

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN BIBLIOTECA Y BIENESTAR
UNIVERSITARIO, DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.**

EVANGELINA SÁNCHEZ ALVARADO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2006

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN BIBLIOTECA Y BIENESTAR
UNIVERSITARIO, DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.**

EVANGELINA SÁNCHEZ ALVARADO

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
TRABAJADORA SOCIAL**

Director

MBA. CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2006

A *MARÍA* mi madre, por su amor, su entrega incondicional, y por tener siempre fe en mí.

A *SAMUEL* mi padre (q.e.p.d), por la maravillosa infancia que me brindó y los buenos momentos que compartimos.

A *HERNANDO* mi esposo, por ser mi roca fuerte y luz en mi camino.

A *LUIS, SALVADOR, ANGEL Y RAFAEL*, mis tíos, por su respaldo en todo momento.

A *HERNANDO Y ALIX*, mis suegros, por su valiosa ayuda.

A *mis familiares y amigos*, por su colaboración.

AGRADECIMIENTOS

A mi *MADRE*, porque con su esfuerzo y apoyo permanente, me brindó la posibilidad de culminar esta etapa importante de mi vida.

A *ARMANDO CARRIÓN*, por su incondicionalidad en los momentos difíciles.

A *CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ*, Profesor y Director de este proyecto, porque con sus conocimientos, consejos y apoyo, hizo posible el desarrollo del mismo.

Al Ingeniero *OSCAR ROBERTO GÓMEZ*, Jefe de la División de Recursos Humanos, por su valiosa colaboración durante el desarrollo de este trabajo.

A quienes integraban la *COMISIÓN ASESORA DE RELACIONES INSTITUCIONALES*, durante la práctica, por sus aportes.

A *ORLANDO CAMACHO VEGA*, Jefe de Biblioteca y a *LUIS EDUARDO BECERRA ARDILA*, Jefe de Bienestar Universitario, por su cooperación.

A quienes contribuyeron en mi formación profesional.

A mis *AMIGOS*, por su compañía en todo momento.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1 COMPONENTES TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL	4
1.1.1 Elementos de la Cultura Organizacional	7
1.2 LA MOTIVACIÓN	17
1.2.1 Desarrollo de la Teoría de Motivación para el Trabajo	21
1.3 CLIMA LABORAL.....	32
2 SITUACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES DEL ESTADO EN COLOMBIA.....	41
2.1 CONTEXTO GENERAL	41
2.2 ASPECTO PARTICULAR DE LA UIS.....	44
2.2.1 El Personal Docente	44
2.2.2 El Personal Administrativo.....	46
3 CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.....	51
3.1 LA INSTITUCIÓN.....	51
3.2 OBJETIVOS	52
3.3 LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	53
4 INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL, EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS – UIS.	55
4.1 VISIÓN	55
4.2 MISIÓN.....	55
4.3 OBJETIVOS DEL ÁREA ORGANIZACIONAL.....	56
4.4 OBJETIVOS DE PROCESO DEL ÁREA ORGANIZACIONAL.....	56
4.5 ÁREAS INTERNAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	57
4.5.1 Provisión del Talento Humano.....	57

4.5.2	Conservación y Desarrollo.....	58
4.5.3	Evaluación del Talento Humano.....	58
4.5.4	Responsabilidad Social:	59
4.6	EXPERIENCIA PRÁCTICA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.....	59
4.6.1	Diagnostico Inicial de las Dependencias Administrativas Objeto de Estudio.....	60
4.7	PROPUESTA DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA.....	65
4.8	RESULTADOS DEL PROCESO.....	68
5	DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL	75
5.1	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	76
5.1.1	Potencial de Logro.....	76
5.1.2	Motivación.....	77
5.1.3	Interés Personal por el Trabajo en Sí:.....	78
5.1.4	Desarrollo en el Trabajo:	78
5.1.5	Administración de la Empresa.....	79
5.1.6	Calidad Técnica de la Supervisión:	80
5.1.7	Salud Ocupacional:.....	81
5.1.8	Cordialidad y Apoyo:.....	81
5.1.9	Trabajo y Vida Personal:	82
5.2	MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL.....	83
5.2.1	Potencial de Logro.....	86
5.2.2	Motivación.....	89
5.2.3	Interés Personal por el Trabajo en Sí.....	93
5.2.4	Desarrollo en el Trabajo	97
5.2.5	Administración de la Empresa.....	100
5.2.6	Calidad Técnica de la Supervisión	104

5.2.7	Salud Ocupacional.....	107
5.2.8	Cordialidad y Apoyo:.....	110
5.2.9	Trabajo y Vida Personal	113
5.3	DIAGNÓSTICO FINAL DE CLIMA LABORAL EN BIBLIOTECA.....	116
5.4	DIAGNÓSTICO FINAL DE CLIMA LABORAL EN BIENESTAR UNIVERSITARIO.	118
6	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	121
6.1	MISIÓN.....	122
6.2	VISIÓN	122
6.3	OBJETIVOS	122
6.4	PRESUPUESTO	125
	CONCLUSIONES	128
	RECOMENDACIONES	129
	BIBLIOGRAFÍA	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Funciones de La Cultura Organizacional	16
Figura 2: El Ciclo Motivacional.....	20
Figura 3: Jerarquía de las Necesidades Humanas.....	23
Figura 4: Clasificación hecha por Herzberg de los factores de Mantenimiento y Motivacionales.....	27
Figura 5. Teoría De Los Dos Factores.....	28
Figura 6. Distribución de Empleados de Biblioteca, Según Tipo de Contratación	62
Figura 7. Distribución de Empleados de Bienestar Universitario, Según Tipo de Contratación	63
Figura 8: Variables de Biblioteca	84
Figura 9: Variables de Bienestar Universitario.....	85
Figura 10: Variable Potencial de logro, en Biblioteca	86
Figura 11: Variable Potencial de Logro, en Bienestar Universitario	86
Figura 12: Variable Motivación, en Biblioteca.....	89
Figura 13: Variable Motivación, en Bienestar Universitario	90
Figura 14: Variable Interés Personal por el Trabajo en Sí, en Biblioteca.....	93
Figura 15: Variable Interés Personal por el Trabajo en Sí, en Bienestar Universitario	94
Figura 16: Variable Desarrollo en el Trabajo, en Biblioteca	97
Figura 17: Variable Desarrollo en el Trabajo, en Bienestar Universitario.....	97
Figura 18: Variable Administración de la Empresa, en Biblioteca.....	101
Figura 19: Variable Administración de la Empresa, en Bienestar Universitario	101
Figura 20: Variable Calidad Técnica de la Supervisión, en Biblioteca	104
Figura 21: Variable Calidad Técnica de la Supervisión, en Bienestar Universitario.....	105
Figura 22: Variable Salud Ocupacional, en Biblioteca.....	107
Figura 23: Variable Salud Ocupacional, en Bienestar Universitario	108
Figura 24: Variable Cordialidad y Apoyo, en Biblioteca.....	110

Figura 25: Variable Cordialidad y Apoyo, en Bienestar Universitario 111

Figura 26: Variable Trabajo y Vida Personal, en Biblioteca 113

Figura 27: Variable Trabajo y Vida Personal, en Bienestar Universitario..... 114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones establecidas por Moos, para estudiar el Clima Laboral	36
Tabla 2: Provisión del Talento Humano	57
Tabla 3: Conservación y Desarrollo	58
Tabla 4: Evaluación del Talento Humano	59
Tabla 5: Responsabilidad Social	59

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	134
--	-----

TITULO
DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN BIBLIOTECA Y BIENESTAR UNIVERSITARIO, DE LA
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER*

AUTOR: EVANGELINA SÁNCHEZ ALVARADO**

PALABRAS CLAVES:

Motivación
Cultura Organizacional
Clima Laboral

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

El contexto organizacional está determinado por múltiples cambios y factores que influyen en la conducta humana; en este sentido, se resalta la importancia de generar estrategias que contribuyan a administrar eficazmente el Recurso Humano, una de las más importantes, refiere a incrementar la motivación de las personas en su entorno de trabajo, mediante un adecuado Clima Laboral.

En este Trabajo de Grado se describe el proceso de práctica académica, a partir de la intervención profesional realizada en la División de Recursos Humanos, de la Universidad Industrial de Santander, cuyo objetivo se centró en la Conservación y Mantenimiento del Talento Humano.

El contenido se compone de seis capítulos; el primero contiene el marco conceptual y sus temas son: la Cultura Organizacional, la Motivación y el Clima Laboral. En el segundo capítulo, se presenta el contexto general que influye en los funcionarios y profesores de las entidades públicas; así como también, aquellas políticas que determinan el funcionamiento de la Universidad. En el tercer capítulo, se describe la Institución a partir de su misión y objetivos organizacionales. El cuarto capítulo establece el desarrollo del proceso a partir de la intervención profesional. En el quinto capítulo, se expone el diagnóstico de Clima Laboral realizado en las dependencias objeto de estudio; finalmente, el sexto capítulo, presenta el “Plan Estratégico para la Optimización del clima Laboral”, como una alternativa que pretende mejorar las condiciones de los funcionarios en el entorno de trabajo.

* Trabajo de Grado.

** Facultad Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social, Director MBA. Carlos Eduardo Torres Sánchez.

TITLE
DIAGNOSTIC OF LABOR CLIMATE IN LIBRARY AND UNIVERSITY WELL-BEING, OF THE INDUSTRIAL UNIVERSITY OF SANTANDER*.

AUTHOR: EVANGELINA SÁNCHEZ ALVARADO**

KEY WORDS:

Motivation
Organizational Culture.
Labor Climate.

DESCRIPTION OR CONTENT:

The organizational context is determined by multiple changes and factors that influence in the human conduct; in this sense, is emphasized the importance of generating strategies that contribute to administer the Human Resource effectively, one most important, refers at increase of motivation of people in its surroundings of work, by means of a Labor Climates suitable.

In this Work of Degree is described the process of academic practice, from the professional intervention made in the Division of Human Resources, in the Industrial University of Santander, its objective was centered in Conservation and Maintenance of the Human Talent.

The content is made up of six chapters; the first it contains the conceptual frame and their subjects are: the Culture Organizational, the Motivation and the Labor Climate. In the second chapter, it presents the general context that influences in the professors and civil employees of the public organizations; as well as, those policies that determine the operation of the University. The third chapter, describes to the Institution in relation to its mission and objectives. The fourth chapter establishes the development of process from professional intervention. In the fifth chapter, is exposed the Climate Labor diagnostic made in the study dependencies; finally, the sixth chapter, presents the "Strategic Plan for the Optimization of the Labor Climate", like an alternative that it tries to improve the conditions of the civil employees in the work surroundings.

* Work of Degree.

** Faculty Human Sciences, School Work Social, MBA Carlos Eduardo Torres Sánchez.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto dinámico que les exige estar en permanente adaptación al cambio; en este sentido, el Recurso Humano que las conforma toma gran relevancia, en tanto que los esfuerzos organizacionales se orientan a mejorar las condiciones laborales en relación con la motivación, la prevención de riesgos en la salud, la satisfacción, los procesos de capacitación, entre otros, los cuales imponen nuevos retos para las directivas.

