

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**Caso: Procesos Estratégicos: Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría de  
Responsabilidad Social y Bienestar Universitario y Planeación; Procesos Centrales y  
Procesos Evaluativos: Control Interno**



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

**LÓPEZ MONTOYA SANTIAGO  
ESCALANTE CASTAÑO JESSICA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA**

**ENERO DE 2012**

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**Caso: Procesos Estratégicos: Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría de  
Responsabilidad Social y Bienestar Universitario y Planeación; Procesos Centrales y  
Procesos Evaluativos: Control Interno**



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

**LÓPEZ MONTOYA SANTIAGO  
ESCALANTE CASTAÑO JESSICA**

**Proyecto de Grado**

**Director**

**Ing. JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA**

**ENERO DE 2012**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Pereira, 26 de enero de 2012

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo al arduo esfuerzo de mi madre, todos estos años aguantando a mi lado; a mi padre, que nunca ha dejado de transmitir su conocimiento; y a mi hermano, que se esfuerza cada día por ser un ejemplo a seguir.*

*Santiago López Montoya*

*Este trabajo está dedicado a mi querida madre por su continuo esfuerzo, su dedicación y sus sabios consejos, a mi hermana por su incondicional apoyo en los momentos necesarios y a mi amado esposo por su ejemplo, su compañía, su apoyo y por ser una luz en mi camino.*

*Jessica Escalante Castaño*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros profesores durante cinco años, a aquellos que imparten su conocimiento en la teoría y su experiencia en la práctica, a esos maestros que se esmeran en que estas nuevas generaciones multipliquen sus capacidades y generen desarrollo; en especial, es preciso mencionar a nuestro director de trabajo de grado, Juan Carlos Castaño Benjumea, al igual que los profesores Carlos Alberto Acevedo y Eliana Toro.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	14
ABSTRACT .....	15
INTRODUCCIÓN .....	16
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.1. Antecedentes .....	17
1.2. Planteamiento del Problema .....	18
1.3. Pregunta de Investigación .....	20
2. JUSTIFICACIÓN .....	21
3. OBJETIVOS.....	23
3.1. Objetivo General.....	23
3.2. Objetivos Específicos.....	23
4. MARCO REFERENCIAL .....	24
4.1. Marco Teórico .....	24
4.2. Marco Conceptual.....	24
4.2.1. Liderazgo.....	35
4.2.2. Facilitación para el cambio.....	36
4.2.3. Trabajo en equipo.....	36
4.2.4. Comunicación.....	37
4.2.5. Información.....	38
4.2.6. Negociación y manejo de conflictos.....	38
4.2.7. Imagen corporativa.....	39
4.2.8. Sentido de pertenencia.....	40
4.2.9. Motivación.....	40
4.2.10. Empoderamiento.....	41
4.2.11. Reconocimiento de la labor.....	42
4.2.12. Salud ocupacional.....	42
4.2.13. Relaciones.....	43
4.3. Marco Institucional.....	43
4.3.1. Desarrollo institucional.....	45

4.3.2.	Administración universitaria .....	45
4.3.3.	Principios de la administración.....	46
4.3.4.	Orientación institucional.....	47
4.3.5.	Misión institucional.....	47
4.3.6.	Visión institucional.....	48
5.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	49
5.1.	Universo del Estudio.....	49
5.2.	Muestra Utilizada .....	49
5.3.	Delimitación del Estudio.....	50
5.4.	VARIABLES del Estudio .....	50
5.5.	Ítems de Cada Variable.....	51
5.6.	Instrumentos de Recolección de la Información.....	56
6.	ANÁLISIS DE DATOS .....	58
6.1.	Análisis de Indicadores .....	58
6.2.	Resultados .....	150
7.	PROPUESTAS DE MEJORA .....	151
7.1.	Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario.....	151
7.1.1.	Propuesta de mejora al indicador liderazgo y negociación y manejo de conflictos .....	151
7.1.2.	Propuesta de mejora al indicador facilitación para el cambio.....	152
7.1.3.	Propuesta de mejora al indicador salud ocupacional.....	153
7.2.	Vicerrectoría Administrativa.....	154
7.2.1.	Propuesta de mejora al indicador liderazgo y negociación y manejo de conflictos .....	154
7.2.2.	Propuesta de mejora al indicador reconocimiento por la labor.....	155
7.3.	Rectoría.....	156
7.3.1.	Propuesta de mejora a los indicadores información, facilitación para el cambio y liderazgo.....	156
8.	CONCLUSIONES .....	158
	BIBLIOGRAFÍA.....	161
	WEBGRAFÍA.....	164
	ANEXOS.....	166

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Instrumento Para la Medición del Clima Organizacional .....	166
ANEXO B: Hoja de Respuestas.....	171
ANEXO C: Alfa de Cronbach.....	172
ANEXO D: Correlaciones Entre las Variables.....	179



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Personal distribuido por procesos.....	49
<b>Tabla 2.</b> Descripción de las variables del estudio. ....	50
<b>Tabla 3.</b> Descripción de los ítems que describen a cada variable del estudio.....	55
<b>Tabla 4.</b> Lista del número de las preguntas por variable.....	56
<b>Tabla 5.</b> Criterio de calificación de la encuesta.....	57
<b>Tabla 6.</b> Criterio de calificación de la encuesta de forma cualitativa para análisis de datos.....	58
<b>Tabla 7.</b> Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría de responsabilidad social y bienestar universitario. .....	61
<b>Tabla 8.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo vinculación.....	63
<b>Tabla 9.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo antigüedad.....	63
<b>Tabla 10.</b> Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en el grupo vinculación.....	64
<b>Tabla 11.</b> Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en el grupo antigüedad.....	65
<b>Tabla 12.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo vinculación..	66
<b>Tabla 13.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo antigüedad...	67
<b>Tabla 14.</b> Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en el grupo edad.....	68
<b>Tabla 15.</b> Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en el grupo antigüedad.....	69
<b>Tabla 16.</b> Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa.....	74
<b>Tabla 17.</b> Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa – División de Servicios.....	80
<b>Tabla 18.</b> Indicador de aceptación de la variable información en el grupo edad.....	82
<b>Tabla 19.</b> Indicador de aceptación de la variable información en el grupo antigüedad.....	82
<b>Tabla 20.</b> Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa – División Financiera.....	87
<b>Tabla 21.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo nivel jerárquico.....	88
<b>Tabla 22.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo antigüedad.....	89
<b>Tabla 23.</b> Indicador de aceptación de la variable motivación en el grupo nivel jerárquico.....	90
<b>Tabla 24.</b> Indicador de aceptación de la variable motivación en el grupo antigüedad.....	91
<b>Tabla 25.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo edad.....	92
<b>Tabla 26.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo antigüedad...	93
<b>Tabla 27.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo nivel jerárquico.....	94
<b>Tabla 28.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo antigüedad.....	95

<b>Tabla 29.</b> Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa – Oficina de Vicerrectoría Administrativa.....	100
<b>Tabla 30.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo edad.....	102
<b>Tabla 31.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo antigüedad.....	102
<b>Tabla 32.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo edad.....	103
<b>Tabla 33.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo vinculación.....	104
<b>Tabla 34.</b> Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en el grupo edad.....	105
<b>Tabla 35.</b> Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en el grupo antigüedad.....	106
<b>Tabla 36.</b> Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa – División de Personal.....	111
<b>Tabla 37.</b> Indicador de aceptación de la variable trabajo en equipo en el grupo edad.....	112
<b>Tabla 38.</b> Indicador de aceptación de la variable trabajo en equipo en el grupo antigüedad.....	113
<b>Tabla 39.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo edad.....	114
<b>Tabla 40.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el tipo de vinculación.....	115
<b>Tabla 41.</b> Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en el grupo edad.....	116
<b>Tabla 42.</b> Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en el tipo de vinculación.....	117
<b>Tabla 43.</b> Indicador de aceptación de la variable motivación en el grupo edad.....	118
<b>Tabla 44.</b> Indicador de aceptación de la variable motivación en el grupo antigüedad.....	119
<b>Tabla 45.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo edad.....	120
<b>Tabla 46.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo antigüedad.....	121
<b>Tabla 47.</b> Indicador de aceptación de la variable relaciones en el grupo edad.....	122
<b>Tabla 48.</b> Indicador de aceptación de la variable relaciones en el grupo antigüedad.....	123
<b>Tabla 49.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo edad.....	124
<b>Tabla 50.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo vinculación.....	125
<b>Tabla 51.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo nivel jerárquico.....	125
<b>Tabla 52.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo antigüedad.....	125
<b>Tabla 53.</b> Indicador por variables y preguntas de Rectoría.....	129
<b>Tabla 54.</b> Indicador por variables y preguntas de Rectoría – Oficina de Planeación.....	135
<b>Tabla 55.</b> Indicador por variables y preguntas de Rectoría- Control Interno Disciplinario.....	139
<b>Tabla 56.</b> Indicador por variables y preguntas de Rectoría – Control Interno.....	144
<b>Tabla 57.</b> Indicador por variables y preguntas de Rectoría – Oficina de Rectoría.....	149

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Direccionamiento estratégico del objetivo desarrollo institucional del PDI 2009-2019.....	19
<b>Gráfico 2.</b> Mapa de procesos de la Universidad Tecnológica de Pereira .....	46
<b>Gráfico 3.</b> Comportamiento global de las variables en el proceso de Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario.....	61
<b>Gráfico 4.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores de planta.....	63
<b>Gráfico 5.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.....	64
<b>Gráfico 6.</b> Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en los colaboradores de planta....	65
<b>Gráfico 7.</b> Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.....	66
<b>Gráfico 8.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores de planta.....	67
<b>Gráfico 9.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.....	68
<b>Gráfico 10.</b> Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.....	69
<b>Gráfico 11.</b> Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en los colaboradores entre 5 y 9 años de antigüedad en la institución.....	70
<b>Gráfico 12.</b> Comportamiento global de las variables en el proceso de Vicerrectoría Administrativa.....	74
<b>Gráfico 13.</b> Comportamiento global de las variables en cada una de las sub-áreas de Vicerrectoría Administrativa.....	75
<b>Gráfico 14.</b> Indicador de aceptación de la variable información en los colaboradores con más de 50 años de edad.....	82
<b>Gráfico 15.</b> Indicador de aceptación de la variable información en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.....	83
<b>Gráfico 16.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores que son directores de área. .	89
<b>Gráfico 17.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.....	90

<b>Gráfico 18.</b> Indicador de aceptación de la variable motivación en los colaboradores que son directores de área. .....	91
<b>Gráfico 19.</b> Indicador de aceptación de la variable motivación en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.....	92
<b>Gráfico 20.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.....	93
<b>Gráfico 21.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo antigüedad. .....	94
<b>Gráfico 22.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en los colaboradores que son directores de área.....	95
<b>Gráfico 23.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor para los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución. ....	96
<b>Gráfico 24.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad. .....	102
<b>Gráfico 25.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 0 y 4 años de antigüedad en la institución. ....	103
<b>Gráfico 26.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.....	104
<b>Gráfico 27.</b> Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en los colaboradores transitorios. .....	105
<b>Gráfico 28.</b> Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.....	106
<b>Gráfico 29.</b> Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en los colaboradores entre 0 y 4 años de antigüedad.....	107
<b>Gráfico 30.</b> Indicador de aceptación de la variable trabajo en equipo en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.....	112
<b>Gráfico 31.</b> Indicador de aceptación de la variable trabajo en equipo en los colaboradores entre 10 y 14 años de antigüedad en la institución.....	113
<b>Gráfico 32.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad. .....	114

<b>Gráfico 33.</b> Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores de planta.....	115
<b>Gráfico 34.</b> Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en los colaboradores que tienen entre 36 y 50 años de edad.....	116
<b>Gráfico 35.</b> Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en los colaboradores transitorios.....	117
<b>Gráfico 36.</b> Indicador de aceptación de la variable motivación en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.....	118
<b>Gráfico 37.</b> Indicador de aceptación de la variable motivación en los colaboradores entre 10 y 14 años de antigüedad.....	119
<b>Gráfico 38.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.....	120
<b>Gráfico 39.</b> Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores entre 10 y 14 años de antigüedad.....	121
<b>Gráfico 40.</b> Indicador de aceptación de la variable relaciones en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.....	122
<b>Gráfico 41.</b> Indicador de aceptación de la variable relaciones en los colaboradores entre 10 y 14 años de antigüedad.....	123
<b>Gráfico 42.</b> Comportamiento global de las variables en el proceso de Rectoría.....	129
<b>Gráfico 43.</b> Comportamiento global de las variables de cada una de las sub-áreas de Rectoría.....	130

## Resumen

El presente trabajo de grado se propone realizar un diagnóstico específico y acertado respecto al clima organizacional en parte del área administrativa de la Universidad Tecnológica de Pereira, correspondiente a algunos de los procesos estratégicos, centrales y evaluativos; de manera que se logre calificar y evaluar el ambiente laboral de dichas oficinas.

Debido a la heterogeneidad de las diversas oficinas, resulta casi irrelevante concluir un valor general respecto a la parte administrativa asignada al presente trabajo, por lo cual el proceso de análisis fue centrado en un desglose de las oficinas y áreas específicas, permitiendo efectuar una evaluación puntual de clima organizacional.

A través del análisis efectuado, se han puesto en práctica diferentes factores, tales como: el conocimiento organizacional adquirido a través de un estudio previo situacional, las estrategias administrativas conocidas en un contexto teórico, además de la aplicación de las diversas técnicas estadísticas conocidas a través de la carrera profesional cursada.

Finalmente, y por medio del estudio descriptivo de los 13 factores aplicados en la encuesta (Trabajo en equipo, Liderazgo, Facilitación para el cambio, Empoderamiento, Sentido de pertenencia, Imagen corporativa, Comunicación, Motivación, Negociación y manejo de conflictos, Relaciones, Reconocimiento por la labor, Salud ocupacional e Información), se logra unificar y focalizar el esfuerzo en la formulación de estrategias específicas que permitan mejorar el ambiente laboral de aquellos colaboradores que facilitaron el presente estudio.

**Palabras Clave:** Diagnóstico, Clima Organizacional, Ambiente, Organización, Procesos, Variables.

## **Abstract**

The following work is meant to develop a specific and accurate diagnose about organizational climate in a part of the administrative area of the “Universidad Tecnológica de Pereira”, corresponding to some of the strategic, central and evaluative processes; permitting to qualify and evaluate the working environment of those offices.

Due to the heterogeneity of those offices, it is almost irrelevant to conclude a general value about the administrative part that was assigned to the present work; therefore, the analysis process became centered in every small part, specifically focusing on each one of the offices of the different areas, allowing to make a punctual evaluation of the organizational climate.

Through the analysis involved in the present work, diverse factors were put to practice, including: organizational knowledge acquired through a previous situational study, administrative strategies exposed in a context of mere theory, besides applying diverse statistic techniques that were developed throughout the entire professional career.

Finally, and by the means of the descriptive study of the 13 factors applied on the poll (Team work, Leadership, Change adaptation, Empowerment, Belonging sense, Corporative image, Communication, Motivation, Negotiation and conflict management, Relations, Acknowledgement for the work, Occupational health and Information), it was possible to unify and focalize the effort in the formulation of specific strategies meant to improve the working environment of those collaborators who made the present work possible.

**Key Words:** Diagnosis, Organizational Climate, Environment, Organization, Process, Variables.

## **Introducción**

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico y proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira en los procesos estratégicos: Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario y Planeación; en los procesos centrales y en los procesos evaluativos: Control Interno, con el fin de proporcionarle al Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

Para realizar dicho diagnóstico y cumplir con el objetivo principal del presente trabajo, fue utilizada la encuesta como instrumento de medición, la cual permitió identificar, calificar y evaluar los trece (13) factores que componen el clima organizacional: Trabajo en equipo, Liderazgo, Facilitación para el cambio, Empoderamiento, Sentido de pertenencia, Imagen corporativa, Comunicación, Motivación, Negociación y manejo de conflictos, Relaciones, Reconocimiento por la labor, Salud ocupacional e Información.

Gracias a la medición de estos factores se pudo obtener la percepción que tienen los integrantes de los diferentes procesos evaluados, evidenciando los factores que más influyen en el clima organizacional, conociendo la relevancia que tiene para el personal determinados aspectos y, a través de ello, generando estrategias de mejora.



## **1. Definición del Problema**

### **1.1. Antecedentes**

En la actualidad el enfoque empresarial de la región cafetera, se caracteriza por una marcada importancia en la estructura de negocios; una cultura emprendedora y dinámica en la que influyen directamente los miembros de las organizaciones, guiados por una serie de reglas, procedimientos, trámites y algunas limitantes a las que se ven enfrentados en el desarrollo de las actividades productivas.

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las instituciones, ya que este interviene directamente con el factor integrante más importante dentro de la organización, el recurso humano.

El que exista un buen clima laboral produce diferentes efectos dentro de las personas, este afecta su estado de ánimo y por consiguiente el desempeño laboral, determinando en gran medida el nivel de productividad, calidad y satisfacción, es por esto que la institución debe conocer el desempeño de las variables que influyen en el clima organizacional con el fin de analizarlas, evaluarlas y tomar acciones correctivas y sostenibles, que conlleven a la lograr las metas organizacionales.

La Universidad Tecnológica de Pereira, es la institución de educación superior más reconocida en Risaralda; su labor académica ha trascendido fronteras y goza de gran reconocimiento, posicionándose como una de las mejores del país; actualmente motivados por el plan de desarrollo institucional (PDI), que se plantea como un marco lógico y definido desde el 2009 - 2019, se crean herramientas para la formulación de diferentes escenarios que describan, desde una visión prospectiva, el posible futuro de dicha institución.

De esta manera la medición del clima organizacional de la institución resulta de vital importancia con el fin de llevar a cabo dichos planes, basados en los principios planteados por el PDI, el cual no es más que la herramienta escogida para alcanzar objetivos planteados

a largo plazo (según definición entregada a la Oficina de Planeación por el Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial, Ing. Wilson Arenas Valencia, 2010).

Medir el clima organizacional en el estamento administrativo, docente y directivo de la institución, plantea diferentes retos para la Universidad Tecnológica de Pereira, la cual se enfoca en educación superior de alta calidad con el fin de ser competitivos y cumplir así, con el indicador de medición del clima organizacional que hace parte del primer objetivo del Plan de Desarrollo Institucional.

La evaluación de clima organizacional brinda la oportunidad de visualizar las posibles soluciones a problemas cotidianos, brindando las herramientas necesarias con el fin de resaltar o mantener las fortalezas, al igual que enfrentar, corregir e implementar soluciones para participar en planes de mejoramiento continuo con miras a un posicionamiento nacional e internacional que brinden un mayor reconocimiento a la labor prestada por la Institución.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Como elemento fundamental para lograr una mejora continua en todo tipo de empresa, es primordial conocer los factores específicos que interceden, de alguna forma, en el correcto proceder de la misma y su nivel de incidencia sobre el comportamiento general de toda la organización. De esta manera, es preciso afirmar que, en todo contexto, el ambiente laboral dictamina en gran medida el futuro de una empresa, puesto que bajo su influencia se encuentra el desempeño del recurso más importante de toda organización: el talento humano, quien además controlará la calidad del servicio o producto final.

Es pensando en esto que se considera que la medición del clima organizacional es una herramienta útil en el diagnóstico interno de un sistema tan intrincado como lo es una organización.

El ritmo de toda planta productiva, al ser una cadena en la que todo suceso tiene un antecedente y una consecuencia, viene dado por su eslabón más débil, quien entorpece de

cierta manera todo el proceso y logra desestabilizar el resultado obtenido. En paralelo, esto mismo sucede con las empresas prestadoras de servicios, todos los departamentos que componen una compañía se interconectan entre sí y, como cada acción está precedida por una reacción, cualquier alteración de alguno de sus elementos podría ocasionar un efecto dominó sobre los demás.

Conociendo esto, la Universidad Tecnológica de Pereira ha establecido dentro de su Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 un objetivo referente al desarrollo institucional, el cual alberga competencias, proyectos y actividades encaminadas a diagnosticar, evaluar y buscar las soluciones pertinentes a la cultura, determinando así el estado del clima organizacional.



**Gráfico 1.** Direccionamiento estratégico del objetivo desarrollo institucional del PDI 2009-2019.

**Fuente:** Universidad Tecnológica de Pereira

Como criterios de medición y evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira se tienen: Trabajo en equipo, Liderazgo, Facilitación para el cambio, Empoderamiento, Sentido de pertenencia, Imagen corporativa, Comunicación, Motivación, Negociación y manejo de conflictos, Relaciones, Reconocimiento por la labor, Salud ocupacional e Información. Todos estos son factores esenciales que, al integrarse, componen la estructura vital de un ambiente laboral por lo cual es de notar que, si tan sólo uno de estos se ve afectado, la base se derrumba.

Es apenas lógico entender que dentro de las necesidades de toda empresa se encuentre conocer el nivel en el que se encuentra su ambiente laboral, elaborando objetivos y estrategias alineadas para elaborar un diagnóstico estructurado y fundamentado sobre el clima organizacional, con base en el cual se podrá conocer el procedimiento a seguir y el compromiso que existe en la institución para continuar desarrollando actividades en pro de la misma. En particular, es importante preguntarse: ¿Cómo la medición del clima organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira ayuda a cumplir con el primer objetivo del plan de desarrollo 2009-2019 encaminado al desarrollo institucional? y ¿De qué manera éste resultado incide en la implementación y puesta en marcha de las estrategias?

Las respuestas de dichos interrogantes serán de gran aporte para la Universidad, brindándole una perspectiva de su talento humano que le permitirá desarrollar el potencial que guarda y, de esta manera, hacer más eficientes y eficaces sus procesos internos y logrando una armonía en la organización, hablando tanto de comodidad y sentido de pertenencia, como de comunicación, celeridad en los procesos y mejora continua.

### **1.3. Pregunta de Investigación**

¿Cómo la medición del clima organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira ayuda a cumplir con el primer objetivo del plan de desarrollo 2009-2019 encaminado al desarrollo institucional?

## 2. Justificación

Partiendo del principio fundamental enunciado por el sociólogo e investigador Rensis Likert (1967), y que permite afirmar que el comportamiento de los subordinados es causado, o bien, directamente influenciado, por el comportamiento de las directivas y administrativos, es posible afirmar que, no sólo los procesos, sino también el recurso humano se encuentra encadenado, y las acciones que se realicen repercuten, en menor o mayor medida, en los demás.

Dicho comportamiento es severamente influenciado por el ambiente laboral que rodea a la organización, actuando a manera de ciclo, puesto que cambios en el comportamiento también serán capaces de generar diferencias en el clima organizacional. Debido a lo anterior, es importante interceder en el comportamiento del personal afectado, y reconocer la calidad del ambiente laboral en que se encuentra.

Por esta razón, es importante conocer permanentemente el estado en el que se encuentran las relaciones interpersonales que integran las organizaciones, aprender de su comportamiento, entender las causas que pueden estar ocasionando conflictos o inconvenientes; por lo cual se evidencia la necesidad de establecer un diálogo, a manera de encuesta o entrevista, que permita extraer la información necesaria. Es así como un diagnóstico respecto al clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira requiere efectuar un censo sobre todos sus colaboradores para establecer qué áreas es posible y/o necesario atacar y de qué manera hacerlo.

En conclusión, un estudio descriptivo y cuantitativo que determine el estado del ambiente laboral siempre debe ir acompañado de un análisis cualitativo y explícito que establezca las metas, estrategias, actividades o propósitos que se deben cumplir para lograr el mejoramiento de la organización.

Es de gran relevancia indicar también que existen otros factores, adicionales a los aportados por el presente estudio, que permitirán o facilitarán el desarrollo de las estrategias propuestas, enlistados a continuación:

- Alto compromiso por parte de la dirección administrativa encargada de velar por el clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira.
- Gran responsabilidad asignada a las diferentes áreas implicadas con el mejoramiento de su ambiente laboral.
- Facilitación, por parte de las altas esferas organizacionales, de los recursos necesarios para tales fines.
- Aceptación de los resultados y dedicación en las estrategias por parte del personal implicado.
- Difusión de la importancia y el compromiso necesarios para la mejora de la calidad en el entorno de trabajo.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

- Medir el clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira; específicamente en los procesos estratégicos: Rectoría, Vicerrectoría administrativa, Vicerrectoría de responsabilidad social y bienestar universitario y Planeación; procesos centrales y en los procesos evaluativos: Control Interno; con el fin de generar propuestas a partir de los resultados obtenidos para el cumplimiento del indicador Cultura Organizacional del primer objetivo del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el clima organizacional global a través del análisis de la información obtenida por el instrumento de medición (encuesta).
- Diagnosticar el clima organizacional por edad, antigüedad, vinculación y director a través del análisis de la información obtenida por el instrumento de medición (encuesta).
- Proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional con base en los resultados obtenidos.
- Dar respuesta al indicador 1.3.2. Cultura Organizacional del primer objetivo del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019.

## 4. Marco Referencial

### 4.1. Marco Teórico

Conformado por un gran componente, que enmarca la razón de ser del estudio: el clima en las organizaciones. El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Se define como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Igualmente, otra definición exacta dice que la cultura organizacional “es un modelo de valores y creencias compartidos que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización” (Desphande, Webster, 1989, p. 47) En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las cuales pueden ser externas o internas.



- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

La cultura y el clima organizacional han sido estudiados desde diferentes perspectivas, otorgando una serie de teorías o hipótesis que plantean una forma de ver este aspecto de la organización, y entre las cuales se pueden encontrar la siguientes, según Rodríguez (2004): Evolucionista, Difusionista, Funcionalista, Estructuralista, Marxista, Sicoanalista, Interpretativa, Cultura Corporativa, Humanista Radical y Cognoscitiva.

Dentro de los grupos mencionados, cabe resaltar la importancia de los últimos dos, puesto que brindan una perspectiva más moderna y acorde a la realidad cotidiana. La teoría de la cultura corporativa, por su parte, indica que la cultura es “un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él”, lo cual está acorde con la idea de la retroalimentación, siempre presente en las organizaciones actuales. De otro lado, la teoría humanista radical, “concibe la cultura como un conjunto complejo y

multi-disciplinario, heterogéneo y diferenciado que constituye la vida en común de los grupos sociales”. Es decir, ambas perspectivas son incluyentes y hacen de la medición de la cultura y el clima organizacional una necesidad a la cual es necesario satisfacer, con la herramienta del reconocimiento interno, y a través de un análisis profundo de la información que arroja dicha medición.

Desde que el tema despertó el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha investigado mucho acerca de este tema, Alexis Gonçalves (1997).

La explicación dada por Stephen Robbins (1998) difiere notablemente de la expresada por Gonçalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Sin embargo, ambas definiciones pueden conjugarse para exponer un resultado más completo e incluyente, como lo es la llamada teoría de clima organizacional, brindada por el psicólogo organizacional Rensis Likert (1967) que establece que el comportamiento asumido por los trabajadores de cualquier compañía, depende directamente de dos factores: como primera medida, está el comportamiento administrativo y las decisiones –positivas y negativas- que repercuten e inciden directamente en sus subordinados; y en segundo lugar, las condiciones organizacionales que los mismos colaboradores pueden percibir. Por estos motivos se afirma que la reacción, es decir, la medición del clima organizacional estará determinada en gran medida por la percepción subjetiva de los colaboradores hacia el entorno

laboral, pero de igual manera existen aspectos un poco más tangibles relacionados con el desempeño y los resultados administrativos.

### **Liderazgo**

Dentro de la literatura respecto al clima organizacional, la definición de liderazgo más acertada que se encontró fue la brindada por Idalberto Chiavenato (1989), quien describe esta variable como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 1989, p. 139)

### **Facilitación para el Cambio**

Diversos autores mencionan este factor como influyente en el desarrollo del clima organizacional, entre los cuales se encuentra Robbins (1999), quien menciona la facilitación para el cambio de la siguiente manera: “Cuando los participantes aprenden, no están necesariamente en condiciones de aplicar lo que han aprendido. Facilitación para el cambio es hacer que el aprendizaje produzca una modificación del comportamiento en el lugar de trabajo.” (Robbins, 1999, p. 126) De igual forma, Schein (1988) se había referido a esta misma variable desde una perspectiva más externa, diciendo que: “Es facilitar la interacción con el medio externo, implica también asumir la empresa como sistemas dinámicos lo suficientemente estables como para cumplir una función orientadora, y a su vez flexibles como para garantizar su adaptación al medio y el desarrollo.” (Schein, 1988, p. 78)

### **Trabajo en Equipo**

A través de una búsqueda en internet, pudo ser encontrada una referencia precisa acerca de las funciones de un equipo, de manera que se fortalezca la institución de la que hace parte, y así pueda repercutir en un mejor clima organizacional: “Un equipo de trabajo no funcionará si todos sus miembros no son positivos y colaborativos, dispuestos a animar a los demás miembros del equipo cuando sea preciso” (Martínez, 2009, tomado de

*<http://www.elblogderrhh.com/2009/03/sabemos-trabajar-en-equipo.html> el 06 de septiembre de 2011, pp. 8)*

También, bajo un análisis diferente, se puede observar la misión del trabajo en equipo, visto como “la fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.” (Gómez, Acosta, 2003, tomado de *<http://www.bvscuba.sld.cu/php/index.php> el 23 de agosto de 2011, pp. 12)*)

### **Comunicación**

Goldhaber (1986) brinda una visión de la comunicación como factor importante en la interacción de procesos de toda organización: “La comunicación tiene una intención o propósito “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven”. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización” (Goldhaber, 1986, p. 126). De igual forma, Chiavenato (1990) resalta que “La comunicación es la información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación.” (Chiavenato, 1990, p. 88)

### **Información**

La definición más acertada de esta variable, traída a términos presentes y actualizados, se encuentra a través de Robinson y Schroeder (2010), cuando hablan de la información como: “Conjunto de datos que están organizados y que tienen un significado. De

esta manera, si tomamos datos por separado no tendrían un significado mientras que si los agrupamos en forma organizada, sí.” (Robinson, Schroeder, 2010, p. 108)

En la obra de Twyla Dell, y estrechamente relacionada con la variable anterior, se encuentra la importancia de nutrir la información en cualquier sistema, puesto que es esta la que corre entre los colaboradores y puede facilitar o impedir el correcto funcionamiento de las labores; dicho de otra manera: “Sin información los empleados no pueden saber qué está pasando. No sabrán qué es lo que se ha hecho para alcanzar las metas de la organización, y tampoco sabrán cómo ayudar a que las cosas marchen bien.” (Dell, 1991, p. 29).

### **Negociación y Manejo de Conflictos**

“Una de las definiciones de negociación es gestión o resolución de un asunto, especialmente por la vía diplomática. Las negociaciones son procesos a través de los cuales, dos o más partes, tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellos. Una negociación exitosa cuando las partes suscriben un compromiso. Una negociación no implica el uso de la fuerza bruta, las partes deben hacer concesiones, comunicarse y persuadir para alcanzar este compromiso” (Patton, Ury, 1981, p. 152). Se sobreentiende que un proceso de negociación, lleva implícito un adecuado manejo de los conflictos, de manera que se toman estos aspectos íntimamente relacionados y se concluye que “Es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo GANAR-GANAR. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen por qué ser opuestos, y es la responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar” (Mazzini, 2008, tomado de [http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion\\_exp.pdf](http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf) el 12 de septiembre de 2011)

## **Imagen Corporativa**

Desde hace mucho tiempo existe una definición de imagen, la cual pudo ser adoptada tanto en el mundo comercial como en el aspecto humano y personal, y es así como Abraham Moles expresa que: “La imagen es "un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo" o sea "lo que se ve" de una empresa o de una persona.” (Moles, 1976, p. 89). De igual manera, en el mundo moderno, se encuentra una definición relacionada con la anterior, sin embargo con una perspectiva más interna, basada en la retroalimentación: “Es el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir las potencialidades de la organización mediante operaciones de auto evaluación y definición de la singularidad empresarial.” (Pizzolante, 1996, p. 45)

## **Sentido de Pertenencia**

La definición anterior conlleva a obtener una visión más clara en lo que respecta al sentido de pertenencia, y es así como Carlos Mora Vanegas (2008) lo logra describir así: “El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevara a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio” (Mora, 2008, p. 11, pp. 3). De forma muy similar, los estudiosos Robinson y Schroeder afirman que: “Sentido de Pertenencia es el grado avanzado de filiación o ligazón de un individuo o grupo de individuos con una institución. Entiéndase por institución, empresa, familia, país, grupo común de individuos, etc. El sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros de una institución sienten de forma recíproca.” (Robinson, Schroeder, 2010, p. 95)

## **Motivación**

La motivación se entiende como uno de los factores más influyentes en el resultado de la medición del clima organizacional, puesto que, como lo ilustran Koontz y Weihrich (1998) "Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con

las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." (Koontz, Weihrich. 1998). Vista esta variable como una serie de factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (Freeman, Gilbert Jr. & Stoner, 1996, p. 484), es posible decir que la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. "Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (Solana, 1993, p. 208)

### **Empoderamiento**

El empoderamiento está relacionado con la palabra poder. En inglés, el concepto recae sobre su significado original de inversión con poder legal – permiso para actuar por una meta o un propósito específico. (Rappaport, 1987, p. 17). De cierta forma es al reconocer y liberar esta clase de poder, la organización puede obtener de sus colaboradores una riqueza en conocimientos útiles, además de una motivación interna. (Randolph, 1995, p. 20)

"El concepto de empoderamiento se utiliza en el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social para hacer referencia a la necesidad de que las personas objeto de la acción de desarrollo se fortalezcan en su capacidad de controlar su propia vida." (Eizaguirre, 2004, tomado de <http://www.eumed.net/coursecon/dic/oc/empoderamiento.htm> el 05 de septiembre de 2011, pp. 1)

### **Reconocimiento por la Labor**

Como lo menciona Mora (2008), la gerencia debe proporcionar a los trabajadores, al factor humano de la organización, estímulos motivacionales que ayuden plenamente a identificar al trabajador con la empresa, a reafirmar ese espíritu de pertenencia, producto del trato humano, de la recompensa, reconocimiento a la labor desempeñada (Mora, 2008, p. 11, pp. 3). De esta forma, y viendo el reconocimiento por la labor como atención personal,

mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho (Robbins, 1997, p. 136), se puede decir también que se encuentra estrechamente relacionado con el desempeño de la variable Motivación, al igual que puede ocasionar unos mejores resultados en la medición del clima organizacional.

“Como fuente de motivación, nunca subestime el poder del reconocimiento. Es el aceite que mantiene la maquinaria en funcionamiento. Algunos estudios muestran que la gente trabaja más arduamente por reconocimiento que por dinero.” (Dell, 1991, p. 56)

### **Salud Ocupacional**

Esta variable, al ser considerada una ciencia, puede ser mejor definida por instituciones gubernamentales y sociales, tales como el ministerio de trabajo de Canadá, o la Organización Mundial de la Salud (OMS). Este primero, habla de la salud ocupacional como una ciencia que busca proteger y mejorar la salud física, mental, social y espiritual de los trabajadores en sus puestos de trabajo, repercutiendo positivamente en la empresa (Ministerio de trabajo de Canadá, 1999); mientras que por su parte la OMS define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. “Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.” (OMS, 1992)

### **Relaciones**

Sobreentendida esta variable como “relaciones interpersonales”, se encuentra ubicada en un ámbito humanístico, interno, personal y psicológico, de manera que las referencias más encontradas en este aspecto, pertenecen a las organizaciones de corte social y cultural. “La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida”. (Marroquín, Villa, 1995,



tomado de [http://www.down21.org/act\\_social/relaciones/main.htm](http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm) el 10 de septiembre de 2011)

De igual manera, se dice que las relaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, puesto que a través de ellas, los individuos obtienen importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo, es decir en este caso, cualquier empresa pública o privada. Visto e esta forma, es importante para toda organización velar por las buenas relaciones entre sus colaboradores, dado que la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida; lo cual no sólo perjudicaría al individuo, sino al organismo del cual hace parte. (Círculo Psicológico Virtual, 2002).