En concordancia, es preciso desarrollar procesos de evaluación en donde las organizaciones sean entendidas como un todo, en el que intervienen múltiples factores entre estos el Clima Laboral, el cual influye en el comportamiento de las personas; y aunque es cierto que las empresas son constituidas racionalmente, también lo es que los procesos psicosociales que se generan a partir de la interacción entre los seres humanos, no se pueden planificar y por tanto, es importante desarrollar diagnósticos que permitan comprender la complejidad de la interacción humana en el contexto laboral.

El Diagnóstico de Clima Laboral contempla la multidimensionalidad de los aspectos que lo conforman y es de gran importancia porque permite conocer las percepciones que comparten los integrantes de una organización, respecto a su relación con la misma y de ellos entre sí; las cuales son fundamentales para determinar las características propias del ambiente laboral y de esta manera emprender acciones estratégicas para hacer en definitiva, más agradable el trabajo al interior de la misma.

En este sentido, el Diagnóstico de Clima Laboral realizado en Biblioteca y Bienestar Universitario, dependencias administrativas de la Universidad Industrial de Santander, se fundamentó en la experiencia académica de la práctica profesional; a partir del cual se formularon acciones concretas para dinamizar las relaciones interpersonales e incrementar la motivación de los funcionarios, orientadas a mejorar el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los funcionarios de la institución.

Este trabajo de grado presenta en el primer capítulo, un referente conceptual relacionado con los temas involucrados en el estudio, sustentado en una revisión bibliográfica de los aspectos que intervienen en la relación entre el ser humano y la organización.

El segundo capítulo, refiere a una ubicación en el contexto de de las universidades del Estado en Colombia, así como también, las políticas que determinan la dinámica interna de de la Universidad.

En el tercer capítulo, se explica el funcionamiento de la institución a partir de su misión y los objetivos organizacionales.

El cuarto capítulo, describe el desarrollo de la experiencia académica, sustentado en la propuesta de planeación formulada al inicio de la práctica y el proceso intervención profesional realizado en la División de Recursos Humanos.

El quinto capítulo, permite conocer las características propias del ambiente de trabajo de las dependencias objeto de estudio, en relación con las variables que se establecieron para llevar a cabo el Diagnóstico de Clima Laboral.

Por último, en el sexto capítulo, se presenta una propuesta para optimizar el Clima Laboral, sustentada en un plan estratégico construido a partir de la intervención profesional.

La práctica académica de Trabajo Social en el área Organizacional, tuvo como objetivo la Conservación y Mantenimiento del Recurso Humano existente en la Universidad Industrial de Santander y su desarrollo, fue posible gracias al interés, apoyo y colaboración que demostraron las directivas y los trabajadores de la universidad.

Este trabajo de grado tiene como finalidad, resaltar la importancia de conocer de cerca los sentimientos que se generan entre los funcionarios y sus percepciones en relación con las condiciones en que desarrollan su trabajo, por cuanto estas facilitan una aproximación real a las características que determinan el ambiente laboral en la UIS; también pretende

constituirse en un aporte para las directivas de la institución, que resalte la necesidad e importancia de realizar acciones dirigidas a mejorar la satisfacción de los trabajadores e incrementar su motivación, como estrategias fundamentales para potenciar y aprovechar el Recurso Humano existente al interior de la misma.

1 COMPONENTES TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización se define como un sistema social, integrado por personas y grupos de trabajo que conforman una determinada estructura, actuando dentro de un contexto particular, mediante el desarrollo de actividades y el uso de recursos para cumplir con unos objetivos comunes.

En consecuencia, es *una unidad social*, constituida intencionalmente que le permite a las personas que la integran, satisfacer algunas necesidades y alcanzar unos objetivos que individualmente no pueden suplir; es además, *un sistema abierto*, en cuanto cada uno de sus elementos están interrelacionados e interactúan constantemente, intercambiando información entre ellos y su entorno; y finalmente, es *un organismo social vivo*, por cuanto se fundamenta en el ser humano, quien es su componente esencial y permite que la organización tenga movimiento y funcione.

En sí, el hombre es el componente fundamental de la organización, por tanto es importante comprender su multidimensionalidad, como subsistema dentro de la organización, es dinámico, tiene sus propios objetivos o propósitos y define lo que va a hacer con su vida; sin embargo, va a estar influenciado por quienes le rodean o por las condiciones del medio; su funcionamiento, se evidencia en el proceder social en respuesta a los insumos que le provee el sistema.

1.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones expresan una realidad cultural, que a su vez refleja creencias, valores, sentimientos, ideas y voluntades de una comunidad institucional; en el entorno laboral las personas interactúan con otras, intercambiando sus rasgos propios de personalidad y

necesidades entre otros aspectos; así mismo, una organización como organismo social vivo, cuyo fundamento es el hombre, tiene además, unos determinados atributos que la caracterizan, que la hacen única y singular, diferenciándola de otras, los cuales se constituyen en lo que se conoce como *Cultura Organizacional*; es entonces, un estilo particular y propio que la empresa posee, para poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas.

Para más claridad, Chiavenato la presenta como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización"¹.

La cultura corporativa está relacionada con el hombre, su personalidad, comportamiento, expectativas, entre otros; es un "adhesivo social que vincula a los miembros de la organización mediante valores compartidos, instrumentos simbólicos e ideales sociales"².

Las definiciones anteriores, concuerdan en que es todo aquello que identifica a una determinada organización y la diferencia de otra haciendo que sus integrantes se sientan parte de ella debido a que profesan los mismos valores, normas, lenguaje y reglas, e induce a que el personal sienta que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de afianzar el sentido de identidad de la persona para con su área de trabajo.

En este sentido, la cultura organizacional "esta influenciada por el *sistema de valores y ética*, que van a señalar lo que es y no correcto para la organización, funcionan como puntos focales de norma y moral que van a orientar la conducta de las personas en determinadas situaciones; *la ideología* integrada por el conjunto de supuestos implícitos de la persona y su lugar dentro de la organización, determina aspectos como el liderazgo, los estilos de dirección, entre otros; y por último *el comportamiento* porque se manifiesta

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill, 1988.p.26.

² _____. La Cultura Organizacional. p. 589. Parte V.

aportando los códigos necesarios para regular las pautas de comportamiento dentro de la organización”³.

La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados por creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado, a través de un proceso histórico; por tanto refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo en la empresa.

Así mismo, va a determinar la conducta de las personas en el contexto corporativo pues “representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales.”⁴

La cultura organizacional, es una red de significados, que son compartidos por los trabajadores a través de un proceso de socialización, los cuales intentan homogenizar la conducta de las personas; por otra parte estos, facilitan que los trabajadores se identifiquen con la organización, de modo que se sientan en "familia" y cuando este sentimiento es generalizado, encaminan sus esfuerzos para que la empresa alcance sus objetivos, al tiempo que pueden realizar sus expectativas personales y crecer y desarrollarse como seres humanos.

Por otra parte, "es definitiva en el éxito de una organización y en el adecuado desempeño de los individuos, de ahí la importancia de conservarla, enriquecerla y adaptarla a los cambios que se puedan presentar en el medio en que ésta se desarrolla"⁵; se concibe entonces en un elemento fundamental, que se conserva cada vez que las personas socializan la razón de ser de la empresa (misión), los valores y normas, en sus diferentes manifestaciones; se enriquece, con el aprendizaje permanente que se da entre los

³ GUILLÉN, Carlos y GUIL, Rocío. Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España: McGrawHill, 2000.p.140.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. McGrawHill, 2002.p.174.

⁵ YEPES, Fanny. El Desarrollo Humano y El Éxito de las Organizaciones. Instituto FES de Liderazgo. Cali, Colombia 1991.p.44.

trabajadores, producto de la interiorización y puesta en práctica de las pautas establecidas por la empresa, y debe ser adaptada, en la medida en que sea flexible para acoplarse a los diferentes cambios influidos por el entorno, que puedan intervenir el contexto organizacional.

En concordancia, en la medida en que la cultura sea fuerte, mayor será el grado de pertenencia de la persona hacia los valores corporativos, logrando que se identifique con mayor facilidad con los objetivos de la organización, generando así mayor compromiso y lealtad de los trabajadores para con la misma.

1.1.1 Elementos de la Cultura Organizacional

Según Freitas (1991)⁶, los diferentes elementos que conforman la cultura, proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural” por tanto, las personas los aceptan y reproducen como propios, dentro del entorno laboral; en este sentido, los individuos generan múltiples actitudes, expresadas en comportamientos, en el tipo de comunicación que se establece en los diferentes niveles jerárquicos, en los sentimientos que se generan entre compañeros, la disposición hacia los clientes, entre otros, que en su conjunto, van a determinar las características propias de la organización, y a diferenciarla de otras.

A continuación, se presentan los diversos elementos de la cultura organizacional, establecidos por la autora, en los que se identifican además algunos componentes propios de la UIS:

⁶ Citado por DE SOUZA, Adriana. Cultura Organizacional. [en línea]. <http://www.pa-artners.com/articulos.htm>. octubre de 1999.

a) Valores

Para la autora, a partir de los valores se pueden detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor desarrollo dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

Aunque los valores son abstractos, su utilidad organizacional se basa en la capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la probabilidad de ser convertidas en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una organización. En los empleados de la universidad se destacan algunos de estos como son sencillez, cordialidad, responsabilidad, honradez, puntualidad, respeto, compromiso, lealtad, etc.

Por otra parte, el sentimiento de identidad institucional es experimentado también por los egresados, al respecto, Roberto Sepúlveda, un ingeniero mecánico, quien hizo parte del primer grupo de estudiantes de la universidad, afirma “la UIS representa toda mi vida, todo lo que yo he podido hacer y lo que ha logrado mi familia.... me siento muy orgulloso con todo lo que aprendí y cada triunfo que he logrado se lo debo a la UIS.”⁷

En relación con los valores y la cultura organizacional, estos representan las pautas e ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura; dicen algo de lo que la organización es y de lo que debe y quiere ser (misión y visión); es así, como en la misión de la universidad se da especial importancia al trabajo interdisciplinario, sustentando su quehacer en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales.

⁷ Diario El Tiempo, Publicación del 2 de Marzo de 2003. Sección 2.

Según Hernández y García (1993) los valores se definen como actitudes que:

- Las personas desean de su trabajo y que resultan más importantes que los intereses.
- Reflejan una correspondencia entre necesidad y satisfacción en el trabajo.
- Indican una preferencia laboral y no imperativas de moral y
- Contienen información acerca de los resultados que buscan las personas cuando trabajan.

Los valores configuran la identidad del individuo, le permite ser aceptado y reconocido por la organización, facilitándoles contribuir activamente en la obtención de los objetivos colectivos; de igual forma, orientan el comportamiento y la vida social en la organización.

En concordancia, algunos valores institucionales de la UIS, que se reflejan en la cotidianidad de los funcionarios, refieren a la obediencia y respeto para con sus superiores jerárquicos, la solidaridad y cooperación entre ellos mismos para llevar a cabo las tareas con éxito, la responsabilidad de los jefes ante el uso de la autoridad que se les otorga y ante la ejecución de las órdenes que imparten; también, el trato cortés que se percibe en las diferentes dependencias para con los compañeros de trabajo, los jefes y el cliente interno de la institución, entre otros, que son percibidos por los mismos empleados y por las personas externas a la institución.

“La cultura organizacional es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio, así mismo, representan las normas de conducta aceptadas por los miembros de la organización, las cuales se transmiten a través del proceso de socialización”⁸; el cual puede definirse como “el proceso por el que una persona aprende valores, normas y comportamientos que le permiten participar como miembro de la organización”⁹.

⁸ _____ La Cultura Organizacional. Pág. 589. Parte V.

⁹ CHIAVENATO, Administración de recursos humanos, Op. cit., P.39.

La cultura organizacional, es el “sello personal” que tiene una organización, el cual surge a partir de su propia historia, involucra los valores, las tradiciones y costumbres acumuladas; estos aspectos son de vital importancia pues son los que “le dan vida” a la empresa y la diferencia de las otras, además tienen la particularidad de caracterizar a las personas que pertenecen a la misma, a partir de una serie de conductas que se esperan de ellas, en virtud a estos valores que son socializados; determinan también el grado de identidad de persona para con la institución, lo que a su vez, hace se esfuerce por lograr los objetivos corporativos.

b) Ritos y Ceremonias

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades que poseen objetivos específicos y directos, que tienden a integrar, dar reconocimiento, valorar el buen desempeño; y que en sí son utilizados para aclarar lo que se valora y lo que no se valora en la organización.

Harrison, Trice y Janice (Freitas, 1991) presentan los ritos organizacionales más usuales:

- ✓ **Ritos de Degradación**, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas. En este caso lo que se realiza en las dependencias es el llamado de atención ya sea verbal o escrito, tratando siempre de seguir el conducto regular establecido.

- ✓ **Ritos de Refuerzo**, su finalidad es motivar aptitudes positivas y valorar el esfuerzo de las personas, a partir de los resultados que la organización espera del empleado. En este sentido, en la universidad se realizan ceremonias en las que se enaltece la labor de sus empleados, como en el caso del día del profesor; en algunas dependencias administrativas se acostumbra a celebrar el día de la profesión, del jefe de la misma; también se acostumbra a enaltecer la labor de las secretarías, en su día; así mismo, cuando se realizan eventos que implican un mayor compromiso del personal, los jefes

acostumbran a enaltecer el esfuerzo de sus empleados reconociendo el buen desempeño de los mismos.

- ✓ **Ritos de Renovación**, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a una determinada situación. Esta responsabilidad recae en los jefes de las diferentes dependencias, ya sean administrativas o académicas, en éstas últimas la toma de decisiones se realiza en el Concejo de Escuela, en donde se escoge la alternativa mas viable.
- ✓ **Ritos de Reducción de Conflictos**, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas; generalmente en estos casos los jefes de las dependencias se reúnen con las personas implicadas para tratar de disminuir la tensión que se haya generado.
- ✓ **Ritos de Integración**, incentiva la expresión de sentimientos y están dirigidos a mantener las personas comprometidas con la organización.

En este sentido, en la universidad se realizan actividades de integración entre las diferentes dependencias como son las competencias deportivas; así mismo, para los estudiantes nuevos se realiza la semana de inducción para que conozcan el funcionamiento de la institución y además establezcan nuevos lazos sociales; por otra parte al interior de algunas dependencias, se acostumbra a que el empleado nuevo, sea el que sufrague la merienda de sus otros compañeros, con el fin de conocer y ser conocido por los demás, también se realizan actividades en el día que se celebra la profesión del jefe de unidad, como son los desayunos de trabajo, que permiten la integración y saber de manera informal, como esta funcionando la dependencia como tal y permite conocer otros aspectos personales de los superiores, que en el trato cotidiano, no es posible establecer.

c) Historias y Mitos

Las historias son relatos constantemente repetidos dentro de la organización, y tienen como base eventos ocurridos realmente.

El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que son una guía a los novatos, de los comportamientos esperados; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Algunas características generales que están presentes en las historias refieren a que son de conocimiento común entre todos los empleados de la organización, son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de que forma esa manera es tratada, recompensada o corregida.

En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

d) Héroes

El héroe es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc., los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización; su función es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a las personas en varios niveles.

En este aspecto, más que los héroes en sí, esta personificación la toma los empleados con mayor trayectoria en la universidad, pues la antigüedad es un factor que tiene gran

importancia en la institución, estas personas son tomadas como ejemplo a seguir y son respetadas y reconocidas por los demás integrantes de la institución.

e) Normas

Es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella, pero influyen en la medida en que determinan los comportamientos que son aceptados y que los que no lo son.

En el caso concreto de la UIS, están escritas detalladamente en los manuales de funciones, planes de capacitación y entrenamiento de personal, planes estratégicos, entre otros. Sin embargo hay normas que no están escritas y se constituyen en un hábito, que es igualmente importante; por ejemplo, el reglamento establece un horario formal de trabajo, de 8 horas diarias; pero algunos empleados acostumbran a trabajar más de este tiempo para cumplir con sus responsabilidades, aunque estas horas extra no sean remuneradas; al respecto algunos afirman: “A veces prefiero dedicar 3 horas el fin de semana para trabajar”, “Aquí uno sabe a qué hora entra pero no sabe la hora de salida”, “No tengo necesidad de trabajar tiempo extra, de pronto al finalizar el semestre, pero es solo eso”.

Las definiciones de Cultura Organizacional planteadas inicialmente, tienen conceptos comunes, y subrayan la importancia de los elementos que la constituyen como son los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir y se manifiestan en aspectos simbólicos, mitos, rituales, historias y leyendas que son traducidos en un lenguaje especializado y único para cada organización.

Al respecto, en las instituciones existen mecanismos que de una u otra forma tienden a mantener y reforzar la cultura organizacional como son:

☺ *Declaraciones formales de la filosofía organizacional.* Representadas por organigramas y misión institucional. En el caso de la UIS, los rangos de autoridad

están claramente definidos, a partir del rector, como máxima autoridad administrativa, y siguiendo la escala jerárquica, los jefes de las Vicerrectorías, los jefes de Departamentos, Dependencias, Divisiones y los Directores de Escuelas, cada uno de los cuales revestido de autoridad, pero que a su vez, esta es reconocida por sus subalternos.

- ☺ *Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios entre otros.* Existe una evidente particularidad y es la disposición de las oficinas de los jefes en el edificio administrativo, las cuales se encuentran ubicadas en la parte posterior de las mismas; en relación con la fachada de la universidad, expone al público el escudo de la UIS y la bandera de la institución caracterizada por los colores verde y blanco; además de otros emblemas de carácter nacional y regional.
- ☺ *Manejo de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.* En ese sentido son los jefes inmediatos, o de las dependencias, los encargados de dar asesoría, capacitar al empleado nuevo en sus funciones y además, es el líder del equipo de trabajo, por tanto un modelo a seguir.
- ☺ *Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.* Los reconocimientos se dan con base en las labores realizadas, para el caso de los docentes, tienen la posibilidad de ser bonificados cuando realizan alguna publicación, investigaciones, y otros aportes académicos; los cuales están simbolizados en Puntos de Actividad Docente (PAD) y pueden representar una bonificación. En el caso del personal administrativo, el reconocimiento se da por los años de servicio a la institución; de forma simbólica, con una medalla a los 5 años, un botón a los 10 años y así sucesivamente.
- ☺ *Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.* En la universidad, parte de estas leyendas se mantienen de una forma simbólica, por ejemplo, el campus universitario cuenta con un teatro al aire libre, José Antonio Galán, el cual es conocido coloquialmente como “La Gallera” debe su nombre al aspecto físico; otro espacio refiere al Aula Máxima de Ciencias, conocida también

como “el matadero o la morgue” pues cuando se hacen supletorios, principalmente en las ingenierías, es muy probable que las notas obtenidas no sean las mejores.

También se encontró un espacio de gran reconocimiento es la casona “La Perla” sede de la Asociación de Egresados de la UIS, edificación que se ha reconstruido y mantenido, pues según la historia, este sitio fue una posada de paso, y sitio obligado, para quienes viajaban entre Pamplona y el Socorro; en otro aspecto, la universidad se ha caracterizado por generar espacios de difusión cultural, no solo para la comunidad universitaria, sino también, para la región, en este sentido, el auditorio Luís Antonio Calvo, debe su nombre a un reconocido compositor de música colombiana, oriundo de Santander.

Estos son solo unos ejemplos, sin embargo, están propensos a desaparecer de la memoria colectiva, pues la oficina de planeación en este año cambió los nombres y ahora los edificios se identifican de forma numérica.

Según Peiró (1990) la Cultura Organizacional recoge contenidos culturales, noción de límites sociales, supone un proceso de configuración, fundamentado básicamente en el aprendizaje de significados compartidos y refiere a dimensiones históricas de los entornos considerados.

La cultura no es tangible pero se manifiesta de múltiples formas, por una parte, como mitos, ritos, historias, leyendas y creencias que enlazan a la organización con sus “héroes” y además, manifestaciones físicas como la arquitectura, logotipos, uniformes, etc. Esta puede manifestarse por cosas compartidas (objetos), dichos compartidos (palabras), hechos compartidos (conductas) y sentimientos compartidos (emociones).

En concordancia, puede afirmarse que son funciones de la cultura organizacional¹⁰:

- Proporcionar a sus miembros identidad organizacional.
- Configurar la conducta.

¹⁰ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice – Hall, 1991.p.444.

- Facilitar el compromiso colectivo.
- Promover la estabilidad del sistema social.
- Definir límites y
- Actúa como mecanismo de control.

Figura 1. Funciones de La Cultura Organizacional



Fuente: ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 1991. p. 444.

La identidad organizacional, se da en la medida en que las personas se identifican como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales; configura la conducta, ayudando a que los miembros encuentren sentido a su entorno, esta función facilita que los empleados entiendan por qué la organización hace lo que hace y cómo intenta lograr sus objetivos a largo plazo; facilita el compromiso colectivo, organizando las actividades laborales en torno a los grupos de trabajo y no a individuos; promueve la estabilidad del sistema social, reflejando el grado en que se percibe el entorno laboral como positivo y reforzador, mientras que los conflictos y cambios se administran de manera efectiva; su función de definir límites se da en cuanto diferencia a una organización de otras y finalmente la cultura actúa como mecanismo de control, porque guía y da forma a las actitudes y conducta de los empleados

En relación con la planificación y organización de los procesos, la cultura va a influir en la buena imagen que la organización tiene ante la sociedad, por su calidad en los servicios

que ofrece, el reconocimiento ante el sentimiento de que las cosas están bien hechas, entre otros; en el caso de la UIS, es reconocida socialmente por ser la mejor institución de educación superior, tener egresados y docentes con excelente formación académica que se destacan por con calidad humana y ética, entre otros.