#### **4.2. Marco Conceptual**

Presentados los elementos teóricos que soportan el tema y el sector objeto de estudio, vienen a continuación los conceptos fundamentales sobre los que se desarrolla la investigación.

Respecto a la conformación del clima organizacional, es posible decir que los factores extrínsecos (aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones, según Robbins, 1999) e intrínsecos (aspectos de la realidad que determinan la adquisición de conocimientos por parte del propio sujeto decisor, según Gonçalves, 1997) de la organización, influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque particular reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas

percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción interna y subjetiva que los miembros tienen de la organización, al igual que por los elementos explícitos otorgados desde la rama administrativa, que refuerzan una buena percepción por parte del personal. Entre las consecuencias positivas, se pueden incluir las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, es posible señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por esta razón, muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con

la motivación del personal y, como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Finalmente, es posible aclarar que para el presente estudio, el clima organizacional se entiende a través de lo establecido originalmente por Likert (1967), aunque profundizando en los tipos de variables establecidas en su teoría del clima organizacional. De esta manera se logra abarcar una perspectiva intrínseca y otra extrínseca a la institución, y logrando conocer los factores administrativos que logran causar un impacto en la percepción de los colaboradores (variables intermedias), al igual que los conceptos subjetivos que son generados en cada trabajador (variables causales). Por último, también son incluidas en este estudio las variables que indican un resultado tangible, visto como indicador del desarrollo institucional (variables finales). De esta forma se lograron identificar trece (13) variables que cumplen completamente con los requerimientos para realizar una medición de clima organizacional.

#### **4.2.1. Liderazgo.**

Conocemos como liderazgo la capacidad para dirigir, influenciar y motivar a un grupo de personas para alcanzar un fin común, “son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (Wolman, 1999, p. 193), es decir que el liderazgo es la manera eficiente de encaminar a un equipo de trabajo hacia un objetivo, generando un ambiente de confianza y respeto. También se entiende como liderazgo, el conjunto de capacidades que las personas poseen para influir en un grupo, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, de igual manera, corresponde a la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. El liderazgo en la organización está directamente relacionado con el clima laboral, puesto que los liderazgos autoritarios y represores colaboran para que haya un ambiente hostil y poco amigable dentro de la organización. Por esto es

importante que en las empresas se genere un ambiente positivo con la ayuda de sus líderes, los cuales deben actuar de manera efectiva para llevar a sus compañeros a cumplir sus objetivos.

De esta manera se entenderá como liderazgo el manejo de este de forma justa por parte de los líderes de los procesos, la disposición por parte de los líderes de realizar una optima coordinación y organización de las labores hacia sus empleados y la construcción de confianza que permite una buena comunicación entre ellos y sus colaboradores.

#### **4.2.2. Facilitación para el cambio.**

La forma en que aceptamos los cambios que se generan en nuestro entorno nos permite definir qué nivel de facilitación para el cambio se tiene, esta es la adaptación rápida que poseemos al reemplazar hábitos y costumbres que tenemos por unos nuevos. En la organización es indispensable que los colaboradores generen dicha facilitación ya que esto permite el desarrollo y evolución tanto de los procesos como de las habilidades de las personas. La comunicación va de la mano con esta habilidad puesto que si no se genera una comunicación eficiente el cambio que se quiere no será posible. Las organizaciones deben estar dispuestas a aceptar los cambios que se generen ya no por deseo sino por necesidad.

Así pues entenderemos por facilitación para el cambio como la fácil adaptación que tienen los colaboradores frente a los cambios generados dentro de la Institución, la disposición que tenga la Universidad para informarlos de dichos cambios, el compromiso de los directivos y líderes para implementar y lograr cambios y la presencia o no de limitaciones que puedan impedir la implementación de estos.

#### **4.2.3. Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo se define como la habilidad para trabajar junto a un grupo de personas encaminando los esfuerzos hacia un mismo fin. Es por esto que esta habilidad juega un papel crucial en el clima organizacional, ya que el no poseerla trae consigo la carencia de

otras habilidades como lo son la comunicación, el manejo de conflictos, el liderazgo, relaciones entre compañeros entre otros. Es por esto que para llegar a una meta en común es necesario que todos los integrantes del equipo sean positivos y colaboradores, ayudando a los demás.

De esta manera podemos entender como trabajo en equipo, la promoción de confianza y colaboración dentro de los equipos de trabajo, la autonomía que puedan tener estos para liderar sus procedimientos, la presencia de espacios para conversar, planear y ejecutar sus propias labores así como la presencia constante de motivación entre los miembros del equipo con el objetivos de alcanzar las metas propuestas.

#### **4.2.4. Comunicación.**

De la misma manera que la motivación va ligada al sentido de pertenencia y a la imagen corporativa -entre otras-, la comunicación es estrechamente dependiente de la calidad de las relaciones interpersonales y condiciona el efectivo uso de la información existente en la empresa. El innegable hecho de las emociones y los impulsos humanos hace difícil garantizar un excelente flujo de información, por lo que alimentar las buenas relaciones en las áreas y los pasillos de las empresas colabora para una mejor comunicación también respecto a tareas y labores relacionadas con la productividad laboral.

Es por estas razones que es preciso contar con un “medio informativo”, cualquiera que sea, que otorgue la libertad a todos los miembros de una compañía de expresarse libremente y aportar al desarrollo de la misma. O como mejor lo puede ilustrar Alan G. Robinson, profesor en la Escuela de Administración Isenberg, de la Universidad de Massachusetts, Amherst: “se necesitan líderes con visión que ‘permitan la propagación de la cultura de ideas’” (Silverman, R.E. (3-4 de septiembre de 2011). La innovación: cualquier empresa puede ser una Apple. *The Wall Street Journal America*).

La variable comunicación se entenderá como la obtención de canales de comunicación idóneos que mantendrán comunicado a los colaboradores sobre cambios y novedades que afecten la organización, la comunicación abierta de los resultados de los procesos por parte de los líderes, la constante preocupación por parte de la Universidad para mantener informado a sus colaboradores y el reconocimiento de otros puntos de vista entre los miembros de los procesos.

#### **4.2.5. Información.**

Hay que tener en cuenta que la información corre por las empresas como la sangre corre por las venas de todos los seres vivos, de esta manera es posible afirmar que la información en las compañías debe fluir en todas las direcciones, alimentando y nutriendo los procesos y procedimientos para que todas sus partes se mantengan en constante actualización.

No se debe confundir la información con informativos oficiales de gran importancia para la compañía, puesto que no sólo estos son relevantes y dignos de tener en cuenta; lo que hay que considerar es que cualquier información propia de la empresa debe ser de fácil acceso y entendimiento para todos los miembros a quienes les incumba conocerla para el desarrollo de sus labores y funciones; de ésta manera no existirán contratiempos y se podrá contar con una rápida respuesta ante cualquier acontecimiento.

Con lo visto anteriormente entenderemos por información como la oportuna llegada de esta, la cual se necesita para realizar las actividades desarrolladas en el trabajo, la existencia de medios que permitan una información rápida y veraz, la confianza y suficiencia de la información que suministran los aplicativos y una disponibilidad de información para dar respuesta a las situaciones que se puedan presentar en el área de trabajo.

#### **4.2.6. Negociación y manejo de conflictos.**

En un ámbito corporativo siempre se encuentra presente la toma de decisiones y, aunque parezcan nimiedades, todas las posibilidades que de allí se derivan son

fundamentalmente importantes para que la dirección de la empresa se ajuste correctamente a la planeación que se haya tenido. Por este motivo, es importante contar con unas capacidades de negociación que brinden estabilidad a la compañía, no sólo logrando encaminar en su direccionamiento estratégico a todo el personal, sino permitiendo resolver los conflictos que pueda existir a nivel interno, de manera que cada parte, cada área y cada persona se engrane debidamente en todo el mecanismo y se logre trabajar por un fin común.

De este modo se entenderá por negociación y manejo de conflictos la aceptación de la existencia de conflictos, la integración y cooperación de los miembros de las áreas para resolverlos, generación de conversaciones claras y respetuosas ante conflictos y la colaboración por parte de los colaboradores y líderes para la solución de estos.

#### **4.2.7. Imagen corporativa.**

Como con todos las variables que nos rodean, es fácil y casi que inmediato forjar una imagen mental respecto a cualquier tipo de empresa; de esta manera, la percepción y el juicio que emitimos en general acerca de la calidad o el desempeño de alguna compañía viene determinado, en mayor o menor grado, por la imagen corporativa que se empeñen en prometer, brindar o construir.

Aunque la intención de construir una imagen impecable viene de la necesidad de satisfacer a los clientes y promover el prestigio de la marca para así incrementar las ventas; la imagen corporativa no es vista sólo por los agentes externos, sino que son también los colaboradores internos los que se ven afectados en su desempeño, en el caso en que una pobre imagen deteriore el sentido de pertenencia y la motivación de los mismos.

Así entenderemos por imagen corporativa como el reconocimiento público del que goza la Universidad por la calidad de los programas que ofrece, la imagen proyectada y la garantía de buena imagen al pertenecer a la Universidad.

#### **4.2.8. Sentido de pertenencia.**

Contar con un alto sentido de pertenencia implica, en las personas, contar también con una motivación constante y un completo interés por el beneficio que se pueda lograr para aquel lugar al cual se pertenece. En el caso del mundo profesional y de negocios, un alto sentido de pertenencia involucra también un óptimo desempeño en las labores y un cumplimiento eficiente de las metas y objetivos trazados, bien sea administrativa, financiera o productivamente. Es este arraigo y este gusto por las propias labores el que permite que los empleados se motiven constantemente; por lo que es importante, y es función de los altos mandos administrativos, ejecutar actividades que permitan que los clientes, tanto internos como externos, vean en esta empresa un buen lugar para trabajar, con óptimos servicios, buenas relaciones interpersonales y excelente calidad humana.

De esta manera entenderemos por sentido de pertenencia como el cariño y respeto que tienen los colaboradores hacia la Universidad, el respaldo que sienten las personas al saber que hacen parte de la Institución, la satisfacción por cumplir las tareas que les son asignadas, el deseo que tienen los colaboradores de que sus hijos y familiares estudien en la Universidad y el hablar en términos positivos de esta.

#### **4.2.9. Motivación.**

Sin el estímulo necesario es realmente difícil llevar a cabo cualquier acción, por pequeña que sea, por tanto es posible decir que para lograr las metas estratégicas de las empresas, es imperativo exaltar la motivación en todas las personas que le componen, de manera que se logre inyectar el combustible preciso para que todas las áreas funcionen competente y competitivamente. Es importante considerar que, al motivar el personal, se da cabida a un tipo de competencia sana que fomenta el espíritu emprendedor y le permite a todas las partes obtener un beneficio y lograr un desempeño positivo.



Una definición corta y precisa la brinda cualquier diccionario al decir que la motivación es aquello que "...nos hace actuar" (Diccionario Larousse), sin embargo hace falta aclarar que una motivación adecuada, no trae consigo una consecuencia cualquiera, sino que genera en la persona motivada una necesidad de obrar bien, de actuar eficientemente; para así corresponder al estímulo brindado y entablar una relación beneficiosa con su jefe y, en general, todo su entorno laboral.

Así pues la variable motivación se entenderá como el ambiente motivacional que generan los líderes del procesos para permitir espacios de integración y participación, la disposición de elementos necesarios que facilitan y motivan el trabajo realizado por los colaboradores y la retroalimentación hecha por los líderes hacia sus colaboradores.

#### **4.2.10. Empoderamiento.**

El empoderamiento es el proceso que ayuda a que tanto las personas como las organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas. Entonces el empoderamiento permite tener autonomía de las decisiones y de las acciones cometidas. "Si el poder significa control, el empoderamiento, por tanto, es el proceso de ganar control" (Sen, 2005, p. 17). El empoderamiento permite que las obligaciones sean repartidas y que la responsabilidad y el control no caigan solo en los líderes sino también en los actores del proceso. Una organización con personas empoderadas de sus acciones permite la libertad para actuar con responsabilidad.

Entonces empoderamiento se entenderá como la autonomía que tienen los colaboradores para tomar decisiones en su actividad laboral, la elección de métodos o procedimientos que consideran los colaboradores adecuado para realizar sus labores sin necesidad de consultar a sus líderes y asumir con responsabilidad los errores cometidos.

#### **4.2.11. Reconocimiento de la labor.**

Al igual que la motivación, el adecuado reconocimiento por las labores es parte del combustible necesario por parte del personal de toda organización para sentirse bien en el lugar en que se encuentra y para estimular su espíritu no sólo como persona, sino también como trabajador. Logrando esto, es posible generar en la persona un empeño más fuerte en mejorar su estatus dentro de la compañía, o por lo menos mantenerlo actuando tan bien como lo ha venido haciendo. Medir el nivel de reconocimiento percibido por los empleados, brinda una perspectiva inequívoca de confort en su puesto de trabajo y hacia su empleador.

De esta manera entenderemos como reconocimiento de la labor el reconocimiento oportuno por el buen desempeño realizado hacia los colaboradores por parte de los líderes y compañeros de trabajo y la apreciación por las destrezas, habilidades y conocimientos de los colaboradores.

#### **4.2.12. Salud ocupacional.**

Dentro de las muchas variables que se tienen en cuenta en un puesto de trabajo, el bienestar físico se podría decir que es la más importante pero, a su vez, es en pocas ocasiones tenida en cuenta por parte de los empleadores. De manera más correctiva que preventiva son realizadas las encuestas de satisfacción laboral y clima organizacional, en las cuales se indaga específicamente por el ítem que los empleados consideran que debe tenerse en cuenta y que pudiera ser una fuente de riesgo.

Considerando la Salud Ocupacional como una ciencia que se encarga de evaluar los factores de riesgo que puedan afectar el desempeño laboral, personal, psicológico y físico de todas las personas que conviven en un ambiente de trabajo, es posible anotar la importancia de utilizarla no sólo como solución a problemas a medida que ocurren, sino también como medida preventiva de incidentes y accidentes laborales; de esta manera, se ve beneficiada la empresa en todos sus niveles.

De este modo se entenderá como salud ocupacional las adecuadas condiciones en el lugar de trabajo con las que cuentan los colaboradores, realización de actividades para la salud preventiva y la disposición de los elementos de protección adecuados para realizar las labores.

#### **4.2.13. Relaciones.**

En la dirección del personal es tan crucial la colocación de las partes como lo puede ser en un rompecabezas, puesto que, como se sabe, existen tantas formas de ser como personas haya, de manera que no sólo hay que saber qué fichas realmente pertenecen a la figura que se está armando, sino que también es substancial conocer sus características y de qué forma se ajusta ella a las demás. Las relaciones son una oportunidad para acercarnos a otras experiencias y valores, así como para ampliar nuestros conocimientos.

Viendo a la empresa desde un punto de vista sistémico, es decir, observando el mundo “...como un conjunto de fenómenos individuales interrelacionados en lugar de aislados” (Ashby, Bertalanffy, 1987, p. 14), es más fácil entender la reciprocidad de los actos y la importancia que tiene, en todo el proceso directivo, la relación que exista entre las partes, viéndola, si se puede, como el aceite que corre por el engranaje, permitiendo (o no) un fácil desarrollo de las tareas.

Con lo anterior podemos entender como relaciones el buen ambiente laboral que se genera entre los compañeros y líderes de los procesos, el respeto y la confianza entre ellos y los espacios de conversación que permiten relaciones armónicas y retroalimentaciones dentro de los equipos.

### **4.3. Marco Institucional**

La Universidad Tecnológica de Pereira (UTP), situada en la Ciudad de Pereira-Risaralda, según datos suministrados por registro y control UTP cuenta con 14.490 estudiantes en pregrado y 1.140 estudiantes de postgrado, 1.427 docentes entre catedráticos,

transitorios y de planta y 452 administrativos. Su estructura física está conformada por 19 edificios, y se localiza en la vereda "La Julita" ubicada en el suroriente del municipio de Pereira, ciudad intermedia de Colombia, con una población de aproximadamente 800.000 habitantes. Es una de las 10 mejores universidades de carácter público estatal en Colombia.

La Universidad Tecnológica de Pereira está organizada administrativa y académicamente así: Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigaciones Innovación y extensión, Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario, Secretaria General, Oficina Planeación, Oficina Control Interno, Oficina de Relaciones Internacionales, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Egresados, Responsabilidad Social, Centro de Biblioteca, Centro de Recursos Informáticos y Educativos CRIE, Centro de Registro y Control Académico, Bienestar Universitario, División Financiera, División de Personal, División de Servicios, División de Sistemas. Además cuenta con más de 100 grupos de investigación, aproximadamente 90 semilleros y más de 900 Proyectos de Investigación; lo cual la convierte en una institución pionera en procesos de profundización e investigación a nivel nacional.

La Universidad tiene bajo su dominio varios medios informativos de comunicación: **Revistas:** Mi Ratón, Médica del Risaralda, Scientia Et Technica, Café con Letras, Ciencias Humanas, Repes; **Radio:** Universitaria Estéreo.

La Universidad Tecnológica de Pereira tiene la Acreditación De Alta Calidad según Resolución N. 2550 30 de junio de 2005 por medio de la cual se otorga esta distinción a la primera Universidad de la región en ser reconocida por su excelencia; que la hace ser una de las 10 mejores universidades del país, una de las 100 mejores de América Latina y una de las 2000 mejores del mundo.

Bureau Veritas Certification otorgó los certificados en gestión de la calidad ISO 9001:2000 y en gestión pública NTC GP 1000:2000 en los procesos administrativos que apoyan a la docencia, investigación y extensión.

#### **4.3.1. Desarrollo institucional.**

Los principales propósitos institucionales son:

Trascender el modelo de universidad profesionalizante por el de universidad del saber, donde la docencia, la investigación y la extensión propendan por el desarrollo integral del hombre y de la sociedad.

Trabajar por el mejoramiento permanente de la calidad académica. Fomentar el Bienestar Universitario y propiciar el Desarrollo Humano de todos los integrantes.

Participar y promover diferentes procesos de desarrollo social para contribuir al mejoramiento de la sociedad.

Fomentar la participación de la comunidad universitaria. Incrementar la presencia de la universidad en el contexto regional, nacional e internacional.

Recuperar, fortalecer y conservar los valores culturales que propenden por el desarrollo de la sociedad.

#### **4.3.2. Administración universitaria.**

La gestión universitaria en todas sus expresiones estará enmarcada en un proceso de planeación permanente. Todas las actividades realizadas en la universidad serán objeto de evaluación y sus resultados, serán aprovechados para mejorar permanentemente los procesos.

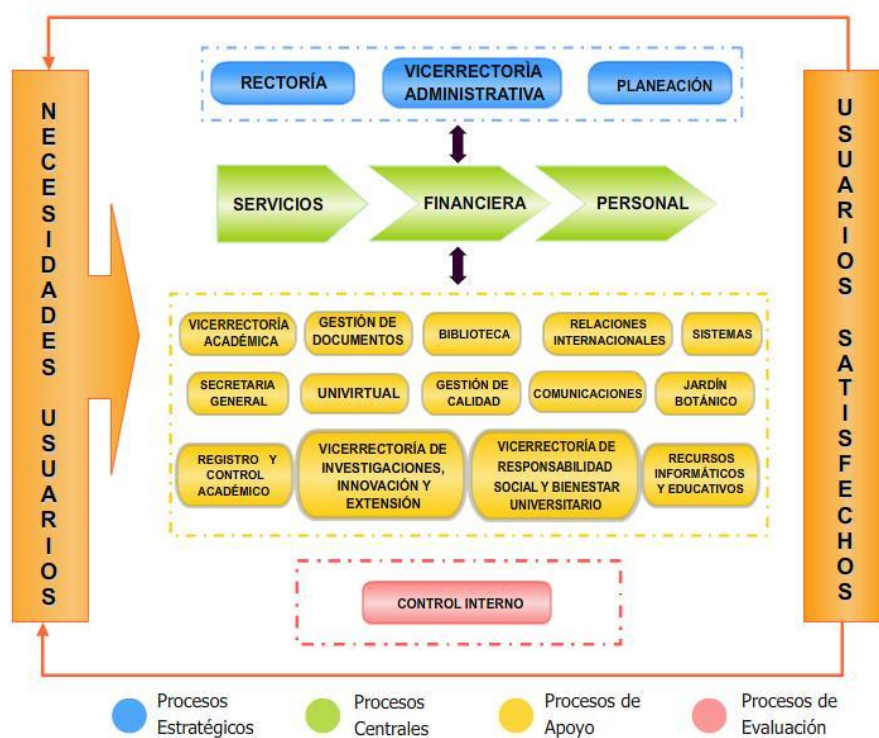
Los criterios y mecanismos para ingresar a la universidad como estudiante o como empleado, garantizarán la igualdad de oportunidades y la selección de los mejores aspirantes.

La inversión en la universidad estará determinada por el Plan de Desarrollo Institucional. La gestión universitaria realizará permanentemente programas de bienestar para toda la comunidad universitaria. La oferta de programas académicos debe ser la consecuencia

de una necesidad social. La actividad académica estará orientada a la articulación de la docencia con la investigación y la extensión.

El quehacer académico se encaminará a la consolidación de las comunidades académicas y del trabajo interdisciplinario. Promover las manifestaciones intelectuales y apoyar su divulgación. Asignar anualmente de su presupuesto recursos financieros acordes con las necesidades de los proyectos de investigación aprobados.

Relaciones permanentemente con el medio. Organizar y fortalecer los apoyos académicos. Garantizar el sistema de información universitaria. Mantener una comunicación permanente al interior de la universidad y de ésta con el medio.



**Gráfico 2.** Mapa de procesos de la Universidad Tecnológica de Pereira

**Fuente:** Universidad Tecnológica de Pereira

#### 4.3.3. Principios de la administración.

- ***La calidad.*** En todas y cada una de las actividades y procesos, amén de los resultados obtenidos. Mejoramiento continuo de las personas y los procesos para la excelencia administrativa.
- ***El trabajo en equipo.*** Con criterio de compromiso, participación y diálogo permanente.
- ***El sentido de pertenencia.*** Identidad institucional.
- ***La dignificación del trabajo.*** Mediante al amor a lo que se hace.
- ***La eficiencia y la eficacia.*** En acciones y resultados en la contribución al logro de los objetivos institucionales.
- ***La honradez.*** Y la responsabilidad con los compromisos adquiridos.
- ***La equidad.*** E igualdad de oportunidades en la atención racional de las necesidades de los usuarios.
- ***Los principios axiológicos.*** Valores éticos, morales y estéticos.
- ***La autocrítica.*** Y reflexión permanente en función del mejoramiento y cualificación.
- ***La solidaridad.*** Y el respeto humano a través de la cortesía y el buen trato.
- ***La agilidad y la oportunidad.*** Como respuesta a las demandas presentadas.

#### **4.3.4. Orientación institucional.**

La Universidad Tecnológica de Pereira es una institución de educación superior de carácter estatal, vinculada a la sociedad del conocimiento en los campos de la ciencia, la tecnología, las artes y las humanidades.

#### **4.3.5. Misión institucional.**

La universidad se define a sí misma bajo 4 funciones misionales que le permiten ofrecer servicios derivados de su actividad académica a los sectores público o privado en

todos sus órdenes, mediante convenios o contratos para servicios técnicos, científicos, artísticos, de consultoría o de cualquier tipo afín a sus objetivos misionales.

- ***Es una universidad estatal.*** Vinculada a la sociedad y economía del conocimiento en todos sus campos, creando y participando en redes y otras formas de interacción.
- ***Es un polo de desarrollo.*** Que crea, transforma, transfiere, contextualiza, aplica, gestiona, innova e intercambia el conocimiento en todas sus formas y expresiones, teniendo como prioridad el desarrollo sustentable en la eco región eje cafetero.
- ***Es una comunidad.*** De enseñanza, aprendizaje y práctica, que interactúa buscando el bien común, en un ambiente de participación, diálogo, con responsabilidad social y desarrollo humano, caracterizada por el pluralismo y el respeto a la diferencia, inmersa en procesos permanentes de planeación, evaluación y control.
- ***Es una organización.*** Que aprende y desarrolla procesos en todos los campos del saber, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad, para formar ciudadanos competentes, con ética y sentido crítico, líderes en la transformación social y económica.

#### **4.3.6. Visión institucional.**

Ser una Universidad de alta calidad, líder al 2019 en la región y en el país, por su competitividad integral en la docencia, investigación, innovación, extensión y gestión para el desarrollo humano con responsabilidad e impacto social; e inmersa en la comunidad internacional.



## 5. Diseño Metodológico

Para el presente trabajo fue abordada una metodología de investigación analítico-descriptiva, dividida en cuatro fases: Análisis, Planeación, Ejecución y Evaluación:

- **Análisis:** Estudiar las teorías sobre el clima organizacional que pueden aplicar en el contexto de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- **Planeación:** Se formulan las respectivas encuestas a realizar, con las cuales se podrán registrar los resultados en una base de datos.
- **Ejecución:** Se dedica a la recopilación de la información previamente planificada.
- **Evaluación:** Presenta los respectivos análisis y resultados obtenidos en el estudio.

### 5.1. Universo del Estudio

El total poblacional, sobre el cual se pretendió ejecutar el instrumento para la medición de clima organizacional, corresponde a 120 colaboradores de la Universidad Tecnológica de Pereira, localizados en la sección administrativa, vinculados como trabajadores de planta o transitorios, bien sea de tiempo completo o de medio tiempo.

### 5.2. Muestra Utilizada

Cabe anotar que, a pesar de que se pretendía efectuar un censo sobre el total poblacional, no fue posible contactar, en algunos casos, o persuadir, en otros, a todo el personal para que pudiesen responder la encuesta, instrumento aplicado para la medición del clima organizacional. Debido a estos inconvenientes, fueron encuestadas 107 personas en total, es decir, un 89,17% de la población. La distribución de personas en las diferentes áreas de trabajo se puede ver ilustrada en la siguiente tabla:

Proceso	Población	Muestra
Rectoría	15	10
Vicerrectoría Administrativa	73	68
Vicerrectoría de RSYBU	32	29
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>107</b>

**Tabla 1.** Personal distribuido por procesos.

**Fuente:** División de Personal

### 5.3. Delimitación del Estudio

**Tipo de investigación:** Investigación Descriptiva.

**Tipo de estudio:** Analítico-Descriptivo.

**Delimitación temática:** Medición del Clima Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira en los Procesos Estratégicos: Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario y Planeación; en los Procesos Centrales y en los Procesos Evaluativos: Control Interno.

**Delimitación espacial:** Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Risaralda. República de Colombia.

**Delimitación demográfica:** La información fue administrada por integrantes de la Universidad, ubicados en cargos del área administrativa, vinculados como trabajadores de planta, transitorios o en misión, bien sea de tiempo completo o de medio tiempo.

**Delimitación temporal:** Doce (12) meses, comprendidos entre el mes de noviembre de 2010 y el mes de octubre de 2011.

### 5.4. Variables del Estudio

ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA	
VARIABLES	
COMUNICACIÓN	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS
EMPODERAMIENTO	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR
FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	RELACIONES
IMAGEN CORPORATIVA	SALUD OCUPACIONAL
INFORMACIÓN	SENTIDO DE PERTENENCIA
LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO
MOTIVACIÓN	

**Tabla 2.** Descripción de las variables del estudio.

**Fuente:** Los autores.

### 5.5. Ítems de Cada Variable

<b>ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>VARIABLE</b>
Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	
Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	
En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	
Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	
Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	

El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	<b>LIDERAZGO</b>
Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	
Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad.	
Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	
Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	
Los líderes de proceso facilitan el desarrollo personal y profesional.	
Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	

La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO
Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	
Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	
Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	
No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	
Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	

Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	EMPODERAMIENTO
Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	
En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	
Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	
Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	

Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	IMAGEN CORPORATIVA
La Universidad goza de reconocimiento público.	
La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	
La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	
El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	

Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>
Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	
Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	
Me siento respaldado por la Universidad.	
Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	
Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	
Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	

La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	<b>COMUNICACIÓN</b>
Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	
La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	
La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	
La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	
Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	

Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	<b>RECONOCIMIENTO POR LA LABOR</b>
Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	

El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello.	<b>MOTIVACIÓN</b>
El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad.	
Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo.	
Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco.	
El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana.	

Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	<b>NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS</b>
Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	
Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	
Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes.	
Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y hacen acuerdos.	

Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	<b>RELACIONES</b>
Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	
Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	
Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	
Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	
Entrego y recibo retroalimentaciones en un ambiente de respeto.	

Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	SALUD OCUPACIONAL
Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	
Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	
La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	
Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	
Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	
Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	
Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	

La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	INFORMACIÓN
Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	
La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	
La información que suministran los aplicativos es confiable.	
Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	
Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	

**Tabla 3.** Descripción de los ítems que describen a cada variable del estudio.

**Fuente:** Los autores.

## 5.6. Instrumentos de Recolección de la Información

La información recopilada para el desarrollo del presente trabajo investigativo fue obtenida, principalmente, a través de medios de información primaria, debido a que son estas apreciaciones personales las que nutren la labor estimativa de un clima organizacional. Sin embargo, también se hizo uso de algunos instrumentos adicionales que coadyuvan y facilitan el trabajo.

Respecto a la escala de medición de la encuesta, se utilizó lo recomendado por Likert (1932)

Información primaria:

- Aplicación del instrumento (encuesta) al personal seleccionado:

La encuesta esta conformada por dos secciones: la primera (Ver Anexo A) que contiene información general como género, edad, tipo de vinculación, antigüedad entre otros en la cual el encuestado señala con una (X) la opción elegida; y la hoja de preguntas las cuales están organizadas de la siguiente manera:

VARIABLE	N° DE PREGUNTA							
Trabajo en equipo	1	15	29	42	55	68		
Liderazgo	2	16	30	43	56	69	77	
Facilitación para el cambio	3	17	31	44	57	70		
Empoderamiento	4	18	32	45	58			
Sentido de pertenencia	5	19	33	46	59	71	78	
Imagen corporativa	6	20	34	47	60			
Comunicación	7	21	35	48	61	72		
Motivación	8	22	36	49	62			
Negociación y manejo de conflictos	9	23	37	50	63			
Relaciones	10	24	38	51	64	73		
Reconocimiento por la labor	11	25						
Salud Ocupacional	12	26	39	52	65	74	79	81
Información	13	27	40	53	66	75		
Secundarias	14	28	41	54	67	76	80	82

**Tabla 4.** Lista del número de las preguntas por variable.

**Fuente:** Los autores.



La pregunta numero 43 y 57 son preguntas que por su redacción no siguen el mismo sentido que las demás es por esto que al momento de realizar el análisis debieron ser modificadas así:

43. Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.

57. No Existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.

Las preguntas secundarias fueron utilizadas como preguntas de comprobación para analizar la consistencia interna del instrumento, sin embargo al calcular el índice del alfa de Cronbach no fue necesario hacer uso de estas preguntas puesto que este arrojo un 96% de confiabilidad.

La segunda sección (Ver Anexo B) esta conformada por la hoja de respuestas, donde se visualizan numerales del 1 al 82 conteniendo a su vez las letras de la A a la E, de esta manera el encuestado señala con una (X) la opción mas pertinente para cada pregunta según el siguiente criterio:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
A	B	C	D	E

**Tabla 5.** Criterio de calificación de la encuesta.

**Fuente:** Los autores.

- Observación del comportamiento y receptividad del personal.

Información secundaria:

- Listado de personal en las diferentes áreas.
- Mapa de procesos.
- Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019.

## 6. Análisis de Datos

Para el análisis de los datos fue necesario transformar las respuestas cualitativas en cuantitativas para una fácil interpretación de los datos asignándoles un número del 1 al 5 a cada criterio de la siguiente forma:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	4	3	2	1

**Tabla 6.** Criterio de calificación de la encuesta de forma cualitativa para análisis de datos.

**Fuente:** Los autores.

### 6.1. Análisis de Indicadores

#### Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario

<b>VICERRECTORÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>
--

<b>INDICADOR</b>
<b>74.5%</b>

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	82.8%	TRABAJO EN EQUIPO	78.7%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	72.4%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	79.3%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	72.4%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	69.0%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	96.6%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	75.9%	LIDERAZGO	62.6%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	75.9%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	72.4%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	41.4%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	37.9%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	69.0%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	65.5%		

3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	69.0%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	68.4%
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	89.7%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	72.4%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	75.9%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	6.9%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	96.6%		
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	55.2%	EMPODERAMIENTO	79.3%
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	75.9%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	75.9%		
45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	96.6%		
58	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	93.1%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	82.8%	SENTIDO DE PERTENENCIA	84.2%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	69.0%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	93.1%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	62.1%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	93.1%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	93.1%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	96.6%	IMAGEN CORPORATIVA	86.9%
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	86.2%		
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	89.7%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	79.3%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	86.2%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	93.1%	COMUNICACIÓN	80.5%
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	72.4%		
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	72.4%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	79.3%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	82.8%		

61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	79.3%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	96.6%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	79.3%	MOTIVACIÓN	73.8%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	72.4%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	79.3%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	69.0%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	69.0%		
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	62.1%		
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	62.1%		
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	93.1%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	55.2%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	75.9%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	62.1%	RELACIONES	70.1%
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	69.0%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	44.8%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	79.3%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	79.3%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	86.2%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	75.9%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	75.9%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	75.9%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	55.2%	SALUD OCUPACIONAL	67.2%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	51.7%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	79.3%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	62.1%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	72.4%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	96.6%		

79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	62.1%	INFORMACIÓN	71.8%
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	58.6%		
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	72.4%		
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	89.7%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	58.6%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	69.0%		
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	69.0%		
75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	72.4%		

**Tabla 7.** Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría de responsabilidad social y

bienestar universitario.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 3.** Comportamiento global de las variables en el proceso de Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario.

**Fuente:** Los autores.

Los colaboradores de la Vicerrectoría de responsabilidad social y bienestar universitario presentan un fuerte sentido de pertenencia hacia la universidad, sienten un inmenso cariño, respeto y gratitud por ella, del mismo modo realizan con gran satisfacción las funciones que les son asignadas.

Tienen en alto grado la imagen corporativa pues sienten que el pertenecer a la universidad es garantía de buena imagen.

La comunicación también presenta un alto grado de aceptación, debido a que la universidad se preocupa por mantenerlos informados y se reconoce la validez de los puntos de vista de las otras personas.

El liderazgo por su parte presenta un porcentaje bajo pues los colaboradores sienten que los líderes son autocráticos, no realizan las asesorías necesarias que faciliten el desarrollo personal y profesional, además no logran construir confianza con el equipo.

Para los colaboradores la facilitación para el cambio se ve afectada por la existencia de limitaciones que impiden la implementación de cambios en la institución, además en algunas ocasiones nos son informados de los cambios que se realizan en ella.

La negociación y el manejo de conflictos se ve afectada por la carencia de conversaciones claras y respetuosas que permitan un gana-gana entre las partes, del mismo modo no se logran asumir y trabajar la existencia de conflictos de forma eficiente.

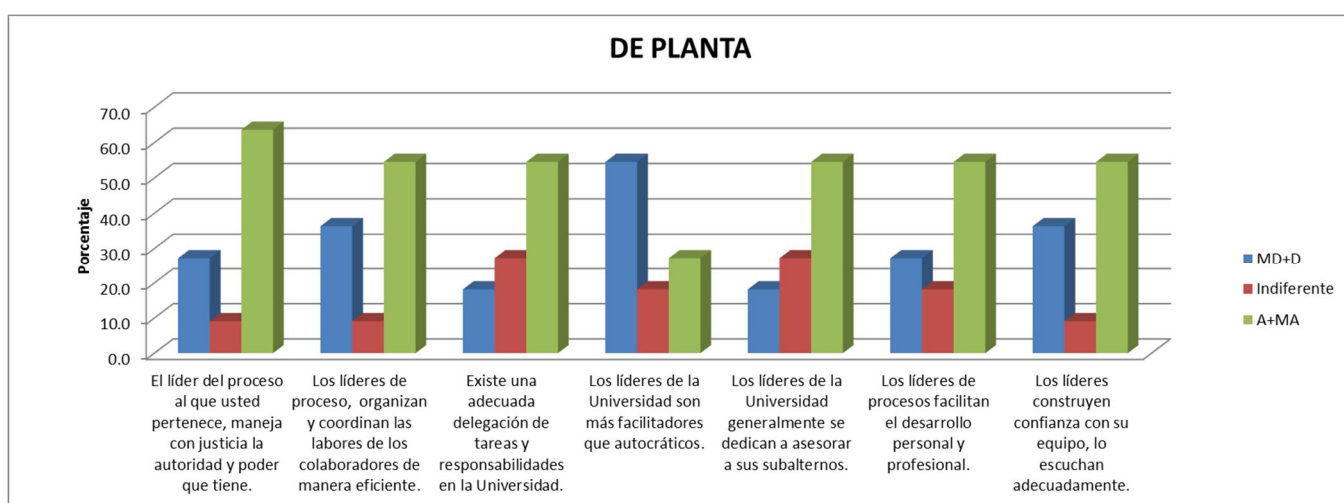
La salud ocupacional se ve afectada por la falta de unas condiciones adecuadas en el puesto de trabajo tales como la ergonomía, la iluminación y el ambiente, así mismo los colaboradores de la Vicerrectoría sienten que las actividades que se realizan no dan respuesta a sus necesidades y que no les son dados los suficientes elementos de protección para desempeñar la labor.

**Liderazgo.** El liderazgo está influenciado por dos grupos de colaboradores, los colaboradores de planta y los que pertenecen a la universidad desde hace 15-19 años, ya que el porcentaje de aceptación es el más bajo.

INDICADOR	VINCULACION	
	DE PLANTA (11)	TRANSITORIO (18)
	51.9	69.0

**Tabla 8.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo vinculación.

**Fuente:** Los autores



**Gráfico 4.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores de planta.

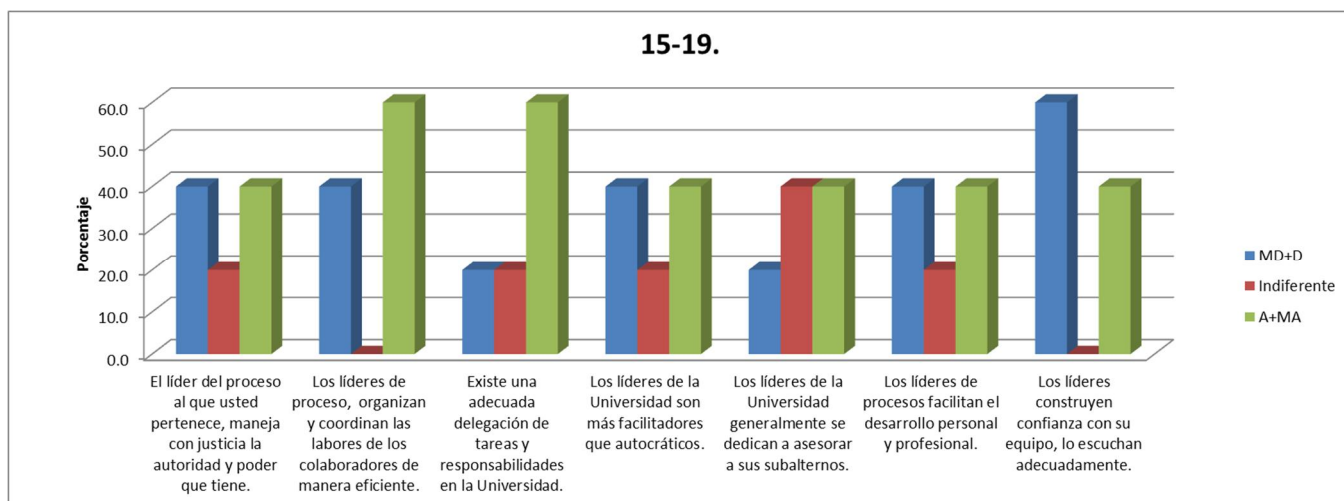
**Fuente:** Los autores.

En este indicador se evidencia que los líderes de la universidad tienden a ser más autocráticos que facilitadores, no coordinan ni organizan las labores que les son otorgadas a sus colaboradores de manera eficiente, presentan una carencia en la construcción de confianza y escucha, sin embargo tienen un manejo justo de la autoridad y el poder.

INDICADOR	ANTIGUEDAD				
	0-4 (3)	5-9. (9)	10-14. (6)	15-19 (5)	Más de 19 (6)
	81.0	63.5	64.3	45.7	64.3

**Tabla 9.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 5.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

En el análisis de este indicador se evidencia que los líderes no construyen confianza con su equipo de trabajo ni generan un ambiente ideal para escuchar a sus colaboradores, sin embargo organizan y coordinan las labores que le son dadas a sus colaboradores otorgando una adecuada delegación de tareas y responsabilidades.

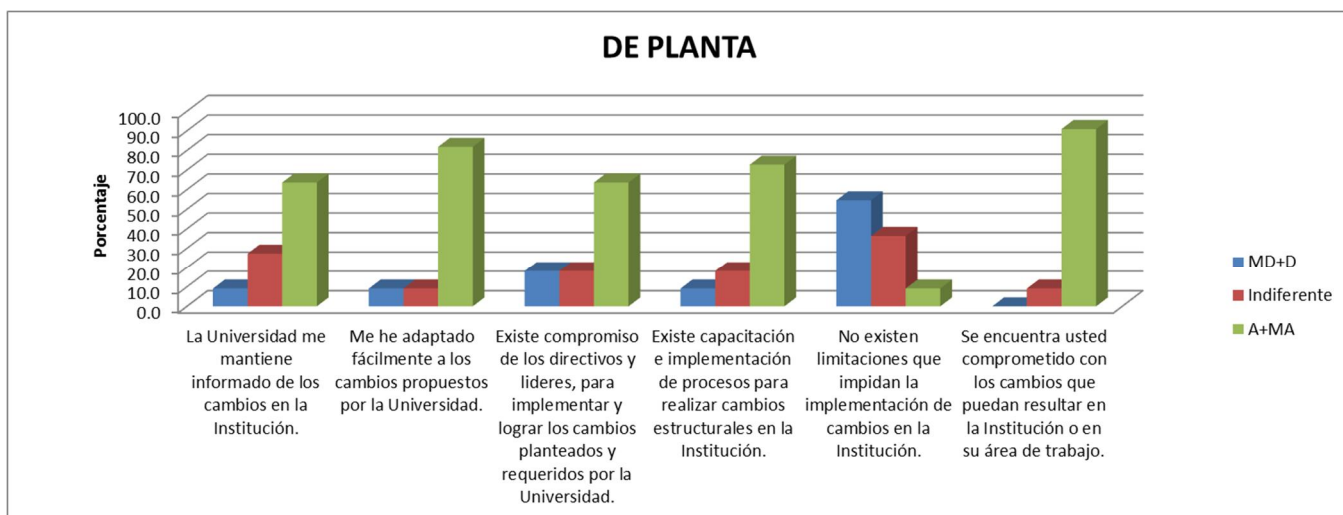
**Facilitación para el Cambio.** La facilitación para el cambio se ve afectada por dos grupos de colaboradores, los colaboradores de planta y los que pertenecen a la universidad desde hace 15-19 años, ya que el porcentaje de aceptación es el más bajo.

INDICADOR	VINCULACION	
	DE PLANTA (11)	TRANSITORIO (18)
	63.6	71.3

**Tabla 10.** Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en el grupo vinculación.

**Fuente:** Los autores





**Gráfico 6.** Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en los colaboradores de planta.

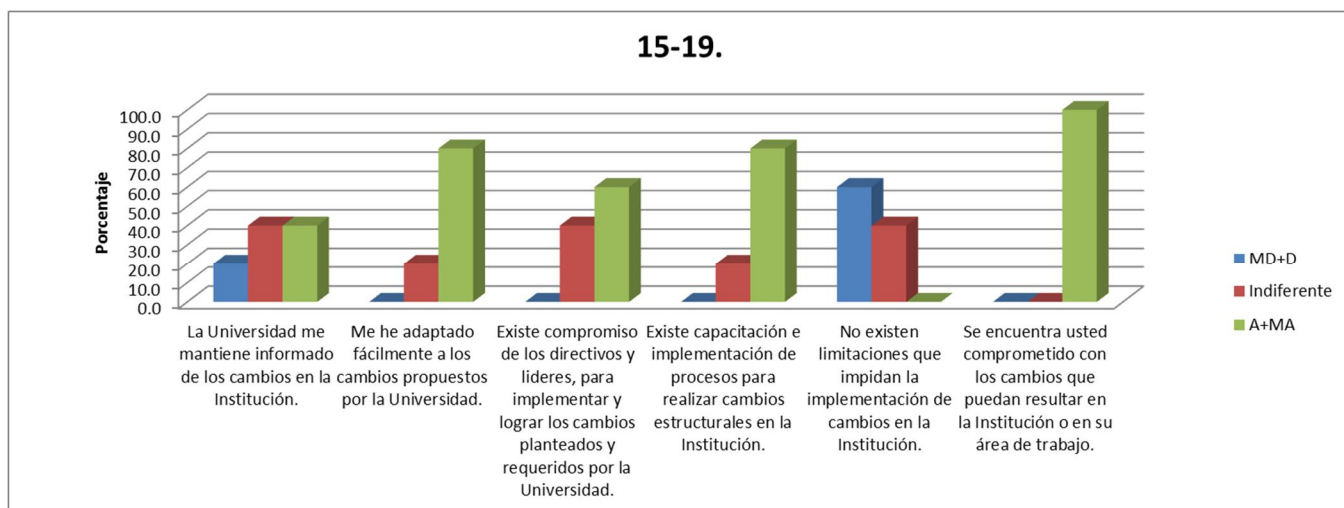
**Fuente:** Los autores.

En este indicador se evidencia que existen limitaciones que impiden que se generen cambios dentro de la universidad, sin embargo los colaboradores están comprometidos con los cambios que se puedan generar, adaptándose fácilmente.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD				
	0-4 (3)	5-9. (9)	10-14. (6)	15-19 (5)	Más de 19 (6)
	77.8	61.1	80.6	60.0	69.4

**Tabla 11.** Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores



**Gráfico 7.** Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

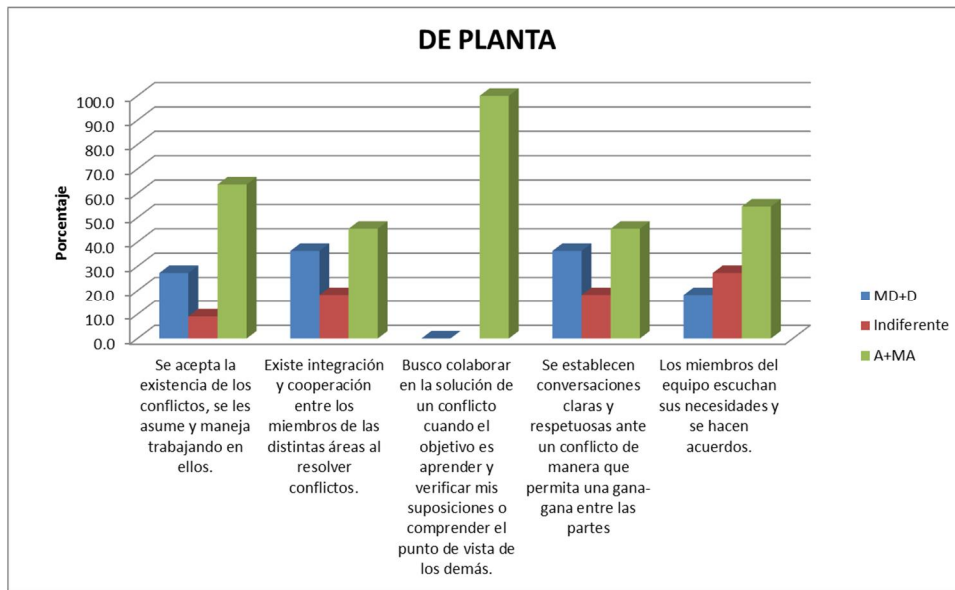
Para este indicador se evidencia que existen limitaciones que impiden que se generen cambios dentro de la universidad, sin embargo los colaboradores están comprometidos con los cambios que se puedan generar, adaptándose fácilmente gracias a la existencia del compromiso por parte de los líderes y directivos.

**Negociación y Manejo de Conflictos.** La negociación y manejo de conflictos se ve afectada por dos grupos de colaboradores, los colaboradores de planta y los que pertenecen a la universidad desde hace 15-19 años, pues el porcentaje de aceptación es el más bajo.

INDICADOR	VINCULACION	
	DE PLANTA (11)	TRANSITORIO (18)
	61.8	74.4

**Tabla 12.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo vinculación.

**Fuente:** Los autores



**Gráfico 8.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores de planta.

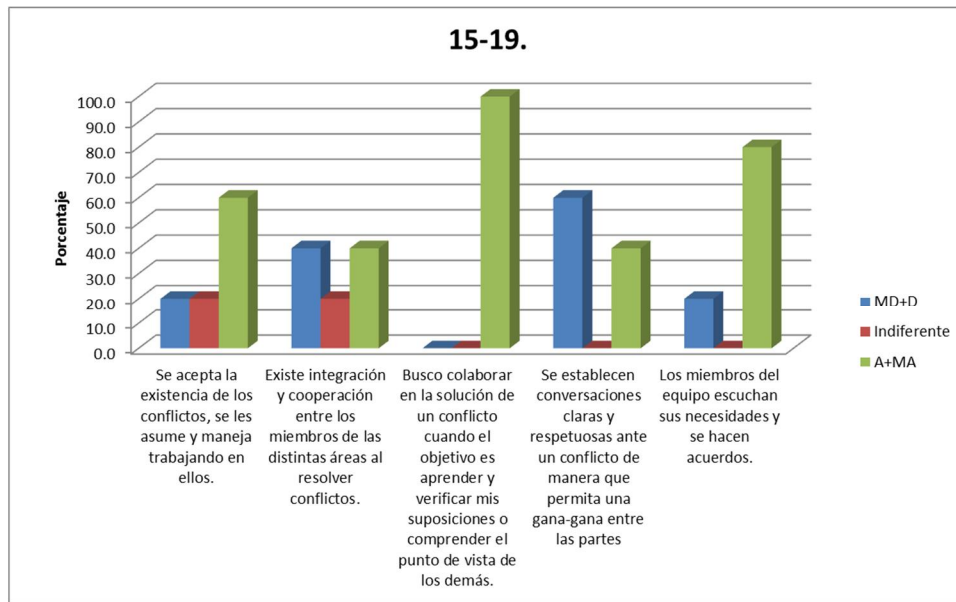
**Fuente:** Los autores.

En este indicador se evidencia que existe poca integración y cooperación entre los miembros de la organización al momento de resolver los conflictos, pues en algunas ocasiones no es posible establecer conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que se genere un gana-gana, sin embargo los colaboradores buscan colaborar para obtener una solución al conflicto de manera que se pueda aprender y comprender el punto de vista de los demás.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD				
	0-4 (3)	5-9. (9)	10-14. (6)	15-19 (5)	Más de 19 (6)
	80.0	68.9	73.3	64.0	66.7

**Tabla 13.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores



**Gráfico 9.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

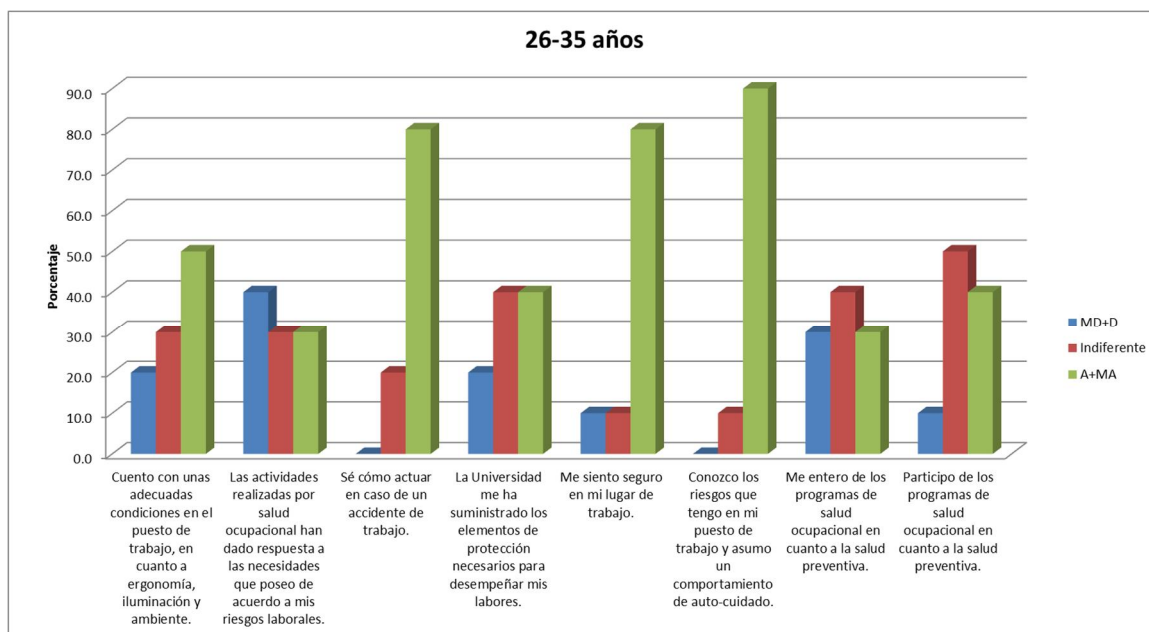
En el análisis de este indicador se observa que no se logran establecer conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto, además no existe una entera integración y cooperación entre los miembros de la organización que permita resolver un conflicto, sin embargo los colaboradores buscan colaborar para obtener una solución al conflicto de manera que se pueda aprender y comprender el punto de vista de los demás. Escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.

**Salud Ocupacional.** La salud ocupacional se ve afectada por dos grupos de colaboradores, los colaboradores entre 26 y 35 años de edad y los que pertenecen a la universidad desde hace 5-9 años, debido a que el porcentaje de aceptación es el más bajo.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (10)	36-50 (13)	Más de 50 (6)
	55.0	73.1	75.0

**Tabla 14.** Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores



**Gráfico 10.** Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

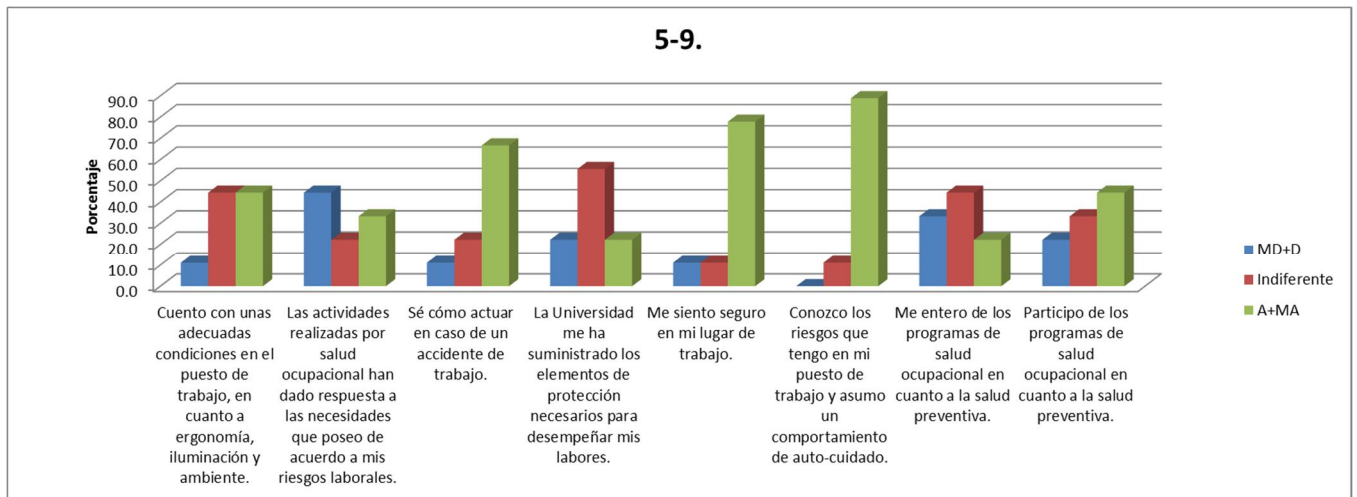
**Fuente:** Los autores.

En este indicador se encontró que las actividades de salud ocupacional no dan respuesta a las necesidades de los colaboradores en cuanto a sus riesgos laborales, además no son informados de los programas de salud ocupacional referente a la salud preventiva, sin embargo los colaboradores saben cómo actuar en un accidente de trabajo pues conocen los riesgos que les rodea, de igual forma se sienten seguros desempeñando su labor.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD				
	0-4 (3)	5-9. (9)	10-14. (6)	15-19 (5)	Más de 19 (6)
	83.3	50.0	79.2	60.0	79.2

**Tabla 15.** Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores



**Gráfico 11.** Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en los colaboradores entre 5 y 9 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

Para este indicador se observa que las actividades realizadas por salud ocupacional no satisfacen las necesidades de los colaboradores en referencia a sus riesgos laborales, en algunas ocasiones la universidad no suministra los elementos de protección necesarios para desarrollar la labor, además los colaboradores no son enterados de los programas de salud preventiva, sin embargo saben cómo actuar en caso de un accidente de trabajo pues conocen los riesgos a los que están expuestos, sienten seguridad en su lugar de trabajo.

## Vicerrectoría Administrativa

<b>VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA</b>
-------------------------------------

<b>INDICADOR</b>
<b>76.2%</b>

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	88.2%	TRABAJO EN EQUIPO	75.7%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	58.8%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	60.3%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	76.5%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	73.5%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	97.1%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	80.9%	LIDERAZGO	60.3%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	64.7%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	61.8%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	29.4%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	50.0%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	69.1%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	66.2%		
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	72.1%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	73.8%
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	94.1%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	75.0%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	80.9%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	20.6%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%		
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	88.2%	EMPODERAMIENTO	87.4%
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	77.9%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	91.2%		

45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	85.3%		
58	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	94.1%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	76.5%	SENTIDO DE PERTENENCIA	89.5%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	80.9%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	98.5%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	75.0%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	97.1%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	98.5%		
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	98.5%	IMAGEN CORPORATIVA	93.8%
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	95.6%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	85.3%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	92.6%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	97.1%		
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	70.6%	COMUNICACIÓN	82.1%
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	66.2%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	83.8%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	86.8%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	85.3%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	76.5%	MOTIVACIÓN	75.9%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	69.1%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	89.7%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	66.2%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	77.9%		
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	66.2%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	67.9%

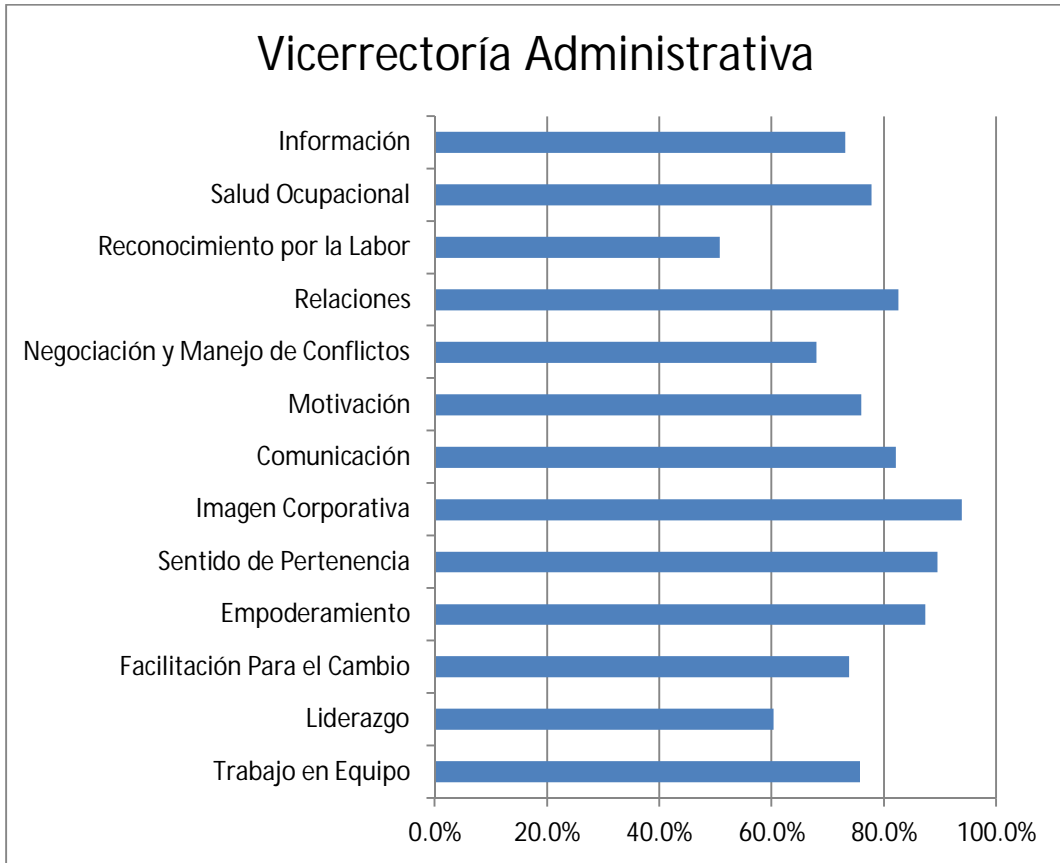


23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	55.9%		
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	95.6%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	54.4%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	67.6%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	70.6%	RELACIONES	82.6%
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	77.9%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	77.9%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	91.2%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	82.4%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	95.6%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	44.1%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	50.7%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	57.4%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	75.0%	SALUD OCUPACIONAL	77.8%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	64.7%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	76.5%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	86.8%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	89.7%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	89.7%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	72.1%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	67.6%		
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	72.1%	INFORMACIÓN	73.0%
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	88.2%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	60.3%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	64.7%		
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	67.6%		

75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	85.3%	
----	--	-------	--

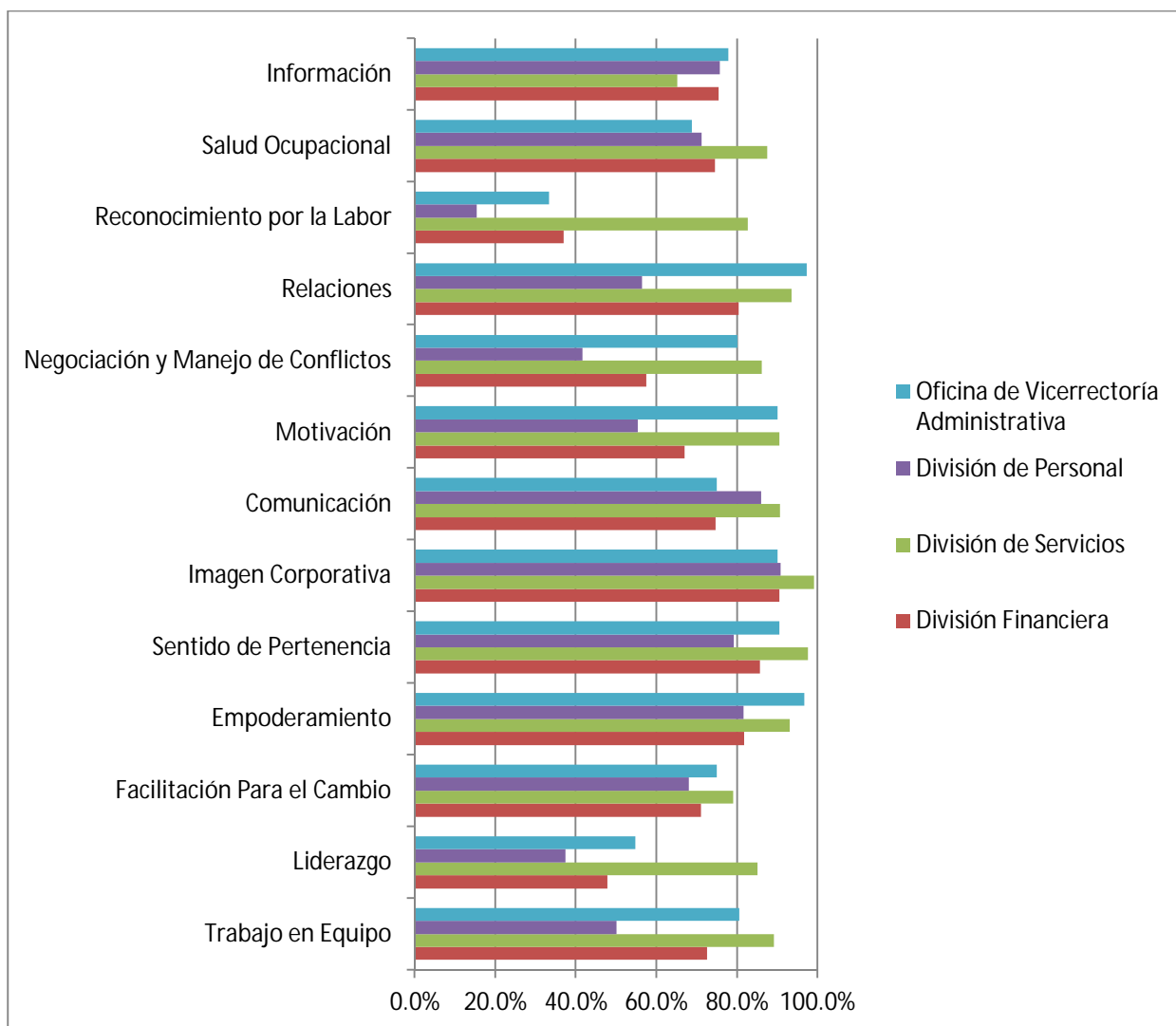
**Tabla 16.** Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 12.** Comportamiento global de las variables en el proceso de Vicerrectoría Administrativa.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 13.** Comportamiento global de las variables en cada una de las sub-áreas de Vicerrectoría Administrativa.

**Fuente:** Los autores.

Haciendo un análisis general acerca del ambiente laboral dentro de la Vicerrectoría administrativa, incluyendo las áreas diferentes que le componen, se puede observar un amplio sentido de pertenencia y una gran aceptación de la imagen corporativa al interior de los diversos grupos de trabajo que le conforman; en especial se puede notar un gran respeto por la institución y sus programas, un interés en el bienestar del campus universitario y una opinión significativamente favorable respecto a la calidad de los servicios que se generan.

De igual manera, las relaciones interpersonales otorgan una calificación sobresaliente al clima organizacional, permitiendo afirmar que existe un ambiente de respeto y colaboración entre los compañeros, e incluso fortaleciendo la comunicación y el empoderamiento existente en cada área, al igual que entre las áreas.

Sin embargo, las variables que se enfocan en el ambiente más cercano a cada colaborador e involucran su bienestar inmediato, se han visto desfavorablemente afectadas. Se aprecia que las variables se relacionan con la apreciación de liderazgo existente en cada área o grupo de trabajo, de manera que no existe un verdadero reconocimiento por las labores efectuadas por los subalternos, ni un trato adecuado a los conflictos y problemáticas que se presentan, e incluso afirmando que los líderes de la universidad no son facilitadores, sino que por el contrario, presentan actitudes y emiten órdenes de manera autocrática. En estos mismos aspectos, se puede observar que existe un bajo nivel de confianza, asesoría y valoración de las capacidades y del cumplimiento de los logros por parte de los líderes, hacia los colaboradores, al igual que se evidencia una desintegración entre los miembros de la institución y un manejo inadecuado a las quejas o reclamos que se presentan dentro del área.

Vicerrectoría Administrativa – División de Servicios

<b>DIVISIÓN DE SERVICIOS</b>
------------------------------

<b>INDICADOR</b>
87.6%

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	91.3%	TRABAJO EN EQUIPO	89.1%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	78.3%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	91.3%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	87.0%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	87.0%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	100.0%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	95.7%	LIDERAZGO	85.1%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	95.7%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	87.0%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	52.2%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	82.6%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	95.7%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	87.0%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	79.0%
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	69.6%		
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	100.0%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	82.6%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	91.3%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	30.4%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%	EMPODERAMIENTO	93.0%
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	95.7%		
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	87.0%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	95.7%		

45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	91.3%		
58	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	95.7%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	100.0%	SENTIDO DE PERTENENCIA	97.5%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	95.7%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	100.0%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	87.0%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	100.0%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	100.0%		
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	100.0%	IMAGEN CORPORATIVA	99.1%
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	100.0%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	100.0%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	100.0%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	95.7%		
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	78.3%	COMUNICACIÓN	90.6%
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	82.6%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	91.3%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	91.3%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	100.0%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	87.0%	MOTIVACIÓN	90.4%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	87.0%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	95.7%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	87.0%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	95.7%		
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	78.3%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	86.1%

23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	82.6%	RELACIONES	93.5%
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	100.0%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	82.6%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	87.0%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	91.3%		
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	87.0%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	87.0%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	95.7%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	100.0%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	100.0%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	82.6%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	82.6%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	82.6%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	73.9%	SALUD OCUPACIONAL	87.5%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	78.3%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	95.7%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	87.0%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	95.7%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	91.3%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	91.3%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	87.0%		
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	82.6%	INFORMACIÓN	65.2%
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	87.0%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	47.8%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	39.1%		
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	39.1%		

75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	95.7%	
----	--	-------	--

**Tabla 17.** Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa – División de Servicios.

**Fuente:** Los autores.

Los colaboradores de la división de servicios presentan un alto índice de clima organizacional frente a las variables evaluadas.

En cuanto al trabajo en equipo los colaboradores se adaptan sin dificultad a la presión y exigencias de su trabajo, los equipos de trabajo tienen autonomía para liderar sus procedimientos y utilizan procesos de auto evaluación que permiten reconocer tanto las fortalezas como debilidades.

El liderazgo ha permitido que los líderes manejen con justicia y autoridad el poder que poseen, tienen organización y coordinación al momento de asignar las labores a sus colaboradores facilitando el desarrollo personal y profesional de estos.