En sí, la Cultura Organizacional orienta las normas y valores que rigen la organización, la cual es autónoma para determinar los principios que la guían y el tipo de relaciones; así mismo, permite observar y apreciar el compromiso de las personas, para dar lo mejor de sí y el sentido de responsabilidad ante sus funciones, para facilitar la consecución de las metas institucionales. La cultura es la que le da “personalidad” a la organización y sirve de marco de referencia a los miembros que la integran, dando las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

1.2 LA MOTIVACIÓN

Desde el punto de vista humano, la motivación en el trabajo es fundamental dado que el trabajo, abarca gran parte de la vida de una persona y permite el desarrollo y crecimiento de los grupos y de las estructuras sociales; por lo tanto debe ser lo más gratificante e interesante posible, además, constituirse en fuente de desafíos para el crecimiento del hombre. Desde el punto de vista de la organización, la motivación es parte de la responsabilidad social de la misma, generando como resultado una mayor productividad, y valor agregado a los ojos del personal.

Se entiende por motivación “todo lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”¹¹.

¹¹ SOLANA, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas, 1993. p.208.

La motivación “es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras”¹².

Arias, considera que " está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es importante considerar factores tipo biológico (como el hambre, sueño), de tipo psicológico, social y cultural; porque además, todo lo creado por el hombre como los valores, los ritos, las creencias, también condicionan la conducta humana”¹³.

Los autores coinciden en que la motivación es un proceso que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas, es lo que la impulsa para que realice un comportamiento específico; este impulso puede ser provocado por un estímulo externo o uno interno a la persona misma (que parte de lo que ella sabe de sí y del entorno que le rodea); así mismo, este impulso se traduce en un deseo, la persona desea poder, desea status, entre otras cosas.

Cuando el ser humano desea algo, es porque tiene una necesidad por satisfacer, la cual ha de desencadenar un comportamiento y en esta medida, las necesidades y comportamientos varían de una persona a otra.

Por tanto, a pesar de estas variaciones, Leavitt¹⁴ propone tres supuestos sobre el comportamiento:

- ① Es Causado; por los estímulos, tanto externos como internos al hombre.
- ① Es motivado; es decir, se orienta a un objetivo específico.
- ① Se orienta hacia la metas; subyace a toda conducta, existe siempre un " deseo", una " necesidad", un motivo.

¹² GUILLÉN y GUIL, Op. cit., p.197.

¹³ ARIAS, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1976. p.65.

¹⁴ CHIAVENATO, Administración de recursos humanos, Op. cit., p.58.

Partiendo de los planteamientos anteriores, puede afirmarse que el comportamiento siempre tendrá una finalidad, una meta explícita o implícita; y aún así, el resultado puede variar porque depende de cómo percibe la persona lo que la estimula, sus necesidades, sus deseos, entre otros.

Según Guillén y Guil, la motivación tiene las siguientes características¹⁵:

- ❖ Su consideración como *proceso psicológico*.
- ❖ *La desencadena una necesidad* de cualquier índole (física, social o psicológica).
- ❖ *Esta orientada a una meta* que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- ❖ *Facilita la actividad* en cuanto es energizante para el logro de la meta.

Refiere en general a aquellas condiciones o estados internos que activan o dan energía al organismo y dirigen la conducta hacia metas específicas; en el ambiente laboral, la conducta requiere un *motivo* por el cual ponerse en marcha, una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal, el *motivo* es algo que nos impulsa a actuar, se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

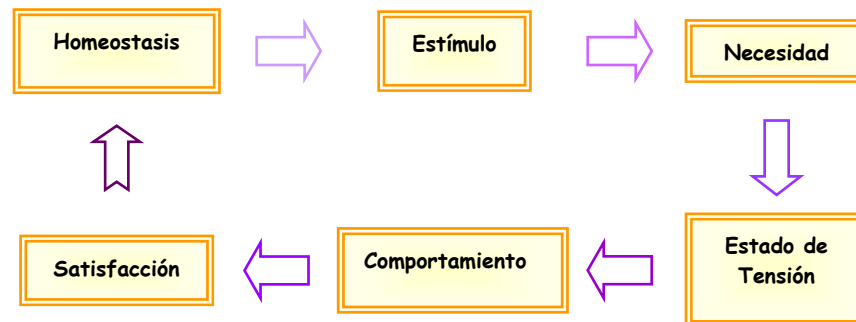
Una persona sabe que está motivada cuando piensa, siente y actúa para lograr algo; el estímulo produce una respuesta determinada en relación con una situación momentánea y procede fuera del individuo; *el motivo* abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo; es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de forma determinada o por lo menos *da origen a un comportamiento específico*.

Así como las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. El *ciclo motivacional* comienza cuando el hombre tiene algún tipo de necesidad por satisfacer, se rompe su estado de equilibrio, lo que genera insatisfacción, inconformismo e incomodidad; por otra parte, este estado de

¹⁵ GUILLÉN y GUIL, Op. cit., p. 195.

tensión genera un comportamiento que en el caso de ser eficaz, libera la tensión generada inicialmente y satisface la necesidad, y cuando es satisfecha; la persona vuelve a su estado de equilibrio.

Figura 2: El Ciclo Motivacional¹⁶



Fuente: ARANA MAYORCA, Walter. 2004

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si la persona satisface su necesidad; en caso contrario, se genera frustración (que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y encuentra algún obstáculo) y puede llevar a la persona tanto a actitudes positivas, como constructivas o formas de comportamiento que incluyan agresiones, resignación o retraimiento; una vez que se supera esta barrera aparece un nuevo estímulo, que genera otra necesidad por satisfacer y así sucesivamente.

En relación con la motivación y el trabajo, surge la satisfacción laboral, como una de las actitudes que se pueden generar en una organización; es *desarrollada por la persona hacia su situación de trabajo*, ya sea en general o solo a facetas del mismo.

Se pueden distinguir dos modelos, uno *unidimensional* referido al trabajo en general y otro, el modelo *multidimensional* a partir del cual la satisfacción está en relación con distintos aspectos concretos del trabajo y cada uno de ellos puede evaluarse por

¹⁶ ARANA MAYORCA, Walter. Motivación y Productividad. [en línea]. <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-arna01.htm>. (septiembre de 2004).

separado (satisfacción con el salario, con el trabajo en sí mismo, la supervisión, los compañeros de trabajo, las promociones, etc.).

En relación con el trabajo en un proceso interno que surge a partir de una serie de necesidades personales, orientado a la satisfacción de las mismas, por medio de las relaciones externas de índole laboral; que va a incidir en que se mantenga la dirección de la motivación hacia una determinada meta, o que esta se reorienta; “a su vez, como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que, dados unos resultados de la conducta laboral, se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio”¹⁷.

La motivación es lo que impulsa al individuo a realizar acciones y corresponde en su origen a una necesidad. Motivo es todo lo que inicia, sustenta y dirige una actividad, teniendo como finalidad el restablecimiento y la manutención del equilibrio entre la necesidad y su satisfacción; este motivo puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente y puede ser también provocado internamente por los procesos cognoscitivos del individuo de tal forma que los actos de una persona pueden ser guiados por lo que piensa, siente, prevé, etc. por tanto *los motivos son expresiones de las necesidades*.

1.2.1 Desarrollo de la Teoría de Motivación para el Trabajo

En el marco del trabajo, la aplicación del concepto de motivación, plantea dos tipos de teorías, las teorías cognoscitivas o de contenido y las teorías de proceso.

¹⁷ GUILLÉN y GUIL, Op. cit., p.204.

1.2.1.1 Teorías Cognoscitivas O De Contenido

El enfoque cognoscitivo inicia en los años sesenta con la aparición de las computadoras, y en especial en los años ochenta cuando la psicología cognoscitiva intenta comprender cómo la mente es capaz de procesar, organizar, recordar y utilizar la información que recibe.

Las teorías cognoscitivas o de contenido se orientan a la comprensión del modo en que se pueden adquirir o modificar las respuestas observables; es decir, estudian el comportamiento desde el análisis funcional de la conducta.

Estas teorías tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas.

Se destacan las teorías de Maslow, McGregor, McClelland y Herzberg.

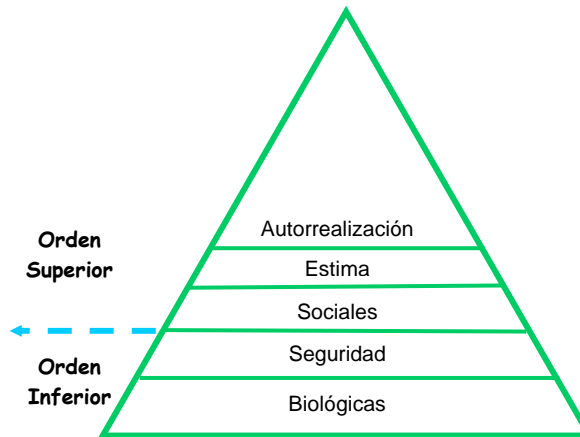
A. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW¹⁸

Formula un conjunto de principios acerca del por qué la gente exhibe ciertos comportamientos dadas unas circunstancias y por qué, bajo estos mismos acontecimientos no todas las personas responden igual. Estos antecedentes ayudan a entender como se centra el interés del autor en las situaciones internas del individuo que condicionan su acción.

Maslow plantea una escala de necesidades, como lo muestra la figura 3.

¹⁸ GUILLÉN y GUIL, Op. cit., p. 198.

Figura 3: Jerarquía de las Necesidades Humanas



Fuente: DAVIS, Keith y NEWSTRONM, John. El Comportamiento Humano en el Trabajo. 1991. p. 118.

- ⇒ Las necesidades de orden inferior aluden a la supervivencia. Las biológicas o fisiológicas refieren al aire, comida, reposo, sueño, abrigo, etc. Así mismo, las necesidades de seguridad prefieren a la protección contra el peligro, o la privación.

- ⇒ Entre las necesidades de orden superior se encuentran las sociales que refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social (pertenecer a un grupo, tener amigos); como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo, en un medio social, algunas de sus necesidades deben ser satisfechas allí; otras son de estima y estatus, los empleados necesitan saber que valen y creer que los demás piensan lo mismo (lo que para ellos representa el estatus, reconocimiento, reputación) y finalmente la autorrealización significa llegar a ser todo lo que es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo, por medio del aprovechamiento del talento individual.

Cuando una de estas necesidades esta notablemente satisfecha, deja de motivar y será la siguiente mas elevada de la jerarquía la que lo motive; pero no estará en juego una necesidad superior en tanto no este ampliamente satisfecha la inmediata inferior.

Todas las necesidades no actúan sobre el comportamiento al mismo tiempo y con la misma intensidad porque existen niveles dentro de todo el conjunto de necesidades humanas.

B. TEORÍA “Y” DE DOUGLAS MCGREGOR¹⁹

En la década de los sesenta en su libro “El Lado Humano de las Organizaciones”, el autor contrapone dos postulados teóricos acerca de la condición de las personas, existente entre los empresarios, estos se refieren a:

► La teoría X, en donde la administración es la encargada de organizar los elementos de la empresa (dinero, equipos, materiales, personas) para el beneficio de los fines económicos; con respecto a las personas, es necesario dirigir sus esfuerzos, controlar sus actos, modificar su comportamiento para ajustarlo a las necesidades de la empresa, además evitan asumir responsabilidades y no tienen grandes ambiciones; y finalmente sin la activa intervención de la administración, la gente sería pasiva, se deben persuadir, recompensar, castigar y controlar es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

► La teoría Y, en oposición, la visión de la persona es optimista, parte de que al ser humano si le gusta trabajar, se autocontrolan, asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones asertivas; el potencial de desarrollo, la motivación, la disposición para dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todo está latente en las personas, sin embargo es responsabilidad de la administración facilitar que las personas desarrollen estas características humanas por sí mismos.

¹⁹ GUILLÉN y GUIL, Op. cit., p. 200.

C. TEORÍA DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE DAVID McCLELLAND²⁰

Sustenta que hay motivaciones que predisponen a la persona a comportarse en tal forma que pueda afectar de manera crítica el desempeño de muchos trabajos y tareas.

Desarrolló un esquema de clasificación en función de tres impulsos motivacionales:

♣ **Motivación al logro:** es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos con el fin de alcanzar meta, la persona desea crecer y desarrollarse hacia el éxito, el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que derivan de él.

♣ **Motivación al poder:** es la necesidad de influir sobre los demás y ejercer control, esta relacionada con la idea de alcanzar estatus; se utilizan los recursos personales, humanos y materiales, para apoyar el desarrollo de otras personas con el fin de alcanzar las metas individuales y grupales.

♣ **Motivación a la afiliación:** También se asocia con la necesidad de relacionarse con las demás personas en un medio social, de manera eficaz; necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas y gozar del aprecio y la aceptación de la gente. La afiliación puede tomar forma de *amor familiar*, incluyendo todos los lazos afectivos entre los miembros de la familia; también puede expresarse como conductas de *apoyo afectivo*, desinteresado a amigos o conocidos y por último, en la *capacidad de compartir* experiencias a nivel afectivo y cognitivo.

D. TEORÍA BIFACTORIAL DE FREDERICK HERZBERG²¹

En su libro: "Motivación al Trabajo" pone de manifiesto el valor motivacional que tiene el trabajo en sí mismo, centra la atención de sus investigaciones en los factores determinantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

²⁰ *Ibid.* p. 203.

²¹ *Ibid.* p. 205.

En esta teoría se indica que los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo están separados y pueden diferenciarse respecto de aquellos que producen el efecto contrario; postula que la persona tiene dos tipos de necesidades que satisfacer en el trabajo y parte de la base que, los factores que dan lugar a la satisfacción en el trabajo no son los dos polos opuestos de una variable, sino que hay dos factores: el de satisfacción - no satisfacción que está influenciado por los *factores motivacionales* y el factor de insatisfacción – no insatisfacción, que depende de los *factores extrínsecos, de higiene o de mantenimiento*, que no son motivadores en sí mismos pero que disminuyen la insatisfacción.

❖ **Factores Motivacionales:**

Son intrínsecos al trabajo, los eventos motivadores conducen al interés por el trabajo a causa de una necesidad de crecimiento o auto-realización, son recompensas internas que siente una persona cuando desempeña un trabajo; están bajo el control de la persona ya que se relaciona con lo que ella hace y desempeña; se trata de una serie de circunstancias relacionadas con el contenido del puesto de trabajo, que efectivamente contribuyen a motivar a los empleados, y cuya ausencia es causa de que aparezca una cierta insatisfacción y desmotivación; refieren a cómo se siente el individuo en relación con su cargo.

Entre estos se encuentran: el logro y los eventos concretos de éxito al terminar un trabajo; el reconocimiento, incluye cualquier situación de reconocimiento ya sea por parte del supervisor, la organización en general, otras personas, un cliente, etc. Solo es un factor motivador si se da un reconocimiento por un logro obtenido; el trabajo en sí, que refiere a las características intrínsecas del trabajo que se realiza; la responsabilidad; el avance, situación donde se genera un cambio de posición o estatus de la persona en la organización, la posibilidad de crecimiento, entre otros; como lo muestra la figura 4.

Figura 4: Clasificación hecha por Herzberg de los factores de Mantenimiento y Motivacionales

Factores de Mantenimiento	Factores Motivacionales
Insatisfactorios Factores Higiénicos Contexto del Puesto de Trabajo Factores Extrínsecos	Satisfactorios Factores Motivadores Contenido del Puesto de Trabajo Factores Intrínsecos
Ejemplos	Ejemplos
✕ Políticas y Administración de la Empresa ✕ Calidad de la Supervisión ✕ Relaciones con los Superiores ✕ Relaciones con los Subordinados ✕ Relaciones con los Compañeros ✕ Salario ✕ Seguridad en el Puesto de Trabajo ✕ Condiciones de Trabajo y Comodidad ✕ Estatus	✕ Logro ✕ Reconocimiento ✕ Avance ✕ El Trabajo en Sí ✕ Posibilidades de Desarrollo ✕ Responsabilidad ✕ Realización

Fuente: DAVIS, Keith y NEWSTRONM, John. El Comportamiento Humano en el Trabajo. 1991. p. 126.

❖ **Factores Higiénicos o de Mantenimiento:**

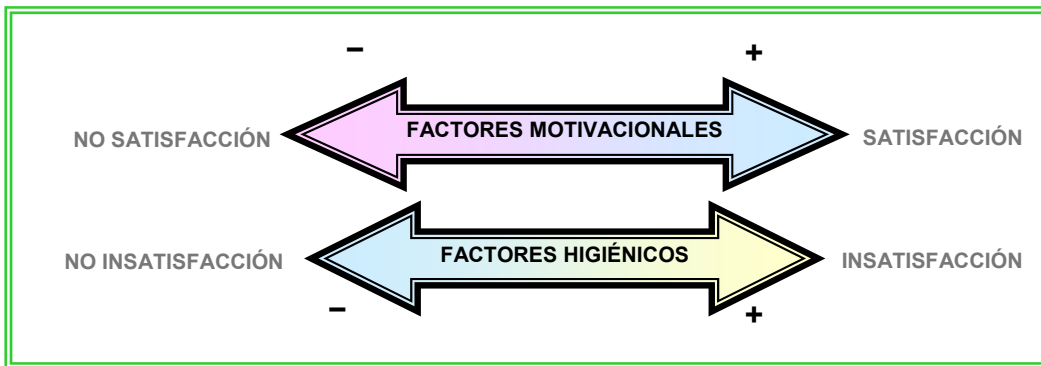
Son extrínsecos al trabajo, *refiere a recompensas externas que se producen fuera del trabajo y no ofrecen satisfacción directa en el momento en que se realiza el trabajo, están ligados al entorno laboral;* se trata de una serie de factores que no contribuyen en absoluto a motivar a los empleados, pero cuya ausencia induce en los trabajadores un estado de insatisfacción por tanto están fuera del control de las personas y consisten en aquellas condiciones necesarias para que se mantenga un cierto nivel de satisfacción en el trabajo; *refieren a cómo se siente el individuo en relación con su empresa.*

Entre estos se encuentran: *las condiciones del lugar de trabajo, las políticas y las prácticas administrativas; las relaciones interpersonales, que se generan entre los supervisores, los subordinados, los compañeros y las “sociales” que se realizan en horas de trabajo pero independientes del mismo por ejemplo en la cafetería; el salario, la*

seguridad en el trabajo, comprende aspectos objetivos de seguridad, por ejemplo, no ser despedido, la estabilidad o inestabilidad en la empresa, entre otros.

En términos generales, el autor concluye que los factores responsables por la satisfacción de las personas son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción: "el opuesto de satisfacción profesional, es la no satisfacción; y de la misma manera, lo puesto de insatisfacción sería la no insatisfacción"²² (ver la figura 5).

Figura 5. Teoría De Los Dos Factores



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1988.

Como puede apreciarse, los factores de satisfacción o motivadores (en su aspecto positivo), están relacionados con el contenido del trabajo (éxito, reconocimiento, naturaleza del puesto, responsabilidad y promoción).

Los factores de higiene o de insatisfacción están relacionados (en su aspecto negativo), con el contexto del trabajo, la administración de la empresa y la visión de organización de los superiores, el sueldo, el estatus y la seguridad. Cuando mejoran los factores motivadores, aumenta la satisfacción; mientras que la mejora de los factores de higiene sólo disminuye la insatisfacción.

²² FREDERICK, H., citado por CHIAVENATO, Administración de recursos humanos, Op. cit., p.66.

En consecuencia, la insatisfacción en el trabajo proviene generalmente de hechos referentes a deficiencias en los factores de higiene; la inexistencia de tales deficiencias o la presencia de estos factores en su aspecto positivo no producen satisfacción. Por el contrario, la satisfacción del trabajo está generada por los factores motivacionales cuya ausencia no suele causar insatisfacción.

Es decir, los factores intrínsecos o que pertenecen al puesto de trabajo cuando están presentes motivan favorablemente la persona es decir, causan SATISFACCIÓN y su ausencia no ocasionará insatisfacción; en cambio, se llega a la INSATISFACCIÓN cuando factores extrínsecos al puesto están ausentes.

1.2.1.2 Teorías De Proceso

Se enfatizan en la descripción de la forma de potenciar y dirigir la conducta en el trabajo; se basan en aspectos cognitivos de la motivación, en cuanto esta es producto de la evaluación y percepción anticipada de una serie de variables que van a influir en el ámbito laboral. Se destacan la teoría de la expectativa, la teoría de la equidad y la teoría de la finalidad.

A. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS O DE LA INSTRUMENTALIDAD

Se enmarca en el grupo de teorías de la motivación centradas en el proceso, las cuales orientan su atención al estudio de las variables que permiten explicar el esfuerzo, la dirección y el cambio de comportamiento; entre estas se encuentran:

⊕ TEORÍA PATH – GOAL DE MAHONEY Y JONES²³

Es la primera versión de estas teorías; supone que el rendimiento en el trabajo aumenta si este es percibido como un medio (path) para alcanzar los objetivos

²³ GUILLÉN y GUIL. Op. cit., p. 212.

individuales (goal), y además, el rendimiento en el trabajo desciende si no se percibe como medio para el logro de los mismos.

☹ TEORÍA “VIE” DE VROOM²⁴

El modelo de Vroom intenta predecir las elecciones que la persona hace entre tareas o niveles de esfuerzo dentro de una tarea.

El nivel de esfuerzo está relacionado con tres conceptos básicos: *la Valencia*, o valor que la persona le da al resultado de su acción, la valencia de un resultado puede ser positiva para una persona, cuando ésta quiere que se produzca, es decir tanto mayor sea su deseo; y puede ser negativa, cuando se prefiere que no se produzca un resultado determinado.

El valor de un resultado es la satisfacción real que produce conseguirlo, mientras que *la valencia de un resultado* es la satisfacción anticipada relacionada con la consecución del resultado. *La Instrumentalidad*, que responde a la anticipación subjetiva acerca de la posibilidad que un resultado le sirva a la persona para obtener otro y *la Expectativa*, es la probabilidad subjetiva de que cierto nivel de esfuerzo o comportamiento conduzca a la consecución de cierto resultado; es la creencia de que ese nivel de esfuerzo permitirá la consecución de los resultados.