El empoderamiento se genera en este proceso debido a la autonomía que tienen sus colaboradores para tomar decisiones, la libertad para elegir el método y procedimiento al momento de realizar sus labores y la responsabilidad que sienten por sus actos y errores los cuales pueden comentar con su líder para darles una solución.

El sentido de pertenencia que poseen los colaboradores de la división de servicios ha permitido que se sientan importantes y valiosos en su lugar de trabajo, cumplen con sus funciones y las desarrollan con gran satisfacción, además sienten gratitud, respeto y cariño por la universidad.

La universidad presenta una buena imagen corporativa frente a la percepción de los colaboradores de división de servicios, para ellos la universidad es reconocida por la calidad de su servicio pues los programas que ofrecen son de excelente calidad, además el ser tecnológico es garantía de buena imagen.



La universidad tiene una forma adecuada de informarlos pues cuenta con canales idóneos que permiten que la información llegue de manera precisa, es por esto que la percepción que los colaboradores de la división de servicio tienen frente a la comunicación es favorable.

Los colaboradores presentan una fuerte motivación para desempeñar su labor pues cuentan con elementos que ayudan, facilitan y motivan su trabajo. Sus líderes permiten espacios de motivación e integración.

En cuanto a la negociación y manejo de conflictos los colaboradores buscan ayudar en la solución de un conflicto con el objetivo de aprender y comprender el punto de vista de los demás, de esta manera se escuchan las necesidades y se hacen acuerdos de solución dentro del equipo.

En división de servicios se generan espacios de conversación con los integrantes del equipo creando una retroalimentación dentro de un ambiente de respeto, esto hace que el indicador de relaciones sea alto.

Los colaboradores sienten que los líderes y compañeros reconocen el desempeño, valoran las destrezas, habilidades y conocimiento que poseen.

La salud ocupacional posee de igual forma un indicador favorable pues los colaboradores se sienten seguros en el lugar donde laboran, además saben actuar en caso de algún accidente laboral debido al conocimiento que se tiene acerca de los riesgos que los rodea. Los programas de salud ocupacional son conocidos por los integrantes del proceso.

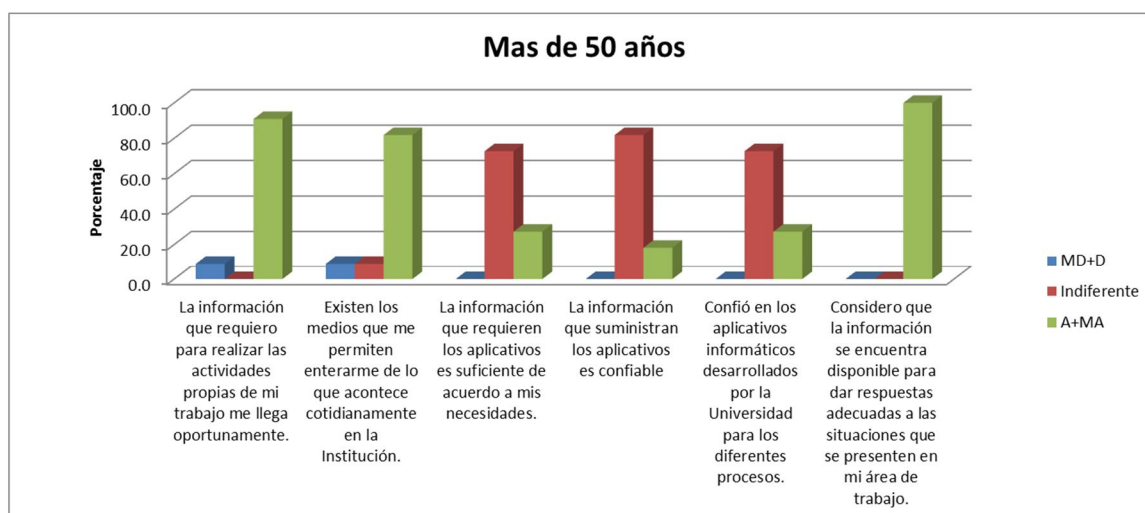
La información presenta el indicador más bajo, esto se debe a que la información que requieren los aplicativos no es suficiente de acuerdo a las necesidades, de igual forma la información de estos no es confiable.

**Información.** Este indicador se ve influenciado por dos grupos de personas, los colaboradores con más de 50 años de edad y los que pertenecen a la universidad desde hace 15-19 años, estos dos grupos obtuvieron los indicadores más bajos.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (3)	36-50 (9)	Más de 50 (11)
	77.8	70.4	57.6

**Tabla 18.** Indicador de aceptación de la variable información en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 14.** Indicador de aceptación de la variable información en los colaboradores con más de 50 años de edad.

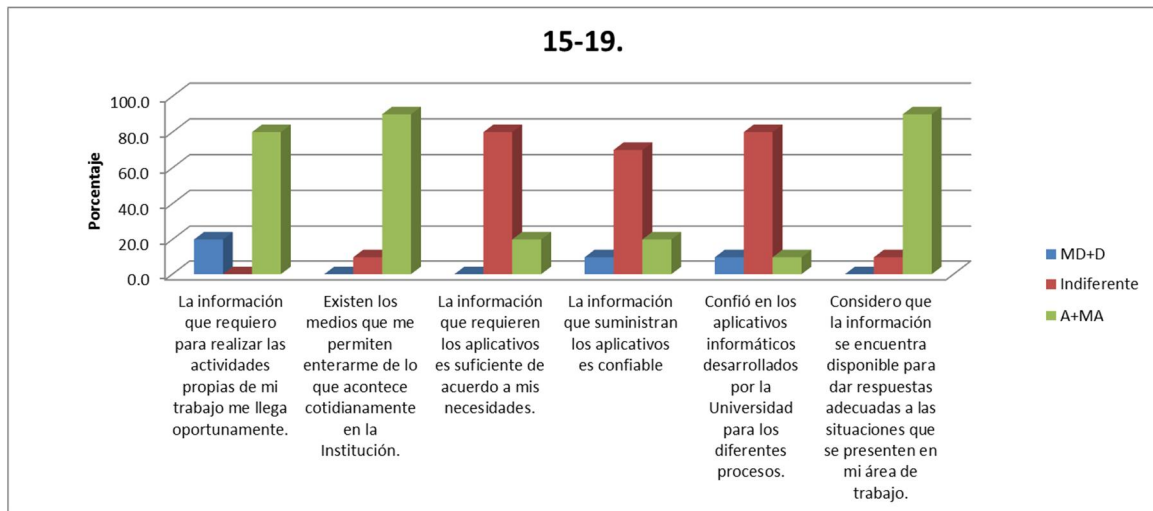
**Fuente:** Los autores.

En este indicador se observa por parte de los colaboradores de división de servicios que existe una indiferencia frente al uso de los aplicativos, sin embargo consideran que la información se encuentra disponible para dar respuesta a las situaciones que se puedan presentar, además existen los medios que les permiten enterarse de los acontecimientos dentro de la institución.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD			
	0-4 (1)	10-14. (6)	15-19 (10)	Más de 19 (6)
	83.3	72.2	51.7	77.8

**Tabla 19.** Indicador de aceptación de la variable información en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 15.** Indicador de aceptación de la variable información en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

En este indicador se observa de la misma manera una indiferencia por parte de los colaboradores en cuanto al uso de los aplicativos, sin embargo consideran que la información se encuentra disponible para dar respuesta a las situaciones que se presenten, además existen los medios que permiten enterar a los colaboradores de los acontecimientos dentro de la institución.

Este indicador es bajo debido a la indiferencia de los colaboradores con respecto a los aplicativos, sin embargo analizando la información se puede observar que en los demás ítems el indicador es alto, lo cual permite deducir que la variable información cuenta con una percepción favorable.

Vicerrectoría Administrativa – División Financiera

<b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>
----------------------------

<b>INDICADOR</b>
<b>70.4%</b>

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	95.7%	TRABAJO EN EQUIPO	72.5%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	52.2%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	43.5%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	78.3%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	65.2%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	100.0%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	78.3%	LIDERAZGO	47.8%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	60.9%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	52.2%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	13.0%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	17.4%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	52.2%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	60.9%		
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	65.2%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	71.0%
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	87.0%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	73.9%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	73.9%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	26.1%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%		
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	82.6%	EMPODERAMIENTO	81.7%
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	69.6%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	87.0%		

45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	78.3%		
58	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	91.3%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	73.9%	SENTIDO DE PERTENENCIA	85.7%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	65.2%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	100.0%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	73.9%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	91.3%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	95.7%		
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	95.7%	IMAGEN CORPORATIVA	90.4%
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	91.3%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	73.9%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	91.3%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	100.0%		
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	56.5%	COMUNICACIÓN	74.6%
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	60.9%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	78.3%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	78.3%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	73.9%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	69.6%	MOTIVACIÓN	67.0%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	65.2%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	78.3%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	56.5%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	65.2%		
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	52.2%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	57.4%

23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	52.2%	RELACIONES	80.4%
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	91.3%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	47.8%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	43.5%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	69.6%		
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	82.6%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	78.3%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	91.3%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	69.6%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	91.3%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	26.1%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	37.0%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	47.8%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	69.6%	SALUD OCUPACIONAL	74.5%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	56.5%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	65.2%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	82.6%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	87.0%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	95.7%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	69.6%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	69.6%	INFORMACIÓN	75.4%
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	69.6%		
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	95.7%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	69.6%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	69.6%		
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	73.9%		

75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	73.9%	73.9%
----	--	-------	-------

**Tabla 20.** Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa – División

Financiera.

**Fuente:** Los autores.

En el área de la división financiera existe una cierta equidad en la percepción del clima organizacional, debido a que las variables se encuentran igualmente divididas en términos positivos y negativos, otorgando al área general un porcentaje en amarillo, es decir, sin riesgo de problemáticas latente, pero también sin una buena calificación.

Dentro de las variables a resaltar se encuentra el empoderamiento, variable en la cual los colaboradores expresan autonomía para desarrollar sus actividades laborales, al igual que la facilidad para escoger procedimientos y tomar las responsabilidades de ellos.

De igual manera, el sentido de pertenencia brinda un resultado favorable puesto que los colaboradores de ésta área sienten un cariño inmenso por la universidad, al igual que consideran que sus hijos y/o familiares deberían estudiar en esta institución. Estos empleados administrativos sienten fuertemente que el cumplimiento de sus labores es el adecuado y que la forma en que se expresan de la universidad es siempre en buenos términos, resaltando la gratitud y la satisfacción.

Como tercer variable se encuentra la imagen corporativa, en la cual salen a relucir la calidad y, por supuesto, el reconocimiento de la institución en lo que a educación se refiere, motivo por el cual verse identificados con la universidad es, para ellos, garantía de buena imagen.

Son también las relaciones las que juegan un papel importante en el valor total del clima organizacional, debido a que en ésta área existe un ambiente de respeto entre los compañeros y frente a los líderes en cuanto a retroalimentaciones, de la misma forma que se percibe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.

Entre los puntos por mejorar encontrados en la división financiera, la motivación denota un desinterés, por parte de los líderes, en motivar a sus colaboradores y expresar con claridad las metas a cumplir, de la misma forma que no se permiten espacios de integración y participación humana.

El resultado obtenido en la negociación y manejo de conflictos da a entender que no se es aceptada la existencia de los conflictos, motivo por el cual no se trabajan y no existe una integración ni una colaboración entre los miembros de equipo, por el contrario, no se escuchan y tampoco se dan conversaciones claras de manera que se solucionen los conflictos y se logre un gana-gana entre las partes.

Finalmente, las dos variables que más impactan negativamente el resultado de ambiente laboral son el liderazgo y el reconocimiento por la labor, expresando que los líderes no valoran ni reconocen las tareas realizadas por sus subordinados, no existe claridad en las tareas, hay un bajo nivel de confianza y no hay facilitación para el desarrollo personal.

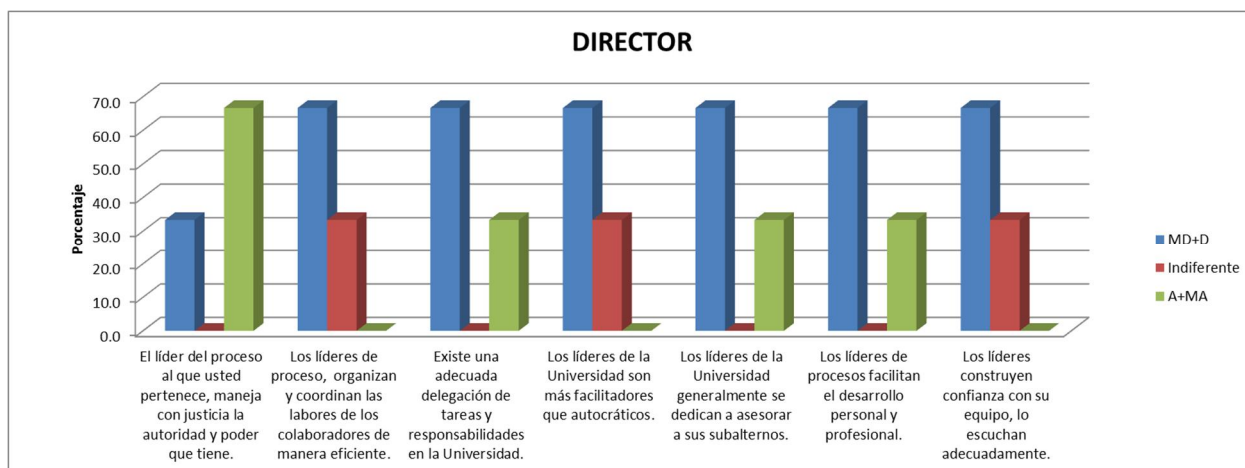
**Liderazgo.** Esta variable se ve influenciada, negativamente, por los grupos de personas relacionados con el nivel jerárquico y la antigüedad en la universidad.

INDICADOR	DIRECTOR	
	SI (3)	NO (20)
	23.8	51.4

**Tabla 21.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo nivel jerárquico.

**Fuente:** Los autores





**Gráfico 16.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores que son directores de área.

**Fuente:** Los autores.

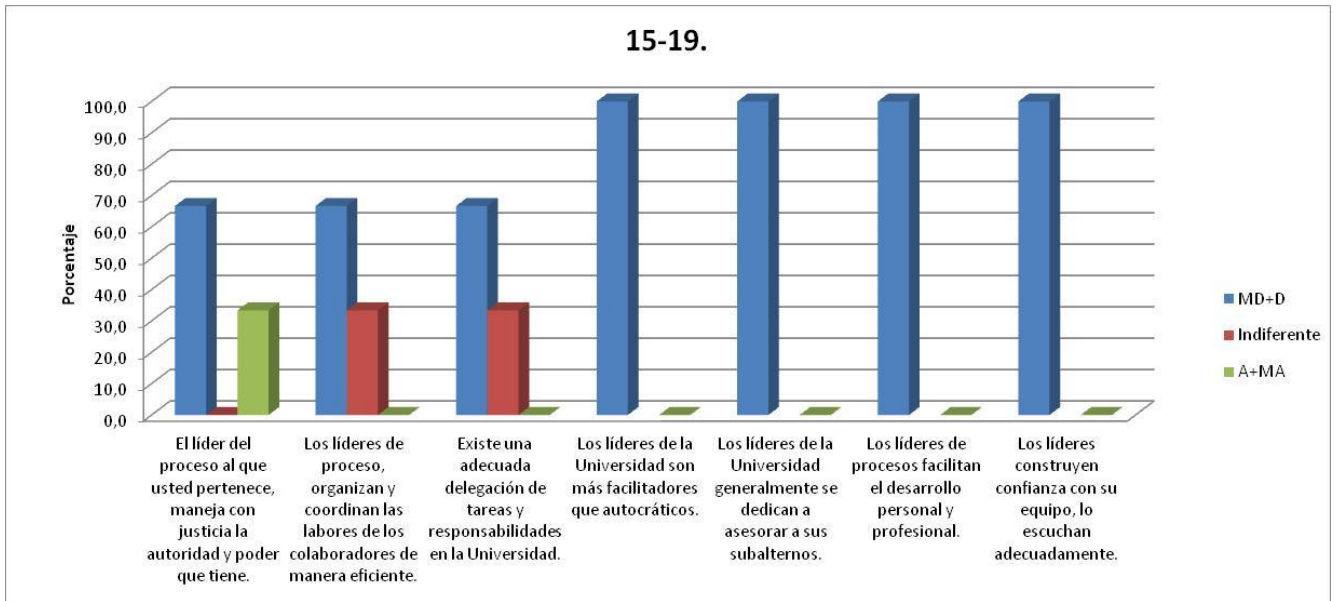
Es posible ver que los directores de ésta área se encuentran en desacuerdo con muchas de las apreciaciones respecto a sus jefes inmediatos, en específico relacionadas con la coordinación de labores y la delegación de tareas, además de expresar que los líderes de la universidad se comportan en gran medida de manera autocrática.

El bajo nivel de esta variable, en este caso, se debe a que los líderes de sub-área se refieren al liderazgo percibido de su jefe de área, es decir, Vicerrectoría administrativa, motivo por el cual sienten que no existe asesoría constante ni confianza construida con ellos; sin embargo, por su parte es percibida una justicia en la autoridad y el poder que tienen.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD				
	0-4 (4)	5-9. (5)	10-14. (4)	15-19 (3)	Más de 19 (7)
	60.7	54.3	64.3	4.8	44.9

**Tabla 22.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores



**Gráfico 17.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

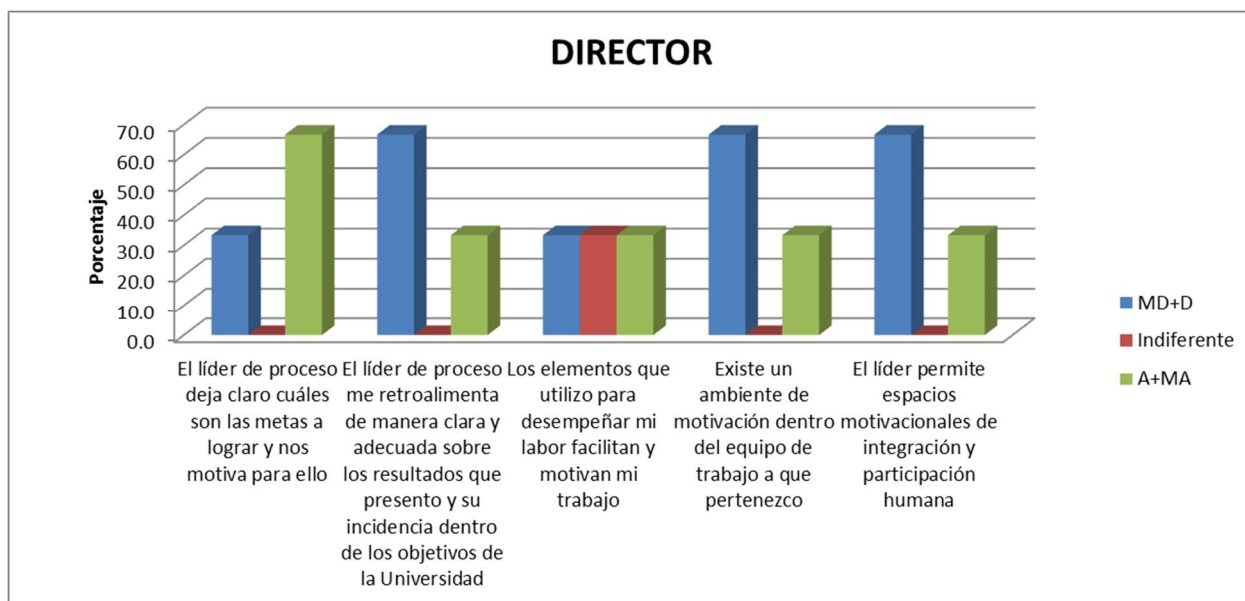
En el grupo de las personas que llevan entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución, el desagrado respecto al comportamiento de sus líderes es amplio y no tiene un enfoque definido, sino que manifiesta un gran nivel de desacuerdo en todos los aspectos que se evalúan, describiendo al líder como una persona autocrática, que no asesora a sus subalternos, ni facilita el desarrollo personal y profesional en su área, al igual que no construyen confianza en su equipo ni lo escuchan adecuadamente.

**Motivación.** Esta variable está influenciada de manera negativa por dos grupos: nivel jerárquico y antigüedad.

INDICADOR	DIRECTOR	
	SI (3)	NO (20)
	40.0	71.0

**Tabla 23.** Indicador de aceptación de la variable motivación en el grupo nivel jerárquico.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 18.** Indicador de aceptación de la variable motivación en los colaboradores que son directores de área.

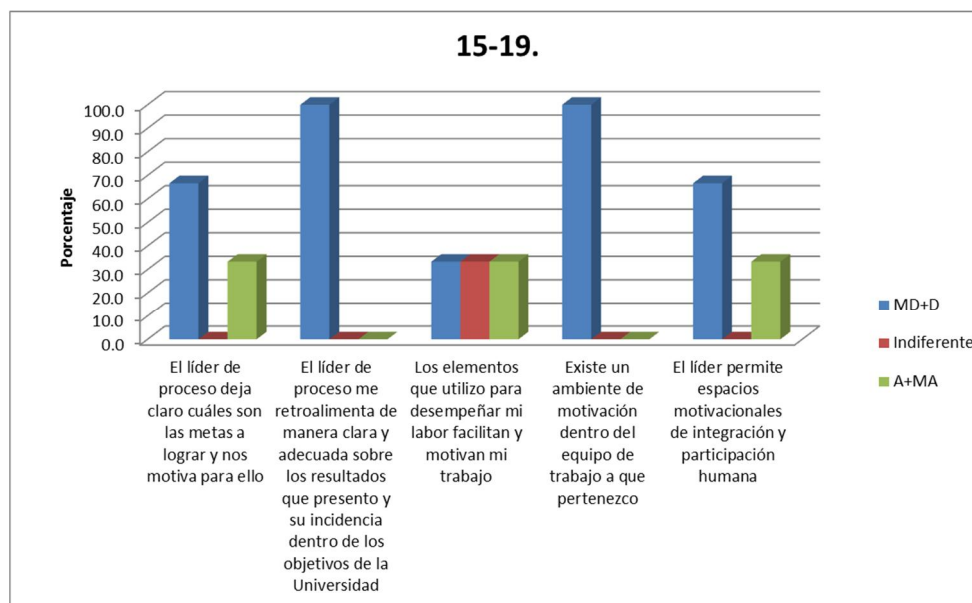
**Fuente:** Los autores.

En la variable motivación se puede decir que para los directores de área existe claridad respecto a cuáles son las metas a lograr, sin embargo el trato con los jefes inmediatos es tal, que no existe un buen ambiente de integración y participación, lo cual inhabilita la posibilidad de mejorar la capacidad de retroalimentación. Además, tampoco existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo al cual pertenece cada uno de los líderes o directores de ésta área.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD				
	0-4 (4)	5-9. (5)	10-14. (4)	15-19 (3)	Más de 19 (7)
	85.0	84.0	70.0	20.0	62.9

**Tabla 24.** Indicador de aceptación de la variable motivación en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 19.** Indicador de aceptación de la variable motivación en los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

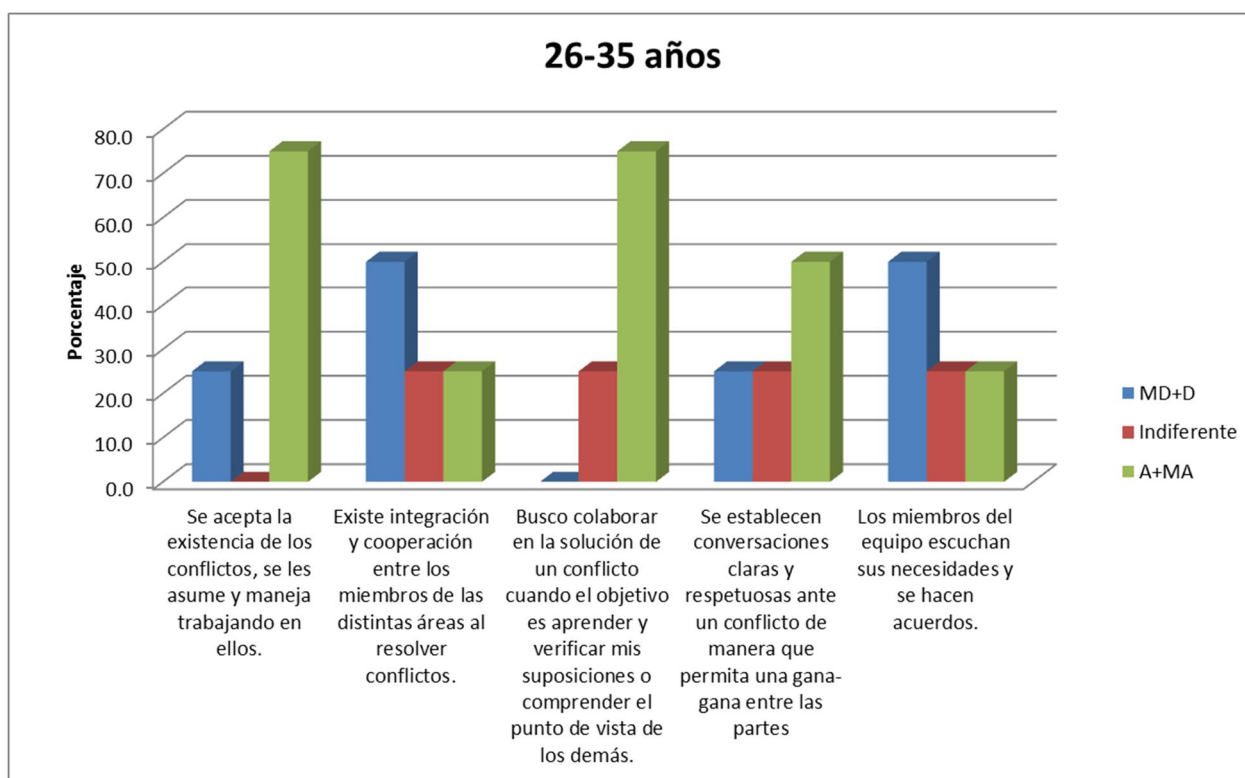
Para este indicador y, en específico, en el grupo de personas con entre 15 y 19 años de antigüedad en su cargo, existe muy poca retroalimentación sobre los resultados que presentan y sobre su incidencia en los objetivos de la universidad, de igual forma dicen que el ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo es mínimo. También existe poca claridad respecto a las metas a cumplir y la motivación para lograrlas es deficiente, además que no se permiten espacios de integración y participación humana, los cuales motivan y posibilitan al personal sentirse mejor.

**Negociación y manejo de conflictos.** Para este indicador, se cuenta con la influencia principalmente de los grupos de la edad y la antigüedad.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (4)	36-50 (14)	Más de 50 (5)
	50.0	58.6	60.0

**Tabla 25.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 20.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

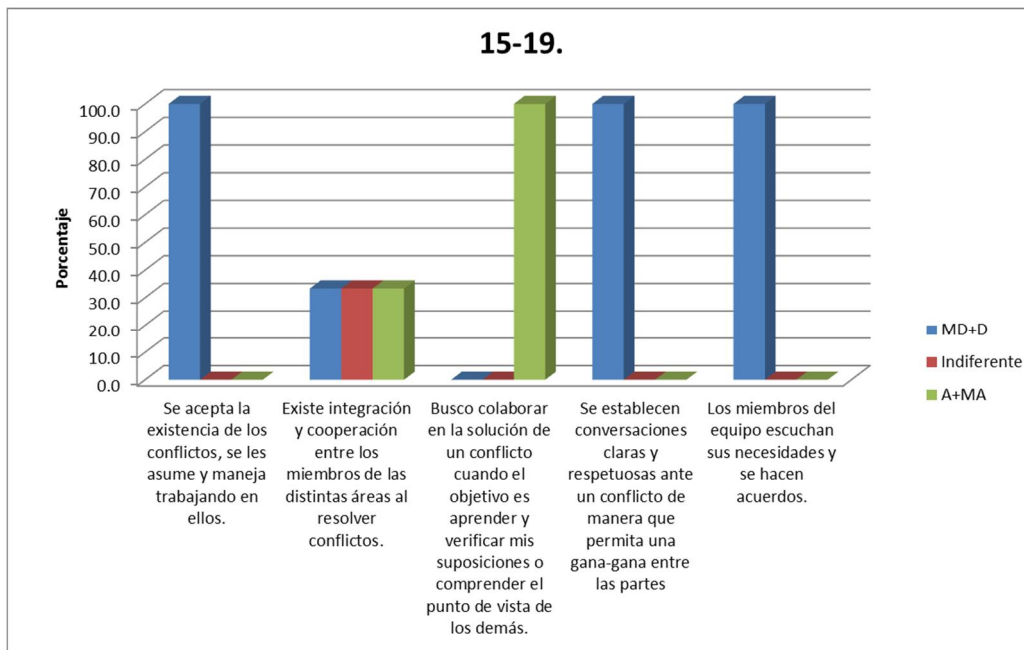
**Fuente:** Los autores.

En el caso de la negociación y el manejo de conflictos, los que perciben un ambiente más deficiente son los colaboradores de entre 26 y 35 años de edad, debido a que sienten que los miembros de su equipo no escuchan sus necesidades entre sí y no llegan a acuerdos, y también sienten que no existe integración ni cooperación entre los miembros de las distintas áreas para resolver conflictos. De todas maneras, ellos sienten que sí se acepta la existencia de los conflictos y son asumidos, además se establecen conversaciones claras y respetuosas aunque, aparentemente, no lleven a la resolución de los conflictos.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD				
	0-4 (4)	5-9. (5)	10-14. (4)	15-19 (3)	Más de 19 (7)
	65.0	60.0	70.0	26.7	57.1

**Tabla 26.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 21.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.

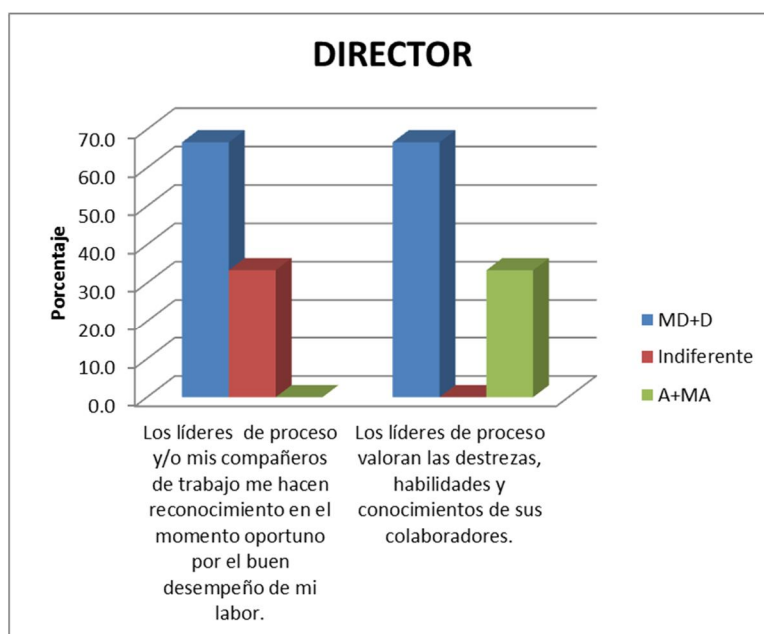
Los colaboradores con una antigüedad notable dentro de la universidad son más drásticos respecto a esta variable, puesto que dicen que además de que no se escuchan las necesidades ni se establecen conversaciones claras para solucionar los problemas, tampoco son aceptados ni asumidos, de manera que resulta muy difícil trabajar por ellos.

**Reconocimiento por la labor.** A esta variable la afectan negativamente los dos grupos referentes al nivel jerárquico y a la antigüedad en la institución.

INDICADOR	DIRECTOR	
	SI (3)	NO (20)
	16.7	40.0

**Tabla 27.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo nivel jerárquico.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 22.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en los colaboradores que son directores de área.

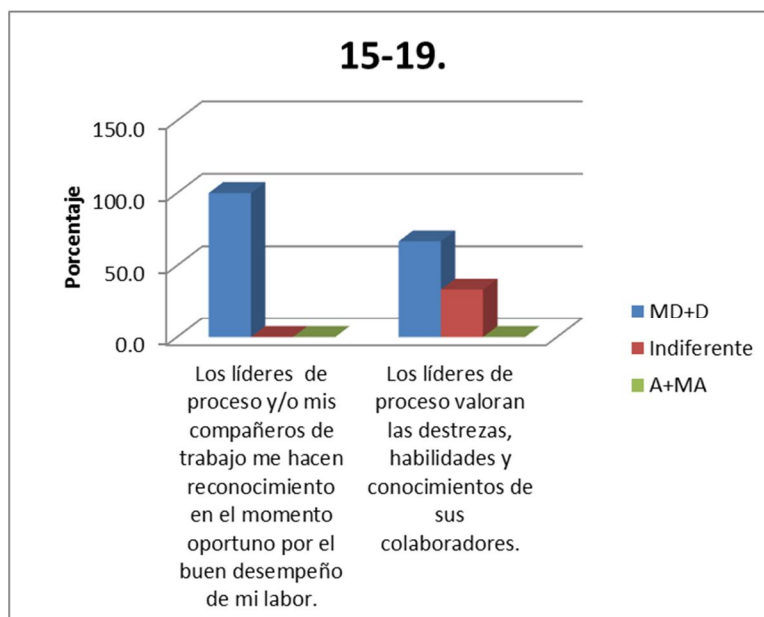
**Fuente:** Los autores.

Se evidencia un gran desacuerdo por parte de los directores de área de acuerdo al reconocimiento por el buen cumplimiento de su labor, por parte de sus jefes inmediatos o directores generales. De acuerdo a lo observado, los tres directores encuestados sienten un desligamiento por parte del coordinador general del área a la cual pertenecen, debido a que no se valoran sus logros ni se reconoce el buen desempeño de la labor.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD				
	0-4 (4)	5-9. (5)	10-14. (4)	15-19 (3)	Más de 19 (7)
	62.5	20.0	50.0	0.0	42.9

**Tabla 28.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 23.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor para los colaboradores entre 15 y 19 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

Por su parte, los empleados que llevan gran cantidad de tiempo laborando en la universidad sienten casi en su totalidad que no existe un reconocimiento por la labor por parte de sus directivos; por lo que ninguno de los tres encuestados contestó de manera positiva las preguntas a este respecto.



## Vicerrectoría Administrativa – Oficina de Vicerrectoría Administrativa

<b>OFICINA DE VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA</b>
--

<b>INDICADOR</b>
<b>77.7%</b>

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	100.0%	TRABAJO EN EQUIPO	80.6%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	50.0%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	33.3%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	100.0%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	100.0%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	100.0%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	83.3%	LIDERAZGO	54.8%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	50.0%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	50.0%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	16.7%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	33.3%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	83.3%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	66.7%		
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	83.3%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	75.0%
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	100.0%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	83.3%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	66.7%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	16.7%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%		
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	100.0%	EMPODERAMIENTO	96.7%
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	83.3%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	100.0%		

45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	100.0%		
58	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	100.0%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	83.3%	SENTIDO DE PERTENENCIA	90.5%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	100.0%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	100.0%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	50.0%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	100.0%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	100.0%		
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	100.0%	IMAGEN CORPORATIVA	90.0%
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	100.0%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	66.7%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	100.0%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	83.3%		
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	83.3%	COMUNICACIÓN	75.0%
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	33.3%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	83.3%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	83.3%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	66.7%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	83.3%	MOTIVACIÓN	90.0%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	83.3%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	100.0%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	83.3%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	100.0%		
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	83.3%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	80.0%

23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	50.0%	RELACIONES	97.2%
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	100.0%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	66.7%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	100.0%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	100.0%		
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	100.0%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	83.3%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	100.0%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	100.0%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	100.0%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	33.3%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	33.3%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	33.3%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	100.0%	SALUD OCUPACIONAL	68.8%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	33.3%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	50.0%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	83.3%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	83.3%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	100.0%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	50.0%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	50.0%		
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	66.7%	INFORMACIÓN	77.8%
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	83.3%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	50.0%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	83.3%		
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	100.0%		

75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	83.3%	83.3%
----	--	-------	-------

**Tabla 29.** Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa – Oficina de Vicerrectoría Administrativa.

**Fuente:** Los autores.

La oficina de vicerrectoría administrativa cuenta con fortalezas que le permiten tener un buen clima laboral; el trabajo en equipo es una de ellas pues los equipos de trabajo tienen la autonomía para liderar sus propios procedimientos promoviendo la confianza y la colaboración dentro del equipo, también se genera una motivación constante por parte de los miembros lo que conlleva a alcanzar las metas propuestas.

La autonomía para tomar decisiones y el asumir con responsabilidad los actos y errores cometidos hacen que los colaboradores de este proceso tengan como fortaleza el empoderamiento, de la misma manera poseen la libertad de elegir el método o procedimiento que consideren adecuado para realizar sus actividades.

En el proceso se vivencia el cariño, el respeto y la gratitud que se tiene hacia la universidad, de igual forma los colaboradores cumplen con las tareas que les son asignadas y las desarrollan con gran satisfacción pues sienten que son importantes y valiosos como personas.

La universidad refleja ante los colaboradores de este proceso una gran imagen corporativa pues sienten que la universidad goza de reconocimiento público por la calidad de los programas que ofrece y que el ser tecnológico es garantía de buena imagen.

Frente a la motivación, el trabajo desempeñado se hace fácil y motivacional pues los elementos que se utilizan son los adecuados, además los líderes generan espacios de motivación e integración con su equipo de trabajo.

Los colaboradores del proceso buscan ayudar en la solución de conflictos pues sienten que al hacerlo están aprendiendo y comprendiendo el punto de vista de los demás, así mismo los miembros del equipo escuchan las necesidades generando acuerdos.

Se evidencia en el indicador de relaciones que existe un buen ambiente laboral entre los compañeros, esto se debe a que los líderes crean buenas relaciones con el equipo haciendo sentir a sus colaboradores respetados, de igual forma realizan retroalimentaciones respetuosas dentro del equipo.

Aunque la oficina de vicerrectoría administrativa cuenta con un gran número de fortalezas también existen algunos puntos por mejorar como lo son el liderazgo, el reconocimiento por la labor y la salud ocupacional.

Los líderes poseen poca coordinación y organización para las labores que les son asignadas a sus colaboradores, esto hace que la delegación de tareas no sea adecuada, además los líderes no crean un ambiente de confianza que les permita asesorar a sus subalternos pues los colaboradores sienten que son más autocráticos que facilitadores.

No existe un ambiente donde se genere el reconocimiento por el buen desempeño de los colaboradores pues no se valoran las destrezas, habilidades y conocimiento que poseen.

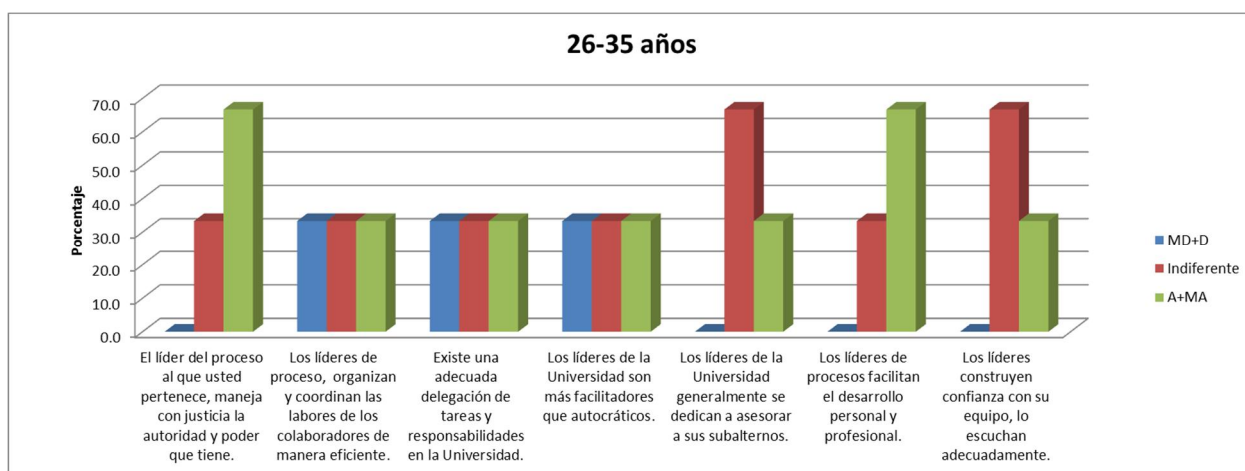
En cuanto a la salud ocupacional los colaboradores del proceso sienten que las actividades que se realizan en cuanto a los riesgos laborales no dan respuesta a las necesidades que se tiene, además se observa que existe un desconocimiento parcial frente a cómo actuar en caso de un accidente de trabajo, esto ocurre por la poca participación en los programas de salud preventiva.

**Liderazgo.** Este indicador es influenciado por dos grupos de colaboradores, los que pertenecen al grupo de 26 a 35 años de edad y los de 0 a 4 años de antigüedad, estos dos grupos son los que obtuvieron el porcentaje más bajo.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (3)	36-50 (3)	Más de 50 (0)
	42.9	66.7	0.0

**Tabla 30.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 24.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

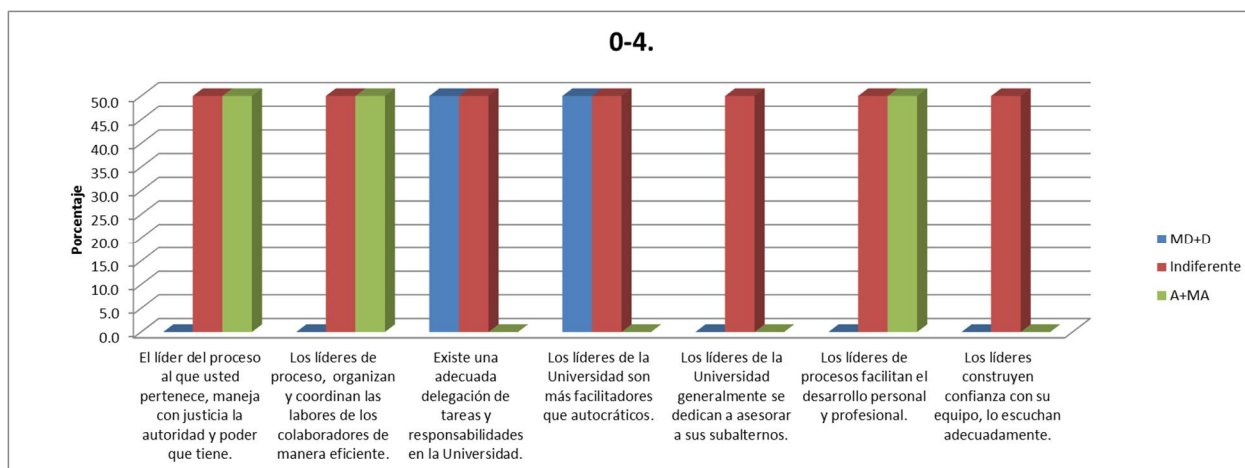
**Fuente:** Los autores.

Para este indicador se observa una indiferencia frente a la asesoría y confianza que generan los líderes dentro de la institución. Existe poca eficiencia en la delegación de tareas y responsabilidades debido a que los líderes carecen de coordinación y organización para la delegación de estas, sin embargo los líderes facilitan el desarrollo profesional y personal, manejando con justicia y autoridad el poder que tienen.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD			
	0-4 (2)	5-9. (1)	10-14. (2)	Más de 19 (1)
	21.4	85.7	64.3	71.4

**Tabla 31.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 25.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 0 y 4 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

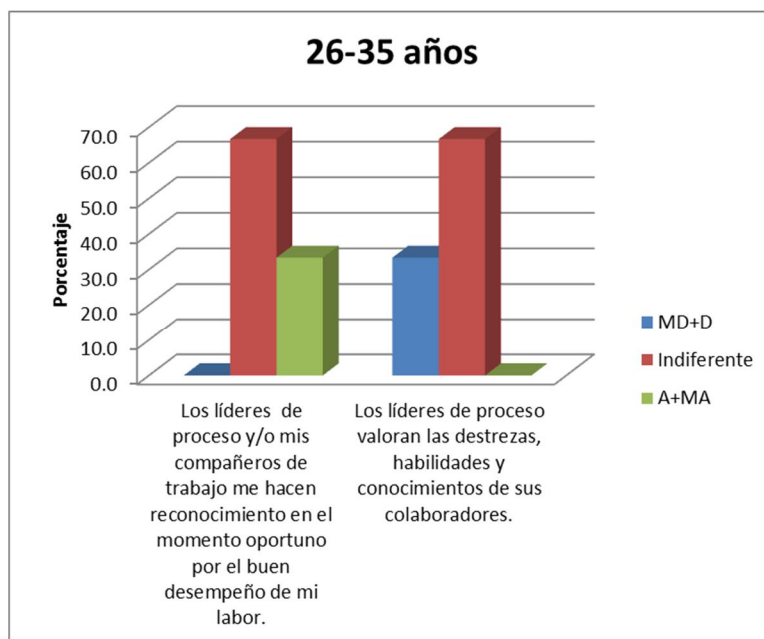
En este indicador se observa una gran indiferencia frente a las acciones de liderazgo, sin embargo se puede resaltar un descontento frente a la forma adecuada de delegar las tareas y responsabilidades, los colaboradores sienten que los líderes son más autocráticos que facilitadores.

**Reconocimiento por la labor.** Este indicador se ve afectado por dos grupos de colaboradores, los que pertenecen al grupo entre 26 y 35 años de edad y los transitorios, esto se debe a que obtuvieron el menor porcentaje dentro de la medición de esta variable.

INDICADOR	EDAD	
	26-35 (3)	36-50 (3)
	16.7	50.0

**Tabla 32.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 26.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

**Fuente:** Los autores.

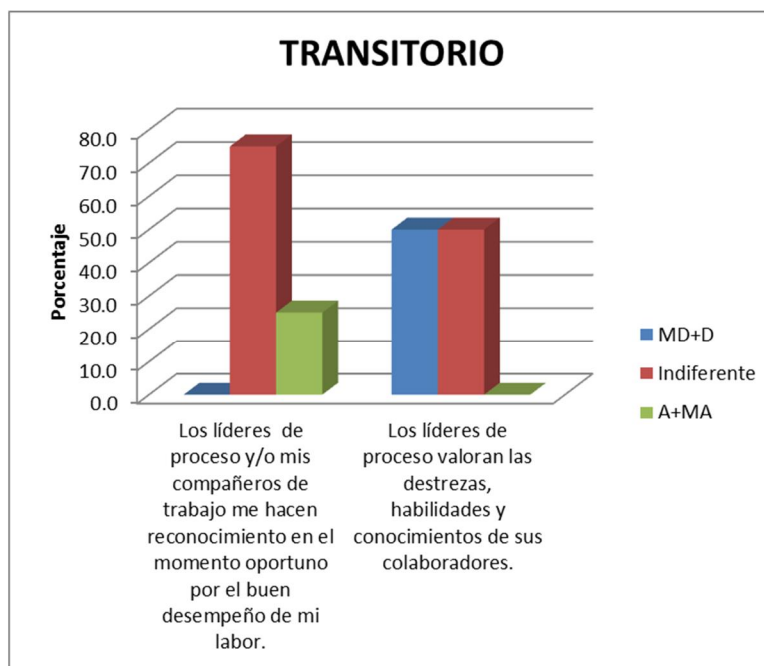
De la misma manera se observa una indiferencia por parte de los jóvenes en cuanto al reconocimiento por la labor, sin embargo el 33% sienten que sus compañeros y líderes les reconocen el buen desempeño de su labor pero no valoran las destrezas, habilidades y conocimientos.

INDICADOR	VINCULACION	
	DE PLANTA (2)	TRANSITORIO (4)
	75.0	12.5

**Tabla 33.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo vinculación.

**Fuente:** Los autores.





**Gráfico 27.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en los colaboradores transitorios.

**Fuente:** Los autores.

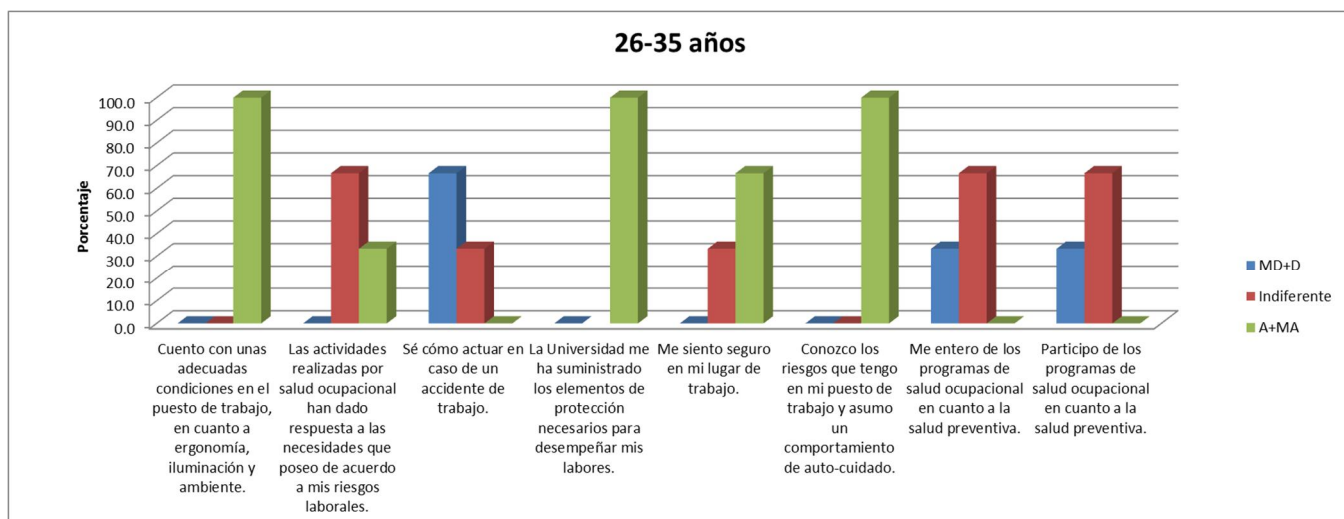
En el análisis de este indicador se encuentra una indiferencia frente al reconocimiento por la labor, sin embargo se observa un descontento frente a los líderes que no valoran las destrezas, habilidades y conocimiento de sus colaboradores.

**Salud ocupacional.** Esta variable se ve influenciada por dos grupos de personas, los que pertenecen al grupo de edad, entre 26 y 35 años y los que pertenecen a la universidad hace menos de 4 años.

INDICADOR	EDAD	
	26-35 (3)	36-50 (3)
	50.0	87.5

**Tabla 34.** Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 28.** Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

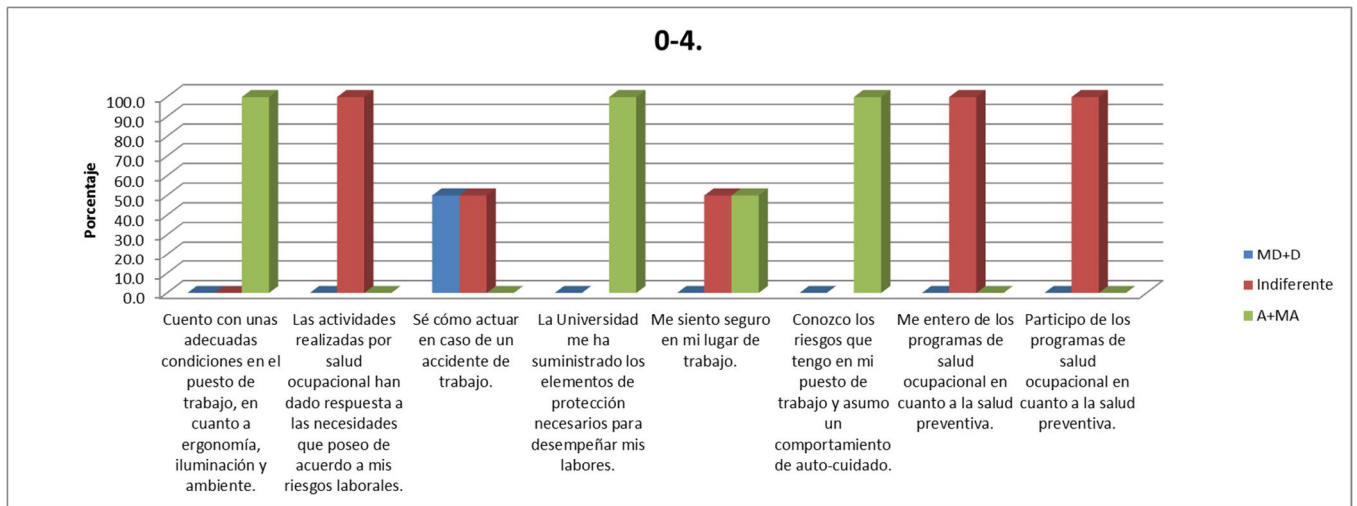
**Fuente:** Los autores.

Para este indicador se observa que los colaboradores no poseen un conocimiento frente a cómo actuar en caso de un accidente laboral, algunos no están enterados de los programas de salud preventiva y no participan en ellos cuando se realizan, sin embargo manifiestan que la ergonomía, iluminación y ambiente en el lugar donde laboran son las adecuadas, sintiéndose seguros, además conocen los riesgos a los que se pueden ver afectados en su puesto de trabajo.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD			
	0-4 (2)	5-9. (1)	10-14. (2)	Más de 19 (1)
	43.8	62.5	87.5	87.5

**Tabla 35.** Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 29.** Indicador de aceptación de la variable salud ocupacional en los colaboradores entre 0 y 4 años de antigüedad.

**Fuente:** Los autores.

De la misma manera existe una indiferencia por parte de los que llevan menos tiempo dentro de la universidad en cuanto a los programas de salud preventiva que lleva a cabo salud ocupacional, se observa una carencia del cómo actuar frente a un accidente de trabajo, sin embargo se conocen los riesgos a los que están expuestos y sienten que la universidad les suministra los elementos de protección necesarios para desempeñar su labor, así mismo cuentan con unas adecuadas condiciones en su lugar de trabajo.

## Vicerrectoría Administrativa – División de Personal

<b>DIVISIÓN DE PERSONAL</b>	<b>INDICADOR</b>
	<b>62.2%</b>

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	61.5%	TRABAJO EN EQUIPO	50.0%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	30.8%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	38.5%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	38.5%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	46.2%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	84.6%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	53.8%	LIDERAZGO	37.4%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	15.4%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	38.5%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	23.1%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	53.8%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	38.5%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	38.5%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	67.9%
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	84.6%		
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	92.3%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	53.8%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	76.9%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	0.0%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%	EMPODERAMIENTO	81.5%
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	76.9%		
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	69.2%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	92.3%		

45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	76.9%		
58	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	92.3%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	30.8%	SENTIDO DE PERTENENCIA	79.1%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	69.2%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	92.3%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	61.5%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	100.0%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	100.0%		
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	100.0%	IMAGEN CORPORATIVA	90.8%
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	92.3%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	84.6%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	76.9%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	100.0%		
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	76.9%	COMUNICACIÓN	85.9%
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	61.5%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	84.6%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	100.0%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	92.3%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	61.5%	MOTIVACIÓN	55.4%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	38.5%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	92.3%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	30.8%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	53.8%		
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	53.8%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	41.5%

23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	7.7%	RELACIONES	56.4%
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	92.3%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	0.0%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	53.8%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	15.4%		
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	38.5%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	53.8%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	76.9%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	61.5%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	92.3%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	0.0%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	15.4%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	30.8%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	76.9%	SALUD OCUPACIONAL	71.2%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	61.5%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	76.9%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	92.3%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	84.6%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	76.9%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	53.8%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	46.2%	INFORMACIÓN	75.6%
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	53.8%		
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	84.6%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	61.5%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	84.6%		
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	84.6%		

75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	84.6%	
----	--	-------	--

**Tabla 36.** Indicador por variables y preguntas de Vicerrectoría Administrativa – División de Personal.

**Fuente:** Los autores.

Como fortalezas, en el área de división de personal, se encuentran la imagen corporativa, el empoderamiento y la comunicación; por lo cual los colaboradores de ésta área opinan que la universidad genera unos buenos mecanismos de comunicación, además de contar con unas calificaciones importantes en términos de aprecio, respeto y confianza por parte de la comunidad universitaria; de esta misma forma, se aprecia un ambiente en el cual existe un gran empoderamiento y autonomía, por lo cual se puede decir que los miembros de ésta área cuentan con una buena capacidad para tomar decisiones.

Los puntos por mejorar son varios, pero en especial es el reconocimiento por la labor el que ocasiona un gran bache en la calificación obtenida, mostrando que los líderes de grupo no expresan una valoración de las tareas cumplidas, no reconocen un buen desempeño ni presentan satisfacción respecto al comportamiento y el trabajo de los subalternos y colaboradores. Del mismo modo, la motivación y el liderazgo se encuentran con un bajo nivel, pudiéndose apreciar un muy bajo nivel respecto a la claridad en la difusión de las metas a cumplir, de igual manera que no existe motivación para lograrlas; lo cual posiblemente se deba a la inexistencia de espacios de integración, a la confianza entre los líderes y su equipo de trabajo y a la poca retroalimentación brindada por parte de los jefes de área. Respecto al liderazgo en específico, se puede observar que toda la percepción obtenida es negativa, es decir, ninguno de sus colaboradores estuvo de acuerdo con afirmar que sus líderes son facilitadores, colaboradores, confiables ni dedicados a brindar asesoría; muy por el contrario, los trabajadores opinan que los líderes no organizan ni coordinan la labores de manera

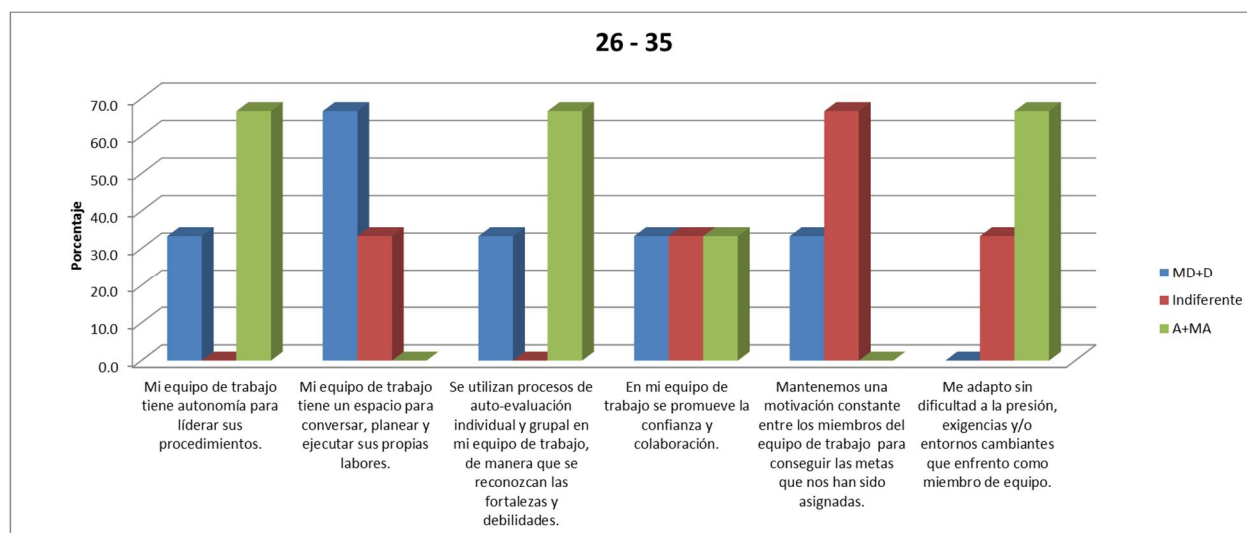
eficiente, tampoco manejan con justicia la autoridad y el poder con que cuentan y mucho menos existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la universidad.

**Trabajo en equipo.** De acuerdo a los resultados obtenidos, los dos grupos que más influyen en el desempeño negativo de esta variable son la edad y la antigüedad.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (3)	36-50 (9)	Más de 50 (1)
	38.9	59.3	50.0

**Tabla 37.** Indicador de aceptación de la variable trabajo en equipo en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 30.** Indicador de aceptación de la variable trabajo en equipo en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

**Fuente:** Los autores.

Es resultado de esta variable, a pesar de no ser por haber obtenido un resultado totalmente desfavorable, se vio disminuido por también haber aumentado el nivel de indiferencia, en especial, en el aspecto referente a la motivación constante entre los miembros de trabajo para lograr las metas que han sido asignadas. De igual manera y con un impacto netamente negativo, se encuentra una apreciación respecto a la falta de un espacio para

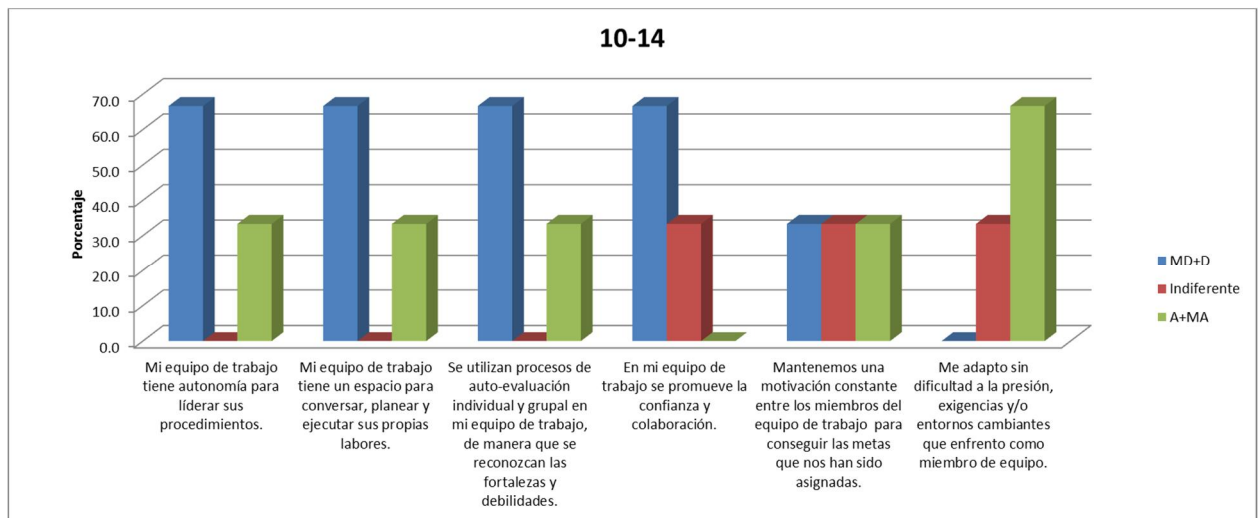


conversar, planear y ejecutar las propias labores. Sin embargo, se encuentran puntos positivos a rescatar como la autonomía para liderar procedimientos, por parte del equipo de trabajo, el buen uso de la auto-evaluación individual y grupal y la adaptación a las exigencias del entorno por parte de los individuos de este grupo.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD			
	0-4 (3)	5-9. (2)	10-14. (3)	15-19 (5)
	61.1	58.3	33.3	50.0

**Tabla 38.** Indicador de aceptación de la variable trabajo en equipo en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 31.** Indicador de aceptación de la variable trabajo en equipo en los colaboradores entre 10 y 14 años de antigüedad en la institución.

**Fuente:** Los autores.

Aunque se pueda decir que los colaboradores que llevan entre 10 y 14 años laborando en la universidad sienten que son capaces de adaptarse sin mayor dificultad a la presión y exigencias que puedan presentarse, es más significativo el resultado contrario obtenido respecto a la percepción de la autonomía del equipo de trabajo, de igual manera que hace falta un espacio para conversar y planear sus propias labores, de forma que se logre una

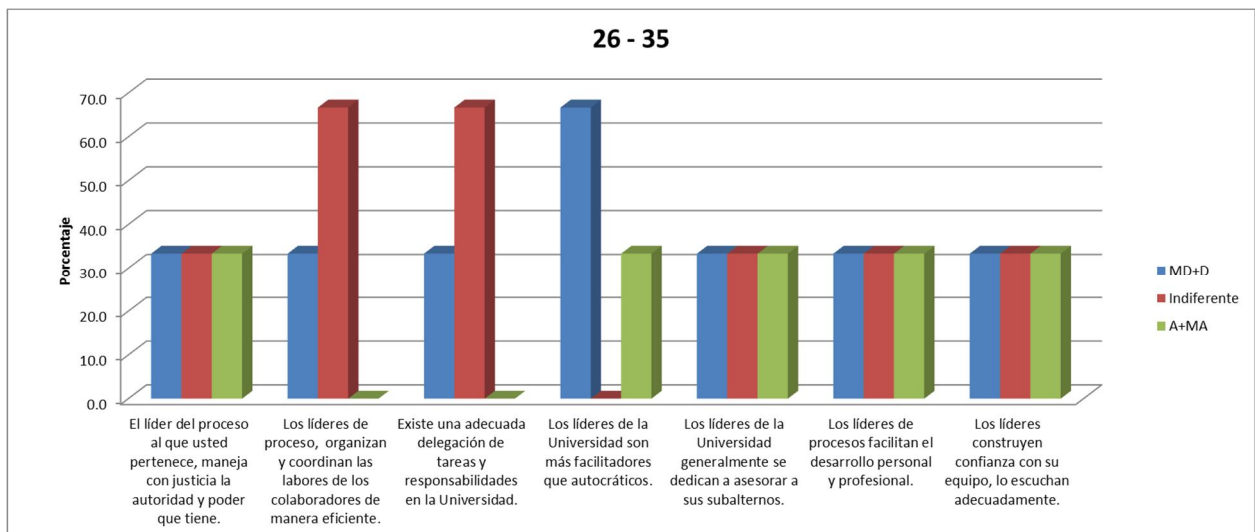
integración de todo el equipo de trabajo, se construya confianza y colaboración y se puedan desarrollar procesos de auto-evaluación tanto individual como grupal.

**Liderazgo.** Respecto a este indicador, existe una gran influencia negativa por parte de los grupos referentes a la edad y al tipo de vinculación de los colaboradores de ésta área.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (3)	36-50 (9)	Más de 50 (1)
	23.8	41.3	42.9

**Tabla 39.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 32.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

**Fuente:** Los autores.

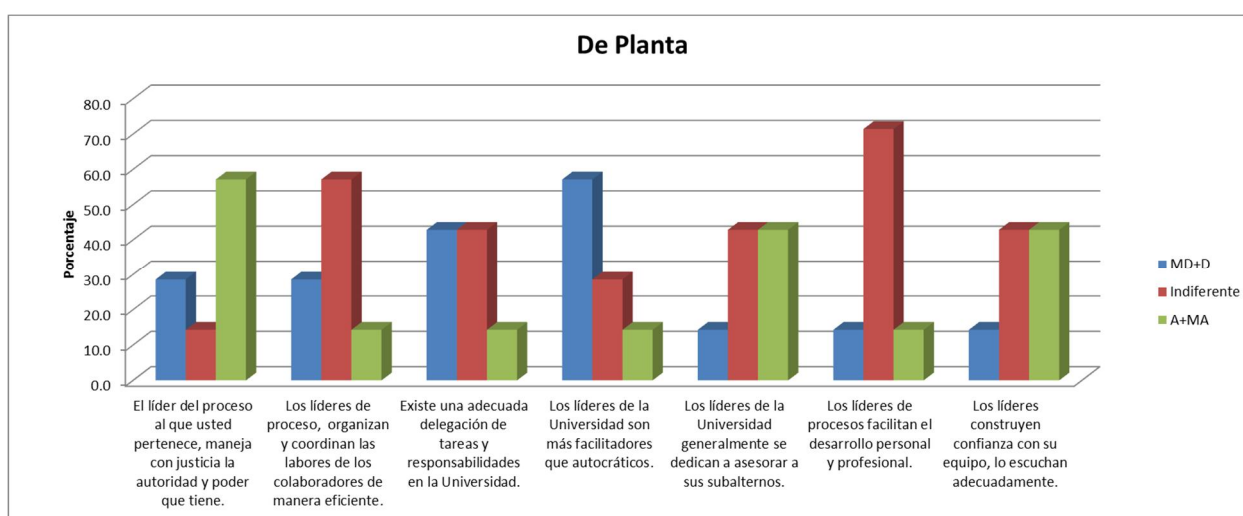
Se evidencia un amplio desdén respecto a esta variable por parte de los colaboradores que componen este grupo, motivo por el cual muchos ítems que le componen resultan con igual distribución e incluso es mayor la indiferencia respecto a la percepción de la delegación de tareas y responsabilidades en la universidad y un gran desinterés de la manera en como los líderes de proceso organizan y coordinan las labores de los colaboradores. De todas formas,

este grupo brinda una perspectiva negativa del comportamiento de los líderes de la universidad, llegando a afirmar que son más autocráticos que facilitadores.

INDICADOR	VINCULACIÓN		
	DE PLANTA (7)	TRANSITORIO (4)	EN MISIÓN (2)
	28.6	46.4	50.0

**Tabla 40.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en el tipo de vinculación.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 33.** Indicador de aceptación de la variable liderazgo en los colaboradores de planta.