En síntesis, esta teoría plantea el rendimiento a partir de la conclusión previa de que el esfuerzo que la persona realizará va a influir en su rendimiento laboral, con resultados positivos y en cambio disminuye, si la conclusión es que los resultados no van a depender del esfuerzo que realice.

²⁴ Ibíd. p. 213.

B. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS²⁵

Para este autor, cada persona hace una comparación subjetiva de lo que le supone un esfuerzo y reporta un esfuerzo similar a otros; si percibe diferencias se produce una situación de inquietud que generará tensión.

Esta teoría postula que la motivación es un *proceso de comparación social* porque la percepción de equidad o de falta de la misma se produce como resultante de este proceso, en el cual la persona considera el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y los compara con el esfuerzo y resultados que otra persona pueda obtener.

C. TEORÍA DE LA FINALIDAD O DE LAS METAS DE LOCKE²⁶

En el contexto de la organización, esta teoría reconoce el papel motivador de los objetivos que tiene la persona en el momento de desempeñar un trabajo.

Según este autor, las personas eligen conscientemente unas metas u objetivos y esta decisión es el elemento fundamental de la motivación laboral; el nivel de esfuerzo vendrá determinado en parte por las metas que fije.

Es importante resaltar que llevan a un mejor rendimiento las metas concretas que las específicas, las metas difíciles, una vez que sean aceptadas y la existencia de retroalimentación.

Después de una breve reseña de las teorías motivacionales, es importante resaltar que para efectos del presente análisis, la orientación se da a partir del referente teórico de FREDERICK HERZBERG, porque enfatiza en el valor motivacional que tiene el trabajo en sí mismo, además, Litwin y Stringer, en sus investigaciones, reafirmaron la importancia que tienen los aspectos internos y externos al trabajo, a partir del estudio que realizaron de clima laboral, para el cual definieron unas variables, mismas que el profesor John

²⁵ *Ibid.* p. 215.

²⁶ *Ibid.* p. 217.

Sudarsky, de la Universidad de los Andes, adaptó para el caso colombiano y que a su vez serán empleadas en este estudio.

Así mismo, como se mencionó con anterioridad, motivo es todo lo que impulsa a una persona para que se comporte de una forma determinada y su finalidad es la lograr una meta específica; en este sentido, cuando las personas están motivadas, realizan con gusto sus actividades, sus relaciones interpersonales se caracterizan por el respeto y la cooperación, no sólo con sus compañeros de trabajo, sino también para con sus superiores; de modo, que el ambiente de trabajo se torna agradable y cuando esta sensación es experimentada por todos los miembros de la organización, el clima laboral es percibido como favorable y positivo en tanto que le permite la persona satisfacer sus expectativas y necesidades, armoniza las relaciones al interior de la empresa y facilita que los trabajadores se sientan identificadas con la organización y los objetivos corporativos.

Además, en relación con el entorno de trabajo, el personal administrativo de la universidad, está en permanente interacción con los factores internos y externos al puesto de trabajo y aunque existan aspectos que la persona no puede controlar, sino que dependen de la organización como tal, es muy importante tener en cuenta aquellos que se relacionan con la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta, por cuanto son estos los que van a determinar la satisfacción, el desempeño y la motivación del individuo.

Desde este punto de vista, esta orientación es la que actualmente se promueve en las organizaciones, específicamente en los departamentos de Recurso Humano, como una política para mantener motivadas a las personas hacia una mayor productividad, y la mejor forma, es creando retos y oportunidades de logro en sus puestos de trabajo, que permitan reforzar aquellas necesidades que nunca quedan completamente satisfechas.

1.3 CLIMA LABORAL

Identificar las características que determinan a una organización, implica un acercamiento a las múltiples variables que en ella intervienen, en ese aspecto es importante tener una

aproximación al a lo que las personas perciben, sienten y experimentan en su entorno de trabajo.

La atmósfera, ambiente o clima laboral, es sin duda alguna uno de los aspectos de mayor importancia y complejidad dentro de una empresa, pues va a permitir conocer las particularidades que determinan y condicionan el comportamiento de las personas dentro de la organización.

En relación con el tema, es preciso dar a conocer algunos referentes conceptuales que se han generado a partir de su estudio, entre los cuales se presentan:

→ Weiner²⁷ (1985) definió el clima laboral a partir de cinco puntos principales:

- ⊕ El Clima de una organización se concibe como una cualidad relativamente perdurable del mundo interno laboral.
 - ⊕ El Clima además distingue entre sí a las organizaciones.
 - ⊕ Es el resultado en su mayor parte de la conducta, las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección de la organización.
 - ⊕ Los miembros de la organización perciben este Clima.
 - ⊕ Sirve de base para describir la situación laboral.
- Litwin y Stringer, lo conceptúan como "una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, el cual a) es experimentado por sus miembros

²⁷ GUILLÉN y GUIL, Op. cit., p.153.

b) influye en su comportamiento y c) puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización"²⁸

- Schneider²⁹ (1990), afirmó que " consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales"
- Para John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, el clima laboral "es el reflejo que tiene una situación grupal motivacional la cual obedece a diversos patrones de comportamiento como consecuencia de las necesidades sociales"³⁰.
- Hernán Arias, de la universidad de Antioquia, lo define como "los efectos subjetivos percibidos (sistema corporal) del sistema informal y de otros factores ambientales importantes que influyen sobre las actitudes, valores y motivaciones de las personas que trabajan en la institución"³¹.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly, expresan: "El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación personal o carácter del ambiente de la organización"³².

En las definiciones anteriores, los autores coinciden en que el clima laboral es una característica del ambiente, la cual es percibida por las personas que integran la organización y al mismo tiempo, ellas se comportan en relación con lo que perciben; así mismo, el clima es el responsable de diferenciar a las empresas entre sí.

²⁸ YEPES LÓPEZ, Op. cit., p.102.

²⁹ TORO ÁLVAREZ, Fernando. Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Medellín, Colombia 2001. p.34.

³⁰ SUDARSKY, John. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención en el Desarrollo Organizacional. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. p.38.

³¹ ARIAS, Hernán. Desarrollo Organizacional. Universidad de Antioquia, Medellín. Colombia 1991. p.17.

³² YEPES LÓPEZ, Op. cit., p.103.

El Clima laboral o atmósfera de trabajo, refiere entonces a los atributos de este ambiente, a las percepciones que los individuos tienen de su entorno de trabajo (por tanto son subjetivas), las cuales ejercen influencia en varios aspectos de la actividad laboral; por ejemplo, en la forma en que percibe la organización, su grado de identidad para con los objetivos de la empresa, su motivación hacia el trabajo, dado que esta determina su conducta en la consecución de los objetivos comunes y del grado de desarrollo personal que prevé puede alcanzar, entre otros.

Estas percepciones subjetivas, son aspectos que hacen referencia a procesos internos al ser humano, los cuales son capaces de generar una conducta determinada y permiten que la persona se haga una idea de lo que es su entorno, el cual a su vez genera cierto grado de influencia en los individuos involucrados dentro de la misma; por tanto se puede entender como “un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una colectividad empresarial, que se refieren a las realidades centrales del trabajador en esa empresa”³³

Respecto al análisis del clima laboral, cada investigador es autónomo para determinar las dimensiones, que tendrá en cuenta en su estudio; algunas dimensiones se esbozarán a continuación.

a) Aldrich³⁴ (1979), enfatiza en la importancia del ambiente externo, y lo estudia a partir de las siguientes dimensiones:

- ▲ *Estabilidad*: Refiere al grado de regularidad de los cambios que pueden tener los factores ambientales (frecuencia, amplitud).
- ▲ *Complejidad*: Referida a aspectos cuantitativos y cualitativos de los elementos constitutivos del ambiente.
- ▲ *Aleatoriedad*: Relacionada con la disposición de los elementos ambientales.

³³ TORO, Op. cit., p.37.

³⁴ GUILLÉN y GUIL, Op. cit., p.156.

- ▲ *Favorabilidad*: Incluye los aspectos que se relacionan con las oportunidades del ambiente, sean positivas o negativas; así como también al grado de dependencia-independencia de la organización, respecto a los recursos del ambiente.

b) Moos³⁵ (1981), plantea un instrumento que permite evaluar el ambiente de trabajo, y refiere a unas dimensiones que consideran varias escalas, como lo muestra la tabla 1:

Tabla 1: Dimensiones establecidas por Moos, para estudiar el Clima Laboral

<i>Dimensiones Socio - Ambientales</i>	<i>Subescalas</i>	<i>¿Qué evalúa?</i>
1. Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> → Implicación → Cohesión → Apoyo 	Grado en que los trabajadores están comprometidos e interesados por su trabajo; y el grado en que la dirección apoya a los trabajadores y les anima a apoyarse mutuamente.
2. Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> → Autonomía → Organización → Presión 	Grado en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la planificación y la terminación de las tareas, así como la urgencia o presión temporal que domina el ambiente laboral.
3. Estructura organizacional (estabilidad / cambio)	<ul style="list-style-type: none"> → Claridad → Control → Innovación → Comodidad 	Grado en que los trabajadores conocen las expectativas sobre su desempeño y cómo se explican las normas y planes de trabajo; el uso que la dirección hace de las normas y la presión para controlar a los empleados y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

c) Likert³⁶ (1985) refiere a un instrumento que recoge valoraciones cuanto a seis procesos, estableciendo una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima organizacional.

- ⊕ *Proceso de Dirección*: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- ⊕ *Proceso de Motivación*: las estrategias que se crean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

³⁵ *Ibid.*, p.158.

³⁶ *Ibid.*, p.160.

- ⊕ *Proceso de Comunicación*: sus características, tipos, y reparto de funciones.
- ⊕ *Proceso de Toma de Decisiones*: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- ⊕ *Proceso de Establecimiento de Metas*: los objetos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación así como la formación deseada.
- ⊕ *Proceso de Control*: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

d) Litwin y Stringer, plantearon un cuestionario que mide la percepción de los empleados en seis dimensiones³⁷

- 1) *Estructura*: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- 2) *Responsabilidad Individual*: sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- 3) *Riesgos y Toma de Decisiones*: percepción del nivel de reto aquí de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- 4) *Remuneración*: percepción de equidad en la remuneración, cuando el trabajo está bien hecho.
- 5) *Apoyo*: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo; y
- 6) *Tolerancia al Conflicto*: es la confianza que un empleado pone en el clima de sus organización, o como puede asimilar sin riesgos las divergencias de opiniones.

³⁷ YEPES LÓPEZ, Op. cit., p.102.

e) Los estudios realizados en la Universidad Industrial de Santander, específicamente en la Escuela de Trabajo Social, bajo la asesoría del profesor Carlos Eduardo Torres, se han caracterizado por seguir el modelo de diagnóstico establecido por el profesor John Sudarsky, el cual está sustentado en las variables de Litwin y Stringer, según un estudio adelantado por estos últimos en la General Electric, a partir de variables como:

1) *Conformidad*: El grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo; experimentan un exceso de leyes, políticas, reglas ó prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor parezca.

2) *Responsabilidad*: Los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de como realizar un trabajo, sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

3) *Normas de excelencia*: El énfasis que la organización hace en la calidad de rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso que ellas sienten con estos objetivos y metas.