**Fuente:** Los autores.

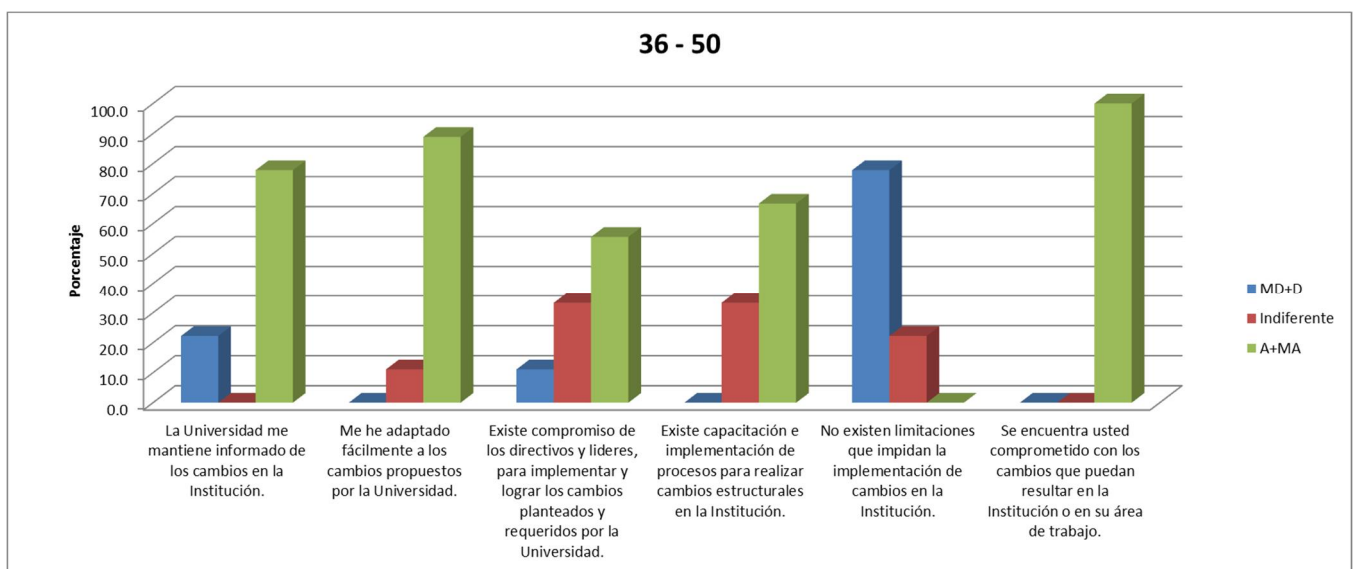
En este grupo es también notable la indiferencia, la cual compite y logra opacar la apreciación positiva respecto al buen manejo de la autoridad y el poder. De esta manera, la mayoría de encuestados presenta desinterés a la forma en que los líderes organizan y coordinan las labores de sus subalternos, al igual que a la facilitación prestada por ellos para el desarrollo personal y laboral. Es muy negativa la forma en que se percibe el proceder de los líderes de la universidad respecto a la asignación de tareas y responsabilidades y la forma de delegación de tareas, puesto que, en su opinión, esta es en su mayoría autocrática.

**Facilitación para el cambio.** En esta variable existe una influencia negativa importante ejercida por parte de los grupos de edad y el tipo de vinculación de los colaboradores de esta área.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (3)	36-50 (9)	Más de 50 (1)
	77.8	64.8	66.7

**Tabla 41.** Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 34.** Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en los colaboradores que tienen entre 36 y 50 años de edad.

**Fuente:** Los autores.

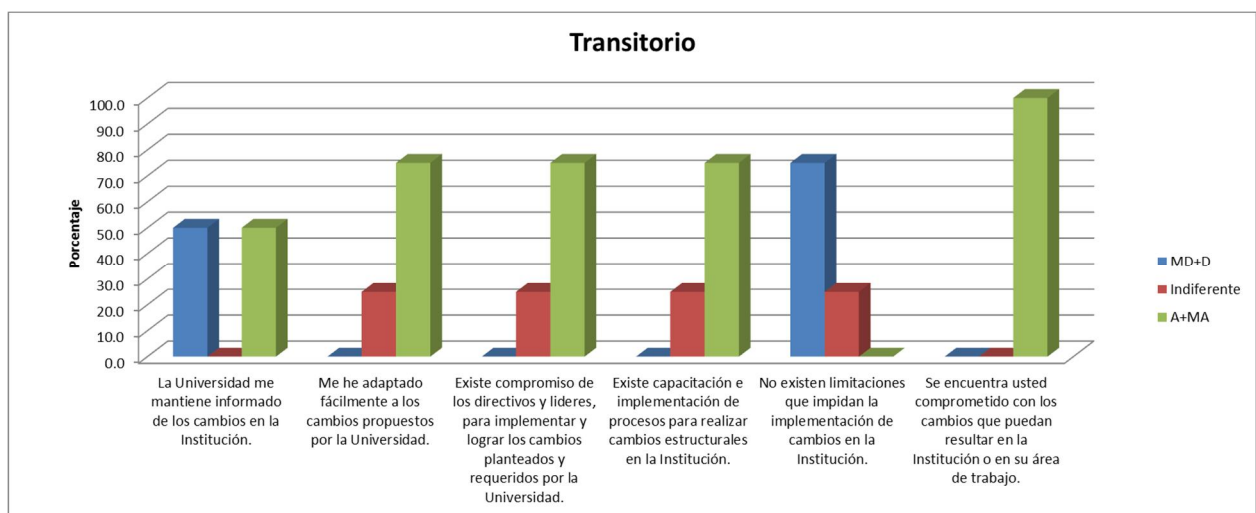
A pesar de presentar un comportamiento notable y suficientemente positivo, este grupo de edad es el que más variabilidad presenta en sus respuestas, arrastrando el promedio general a un valor menor y permitiendo afirmar que la valoración de clima organizacional en su área es, al menos, un poco más deficiente que la percepción de otros grupos. De acuerdo a esto se puede concluir que, sobre todo para este grupo de edad, existen suficientes limitaciones que impiden la realización de cambios en la institución.

Sin embargo, es rescatable que existe un compromiso y una responsabilidad sobre los cambios que puedan presentarse en la institución o en el área de trabajo, es decir, existe una gran disposición y una importante participación de los colaboradores en cualquier actividad o evento diferente a lo tradicional que suceda.

INDICADOR	VINCULACIÓN		
	DE PLANTA (7)	TRANSITORIO (4)	EN MISIÓN (2)
	69.0	62.5	75.0

**Tabla 42.** Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en el tipo de vinculación.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 35.** Indicador de aceptación de la variable facilitación para el cambio en los colaboradores transitorios.

**Fuente:** Los autores.

La percepción negativa de los administrativos transitorios se centra en la existencia de limitaciones por parte de la universidad que impiden la implementación de cambios, al igual que en la falta de información de los cambios que se presentan; es decir que la idea es que la universidad, en sus altas esferas, no brinda la colaboración necesaria para asumir los cambios.

Sin embargo, el compromiso y la disposición de los líderes y subalternos del área se puede decir que ha sido, y seguirá siendo alto, generando consciencia a través de

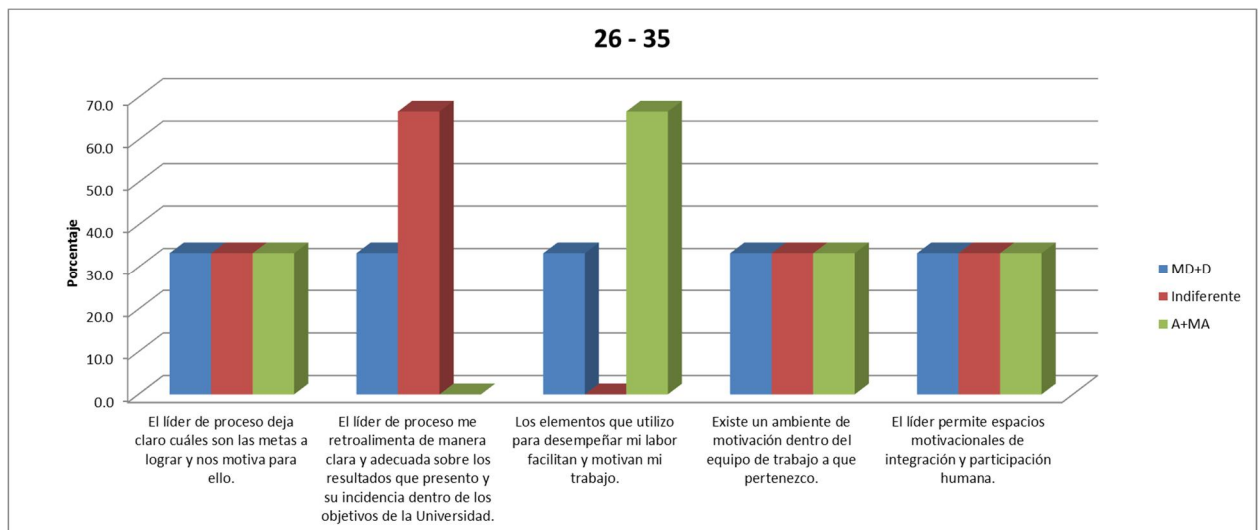
capacitaciones y demás herramientas para hacerse más fácil la aceptación de los eventos cambiantes en la universidad.

**Motivación.** Los dos grupos que más impactan de manera negativa en el resultado de esta variable son la edad y la antigüedad.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (3)	36-50 (9)	Más de 50 (1)
	33.3	57.8	100.0

**Tabla 43.** Indicador de aceptación de la variable motivación en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 36.** Indicador de aceptación de la variable motivación en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

**Fuente:** Los autores.

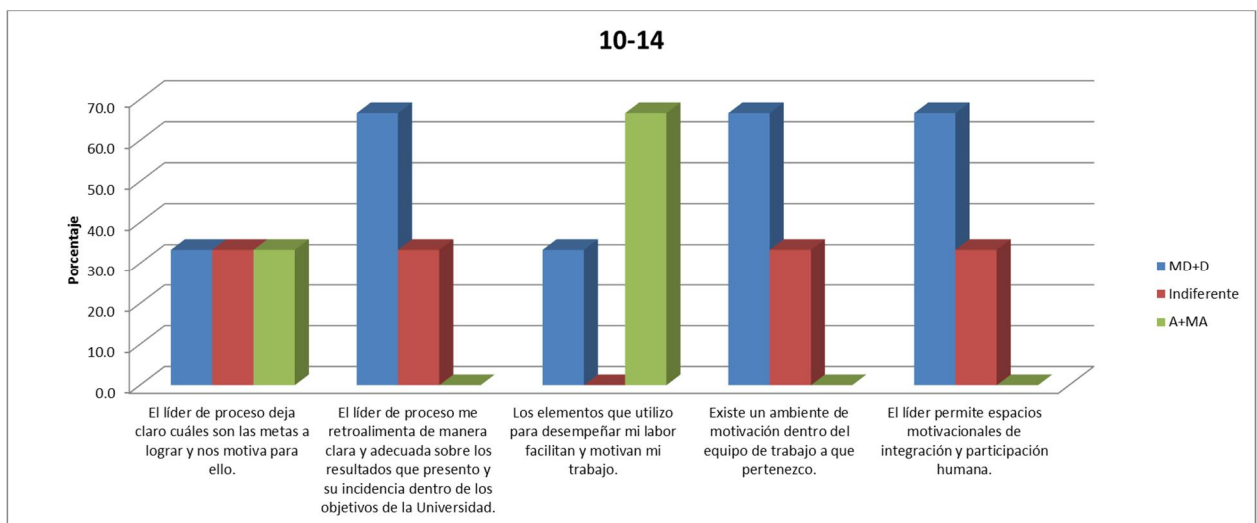
Es posible apreciar mucha igualdad en los resultados de la variable motivación para el grupo de colaboradores de edades entre 26 y 35 años, y a pesar de que se entiende que los elementos que son utilizados por ellos para ejercer sus labores realmente facilitan y mejoran el proceso en que se encuentran, el líder del proceso no realiza retroalimentaciones de gran

utilidad y aporte, debido a que son poco claras o no son adecuadas a los resultados presentados, según la perspectiva de los encuestados.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD			
	0-4 (3)	5-9. (2)	10-14. (3)	15-19 (5)
	66.7	50.0	20.0	72.0

**Tabla 44.** Indicador de aceptación de la variable motivación en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 37.** Indicador de aceptación de la variable motivación en los colaboradores entre 10 y 14 años de antigüedad.

**Fuente:** Los autores.

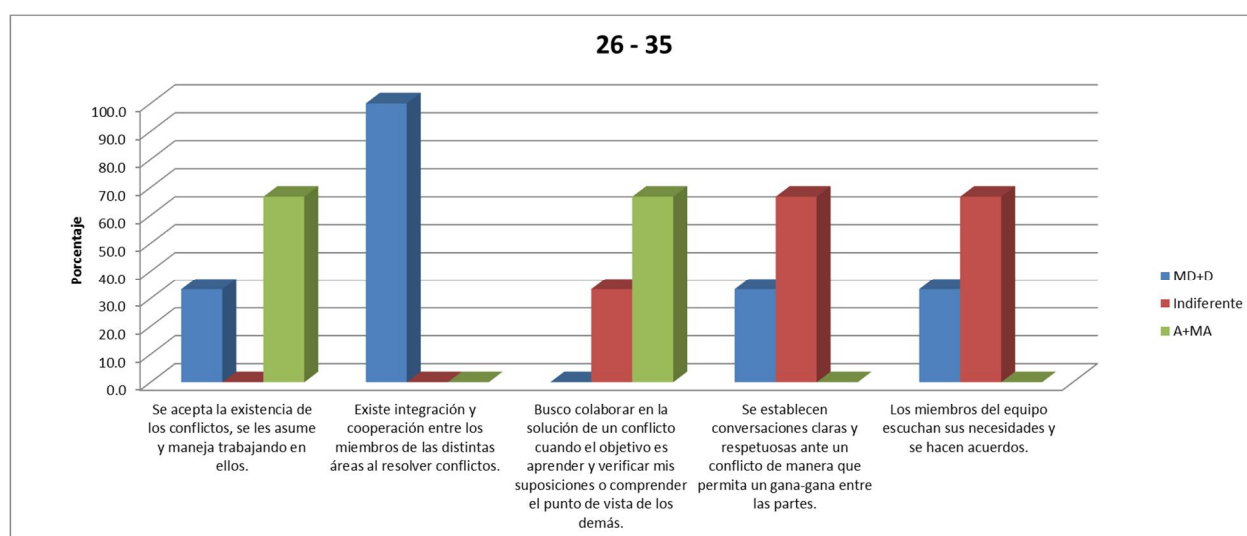
En este grupo de personas existe gran desacuerdo respecto a la retroalimentación presentada por parte de los líderes del proceso, además que se percibe un ambiente poco motivacional en el cual no son permitidas la integración y la participación humana; motivos que los colaboradores que llevan gran tiempo en la universidad reclaman. De todas maneras, un aspecto positivo a resaltar es que ellos también opinan que los elementos que son utilizados para desempeñar sus labores son útiles, facilitan el trabajo y generan motivación.

**Negociación y manejo de conflictos.** De acuerdo a los resultados presentados, esta variable se ve afectada de una manera negativa por parte de los grupos de edad y antigüedad.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (3)	36-50 (9)	Más de 50 (1)
	26.7	44.4	60.0

**Tabla 45.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 38.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

**Fuente:** Los autores.

Esta variable cuenta con un importante valor en cuanto al desinterés presentado por los jóvenes frente al establecimiento de conversaciones claras y respetuosas, ya que por lo visto no existe una relación entre ellos que permita o facilite la discusión de problemas, la escucha de necesidades y la formulación de acuerdos, por medio de las cuales se logre resolver los conflictos que se presenten. De igual manera, todos los encuestados pertenecientes a este grupo opinan que no existe integración ni cooperación entre los miembros de las diferentes áreas al resolver conflictos.

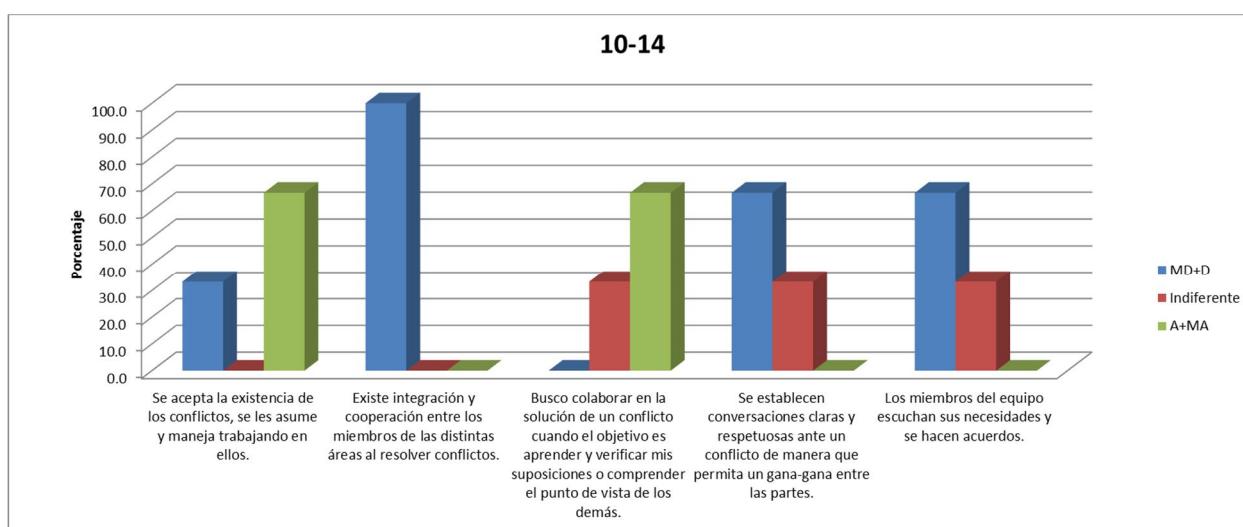


Como punto positivo, se rescatan las capacidades internas y la disposición para aceptar y tratar los problemas, aunque realmente no sean valores muy dicientes frente a las opiniones negativas a este respecto.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD			
	0-4 (3)	5-9. (2)	10-14. (3)	15-19 (5)
	46.7	50.0	26.7	44.0

**Tabla 46.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 39.** Indicador de aceptación de la variable negociación y manejo de conflictos en los colaboradores entre 10 y 14 años de antigüedad.

**Fuente:** Los autores.

Las personas que llevan un buen tiempo como trabajadores de la universidad opinan rotundamente que no existe integración ni cooperación entre los miembros de esta área, motivo por el cual es imposible tratar de resolver los conflictos que se presenten; además, todo parece indicar que en las ocasiones que se ha intentado se ha evidenciado una carencia de claridad y respeto en las conversaciones sostenidas, y una falta también de apoyo y escucha para lograr acuerdos. Sin embargo, es de resaltar que los colaboradores, en su

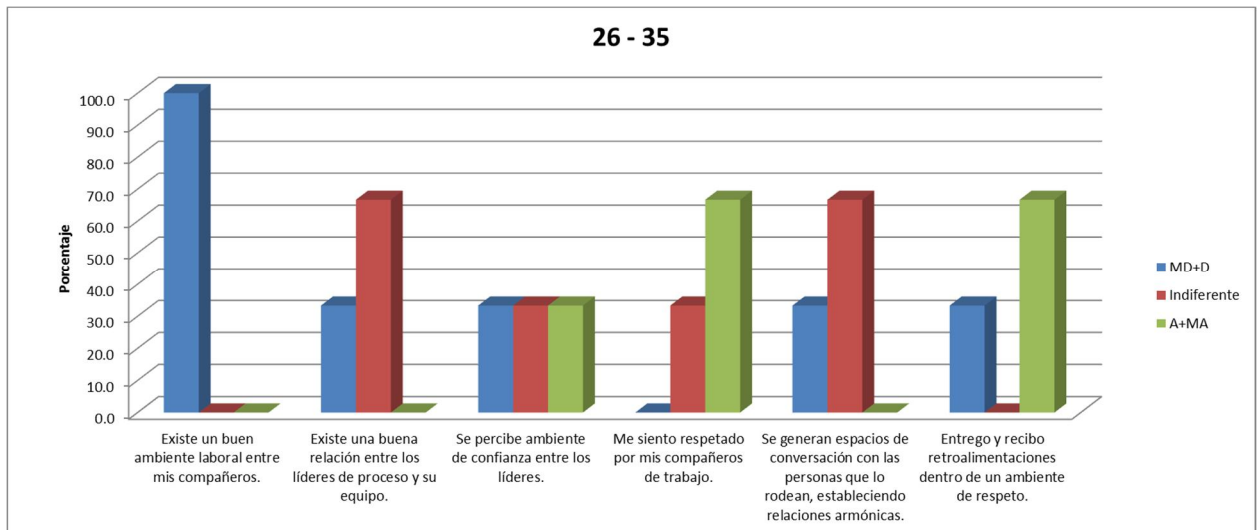
mayoría, presentan una importante disposición y un gran interés en trabajar en los conflictos y en colaborar en la solución de los mismos, buscando aprender y conocer otras perspectivas.

**Relaciones.** Los dos grupos que más afectan de manera negativa a esta variable son la edad y la antigüedad.

INDICADOR	EDAD		
	26-35 (3)	36-50 (9)	Más de 50 (1)
	27.8	63.0	83.3

**Tabla 47.** Indicador de aceptación de la variable relaciones en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 40.** Indicador de aceptación de la variable relaciones en los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

**Fuente:** Los autores.

Como bien se ha podido apreciar, esta variable cuenta con una distribución un poco equitativa en cuanto a la idea positiva o negativa de este aspecto, de manera que se observa que los colaboradores sienten respeto por parte de los compañeros de equipo y entregan y reciben retroalimentaciones en un ambiente de respeto. Sin embargo, existe una diciente

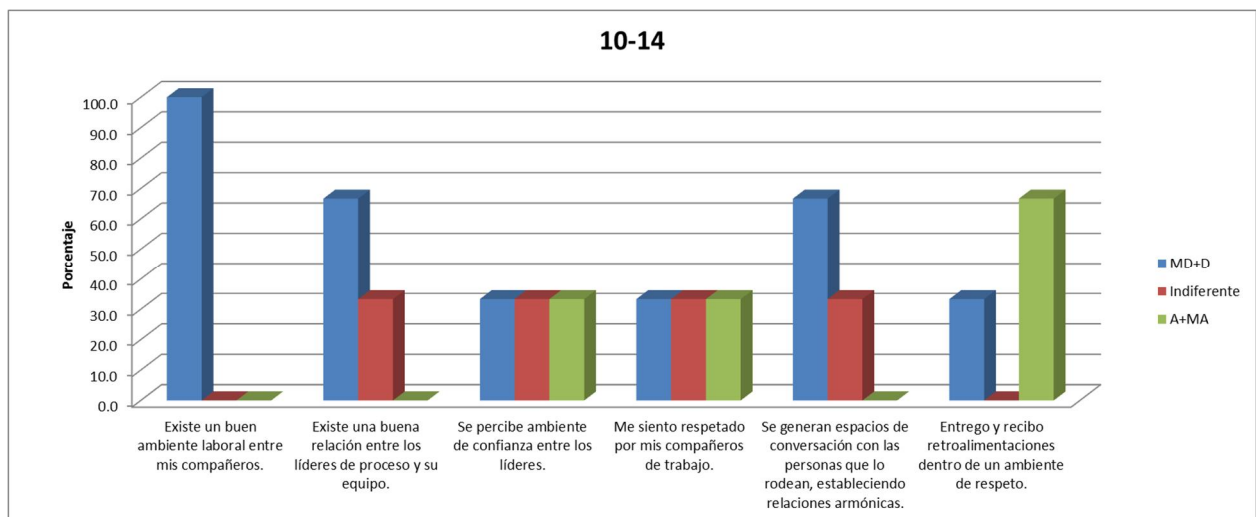
indiferencia respecto a la existencia de espacios de conversación para crear buenas relaciones con los compañeros de trabajo y mejorar la relación de los líderes con sus subalternos.

Finalmente, y a manera de conclusión, se puede observar una percepción terminante por parte de los colaboradores más jóvenes, que da a entender que el ambiente laboral entre todos los miembros del área no brinda buenos resultados para el sano bienestar.

INDICADOR	ANTIGÜEDAD			
	0-4 (3)	5-9. (9)	10-14. (6)	15-19 (5)
	66.7	66.7	22.2	66.7

**Tabla 48.** Indicador de aceptación de la variable relaciones en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 41.** Indicador de aceptación de la variable relaciones en los colaboradores entre 10 y 14 años de antigüedad.

**Fuente:** Los autores.

Los colaboradores que expresan mayor negatividad respecto al clima laboral y, en específico, las relaciones que existen en esta área, son aquellos que han cumplido entre 10 y 14 años de antigüedad en labores dentro de la institución. El resultado permite concluir que no existe un buen ambiente laboral entre los miembros de área, debido a que las relaciones

sostenidas entre ellos mismos y entre ellos y sus líderes correspondientes son deficientes, e incluso, no permiten que se generen espacios de conversación clara con los demás y, mucho menos, de establecer relaciones armónicas.

**Reconocimiento por la labor.** Se puede afirmar que todos los grupos existentes en el área de división de personal, y aunque presentan diversidad en las personas que le conforman, se encuentran en desacuerdo con la existencia de un buen reconocimiento por la labor, de manera que a pesar que se diferencia por edad, vinculación, nivel jerárquico o antigüedad, los resultados obtenidos no serán positivos.

De esta manera, se puede observar que, por ejemplo, en el caso de la vinculación, son los colaboradores de planta los que expresan un mayor descontento en este aspecto; mientras que en términos de la edad, ni los más jóvenes ni los mayores de 50 años opinan que exista un adecuado reconocimiento por la labor, y los que tienen entre 36 y 50 años no aportan de manera que se pueda rescatar este indicador. De igual manera, el director de área opina que su labor no está siendo reconocida por sus líderes en ningún grado de aceptabilidad, mientras que los demás, a pesar de que tienen una opinión un poco más bondadosa de su director, no se encuentran conformes con la valoración y confianza que les son brindadas.

	<b>EDAD</b>		
<b>INDICADOR</b>	26-35 (3)	36-50 (9)	Más de 50 (1)
	0.0	22.2	0.0

**Tabla 49.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo edad.

**Fuente:** Los autores.

VINCULACIÓN			
INDICADOR	DE PLANTA (7)	TRANSITORIO (4)	EN MISIÓN (2)
	7.1	25.0	25.0

**Tabla 50.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo vinculación.

**Fuente:** Los autores.

DIRECTOR		
INDICADOR	SI (1)	NO (12)
	0.0	16.7

**Tabla 51.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo nivel jerárquico.

**Fuente:** Los autores.

ANTIGÜEDAD				
INDICADOR	0-4 (3)	5-9. (2)	10-14. (3)	15-19 (5)
	33.3	25.0	0.0	10.0

**Tabla 52.** Indicador de aceptación de la variable reconocimiento por la labor en el grupo antigüedad.

**Fuente:** Los autores.

## Rectoría

<b>RECTORIA</b>	<b>INDICADOR</b>
	<b>87.9%</b>

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	100.0%	TRABAJO EN EQUIPO	95.0%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	100.0%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	80.0%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	100.0%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	90.0%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	100.0%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	100.0%	LIDERAZGO	71.4%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	90.0%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	70.0%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	30.0%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	30.0%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	90.0%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	90.0%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	70.0%
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	70.0%		
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	100.0%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	80.0%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	40.0%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	30.0%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%	EMPODERAMIENTO	84.0%
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	90.0%		
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	50.0%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más	90.0%		

	adecuado.			
45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	90.0%		
58	Assumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	100.0%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	90.0%	SENTIDO DE PERTENENCIA	91.4%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	80.0%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	100.0%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	80.0%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	90.0%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	100.0%		
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	100.0%	IMAGEN CORPORATIVA	98.0%
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	100.0%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	90.0%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	100.0%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	100.0%		
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	90.0%	COMUNICACIÓN	86.7%
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	80.0%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	90.0%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	90.0%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	70.0%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	100.0%	MOTIVACIÓN	96.0%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	80.0%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	100.0%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	100.0%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	100.0%		

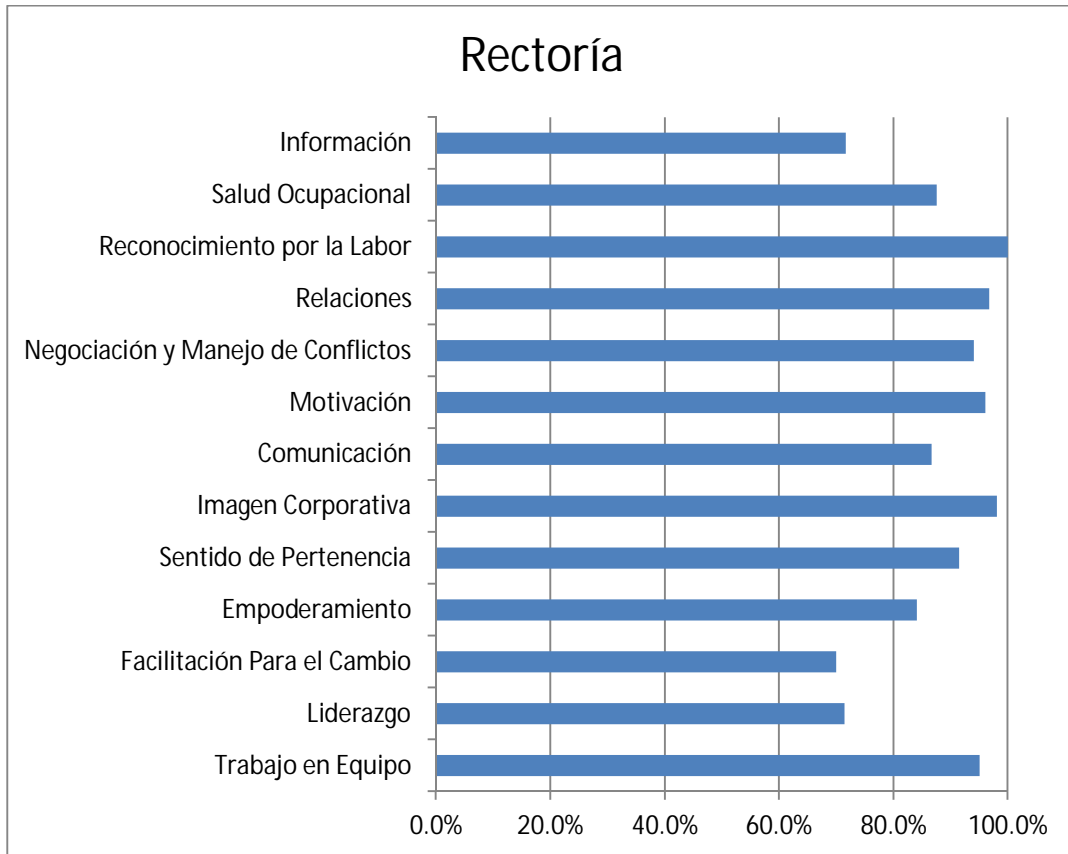
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	100.0%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	94.0%
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	80.0%		
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	100.0%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	90.0%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	100.0%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	90.0%	RELACIONES	96.7%
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	100.0%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	90.0%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	100.0%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	100.0%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	100.0%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	100.0%
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	100.0%		
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	100.0%	SALUD OCUPACIONAL	87.5%
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	100.0%		
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	90.0%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	90.0%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	100.0%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	90.0%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	100.0%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	60.0%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	70.0%	INFORMACIÓN	71.7%
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	70.0%		
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	80.0%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	50.0%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	80.0%		



66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	60.0%	
75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	90.0%	

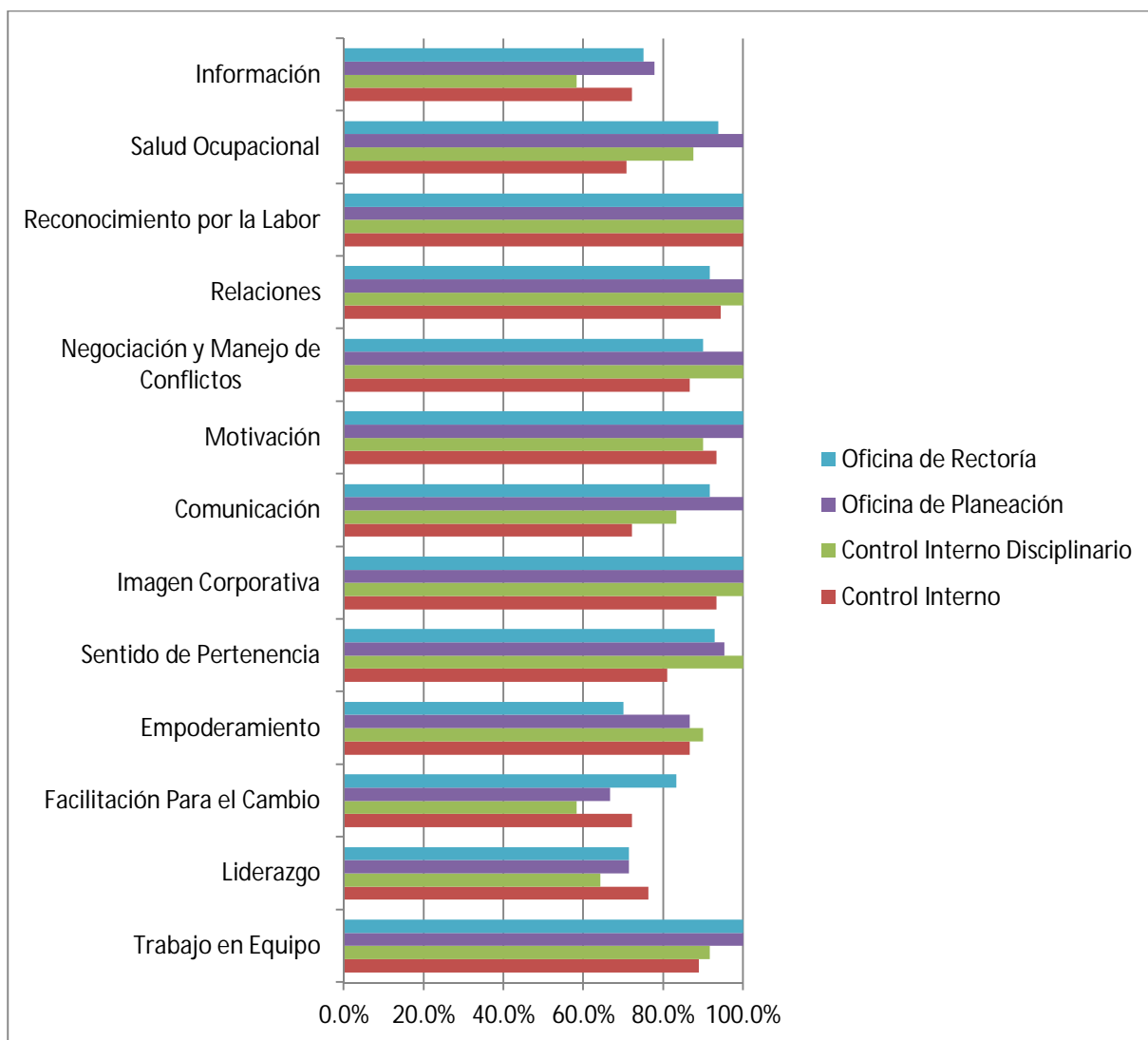
**Tabla 53.** Indicador por variables y preguntas de Rectoría.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 42.** Comportamiento global de las variables en el proceso de Rectoría.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico 43.** Comportamiento global de las variables de cada una de las sub-áreas de Rectoría.

**Fuente:** Los autores.

En términos generales, el área de rectoría presenta un buen clima laboral, fortalecido por variables como trabajo en equipo, empoderamiento y sentido de pertenencia; las cuales indican que los colaboradores de esta área poseen la autonomía suficiente para sentirse cómodos en sus puestos de trabajo, al igual que cuentan con los espacios motivacionales y de planeación suficientes para que exista armonía y se pueda dar un trabajo colectivo en el cual se promueve la confianza y la colaboración, y en el cual se halla una inmensa gratitud y respeto con la universidad.

Estos factores contribuyen para que se fortalezcan otras variables como la comunicación, las relaciones y la imagen corporativa, con las cuales se concluye que, a pesar de que la forma en que la universidad comunica las cosas a veces no es adecuada para todos sus miembros, existe una preocupación y un interés en mantenerlos informados abiertamente. En el mismo sentido, se fortalecen la confianza y el respeto entre los colaboradores para permitir un ambiente armónico y una mejora continua a través de la retroalimentación, a la vez que proyecta una buena imagen, tanto de forma interna como en la región.