4) *Recompensa*: El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo, en lugar de ser ignorados o criticados, y castigados cuando algo sale mal.

5) *Claridad Organizacional*: El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos; en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

6) *Calor y Apoyo*: El sentimiento experimentado por los empleados, por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno al trabajo. Además de estas dimensiones, el profesor Sudarsky considera que en el medio colombiano, y descendiendo de la escala de necesidades de Maslow; es necesario incluir la *seguridad* y el *salario* como dimensiones adicionales definiéndolas así:

7) *Seguridad*: El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

8) *Salario*: El sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad ó no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado.

Como se mencionó con anterioridad, se han realizado investigaciones desde la Escuela de Trabajo Social en el campo organizacional, las cuales han permitido conceptualizar el clima laboral como *el ambiente psicológico que experimentan los funcionarios de una organización, es la suma de conductas de aceptación o rechazo que experimentan quienes trabajan en la misma, las cuales solo se perciben y sienten directamente por parte de quienes están involucrados en él.*

Desde una visión sistémica, *el clima laboral surge de las diversas relaciones entre los subsistemas de la organización y constituye un enlace entre la persona y su ambiente de trabajo*; el concepto de Clima favorable o no, va a depender de la percepción que las personas tengan del mismo; puede considerarse como adecuado, cuando permite y posibilita el desempeño laboral y de esta forma la persona puede integrar sus necesidades personales con las de la organización.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo tales como las aptitudes, y características físicas y psicológicas y a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo

aparece entonces inmerso en un clima determinado por la naturaleza particular de la organización, esto ratifica que la forma de comportarse una persona en el trabajo no depende solamente de sus características individuales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

En concordancia, el clima laboral es una vivencia subjetiva que depende de las percepciones y valoraciones personales, refiere a demás a las cualidades normalmente permanentes del entorno de trabajo, que son vivenciadas por las personas de la organización y ejercen influencia sobre su comportamiento, su desempeño en el trabajo e inevitablemente en su motivación.

2 SITUACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES DEL ESTADO EN COLOMBIA

2.1 CONTEXTO GENERAL

La Constitución Política de 1991, genera un replanteamiento normativo y jurídico que de una u otra forma va a afectar diversos aspectos, entre los cuales cabe destacar la relación entre el trabajador y el Estado; así mismo, se origina un proceso de privatización de instituciones y de algunas funciones que el Estado venía ejerciendo, factor que además de determinar de forma decisiva dichas relaciones, origina en el ámbito laboral un nuevo escenario, que no estará exento de conflictos.

En el contexto de la globalización, los lineamientos de las universidades se centran en la transformación de los sistemas de educación superior, a partir de las políticas de financiación estatal; en donde las universidades de carácter público no son ajenas a este escenario, teniendo que ajustarse permanentemente a los múltiples cambios normativos, en este sentido la Ley 30 de 1992, fija los lineamientos del servicio público de la Educación superior; cuyo régimen especial establece que deben procurar por su propio financiamiento y organización administrativa.

En este orden de ideas, los asuntos económicos toman relevancia, en cuanto a que las universidades deben generar sus propios recursos, que aseguren su viabilidad financiera, es decir, están inmersas en una permanente racionalización de capital y deben optimizar su capacidad de endeudamiento, que indiscutiblemente repercute en las personas que integran dichas instituciones; en consecuencia, los funcionarios administrativos deben ajustarse a las nuevas disposiciones que establece el Estado, como lo es el Estatuto de Carrera Administrativa o Ley 27 de 1992, cuya pertinencia se sustenta en la estabilidad laboral que les proporcionó.

Consecuentemente, el Estado intenta regular las relaciones entre sus funcionarios, expidiendo la Ley 443 de 1998, que establece las normas sobre carrera administrativa y la define como “un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso”³⁸.

Así mismo, la ley 200 de 1995³⁹ por la cual se adopta el Código Disciplinario Único para los servidores públicos y particulares que transitoriamente ejerzan funciones públicas, básicamente pretende garantizar el cumplimiento de los fines y funciones del Estado, en relación con las conductas de los servidores públicos que los afecten; también establece el tipo de sanciones y de conformidad con esta norma, se determinan los derechos y deberes de los servidores públicos así como las prohibiciones, inhabilidades e incompatibilidades.

En concordancia, se genera mayor compromiso por parte de las entidades públicas para ofrecer beneficios laborales a sus funcionarios a partir de programas de capacitación y promoción; en este aspecto, mediante el Decreto 2505 de 1998, se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, el cual funcionará a través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades.

De igual forma, la Ley 909 de Septiembre de 2004⁴⁰, expide las normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa y la Gerencia Pública. La cual le da un papel importante a las dependencias de personal, pues son concebidas como la estructura básica de la gestión de los Recursos Humanos en la administración pública.

Además establece que sus funciones refieren a la elaboración de los planes estratégicos de recursos humanos; determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos, factor que no está exento de la influencia del manejo político, que aún permanece vigente; el diseño de los programas de formación y

³⁸ Ley 443 de 1998. Título I. Art. 1

³⁹ <http://www.dnp.gov.co>. (agosto de 2004).

⁴⁰ *Ibid.*

capacitación; la implementación del sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad, entre otras.

En otro aspecto, la relación laboral entre los docentes y el Estado, se ve afectada por los decretos nacionales, 1444 de 1992, que posteriormente fue modificado por el 1279 del 2002; esta nueva reglamentación generó malestar entre los funcionarios, pues quienes se vinculaban a las universidades públicas a partir de la vigencia del segundo decreto, perdieron algunas garantías y privilegios, que básicamente se reflejaron en el régimen salarial y prestacional; en especial, lo relacionado con la asignación de puntos por experiencia calificada, los puntos asignados por productividad académica en general y las prestaciones a que tienen derecho como es el régimen de cesantías y pensiones.

Otro cambio en la relación Estado – trabajador, se dio en el área de la salud, a partir de la Ley 100 de 1993, por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral; el cual está conformado por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Pensiones.

En materia de pensiones, el sistema pretende garantizar a la población, el amparo contra las eventualidades que se derivan de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones; este sistema general ofrece a los trabajadores un camino excluyente de doble vía, por un lado el Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida, mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, de invalidez, o una indemnización; y por otra parte, el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, basado en el ahorro proveniente de las cotizaciones, la solidaridad a través de garantías de pensión mínima y aportes al Fondo de Pensión.

En otro aspecto, el Sistema General de Seguridad Social en Salud, se orienta a mejorar la calidad de vida de las personas, por medio de programas de promoción, prevención y atención de las contingencias que menoscaban la salud. Acorde con la seguridad social, en el ámbito laboral se pretende establecer un Panorama de riesgos Profesionales en todas las empresas del país, buscando mayor seguridad, prevención y mejoras en la

producción a partir de programas de la prevención educativa, impulsando la seguridad industrial y los estilos de vida saludables; además de la administración efectiva de los recursos y la atención de las enfermedades profesionales.

Este panorama no es del todo alentador para los trabajadores; por una parte, el sistema de pensiones les priva de algunas prebendas y beneficios, aumenta el número de semanas cotizadas y la edad de retiro y jubilación; en materia de la salud, se amplió la cobertura del servicio a expensas de la calidad en el mismo, que generan competencia entre las EPS, IPS Y ARP, en relación con la administración y distribución de los recursos.

En este sentido, la normatividad en la que se desarrolla el entorno laboral de los trabajadores de las universidades públicas, esta orientado por una serie de procesos de cambio que no han estado exentos de conflicto y en consecuencia, ha seguido ciertos parámetros que indiscutiblemente influyen en el Clima Laboral de las entidades estatales.

2.2 ASPECTO PARTICULAR DE LA UIS

A partir de los lineamientos del servicio público de la Educación Superior; la Universidad Industrial de Santander, expidió su estatuto general el cual va ha permitir dinamizar el quehacer de la comunidad universitaria.

2.2.1 El Personal Docente

Por su parte la UIS tiene su propio Reglamento del Profesor, aprobado por el Consejo Superior según el Acuerdo 063 de 1994, en el cual se clasifican a los profesores según el tipo de vínculo con la universidad en, ocasional, ad-honorem, visitante y de carrera; y

según su dedicación laboral que puede ser exclusiva, de tiempo completo, de medio tiempo y de cátedra.

Los docentes de dedicación exclusiva, de tiempo completo, y medio tiempo, son considerados como empleados públicos y sin embargo no son de libre nombramiento y remoción; a diferencia, los profesores hora cátedra, no son empleados públicos, ni trabajadores oficiales, pues su vinculación se hace mediante un contrato laboral especial por duración de un período académico o por el tiempo que sea requerido; así mismo, las actividades de los profesores son de docencia como tal, investigación, extensión, administración y dirección universitaria; cuya cuantificación se realiza a través de Puntos de Actividad Docente, PAD.

La institución estableció el escalafón docente, que corresponde al ordenamiento por categorías de los profesores de la Universidad, como son Profesor Auxiliar, Asistente, Asociado y Titular, las cuales obedecen a los méritos alcanzados por escolaridad, experiencia docente calificada y producción intelectual en el campo profesional o del saber en el cual se desempeña; el reconocimiento de estos logros, se refleja en la estabilidad conferida, en las funciones asignadas y en la asignación de salarios.

La actividad del personal docente es valorada a través de la evaluación desempeño, la cual hace parte del proceso de evaluación institucional y se constituye en sistema que permite apreciar la calidad del trabajo del profesor en el cargo y de su potencial de desarrollo; los resultados obtenidos se tendrán en cuenta en el ingreso y ascenso en el escalafón y para otorgar estímulos y distinciones. Acorde con el desempeño del docente de carrera, él tendrá la posibilidad de obtener una distinción académica como Profesor Distinguido, Emérito o Laureado; con el ánimo de enaltecer los méritos alcanzados,

Otro factor a tener en cuenta, es el régimen disciplinario que es un mecanismo de control y de corrección del que dispone la Universidad, para propender que todos los profesores realicen siempre sus funciones, teniendo en cuenta su calidad de miembros de la comunidad universitaria y que son los principales responsables de la formación de los estudiantes.

Así mismo, con el fin de seleccionar el personal más idóneo, el Consejo Superior de la Universidad, estableció el Reglamento para la Selección de Profesores; que define tres modalidades diferentes de selección como son, Especial, Concurso de Jóvenes Talentos y Concurso General, el cual establece la convocatoria, la inscripción, las etapas y pruebas del concurso y la evaluación.

2.2.2 El Personal Administrativo

En relación con los empleados administrativos, el Consejo Superior aprobó el Reglamento de Personal Administrativo, mediante el Acuerdo 074 de 1980, según el cual los empleados pueden ser:

a) Empleados Públicos⁴¹, cuya vinculación con la universidad es por medio de una relación legal y reglamentaria, y

b) Trabajadores Oficiales⁴², quienes se vinculan a la institución por una relación de carácter contractual laboral, representados en cargos como Ayudante de Mantenimiento, Auxiliar de Cocina, Albañil, Plomero, entre otros; estos empleados se rigen por lo previsto en sus contratos y en la convención colectiva vigente.