La motivación, de la mano del manejo de conflictos, presenta unos valores que robustecen el promedio de clima organizacional y otorgan conclusiones favorables acerca de las herramientas utilizadas por parte de los líderes de esta área para solucionar problemas y mantener la moral alta de sus subalternos. Por este motivo también el reconocimiento por la labor parece influir en el concepto de la motivación, puesto que existe una valoración en lo personal y en lo profesional que enardece, también, el sentido de pertenencia.

En la salud ocupacional hay que mejorar la difusión de los programas de salud ocupacional que se presenten y fomentar la participación de los colaboradores, puesto que, a pesar que desde ya se cuente con un conocimiento adecuado de los riesgos y con unas condiciones favorables, todo esto debe estar en constante actualización y permanente recordación.

Por último, las variables en las que más se requiere prestar atención son la información, debido a que los aplicativos no son del todo confiables y a que la información en ocasiones no llega oportunamente; la facilitación para el cambio, puesto que existen demasiadas limitantes y poca capacitación; y el liderazgo, por la falta de asesorías, de flexibilidad y por la inadecuada asignación de tareas y responsabilidades.

**Rectoría – Oficina de Planeación**

<b>OFICINA DE PLANEACIÓN</b>
------------------------------

<b>INDICADOR</b>
92.1%

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	100.0%	TRABAJO EN EQUIPO	100.0%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	100.0%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	100.0%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	100.0%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	100.0%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	100.0%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	100.0%	LIDERAZGO	71.4%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	100.0%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	33.3%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	33.3%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	33.3%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	100.0%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	100.0%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	66.7%
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	66.7%		
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	100.0%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	100.0%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	33.3%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	0.0%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%	EMPODERAMIENTO	86.7%
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	100.0%		
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	66.7%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más	100.0%		

	adecuado.			
45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	66.7%		
58	Assumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	100.0%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	100.0%	SENTIDO DE PERTENENCIA	95.2%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	66.7%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	100.0%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	100.0%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	100.0%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	100.0%		
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	100.0%	IMAGEN CORPORATIVA	100.0%
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	100.0%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	100.0%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	100.0%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	100.0%		
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	100.0%	COMUNICACIÓN	100.0%
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	100.0%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	100.0%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	100.0%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	100.0%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	100.0%	MOTIVACIÓN	100.0%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	100.0%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	100.0%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	100.0%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	100.0%		

9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	100.0%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	100.0%
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	100.0%		
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	100.0%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	100.0%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	100.0%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	100.0%	RELACIONES	100.0%
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	100.0%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	100.0%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	100.0%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	100.0%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	100.0%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	100.0%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	100.0%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	100.0%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	100.0%	SALUD OCUPACIONAL	100.0%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	100.0%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	100.0%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	100.0%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	100.0%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	100.0%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	100.0%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	100.0%		
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	100.0%	INFORMACIÓN	77.8%
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	100.0%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	66.7%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	66.7%		

66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	33.3%	
75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	100.0%	

**Tabla 54.** Indicador por variables y preguntas de Rectoría – Oficina de Planeación.

**Fuente:** Los autores.

En general, en la oficina de planeación se obtuvo un muy buen indicador de clima organizacional, presentando una excelente apreciación de variables como trabajo en equipo, sentido de pertenencia y empoderamiento, motivo por el cual es posible afirmar que la autonomía y los espacios para conversar son fundamentales y pueden relacionarse en un alto grado con el compromiso y la identificación y gratitud expresadas hacia la universidad.

De igual forma, la imagen corporativa, comunicación, motivación, negociación y manejo de conflictos y relaciones son variables estrechamente relacionadas y que brindan una gran valía al ambiente laboral percibido por los colaboradores de esta área, de lo cual se puede concluir que existe solidez en los procedimientos de retroalimentación y demás herramientas utilizadas para la construcción de confianza y el mejoramiento continuo, al igual que fortaleciendo las estrategias de comunicación.

De otra parte, el reconocimiento por la labor se ve muy bien influenciado por las variables anteriormente mencionadas, debido a que sus favorables resultados demuestran una gran aprecio y confianza entre los miembros de área, lo cual fortalece la motivación constante, la buena comunicación y permite que los conflictos sean solucionados armónicamente.

También la salud ocupacional juega un papel importante entre los colaboradores, ya que estos tienen buen conocimiento sobre los programas de seguridad, sobre los riesgos que pueden presentarse y la forma en que deben actuar en caso de un accidente; todos estos factores fundamentales en el correcto aprendizaje de las normas de comportamiento de la salud ocupacional.

Finalmente, la información, el liderazgo y, sobre todo, la facilitación para el cambio, son los factores con los que se debe tener un mayor cuidado, pues la apreciación de los encuestados indica que no existe conformidad respecto al funcionamiento de los aplicativos desarrollados por la universidad, ni respecto al autoritarismo de los líderes, puesto que no delegan bien las tareas y responsabilidades y tampoco se esfuerzan en asesorar a sus subalternos. También se tiene la idea de que existen fuertes limitantes para la implementación de cambios en la institución, además de que no se realizan capacitaciones ni se difunde la información necesaria para afrontar los cambios que sí se presentan.

### Rectoría – Control Interno Disciplinario

<b>CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO</b>	<b>INDICADOR</b>
	<b>86.4%</b>

<b>1</b>	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	<b>100.0%</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>91.7%</b>
<b>15</b>	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	<b>100.0%</b>		
<b>29</b>	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	<b>50.0%</b>		
<b>42</b>	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	<b>100.0%</b>		
<b>55</b>	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	<b>100.0%</b>		
<b>68</b>	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	<b>100.0%</b>		
<b>2</b>	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	<b>100.0%</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>64.3%</b>
<b>16</b>	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	<b>50.0%</b>		
<b>30</b>	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	<b>100.0%</b>		
<b>43</b>	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	<b>0.0%</b>		
<b>56</b>	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	<b>50.0%</b>		
<b>69</b>	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	<b>100.0%</b>		



77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	50.0%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	58.3%
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	100.0%		
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	100.0%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	50.0%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	0.0%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	0.0%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%		
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	100.0%	EMPODERAMIENTO	90.0%
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	50.0%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	100.0%		
45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	100.0%		
58	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	100.0%	SENTIDO DE PERTENENCIA	100.0%
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	100.0%		
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	100.0%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	100.0%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	100.0%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	100.0%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	100.0%	IMAGEN CORPORATIVA	100.0%
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	100.0%		
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	100.0%		
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	100.0%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	100.0%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	100.0%	COMUNICACIÓN	83.3%
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	100.0%		
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su	50.0%		

	equipo.			
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	100.0%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	100.0%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	50.0%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	100.0%	MOTIVACIÓN	90.0%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	50.0%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	100.0%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	100.0%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	100.0%		
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	100.0%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	100.0%
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	100.0%		
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	100.0%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	100.0%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	100.0%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	100.0%	RELACIONES	100.0%
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	100.0%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	100.0%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	100.0%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	100.0%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	100.0%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	100.0%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	100.0%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	100.0%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	100.0%	SALUD OCUPACIONAL	87.5%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo	100.0%		

	a mis riesgos laborales.		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	100.0%	
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	100.0%	
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	100.0%	
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	100.0%	
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	50.0%	
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	50.0%	
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	0.0%	INFORMACIÓN 58.3%
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	100.0%	
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	50.0%	
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	50.0%	
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	50.0%	
75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	100.0%	

**Tabla 55.** Indicador por variables y preguntas de Rectoría- Control Interno Disciplinario.

**Fuente:** Los autores.

Control interno disciplinario presenta un clima organizacional favorable pues posee fortalezas en la mayoría de las variables estudiadas, de igual forma posee algunos puntos por mejorar.

En trabajo en equipo los colaboradores tienen autonomía para liderar sus procesos, se maneja un ambiente de confianza y colaboración, disfrutan de espacios para conversar, planear y ejecutar sus labores y se adaptan a las presiones y exigencias sin dificultad como miembros del equipo.

La autonomía para toma de decisiones y elegir el método que consideran más adecuado para realizar su trabajo son fortalezas que alimentan el empoderamiento, así mismo se asume como responsabilidad los errores cometidos y miden las consecuencias de sus decisiones.

Los colaboradores presentan cariño, respeto y lealtad por la universidad, sintiéndose respaldados al trabajar dentro de la universidad, del mismo modo sienten que cumplen con las funciones que les son asignadas, todo esto generando un sentido de pertenencia hacia la universidad.

Para los colaboradores de este proceso la universidad cuenta con reconocimiento público debido a los programas de calidad que ofrece.

En cuanto a la comunicación, la universidad mantiene comunicado a los colaboradores sobre los cambios que se generen dentro de esta pues se cuenta con canales de comunicación idóneos que permiten una comunicación fiable y rápida de los acontecimientos dentro de la universidad, de igual forma los colaboradores reconocen la validez de los puntos de vista de sus compañeros.

Se evidencia que los líderes dejan claro las metas que se deben lograr y motivan a sus colaboradores entregando los elementos necesarios para realizar las actividades permitiendo una motivación y facilitación en el desarrollo de estas, de igual forma se generan espacios de motivación.

Existe integración y cooperación entre los miembros del equipo para resolver conflictos, buscan ayudar en la solución de conflictos a fin de aprender y comprender el punto de vista de los demás escuchando así las necesidades y haciendo acuerdos que permite un gana-gana de las partes.

Se evidencia un buen ambiente laboral entre compañeros y líderes pues se sienten respetados, el líder genera un buen ambiente entre el equipo y se entregan y reciben retroalimentaciones.

Los líderes y compañeros reconocen las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los demás, creando reconocimiento por la labor.

Los colaboradores del proceso cuentan con adecuadas condiciones en el puesto de trabajo en cuanto a la ergonomía, iluminación y ambiente, de la misma manera las actividades encaminadas al riesgo laboral dan respuesta a las necesidades. Saben cómo actuar en caso de un accidente de trabajo, pues conocen los riesgos a los cuales se ven expuestos en su lugar de trabajo.

Existen falencias en cuanto al clima organizacional en este proceso pues se evidencia que los líderes son más autocráticos que facilitadores y no generan asesorías a sus colaboradores ni organizan ni coordinan las tareas a asignar.

Se piensa que existen limitaciones frente a los cambios que se puedan generar dentro de la universidad y no existen capacitaciones ni implementaciones de procesos los cuales ayuden a generar cambios en la organización.

La información requerida por los colaboradores no llega oportunamente, además los aplicativos no son confiables, pues la información que requieren no es suficiente de acuerdo a las necesidades.

### Rectoría – Control Interno

<b>CONTROL INTERNO</b>
------------------------

<b>INDICADOR</b>
<b>83.7%</b>

<b>1</b>	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	<b>100.0%</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>88.9%</b>
<b>15</b>	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	<b>100.0%</b>		
<b>29</b>	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	<b>66.7%</b>		
<b>42</b>	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	<b>100.0%</b>		
<b>55</b>	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	<b>66.7%</b>		
<b>68</b>	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	<b>100.0%</b>		

2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	100.0%	LIDERAZGO	76.2%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	100.0%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	66.7%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	66.7%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	0.0%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	100.0%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	100.0%		
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	66.7%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	72.2%
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	100.0%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	66.7%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	66.7%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	33.3%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%		
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	100.0%	EMPODERAMIENTO	86.7%
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	33.3%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.	100.0%		
45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	100.0%		
58	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	100.0%		
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	100.0%	SENTIDO DE PERTENENCIA	81.0%
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	66.7%		
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	100.0%		
46	Me siento respaldado por la Universidad.	33.3%		
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	66.7%		
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%		
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	100.0%		
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	100.0%	IMAGEN CORPORATIVA	93.3%

20	La Universidad goza de reconocimiento público.	100.0%	COMUNICACIÓN	72.2%
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	66.7%		
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	100.0%		
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	100.0%		
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	66.7%		
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	100.0%		
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	66.7%		
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	66.7%		
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	33.3%		
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%		
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	100.0%	MOTIVACIÓN	93.3%
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	66.7%		
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	100.0%		
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	100.0%		
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	100.0%		
9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	100.0%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	86.7%
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	66.7%		
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	100.0%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	66.7%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	100.0%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	100.0%	RELACIONES	94.4%
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	100.0%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	66.7%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	100.0%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	100.0%		

73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	100.0%		
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	100.0%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	100.0%
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	100.0%		
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	100.0%	SALUD OCUPACIONAL	70.8%
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	66.7%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	66.7%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	100.0%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	66.7%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	100.0%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	33.3%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	33.3%		
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	66.7%	INFORMACIÓN	72.2%
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	66.7%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	33.3%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	100.0%		
66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	100.0%		
75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	66.7%		

**Tabla 56.** Indicador por variables y preguntas de Rectoría – Control Interno.

**Fuente:** Los autores.

El proceso de control interno presenta un excelente clima organizacional debido a sus fortalezas en las variables evaluadas.

Los colaboradores poseen un equipo de trabajo con autonomía donde se promueve la confianza y la colaboración entre ellos, además poseen un espacio para conversar, planear y ejecutar las labores propias, todo esto encaminado al trabajo en equipo.



El empoderamiento se da en este proceso debido a la autonomía para tomar las decisiones, eligiendo el método que consideran más adecuado para realizar sus actividades, del mismo modo se miden las consecuencias de sus decisiones y asumen la responsabilidad de sus actos ante errores, compartiéndolos con sus líderes para generar una solución.

El cariño, respeto y gratitud que sienten los colaboradores del proceso generan un alto sentido de pertenencia, además sienten que cumplen con las funciones que les son asignadas realizándolas con gran satisfacción.

Para los colaboradores el ser tecnológico es garantía de buena imagen pues la universidad tiene reconocimiento público por los programas de calidad que ofrece.

En cuanto a la motivación se evidencia que los líderes dejan claro las metas a lograr y motivan a sus colaboradores, del mismo modo permiten espacios motivadores y facilitan los elementos necesarios que facilitan y motivan la labor de sus colaboradores.

Los equipos de trabajo asumen los conflictos y trabajan en ellos para darle solución, buscando así el aprender y conocer el punto de vista de los demás miembros, además se escuchan las necesidades y se hacen acuerdos para solucionarlos.

Para los colaboradores existe un buen ambiente labor, pues sus líderes generan buenas relaciones dentro del equipo, además se generan espacios de conversación estableciendo relaciones armónicas.

Los miembros del equipo valoran las destrezas, habilidades y conocimientos que poseen sus compañeros de trabajo, de la misma forma los líderes y compañeros hacen reconocimiento por el desempeño de los demás.

## Rectoría – Oficina de Rectoría

<b>OFICINA DE RECTORÍA</b>
----------------------------

<b>INDICADOR</b>
89.2%

1	Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.	100.0%	TRABAJO EN EQUIPO	100.0%
15	Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.	100.0%		
29	Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.	100.0%		
42	En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.	100.0%		
55	Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	100.0%		
68	Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.	100.0%		
2	El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.	100.0%	LIDERAZGO	71.4%
16	Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.	100.0%		
30	Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad	100.0%		
43	Los líderes de la Universidad son más facilitadores que autocráticos.	0.0%		
56	Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	50.0%		
69	Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.	50.0%		
77	Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.	100.0%		
3	La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.	50.0%	FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO	83.3%
17	Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.	100.0%		
31	Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.	100.0%		
44	Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.	50.0%		
57	No existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.	100.0%		
70	Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.	100.0%		
4	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.	50.0%	EMPODERAMIENTO	70.0%
18	Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.	50.0%		
32	En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más	50.0%		

	adecuado.		
45	Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.	100.0%	
58	Assumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.	100.0%	
5	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.	50.0%	SENTIDO DE PERTENENCIA
19	Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.	100.0%	
33	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.	100.0%	
46	Me siento respaldado por la Universidad.	100.0%	
59	Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.	100.0%	
71	Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.	100.0%	
78	Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.	100.0%	
6	Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.	100.0%	IMAGEN CORPORATIVA
20	La Universidad goza de reconocimiento público.	100.0%	
34	La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.	100.0%	
47	La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.	100.0%	
60	El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.	100.0%	
7	La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.	100.0%	COMUNICACIÓN
21	Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.	50.0%	
35	La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	100.0%	
48	La Universidad se preocupa por mantenernos informados.	100.0%	
61	La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.	100.0%	
72	Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.	100.0%	
8	El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello	100.0%	MOTIVACIÓN
22	El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad	100.0%	
36	Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo	100.0%	
49	Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco	100.0%	
62	El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana	100.0%	
			92.9%
			100.0%
			91.7%
			100.0%

9	Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.	100.0%	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	90.0%
23	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.	50.0%		
37	Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.	100.0%		
50	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una gana-gana entre las partes	100.0%		
63	Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.	100.0%		
10	Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.	50.0%	RELACIONES	91.7%
24	Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.	100.0%		
38	Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.	100.0%		
51	Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	100.0%		
64	Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.	100.0%		
73	Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.	100.0%	RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	100.0%
11	Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.	100.0%		
25	Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.	100.0%	SALUD OCUPACIONAL	93.8%
12	Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.	100.0%		
26	Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.	100.0%		
39	Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.	100.0%		
52	La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.	100.0%		
65	Me siento seguro en mi lugar de trabajo.	100.0%		
74	Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.	100.0%		
79	Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	50.0%		
81	Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.	100.0%	INFORMACIÓN	75.0%
13	La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.	100.0%		
27	Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.	50.0%		
40	La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.	50.0%		
53	La información que suministran los aplicativos es confiable	100.0%		

66	Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.	50.0%	
75	Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.	100.0%	

**Tabla 57.** Indicador por variables y preguntas de Rectoría – Oficina de Rectoría.

**Fuente:** Los autores.

La oficina de rectoría presenta un resultado favorable, en términos generales, sin embargo hay que considerar que sólo son dos personas las que le componen puesto que fue imposible localizar a las demás; motivo por el cual, si se pone en perspectiva el resultado obtenido, no es tan bondadoso como podría ser.

El trabajo en equipo presentado en la oficina es completamente bien llevado a cabo, logrando una excelente autonomía, motivación constante y una formidable confianza y colaboración, utilizando procesos de auto-evaluación y permitiendo espacios de conversación que fomentan la motivación y las relaciones interpersonales. De igual manera, la imagen corporativa, la motivación y el reconocimiento por la labor presentan unos excelentes resultados.

También la comunicación, las relaciones y el sentido de pertenencia, al encontrarse fuertemente ligadas a las anteriormente mencionadas, presentan unos resultados muy sobresalientes, a pesar de que se perciba que el ambiente laboral entre los compañeros no sea del todo favorable y que no exista una buena difusión de los resultados obtenidos por parte de los colaboradores.

Finalmente, son la información, el empoderamiento y el liderazgo los indicadores que más se deben tener en cuenta pues presentan unos valores que, aunque no son del todo negativos, sí llaman la atención y no se encuentran en una zona de confort. En estos aspectos, debe tenerse en cuenta cosas como la falta de confianza en los aplicativos y la poca facilidad de obtener los medios para enterarse de lo que acontece cotidianamente en la institución; también se debe cuidar la falta de autonomía en el puesto de trabajo y la inhabilidad para

escoger el método de trabajo más adecuado, en algunas ocasiones. De igual manera, persiste la percepción de que los líderes de la universidad no fomentan en desarrollo personal, ni se dedican a asesorar a sus subalternos, por el contrario, presentan un comportamiento más autoritario y autocrático que flexible y facilitador.

## **6.2. Resultados**

El indicador 1.3.2. Cultura Organizacional del PDI 2009-20019 esta enfocado a la medición del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira, es así como al realizar esta investigación, realizando análisis de las variables que intervienen en el clima organización y generando propuestas de mejora para las variables afectadas damos respuesta a este indicador. De esta manera, se afirma que el indicador del clima organizacional obtenido, llega a incidir en la adecuada implementación y puesta en marcha de las estrategias, si el resultado fuere positivo y las variables que le componen se integraran de manera que todos los variables que componen el entorno laboral, puedan abrir la puerta a un mejoramiento continuo y a la facilitación del cumplimiento de las tareas.

## **7. Propuestas de Mejora**

### **7.1. Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario**

#### **7.1.1. Propuesta de mejora al indicador liderazgo y negociación y manejo de conflictos**

##### **Diagnóstico.**

Como resultado del análisis se encontró que los líderes del proceso presentan un liderazgo autoritario, lo que no permite el fácil desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Así mismo se les dificulta a los líderes construir un ambiente de confianza y escucha que pueda promover la asesoría que necesitan sus colaboradores, como consecuencia de esto no se generan dentro del equipo conversaciones ni cooperación en pro de resolver los conflictos. Se identificó que los colaboradores con el menor indicador de liderazgo y negociación y manejo de conflictos son los que pertenecen a la Universidad desde hace 15 a 19 años y los colaboradores de planta. Según el análisis de correlación de Pearson (ver Anexo D) estos dos indicadores presentan una correlación significativa lo que nos permite trabajar en ellos de forma conjunta.

##### **Estrategias de mejora.**

Para desarrollar en los líderes del proceso competencias de liderazgo enfocadas al fortalecimiento del manejo de conflictos y creación de ambientes de trabajo motivacionales y de confianza, es necesario llevar a cabo las siguientes estrategias de mejora:

- Establecer una serie de talleres de liderazgo que fortalezcan los conocimientos y actualicen las herramientas administrativas utilizadas por los líderes.
- Generar espacios de integración ocasionales, en los que se establezcan relaciones de confianza que permitan trabajar sobre la solución de conflictos dentro del equipo de trabajo.

- Implementar una evaluación de desempeño hacia los líderes, con el fin de retroalimentar las fortalezas y los puntos a tener en cuenta para mejorar sus competencias.
- Propiciar un entorno de respeto, por parte de los líderes, y sensibilizar a los miembros de su equipo acerca de la importancia de comprender el punto de vista de los demás.

### **7.1.2. Propuesta de mejora al indicador facilitación para el cambio**

#### **Diagnóstico.**

En el análisis de este indicador se identificaron limitaciones que impiden la implementación de cambios dentro de la universidad, al igual que la falencia que tiene la universidad para informarles a sus colaboradores los cambios que se generan dentro de esta. Se identificó que los colaboradores con el indicador de facilitación para el cambio más bajo son los que hacen parte de la universidad desde hace 15 a 19 años y los colaboradores de planta.

#### **Estrategias de mejora.**

Para orientar a los colaboradores hacia vías y posibilidades de cambio que se presentan en la institución, y optimizar los canales de información que se utilizan para la difusión de los mismos, es necesario implementar las siguientes mejoras:

- Realizar publicaciones periódicas que informen a los colaboradores acerca de las formas de implementar cambios en la institución.
- Promover socializaciones grupales donde se puedan exponer los cambios que haya tenido la universidad



- Fomentar la importancia en los directivos, de los cambios positivos que puedan traducirse en mayor productividad y mejores resultados, a través de charlas o talleres de capacitación.

### **7.1.3. Propuesta de mejora al indicador salud ocupacional**

#### **Diagnóstico.**

Los colaboradores del proceso manifiestan que las condiciones físicas no son las adecuadas para desempeñar su trabajo pues cuentan con falencias en cuanto a la ergonomía, iluminación y ambiente. Las actividades encaminadas a la salud preventiva y riesgos profesionales no satisfacen las necesidades de los colaboradores, además existe una comunicación deficiente que no permite que la información acerca de los programas desarrollados por salud ocupacional llegue a los usuarios. Se identificó que los miembros con el indicador de salud ocupacional más bajo son aquellos que poseen de 5 a 9 años dentro de la universidad y los colaboradores entre 26 y 35 años de edad.

#### **Estrategias de mejora.**

Para asegurar unas óptimas condiciones en el puesto de trabajo que faciliten las labores y puedan potencializar el desempeño, y para realmente impactar y concienciar a los miembros del proceso en cuanto a los riesgos laborales y la importancia de la salud preventiva, deben ser cumplidas las siguientes estrategias:

- Realizar una valoración de los puestos de trabajo en cuanto a la ergonomía, iluminación y ambiente, para poder determinar qué aspectos en específico y qué espacios son los que necesitan mejoras.
- Desarrollar jornadas dinámicas de salud preventiva, con ayuda de las EPS y ARP, en torno a las diferentes ramas de la salud.

- Realizar pausas activas grupales, como mecanismo para aumentar el desempeño y evitar riesgos psicosociales.
- Implementar la herramienta de las 5S en los puestos de trabajo para disminuir los riesgos laborales, optimizar el espacio y crear consciencia de orden y limpieza.

## **7.2. Vicerrectoría Administrativa.**

### **7.2.1. Propuesta de mejora al indicador liderazgo y negociación y manejo de conflictos**

#### **Diagnóstico.**

El liderazgo y el manejo de conflictos son dos variables con alta correlación entre ellas, es por esto que se trabajaran conjuntas. En el análisis de los resultados se identificó que los líderes llevan a cabo un liderazgo autoritario al igual que una deficiente organización y coordinación de las labores, lo que conlleva a una inadecuada delegación de responsabilidades hacia sus colaboradores. Los equipos de trabajo carecen de cooperación e integración para resolver los conflictos, esto debido a la ausencia de un líder que genere la confianza y la asesoría adecuada para manifestar respeto y llegar a una solución. Estas dos variables tuvieron el puntaje más bajo en los subprocesos de División Financiera, Oficina de Vicerrectoría Administrativa y División de Personal.

#### **Estrategias de mejora.**

Para reforzar las competencias de los líderes en cuanto a la coordinación de actividades y delegación de tareas, de manera que sea más fácil llegar a una solución de los conflictos que se puedan presentar, es importante tener en cuenta las siguientes opciones:

- Buscar las herramientas que puedan ofrecer asesoría para optimizar la asignación de tareas, de manera de los colaboradores se sientan a gusto y puedan dar cumplimiento a las metas establecidas.
- Coordinar la ejecución de diferentes talleres de liderazgo para así actualizar las herramientas administrativas utilizadas por los líderes.
- Establecer relaciones de confianza que permitan solucionar los conflictos en el equipo de trabajo, todo dentro de un espacio de integración.
- Aplicar una evaluación de desempeño enfocada en los líderes, con el fin de conocer las fortalezas y los aspectos a mejorar dentro de sus competencias.

#### **7.2.2. Propuesta de mejora al indicador reconocimiento por la labor.**

##### **Diagnóstico.**

Los colaboradores expresaron a través de la herramienta de evaluación el no ser reconocido el buen desempeño realizado ni el valorar sus habilidades, destrezas y conocimientos por parte de sus compañeros y jefes, lo cual crea frustración y baja motivación al desarrollar las actividades laborales. Este indicador es bajo en los subprocesos de División Financiera, Oficina de Vicerrectoría Administrativa y División de Personal.

##### **Estrategias de mejora.**

Para generar consciencia en los líderes y colaboradores acerca de la valoración de las tareas y el reconocimiento del buen desempeño de los compañeros de trabajo, se hace necesario desarrollar las diferentes estrategias:

- Crear espacios de integración en los que se pueda reconocer el cumplimiento de las metas, bien sea de manera grupal o individual, por parte del líder encargado.

- Promover charlas de sensibilización con los líderes de los procesos, encaminadas a la necesidad de motivar a sus subalternos por medio de distintas herramientas o actividades tales como: publicación del equipo con mejores resultados, premios asignados al cumplimiento de metas, entre otros.

### **7.3. Rectoría**

#### **7.3.1. Propuesta de mejora a los indicadores información, facilitación para el cambio y liderazgo.**

##### **Diagnóstico.**

En el proceso de rectoría se evidencia un buen clima organizacional, pues presenta como óptimas las 13 variables estudiadas, sin embargo es importante fortalecer algunas de ellas. En el análisis se encuentra que los colaboradores sienten un leve descontento por los aplicativos que manejan pues la información que requieren estos no es suficiente, además no existe confianza hacia los aplicativos informáticos desarrollados por la universidad. Existen pocos programas de capacitación e implementación de procesos que permitan realizar cambios estructurales dentro de la institución pues se hallan limitaciones que impiden dichos cambios. Los líderes del proceso poseen un liderazgo autocrático que no permite el fácil desarrollo personal y profesional limitando el asesoramiento hacia sus colaboradores. Los subprocesos que influyeron en estas variables a mejorar fueron control interno disciplinario y oficina de planeación debido al bajo puntaje que obtuvieron en las variables mencionadas.

##### **Estrategias de mejora.**

Para fortalecer las competencias de los líderes, en cuanto a los mecanismos administrativos que señalan la importancia de las asesorías y del establecimiento de buenas relaciones con sus colaboradores, al igual que para dar un buen uso de los aplicativos

informáticos existentes y para que los cambios que se generen tengan buenos resultados, se deben poner en práctica las siguientes actividades:

- Fomentar la importancia en los directivos, de los cambios positivos que puedan traducirse en mayor productividad y mejores resultados, a través de charlas o talleres de capacitación.
- Establecer capacitaciones de formación para los cambios efectuados en cualquier aspecto dentro de la institución, de manera que los colaboradores siempre estén enterados de lo que sucede y sepan operar sin dificultad.
- Establecer una serie de talleres de liderazgo que fortalezcan los conocimientos y actualicen las herramientas administrativas utilizadas por los líderes.
- Buscar las herramientas que puedan ofrecer asesoría para optimizar la asignación de tareas, de manera de los colaboradores se sientan a gusto y puedan dar cumplimiento a las metas establecidas.
- Retroalimentar el diseño de los aplicativos, teniendo en cuenta las correcciones que puedan brindar los colaboradores, como usuarios directos, a modo de sugerencias.

## 8. Conclusiones

A través del presente estudio, y dando respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo la medición del clima organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira ayuda a cumplir con el primer objetivo del plan de desarrollo 2009-2019 encaminado al desarrollo institucional? fue posible evidenciar que las variables tenidas en cuenta en el estudio inciden en el cumplimiento o no cumplimiento de este indicador del PDI. Hay que aclarar que a pesar de que con esta herramienta no se da cumplimiento directo a todo lo propuesto por el plan, sí es ejecutada la parte que le compete al desarrollo institucional; además de que las estrategias propuestas, de implementarse, pueden impactar positivamente en el ambiente laboral y, como se sabe, también en el desempeño y el acatamiento de los demás procesos y procedimientos que puedan ayudar a alcanzar lo establecido en el PDI.

De esta manera, es posible afirmar que el indicador del clima organizacional obtenido, llega a incidir en la adecuada implementación y puesta en marcha de las estrategias, si el resultado fuere positivo y las variables que le componen se integran de manera que todos los variables que componen el entorno laboral, puedan abrir la puerta a un mejoramiento continuo y a la facilitación del cumplimiento de las tareas. Es así como, a través del presente trabajo, se brindan una serie de conclusiones que ayudarán a fortalecer el clima organizacional y, por ende, dar cumplimiento a las demás tareas que sean necesarias implementar según el PDI.

En concreto, a través del análisis de los datos obtenidos, ha sido posible apreciar que la variable que más afecta el clima organizacional, es el liderazgo. Esta variable disminuye el óptimo ambiente laboral en las tres áreas generales que fueron contempladas en el presente estudio, y en especial en las vicerrectorías administrativa y de responsabilidad social y bienestar universitario, permitiendo interpretar que la percepción general de los encuestados

es de unos líderes autocráticos, que no se interesan en asesorar y facilitar un entorno de confianza entre sus subalternos.

Desarrollando las propuestas enmarcadas en este trabajo es posible apuntarle al mejoramiento de las variables estudiadas, puesto que han sido enfocadas a fortalecer el liderazgo y la negociación y manejo de conflictos las cuales según el análisis del índice de correlación de Pearson presentan una alta relación con los demás ítems estudiados.

En segundo lugar, y a causa de la alta correlación existente entre el liderazgo y la negociación y el manejo de conflictos, al igual que con la facilitación para el cambio, se indican y detallan otras oportunidades de mejora para lograr el crecimiento institucional. En estos indicadores es necesario que se mejore la integración y la cooperación entre los miembros de las áreas y sub-áreas, para que así se puedan establecer conversaciones claras y se puedan solucionar los problemas, para lo cual es necesario intervenir primero en la mejora del liderazgo. Por otra parte, la existencia de limitantes y la falta de información y compromiso respecto a los cambios, son factores que involucran y dependen de los líderes de alto nivel jerárquico.

De otro lado, las fortalezas más grandes en estas tres áreas corresponden a las que tienen que ver con la reputación y el reconocimiento que tiene la institución educativa, es decir, la imagen corporativa y el sentido de pertenencia. De ello se puede inferir que la calidad y el renombre de los programas de la universidad, genera en los colaboradores un fuerte compromiso y gratitud con la misma, motivo por el cual posiblemente sea fácil encontrar trabajadores que cuentan con mucha antigüedad cumpliendo labores para la institución. Esto es rescatable puesto que ese sentido de arraigo y responsabilidad permite facilitar un poco el cumplimiento de las tareas y puede incidir en la motivación y el trabajo en equipo.

Otro punto importante respecto a las variables estudiadas es la amplia correlación que entre ellas existe. Naturalmente, algunas pueden inferir en un mayor grado que otras, sin embargo la interdependencia que se presenta puede facilitar el cumplimiento de las estrategias, debido a que el efecto que se ocasione en una de ellas impacta igualmente, o en menor grado, a aquella con la que conserve una correlación. Gracias al análisis de correlación de Pearson realizado para el presente estudio, se observa que las variables que más interrelación presentan son trabajo en equipo y liderazgo con negociación y manejo de conflictos y motivación. (Ver Anexo D).

También de acuerdo a los resultados y las respuestas obtenidas por parte de la población encuestada, se encuentra que las variables presentan una tendencia de doble sentido, es decir, algunas se vuelven de carácter específico, concerniendo al grupo de trabajo y a la manera como éste controle sus funciones; mientras que otras toman una mayor envergadura e involucran las normas y libertades generadas desde las altas esferas. En este caso último, las variables más notables son la imagen corporativa, el sentido de pertenencia y la información, las cuales necesitan del visto bueno de los líderes de la universidad para poder mejorar. Por otra parte, existen otras variables que dependen mucho más de las reglas y facilidades que brinde determinada área de trabajo, entre las que se encuentran el liderazgo, relaciones, trabajo en equipo y reconocimiento por la labor, principalmente.

Finalmente, es apropiado aclarar que no fue posible realizar un censo para la extracción de los datos, debido a la poca receptividad que existe en muchos de los administrativos. Esta razón es de gran importancia puesto que también indica el reducido valor que le es brindado a los estudios de clima organizacional, y el escaso compromiso por parte de los líderes de las áreas a la hora de sensibilizar su grupo de trabajo.



## Bibliografía

- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, p. 11, 1 y 2, 25-47.
- Bertalanffy, L. v., Ashby, W. R. & Weinberg, G. M. (1987). Tendencias en la Teoría General de Sistemas, p. 14
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, Idalberto (1989). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc. Graw-Hill; p. 139
- Chiavenato, Idalberto. (1990). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill; p. 88
- Davis, K (1981). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Dell, T. (1991). La motivación en el trabajo: El desarrollo de una actitud positiva en el empleado; p.29, 56
- Desphande, R.; Webster, F. (1989) Organizational culture and marketing: defining the research agenda, p. 47
- Dessler, G. (1979). Organización y administración, enfoque situacional. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Eizaguirre, Marlen. (2004). Empoderamiento. Tomado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/oc/empoderamiento.htm> el 05 de septiembre de 2011, pp. 1
- Freeman R., Edward; Gilbert Jr., Daniel R., Stoner, James. (1996) Administración; 6a Edición; p. 484
- Garzón, M. (2005). El desarrollo humano organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Goldhaber, Gerald M. (1986). Comunicación organizacional, p. 126

Gómez, Aleida; Acosta, Heriberto. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. Tomado de <http://www.bvscuba.sld.cu/php/index.php> el 23 de agosto de 2011, pp. 12

Gonçalves, Alexis. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC); p. 38

Hampton, R. David (1989). Administración. Mc Graw Hill.

Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). Administración, Una Perspectiva Global; 11<sup>a</sup> Edición; p. 501

Lerma, Héctor D. (1999). Metodología de la investigación. Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Colombia.

Likert, Rensis. (1967). Organización Humana: Su manejo y su valor; p. 78

Luthans, Fred. (2008) Comportamiento organizacional, 11 ed.; p. 290

Martínez, Juan. (2009). ¿Sabemos trabajar en equipo? Tomado de <http://www.elblogderrhh.com/2009/03/sabemos-trabajar-en-equipo.html> el 06 de septiembre de 2011, pp. 8

Mazzini, Victoria F. (2008). Negociación y manejo de conflictos. Tomado de [http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion\\_exp.pdf](http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf) el 05 de septiembre de 2011, pp. 3

Moles, Abraham. (1976). La imagen: Comunicación funcional, p. 89

Mora Vanegas, Carlos. (2008). Otros conceptos y herramientas de RR.HH.; p. 11, pp. 3

Páramo, Dagoberto; Ramírez, Elías; Rodríguez, Alfonso. (2008). Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado, p. 10-13

Patton, Bruce; Ury, William. (1981). Getting to YES, p. 152

Pizzolante, Italo. (1996). Reingeniería del pensamiento, p. 45

Randolph, W. Alan. (1995). Navigating the journey to empowerment, p. 20

- Rappaport, Julian. (1987). Términos de empoderamiento, p. 17
- Robbins, Susan P. (1997). Teoría Contemporánea del Comportamiento Humano; p. 136
- Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice May; p. 64
- Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall; p. 126
- Robinson, Alan G; Dean M. Schroeder. (2010). Las ideas son gratis: Cómo la revolución de las ideas está liberando las personas y transformando organizaciones, p. 95, 108
- Rodríguez, A. (2004). Cultura organizacional y mentalidad empresarial huilense, p. 22
- Schein, Edgar H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo; p. 78
- Sen, Gita. (2005). Políticas para el empoderamiento de las mujeres como estrategia de lucha contra la pobreza; p. 17
- Silverman, R.E. (3-4 de septiembre de 2011). La innovación: cualquier empresa puede ser una Apple. Artículo tomado el 6 de septiembre de 2011 de The Wall Street Journal America.
- Solana, Ricardo F. (1993). Administración de Organizaciones, p. 208
- Wolman, Benjamin B. (1999) Diccionario de Ciencias de la Conducta, p. 193

## Webgrafía

- <http://www.anunciacion.com.mx/periodico/contenido/202.html>
- <http://www.apuntesgestion.com/2007/09/16/definicion-negociacion/>
- [http://www.asocam.org/biblioteca/ASO\\_RA\\_Empoderamiento.pdf](http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_RA_Empoderamiento.pdf)
- <http://www.bancomundial.org/evaluacion/training/learning.html>
- <http://www.brizas.wordpress.com/2010/10/05/definicion-de-conceptos-empoderamiento-i/>
- <http://www.bvscuba.sld.cu/php/index.php>
- <http://www.definicion.de/relaciones-interpersonales/>
- <http://www.definicionabc.com/general/cambio.php>
- <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86>
- [http://www.down21.org/act\\_social/relaciones/I\\_import\\_relacion/import\\_relacion.htm](http://www.down21.org/act_social/relaciones/I_import_relacion/import_relacion.htm)
- [http://www.down21.org/act\\_social/relaciones/main.htm](http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm)
- <http://www.elblogderrhh.com/2009/03/sabemos-trabajar-en-equipo.html>
- <http://www.eumed.net/cursecon/dic/oc/empoderamiento.htm>
- <http://www.ev.isalud.edu.ar/mod/glossary/view.php>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/imamerca.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/reconocimiento-laboral-a-su-trabajo.htm>
- <http://www.interelectron.com/psicologia/Psicologia%20Curso%20de%20Autoestima%20y%20Relaciones%20Interpersonales.pdf>
- <http://www.manuelgross.bligoo.com/content/view/664613/Determinantes-del-cambio-organizacional-y-estrategias-de-facilitacion.html>
- <http://www.mastermagazine.info/termino/5366.php>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos39/comunicacion-centros-educativos/comunicacion-centros-educativos.shtml#concep>

<http://www.peremarques.pangea.org/glosario.htm>

<http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>

<http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa.htm>

<http://www.scribd.com/doc/3559738/concepto-de-cambio-organizacional>

<http://www.taointegral.net/una-clave-para-facilitar-el-cambio/>

[http://www.utp.edu.co/php/planeacion/docsFTP/boletin\\_electronico\\_2010\\_I.pdf](http://www.utp.edu.co/php/planeacion/docsFTP/boletin_electronico_2010_I.pdf)

<http://www.utp.edu.co/> - Universidad Tecnológica de Pereira

<http://www.utp.edu.co/pdi/> - U.T.P Plan de Desarrollo Institucional

<http://www.utp.edu.co/institucional/valores/himno.php> - Información Institucional

## Anexos

### Anexo A: Instrumento Para la Medición del Clima Organizacional



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

#### 13 FACTORES DE CLIMA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, cuyo objetivo es determinar cómo percibe usted situaciones o hechos del ambiente laboral al interior de la institución, con el fin de mejorar y/u optimizar los aspectos que conlleven a un ambiente que propicie el bienestar de los colaboradores de la institución.

Señale con una (X) la opción que considere pertinente:

MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
A	B	C	D	E

Sus respuestas son confidenciales. No olvide que su sinceridad contribuye a su beneficio y al de la organización.

Dependencia \_\_\_\_\_

Genero

- Masculino  
 Femenino

Edad

- 18 – 25 años  
 26 – 35 años  
 36 – 50 años  
 Más de 50 años

TIPO DE VINCULACIÓN

- De planta  
 Transitorio  
 En misión

Es usted

- Administrativo  
 Docente

Usted trabaja

- Tiempo Completo  
 Medio Tiempo

Es usted director de procesos

- SI  
 NO

Antigüedad en la Universidad

- 0 – 4 años  
 5 – 9 años  
 10 – 14 años  
 15 – 19 años  
 Más de 19 años

## **FACTORES A MEDIR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procedimientos.
2. El líder del proceso al que usted pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.
3. La Universidad me mantiene informado de los cambios en la Institución.
4. Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.
5. Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.
6. Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.
7. La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.
8. El líder de proceso deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello.
9. Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.
10. Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.
11. Los líderes de proceso y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.
12. Cuento con unas adecuadas condiciones en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.
13. La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.
14. Se cumple con las promesas que se hacen en el término establecido.
15. Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.
16. Los líderes de proceso, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.
17. Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.
18. Es frecuente la consulta al líder de proceso sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.
19. Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.
20. La Universidad goza de reconocimiento público.
21. Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros de su equipo.
22. El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad.

23. Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.
24. Existe una buena relación entre los líderes de proceso y su equipo.
25. Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.
26. Las actividades realizadas por salud ocupacional han dado respuesta a las necesidades que poseo de acuerdo a mis riesgos laborales.
27. Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la Institución.
28. Tengo el hábito de informarme adecuadamente con la información que tiene la Universidad y consulto en los aplicativos constantemente.
29. Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en mi equipo de trabajo, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.
30. Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad.
31. Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.
32. En el momento de realizar mis labores es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.
33. Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.
34. La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.
35. La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.
36. Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo.
37. Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.
38. Se percibe ambiente de confianza entre los líderes.
39. Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.
40. La información que requieren los aplicativos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.
41. Utilizo efectivamente la información y/o conocimiento disponible para generar soluciones acordes a los procesos y procedimientos de la Organización.
42. En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.
43. Los líderes de la Universidad son más autocráticos que facilitadores.
44. Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.




45. Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.
46. Me siento respaldado por la Universidad.
47. La imagen que proyecta la Universidad es acorde con el propósito de la Institución.
48. La Universidad se preocupa por mantenernos informados.
49. Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco.
50. Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita un gana-gana entre las partes.
51. Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
52. La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.
53. La información que suministran los aplicativos es confiable.
54. Las actividades de capacitación administrativa contribuyen a mejorar el ambiente laboral.
55. Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.
56. Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.
57. Existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.
58. Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.
59. Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.
60. El ser tecnológico (pertenecer a la Universidad Tecnológica) es garantía de buena imagen.
61. La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.
62. El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana.
63. Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.
64. Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.
65. Me siento seguro en mi lugar de trabajo.
66. Confío en los aplicativos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.
67. A través de los espacios de capacitación he logrado un aprendizaje en mi desarrollo personal que impacte en mi ambiente laboral y personal.

68. Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.
69. Los líderes de procesos facilitan el desarrollo personal y profesional.
70. Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.
71. Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.
72. Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.
73. Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.
74. Conozco los riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto-cuidado.
75. Considero que la información se encuentra disponible para dar respuestas adecuadas a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.
76. El programa de inducción ha contribuido a tener sentido de pertenencia con la Institución.
77. Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.
78. Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.
79. Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.
80. El programa de inducción – re inducción administrativa y/o docente cumple con mis expectativas.
81. Participo de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.
82. Los programas de salud ocupacional han contribuido a mejorar las condiciones de trabajo.

**Muchas Gracias por su Colaboración**

## Anexo B: Hoja de Respuestas

	<b>INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA</b>
<b>HOJA DE RESPUESTAS</b>	

1) A. B. C. D. E. 2) A. B. C. D. E. 3) A. B. C. D. E. 4) A. B. C. D. E.  
5) A. B. C. D. E. 6) A. B. C. D. E. 7) A. B. C. D. E. 8) A. B. C. D. E.  
9) A. B. C. D. E. 10) A. B. C. D. E. 11) A. B. C. D. E. 12) A. B. C. D. E.  
13) A. B. C. D. E. 14) A. B. C. D. E. 15) A. B. C. D. E. 16) A. B. C. D. E.  
17) A. B. C. D. E. 18) A. B. C. D. E. 19) A. B. C. D. E. 20) A. B. C. D. E.  
21) A. B. C. D. E. 22) A. B. C. D. E. 23) A. B. C. D. E. 24) A. B. C. D. E.  
25) A. B. C. D. E. 26) A. B. C. D. E. 27) A. B. C. D. E. 28) A. B. C. D. E.  
29) A. B. C. D. E. 30) A. B. C. D. E. 31) A. B. C. D. E. 32) A. B. C. D. E.  
33) A. B. C. D. E. 34) A. B. C. D. E. 35) A. B. C. D. E. 36) A. B. C. D. E.  
37) A. B. C. D. E. 38) A. B. C. D. E. 39) A. B. C. D. E. 40) A. B. C. D. E.  
41) A. B. C. D. E. 42) A. B. C. D. E. 43) A. B. C. D. E. 44) A. B. C. D. E.  
45) A. B. C. D. E. 46) A. B. C. D. E. 47) A. B. C. D. E. 48) A. B. C. D. E.  
49) A. B. C. D. E. 50) A. B. C. D. E. 51) A. B. C. D. E. 52) A. B. C. D. E.  
53) A. B. C. D. E. 54) A. B. C. D. E. 55) A. B. C. D. E. 56) A. B. C. D. E.  
57) A. B. C. D. E. 58) A. B. C. D. E. 59) A. B. C. D. E. 60) A. B. C. D. E.  
61) A. B. C. D. E. 62) A. B. C. D. E. 63) A. B. C. D. E. 64) A. B. C. D. E.  
65) A. B. C. D. E. 66) A. B. C. D. E. 67) A. B. C. D. E. 68) A. B. C. D. E.  
69) A. B. C. D. E. 70) A. B. C. D. E. 71) A. B. C. D. E. 72) A. B. C. D. E.  
73) A. B. C. D. E. 74) A. B. C. D. E. 75) A. B. C. D. E. 76) A. B. C. D. E.  
77) A. B. C. D. E. 78) A. B. C. D. E. 79) A. B. C. D. E. 80) A. B. C. D. E.  
81) A. B. C. D. E. 82) A. B. C. D. E.

## **Anexo C: Alfa de Cronbach**

En el ámbito de las mediciones de origen psicológico, el alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida (Cronbach, 1951). En otras palabras, el uso de una herramienta como ésta permite determinar si los niveles, o el orden, establecido de acuerdo a los tipos de respuesta y utilizado en alguna prueba psicométrica (encuesta, test, etc.) es adecuado o no, e incluso es posible cuantificar esta variable asignándole un valor entre cero y uno. El alfa de Cronbach es el método más comúnmente utilizado para la medición de la consistencia interna de muchas pruebas de características psicológicas, es decir, que contengan variables de tipo cualitativo, aunque éstas también se puedan cuantificar; pero dichos test deben cumplir con dos requisitos previos:

1. Los ítems que le conforman deben poder sumarse para constituir un resultado global, el cual es el valor final de la prueba.
2. Los ítems deben apuntar hacia la misma dirección, es decir, el valor cuantitativo de la respuesta y el valor cualitativo que indica dicho ítem, deben cumplir una relación directamente proporcional (a mayor puntaje o cuanto mayor sea la respuesta, mayor es la característica de la que habla dicho ítem). Cuando alguna pregunta no cumple dicha relación, su valor debe ser invertido para que el test tenga todos los ítems con el mismo sentido, lo cual ocurrió con las preguntas número 43 y 57, las cuales originalmente presentaban un sentido contrario.

De esta manera, la aplicación de este instrumento presenta grandes ventajas para los investigadores ya que le otorga precisión y certeza a las conclusiones que surjan de la realización de alguna prueba al estimar la confiabilidad que brindan la prueba y sus resultados, además de ser fácil de calcular al estar disponible como opción de análisis en los programas estadísticos más conocidos.

El alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables o ítems que forman parte de la escala. Sin embargo, puede ser calculado a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones (alfa de Cronbach estandarizado) calculadas entre los ítems de la prueba; de cualquiera de las dos formas se puede llegar al mismo resultado debido a que pueden deducirse la una de la otra.

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Fórmula 1: Alfa de Cronbach.

Fuente: Web.

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k-1)}$$

Fórmula 2: Alfa de Cronbach estandarizado.

Fuente: Web.

Para concluir al respecto, se toma en consideración que cuanto más se aproxime a su valor máximo (uno), mayor es la fiabilidad de la escala; además se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

En el caso que se presenta, la fiabilidad de la prueba aplicada arrojó un valor muy positivo, permitiendo asegurar que la prueba realizada arrojó resultados confiables.

<b>Estadísticos de Fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de Elementos</b>
0.9606	82

**Tabla C1:** Valor del alfa de Cronbach para la encuesta de clima organizacional UTP.

**Fuente:** Software estadístico SPSS.

De igual forma se calculó la consistencia interna del test con los coeficientes de Spearman-Brown, el cual consiste en partir el test en dos mitades y calcular la correlación que existe entre estas dos, la fórmula utilizada para dicho cálculo es:

$$r_{11} = \frac{2r_{12}}{1 + r_{12}} \quad [14] \quad r_{12} = \text{correlación entre las dos mitades del test. El test se divide en dos mitades y se calcula la correlación entre ambas como si se tratara de dos tests.}$$

*Fórmula de Spearman-Brown*

Sin embargo esta fórmula supone que las dos mitades tienen medias y varianzas idénticas, lo que sobrestima la fiabilidad puesto que esta afirmación nunca se cumple, es por esto que el coeficiente de Spearman-Brown no es aconsejable utilizarlo.

En resumen, es posible afirmar que la encuesta para la estimación del clima organizacional realizada a los colaboradores de la Universidad Tecnológica de Pereira presenta una muy buena uniformidad y consistencia, motivo por el cual los resultados obtenidos están muy interrelacionados y ostentan una excelente correlación lineal entre sí. Es por esto que se puede concluir que las preguntas están formuladas de manera que las respuestas fueran reales y, de igual manera, consistentes al apuntar hacia la misma parte y demostrar una tendencia y/o un resultado específico, el cual consiste en la percepción del clima organizacional en un área o sub-área específica.

A continuación, se presenta el análisis efectuado a través de la herramienta estadística SPSS:

```
GET FILE='C:\Users\JW\Dropbox\PROYECTO DE GRADO\Spss\Alfa de cronbach.sav'.
RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16
P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36
P37 P38 P39 P40 P41 P42 P43 P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50 P51 P52 P53 P54 P55 P56
```

P57 P58 P59 P60 P61 P62 P63 P64 P65 P66 P67 P68 P69 P70 P71 P72 P73 P74 P75 P76  
P77 P78 P79 P80 P81 P82 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

## Análisis de fiabilidad

Notas		
	Resultados creados	12-Sep-2011 18:39:18
	Comentarios	
Entrada	Datos	C:\Users\JW\Dropbox\PROYECTO DE GRADO\Spss\Alfa de cronbach.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	107
	Entrada matricial	C:\Users\JW\Dropbox\PROYECTO DE GRADO\Spss\Alfa de cronbach.sav
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.
	Sintaxis	RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36 P37 P38 P39 P40 P41 P42 P43 P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50 P51 P52 P53 P54 P55 P56 P57 P58 P59 P60 P61 P62 P63 P64 P65 P66 P67 P68 P69 P70 P71 P72 P73 P74 P75 P76 P77 P78 P79 P80 P81 P82 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Recursos	Tiempo de procesador	0:00:00.031
	Tiempo transcurrido	0:00:00.234

[Conjunto\_de\_datos1] C:\Users\JW\Dropbox\PROYECTO DE GRADO\Spss\Alfa de cronbach.sav

## Escala: TODAS LAS VARIABLES

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	107	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	107	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.961	82

```
RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16
P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36
P37 P38 P39 P40 P41 P42 P43 P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50 P51 P52 P53 P54 P55 P56
P57 P58 P59 P60 P61 P62 P63 P64 P65 P66 P67 P68 P69 P70 P71 P72 P73 P74 P75 P76
P77 P78 P79 P80 P81 P82 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
```

## Análisis de fiabilidad

### Notas

Resultados creados	12-Sep-2011 18:39:54
Comentarios	



Entrada	Datos	C:\Users\JW\Dropbox\PROYECTO DE GRADO\Spss\Alfa de cronbach.sav	
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1	
	Filtro	<ninguno>	
	Peso	<ninguno>	
	Segmentar archivo	<ninguno>	
	Núm. de filas del archivo de trabajo		107
	Entrada matricial		
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.	
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.	
	Sintaxis	RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36 P37 P38 P39 P40 P41 P42 P43 P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50 P51 P52 P53 P54 P55 P56 P57 P58 P59 P60 P61 P62 P63 P64 P65 P66 P67 P68 P69 P70 P71 P72 P73 P74 P75 P76 P77 P78 P79 P80 P81 P82 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.	
Recursos	Tiempo de procesador		0:00:00.031
	Tiempo transcurrido		0:00:00.655

[Conjunto\_de\_datos1] C:\Users\JW\Dropbox\PROYECTO DE GRADO\Spss\Alfa de cronbach.sav

## Escala: TODAS LAS VARIABLES

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	107	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	107	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.932
		N de elementos	41 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	.920
		N de elementos	41 <sup>b</sup>
		N total de elementos	82
			Correlación entre formas
Coeficiente de Spearman-Brown		Longitud igual	.938
		Longitud desigual	.938

a. Los elementos son: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40, P41.

b. Los elementos son: P42, P43, P44, P45, P46, P47, P48, P49, P50, P51, P52, P53, P54, P55, P56, P57, P58, P59, P60, P61, P62, P63, P64, P65, P66, P67, P68, P69, P70, P71, P72, P73, P74, P75, P76, P77, P78, P79, P80, P81, P82.

## Anexo D: Correlaciones Entre las Variables

Para llevar a cabo el análisis de las variables se realizó el cálculo del índice de correlación, usando el coeficiente de correlación de Pearson, el cual indica la relación lineal, intensidad y sentido que existe entre dos variables, de igual forma se generó un gráfico de dispersión para las parejas con un índice de correlación mayor. A continuación se muestra los resultados obtenidos:

### Convenciones

Trabajo en equipo	V1
Liderazgo	V2
Facilitación para el cambio	V3
Empoderamiento	V4
Sentido de pertenencia	V5
Imagen corporativa	V6
Comunicación	V7
Motivación	V8
Negociación y manejo de conflictos	V9
Relaciones	V10
Reconocimiento por la labor	V11
Salud ocupacional	V12
Información	V13

**Tabla D1.** Convenciones de las variables del estudio.

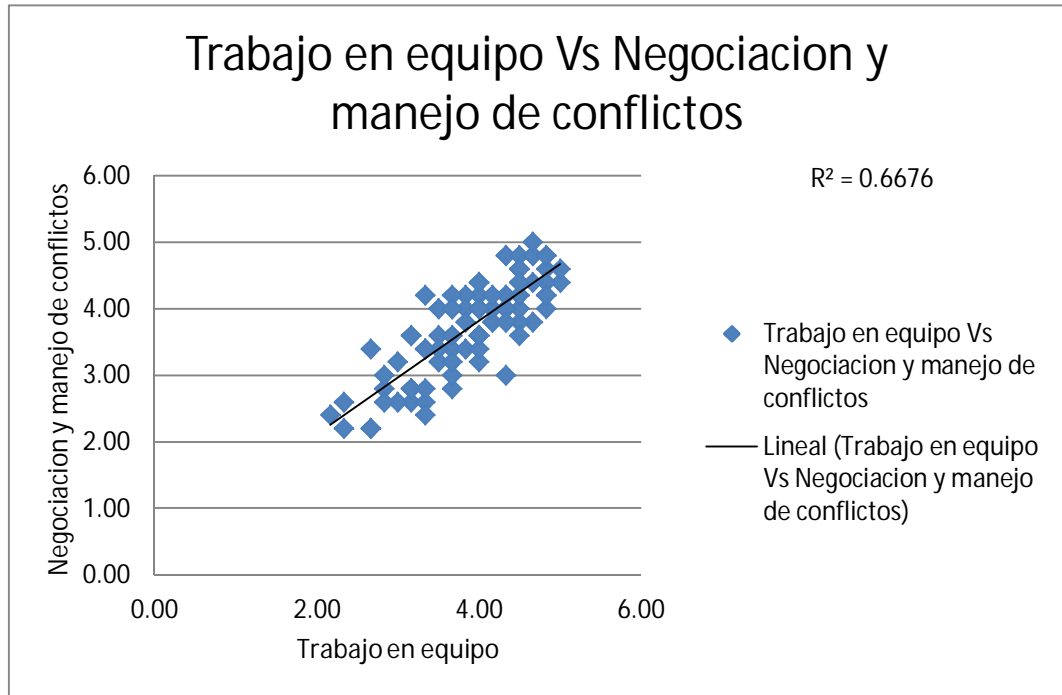
**Fuente:** Los autores.

**Correlaciones**

		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
V1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .000 107	.734** .000 107	.539** .000 107	.470** .000 107	.592** .000 107	.460** .000 107	.485** .000 107	.799** .000 107	.817** .000 107	.788** .000 107	.717** .000 107	.445** .000 107	.379** .000 107
V2	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.734** .000 107	1 .000 107	.578** .000 107	.466** .000 107	.564** .000 107	.513** .000 107	.518** .000 107	.816** .000 107	.796** .000 107	.710** .000 107	.731** .000 107	.479** .000 107	.249** .010 107
V3	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.539** .000 107	.578** .000 107	1 .000 107	.426** .000 107	.517** .000 107	.481** .000 107	.659** .000 107	.549** .000 107	.604** .000 107	.511** .000 107	.329** .001 107	.527** .000 107	.543** .000 107
V4	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.470** .000 107	.466** .000 107	.426** .000 107	1 .000 107	.541** .000 107	.329** .001 107	.500** .000 107	.585** .000 107	.464** .000 107	.592** .000 107	.352** .000 107	.354** .000 107	.434** .000 107
V5	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.592** .000 107	.564** .000 107	.517** .000 107	.541** .000 107	1 .000 107	.586** .000 107	.480** .000 107	.587** .000 107	.639** .000 107	.710** .000 107	.442** .000 107	.527** .000 107	.415** .000 107
V6	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.460** .000 107	.513** .000 107	.481** .000 107	.329** .001 107	.586** .000 107	1 .000 107	.533** .000 107	.598** .000 107	.549** .000 107	.570** .000 107	.388** .000 107	.477** .000 107	.316** .001 107
V7	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.485** .000 107	.518** .000 107	.659** .000 107	.500** .000 107	.480** .000 107	.533** .000 107	1 .000 107	.581** .000 107	.545** .000 107	.439** .000 107	.324** .001 107	.559** .000 107	.546** .000 107
V8	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.799** .000 107	.816** .000 107	.549** .000 107	.585** .000 107	.587** .000 107	.598** .000 107	.581** .000 107	1 .000 107	.781** .000 107	.812** .000 107	.689** .000 107	.474** .000 107	.406** .000 107
V9	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.817** .000 107	.796** .000 107	.604** .000 107	.464** .000 107	.639** .000 107	.549** .000 107	.545** .000 107	.781** .000 107	1 .000 107	.772** .000 107	.722** .000 107	.473** .000 107	.356** .000 107
V10	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.788** .000 107	.710** .000 107	.511** .000 107	.592** .000 107	.710** .000 107	.570** .000 107	.439** .000 107	.812** .000 107	.772** .000 107	1 .000 107	.648** .000 107	.430** .000 107	.361** .000 107
V11	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.717** .000 107	.731** .000 107	.329** .001 107	.352** .000 107	.442** .000 107	.388** .000 107	.324** .001 107	.689** .000 107	.722** .000 107	.648** .000 107	1 .000 107	.409** .000 107	.121** .214 107
V12	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.445** .000 107	.479** .000 107	.527** .000 107	.354** .000 107	.527** .000 107	.477** .000 107	.559** .000 107	.474** .000 107	.473** .000 107	.430** .000 107	.409** .000 107	1 .000 107	.447** .000 107
V13	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.379** .000 107	.249** .010 107	.543** .000 107	.434** .000 107	.415** .000 107	.316** .001 107	.546** .000 107	.406** .000 107	.356** .000 107	.361** .000 107	.121** .214 107	.447** .000 107	1 .000 107

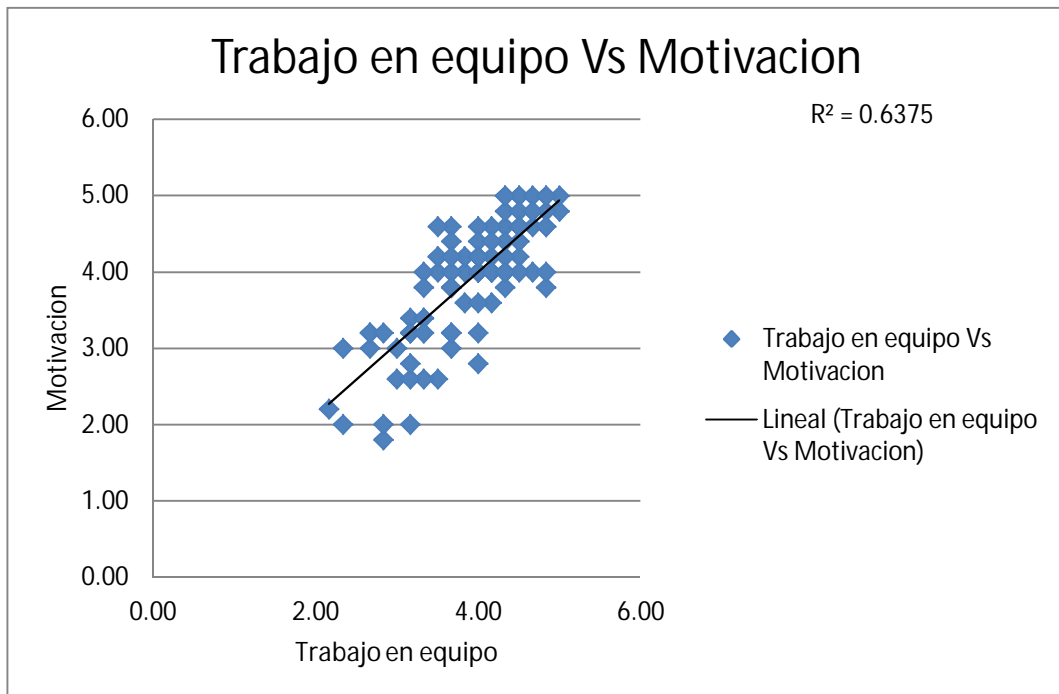
**Tabla D2:** Correlación de Pearson entre las variables del estudio.

**Fuente:** Software estadístico SPSS.



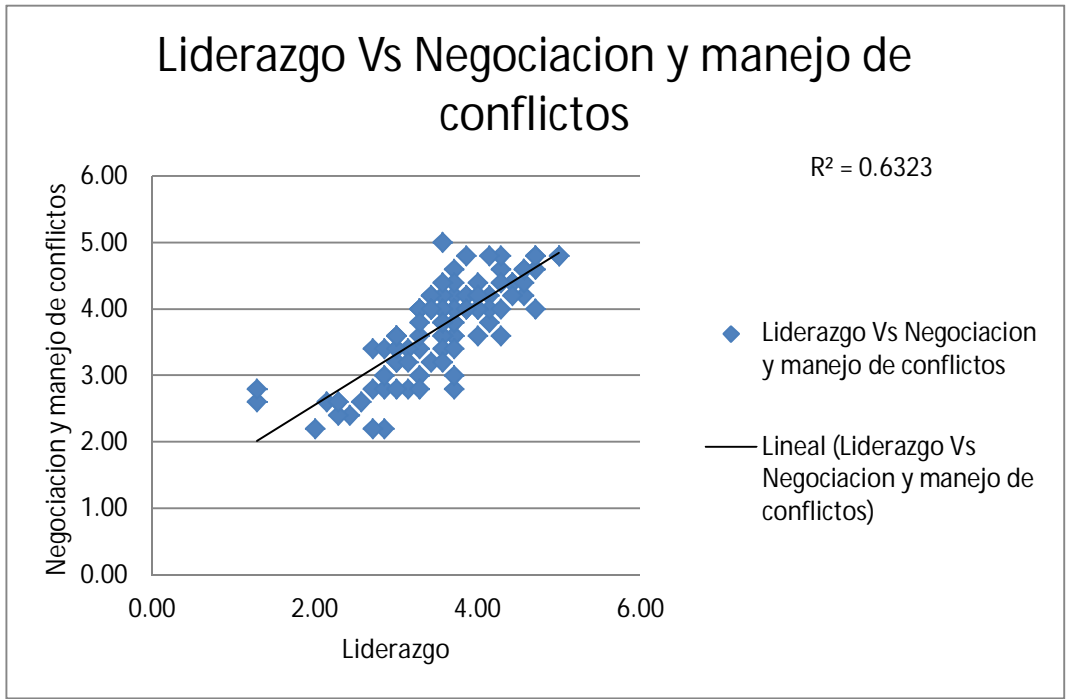
**Gráfico D1.** Gráfico de dispersión de las variables Trabajo en equipo y Negociación y manejo de conflictos.

**Fuente:** Los autores.



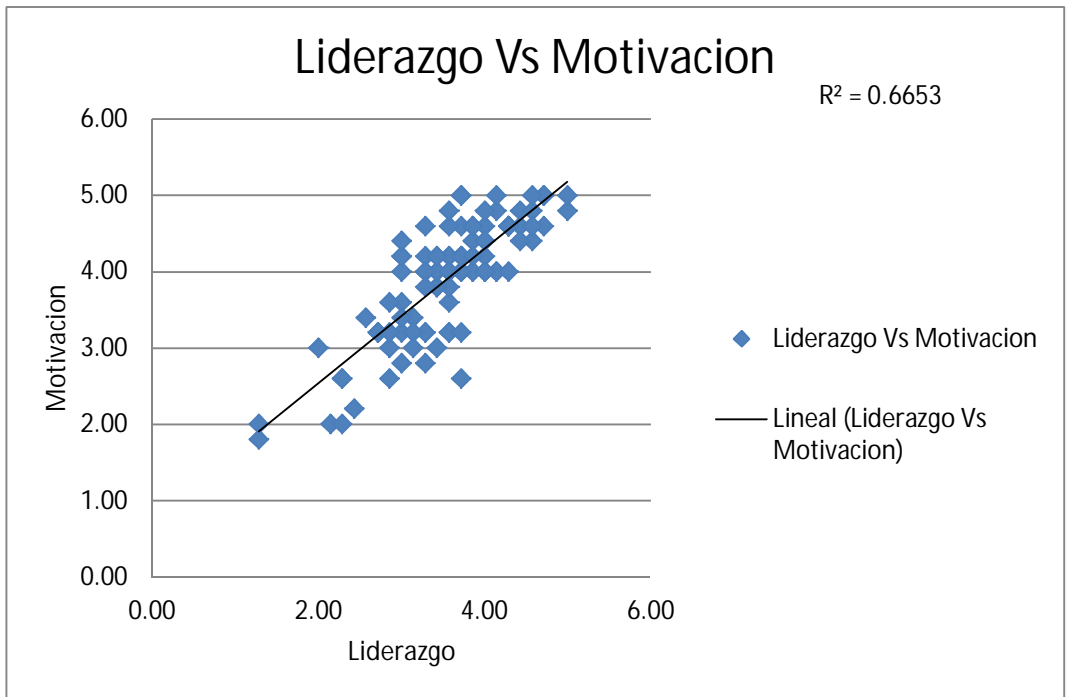
**Gráfico D2.** Gráfico de dispersión de las variables Trabajo en equipo y Motivación.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico D3.** Gráfico de dispersión de las variables Liderazgo y Negociación y manejo de conflictos.

**Fuente:** Los autores.



**Gráfico D4.** Gráfico de dispersión de las variables Liderazgo y Motivación

**Fuente:** Los autores.

Según los datos obtenidos y analizando los gráficos de dispersión, las variables que contienen el grado más alto de correlación entre las otras son el Trabajo en equipo y el Liderazgo.

Las variables Trabajo en equipo y Liderazgo presentan una correlación significativa en las variables Negociación y manejo de conflictos y Motivación; de manera que Trabajo en equipo Vs Negociación y manejo de conflictos obtuvo un índice de correlación de 0.817 y una relación lineal de 0.66, y Trabajo en equipo Vs Motivación obtuvo un índice de correlación de 0.799 y una relación lineal de 0.63.

De igual forma la relación Liderazgo Vs Negociación y manejo de conflictos obtuvo un índice de correlación de 0.796 y una relación lineal de 0.63; Liderazgo Vs Motivación obtuvo un índice de correlación de 0.816 y una relación lineal de 0.66.

Estas dos variables presentan una correlación parcial en las variables Relaciones y Reconocimiento por la labor.

Es necesario aclarar que el índice de correlación de Pearson nos indica el grado de relación que tiene una variable con otra, pero no necesariamente indica una influencia directa y precisa entre ellas debido a la existencia de fuerzas exógenas que puedan causar un comportamiento diferente; por esto, si se interviene en una de estas dos variables ejecutando mejoras, se cuenta con una alta posibilidad de que en las demás variables también se genere un cambio positivo.