Otro grupo, refiere a los empleados externos que pueden ser por Prestación De Servicios, contratados directamente por la UIS, Los Outsourcing, que se vinculan a la universidad por medio de un fondo de empleados; y finalmente, Las Auxiliaturas, que es la modalidad establecida para contratar estudiantes ya sea para trabajos de docencia, administración, investigación o extensión. Estas personas no son ni empleados públicos, ni trabajadores oficiales, simplemente prestan sus servicios en forma ocasional o por el tiempo de ejecución de una obra o contrato.

⁴¹ Universidad Industrial de Santander. Acuerdo 074 del Consejo Superior. Diciembre 22 de 1980. Cap. I. Art. 2.

⁴² *Ibíd.* Cap. I. Art. 3.

Así mismo, los empleados pueden ser de libre nombramiento y remoción, que corresponden a los cargos de Dirección Administrativa y Dirección Académica de la UIS, los que tienen como función principal, manejar bienes o servicios, a los que se les asignan funciones de vigilancia o supervisión, y cargos que requieran ser desempeñados por personas de confianza especial de los funcionarios y directivos; entre éstos se encuentran el rector, los jefes de división, los directores de centro, los jefes de sección, directores de departamentos, los vicerrectores, el tesorero, entre otros.

Los trabajadores de libre nombramiento y remoción, los trabajadores oficiales, y los vinculados por medio de contrato administrativo de prestación de servicios, no pertenecen al escalafón administrativo, pues sólo los cargos desempeñados por el personal administrativo de la universidad son de escalafón, del cual se hablará con posterioridad.

Los cargos administrativos al interior de la UIS están ordenados según la naturaleza de sus funciones, el grado de responsabilidad y los requisitos que se exigen para desempeñarlos, según lo determinado en el Decreto 2503 de diciembre de 1998; en esta clasificación encontramos el nivel Directivo, Asesor, Ejecutivo, Profesional, Técnico, Administrativo y Operativo; así mismo, la jornada laboral para los empleados administrativos de tiempo completo de la institución, es de 8 horas diarias para un total de 40 horas semanales⁴³.

Para la provisión de cargos, el ingreso del personal administrativo al servicio de la universidad, cuya vinculación jurídica no sea de carácter contractual, se hace por medio de nombramiento ordinario, para los empleados de libre nombramiento y remoción; o por nombramiento en período de prueba, para quienes ejercen cargos que pertenecen al escalafón administrativo.

El nombramiento o provisión de todos los cargos administrativos, es competencia del Rector excepto, los Decanos y Auditor Interno, quienes son nombrados por el Consejo Superior; así mismo, quienes son designados para desempeñar cargos de dirección, se posesionan ante el Rector y los demás ante el Jefe de la Oficina de Personal.

⁴³ *Ibíd.* Cap. IX. Art. 139.

Otro aspecto importante en relación con el personal administrativo, refiere a la evaluación de desempeño cuya competencia recae en el jefe inmediato; esta calificación se fundamenta en el principio de igualdad y se debe caracterizar por la objetividad e imparcialidad; los empleados se evalúan semestralmente y si están en período de prueba (el cual puede ser hasta de seis meses), son evaluados trimestralmente; los empleados aspiran al escalafón administrativo cuando inicia el período de prueba, e ingresan cuando finaliza este período y es acreditado en su cargo respectivo.

La evaluación de desempeño, se realiza con el fin de ubicar al empleado administrativo en el escalafón según su competencia, éste le otorga al funcionario el pleno ejercicio de sus derechos y tiene como objeto garantizarle estabilidad al empleado en su cargo y brindarle la posibilidad de ser promovido o ascendido de acuerdo con sus méritos y capacidades.

En concordancia, los ascensos para los empleados administrativos se determinan mediante concursos, que tienen en cuenta la antigüedad, la calificación de sus servicios, entre otros, y pueden clasificarse en abiertos, para el ingreso de nuevo personal al escalafón administrativo y de ascenso, para el personal escalafonado; los concursos para ascensos son anuales y se realizan entre los meses de octubre y noviembre.

En relación con el Decreto 2505 de Agosto de 1998, la Universidad Industrial de Santander establece los Programas de Capacitación, Adiestramiento y Perfeccionamiento de los empleados administrativos; los cuales se formulan con base en las necesidades de las diferentes dependencias de la institución y cuyos fines esenciales facilitan a los funcionarios ampliar sus conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes; incrementar sus conocimientos, con el fin de poder participar en concursos que les permitan obtener promoción en su servicio; ingresar al escalafón y recibir formación en las diferentes técnicas que conciernen a la administración; de igual forma la universidad contempla en las partidas de su presupuesto, los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Por otra parte, obedeciendo a su autonomía administrativa, la institución ha establecido una serie de estímulos y distinciones para el personal administrativo, que son otorgados por méritos en la prestación de sus servicios; entre los cuales se encuentra la felicitación

verbal o escrita, competencia del jefe inmediato del funcionario; la postulación y otorgamiento de comisión de estudio, conferida por el Consejo Superior ; la designación para que el funcionario adelante cursos especiales de capacitación, la publicación de trabajos meritorios por cuenta de la universidad, que son competencias del vicerrector administrativo y finalmente las condecoraciones, a solicitud del Consejo Superior.

Otro factor a tener en cuenta, refiere las prestaciones sociales que reciben los empleados administrativos de la UIS; entre las cuales se incluyen, las vacaciones anuales, que corresponden a 15 días hábiles por cada año de servicio; la prima de vacaciones, la prima de navidad o de servicios, la prima de antigüedad que se paga a el personal que se encuentren vinculados con la institución al 31 de marzo de cada año y finalmente la pensión de jubilación o vejez para los funcionarios que hayan estado al servicio de la institución durante 20 años, la cual es pagada por la Caja de Previsión Social de la UIS (CAPRUIS) ⁴⁴.

En relación con la salud integral del trabajador, la Universidad Industrial de Santander tiene su propio Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, aprobado en junio de 1997 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; su objeto fundamental es cumplir con la implementación de las actividades de Medicina Preventiva y del Trabajo, así como las de Higiene y Seguridad Industrial, que estén acordes con el programa de Salud Ocupacional de la institución.

Este reglamento contempla la acción del Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO), institucionalizado en la universidad mediante Resolución 6490 de 1987; el cual contempla, el subprograma de Medicina Preventiva, orientado a promover y mantener en más alto grado el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los oficios; prevenir cualquier daño en la salud y a colocar o mantener al funcionario en una actividad que este acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales.

De igual forma, contempla en subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, el cual está dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos, que permitan eliminar o controlar los factores de riesgo que se

⁴⁴ Ibid. Cap. XI. Art. 121.

pueden originar en los lugares de trabajo; en concordancia, se designan a los representantes del Comité Administrativo de Gestión Ambiental y Sanitaria, mediante la Resolución 415 del 2004; la creación del comité, obedece a lo establecido por el Ministerio del Medio Ambiente y Seguridad Social, del cual surge la necesidad de establecer el Plan para la Gestión Interna de Residuos Hospitalarios y similares (PGIRH), con su respectivo manual y procedimientos.

Así mismo, atendiendo al decreto 0919 de 1989, el cual reglamenta el Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres; mediante Resolución 829 de 1999, se aprueba la conformación de la Brigada de Emergencias UIS, y mediante Resolución 831 del mismo año, se aprobó el reglamento para su funcionamiento; su plan de acción contempla la realización de simulacros, que deben ser realizados en las diferentes dependencias de la universidad, en los cuales todos los funcionarios están obligados a participar y a darle estricto cumplimiento; y además contempla aspectos relacionados con la seguridad de las personas en la institución.

Finalmente, la resolución 942 de 2005, emanada del Consejo Superior, adopta el Manual para la Selección de los Elementos de Protección Personal para los funcionarios de la UIS; el objetivo primordial, es establecer los parámetros necesarios para garantizar una óptima selección, manejo, mantenimiento y reposición de los elementos de protección personal y equipos, para los empleados, con base en las condiciones de trabajo y los criterios técnicos establecidos para este fin; en concordancia los jefes inmediatos son los responsables de realizar periódicamente una evaluación mediante la inspección directa, identificando las necesidades de los elementos requeridos, los cuales serán solicitados a la división de recursos humanos y cada trimestre se realizará una verificación al azar de su buen uso por parte de los empleados.

3 CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

3.1 LA INSTITUCIÓN

La Universidad Industrial de Santander, es un ente universitario autónomo, de servicio público cultural, con régimen especial, vinculado al ministerio de Educación Nacional y organizado como establecimiento público del orden departamental, con personería jurídica y autonomía académica, administrativa y financiera, con patrimonio independiente y creada mediante ordenanzas números 41 de 1940 y 83 de 1944 de la Asamblea Departamental de Santander, reglamentadas por el Decreto 1300 de junio 30 de 1982 de la Gobernación de Santander; inició sus labores académicas el 1 de marzo de 1948 en las instalaciones del entonces Instituto Dámaso Zapata, bajo la dirección del educador Nicanor Pinzón Neira.⁴⁵

El campus universitario central está ubicado en Bucaramanga e involucra a las Facultades de Ciencias, Ingenierías, Humanidades y Salud; además tiene un polo de investigaciones en el municipio de Piedecuesta, en el Valle de Guatiguará, así mismo cuenta con tres seccionales en Málaga, Socorro y Barrancabermeja.

El trabajo que se realiza en la universidad está articulado hacia su **misión**⁴⁶, la cual como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad; así mismo, su misión la orientan los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

⁴⁵ Universidad Industrial de Santander. Catálogo General de Pregrado. 1998 - 1999. p. 10.

⁴⁶ *Ibíd.* p. 11.

De igual forma, sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales.

3.2 OBJETIVOS

Para el cumplimiento de su misión, la universidad industrial de Santander tiene como objetivos⁴⁷:

a) Formar ciudadanos libres y responsables, conscientes y comprometidos con los valores democráticos, la tolerancia de la diversidad, los deberes civiles y los derechos humanos.

b) Estudiar y promover el patrimonio cultural de la humanidad, atendiendo a su diversidad étnica, histórica, regional e ideológica, para contribuir a su conservación y enriquecimiento, en el marco de la unidad nacional.

c) Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos de acción de las ciencias, de la tecnología, de las humanidades, del arte y de la filosofía.

d) Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, que les permita desarrollar consciencia crítica y criterios profesionales, para actuar responsablemente ante la sociedad, y para aportar su concurso frente a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo, especialmente en lo que tenga que ver con los problemas y el desarrollo regional y nacional.

e) Fomentar la educación, la investigación y la cultura ecológica, para contribuir a la preservación y mejoramiento de la calidad del medio ambiente.

⁴⁷ Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander, reformado según Acuerdo No 045 de 2001.p.7.

f) Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional, propiciar su vinculación con el sector productivo, los organismos del estado y la comunidad del país y aumentar la articulación con sus homólogos a nivel internacional.

3.3 LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la estructura interna de la Universidad, se encuentra la Vicerrectoría Académica y adscrita a esta se halla la División de Recursos Humanos, cuya función principal es *asesorar, coordinar y apoyar los diferentes procesos necesarios para aprovechar adecuadamente el recurso humano existente en la universidad, como son: selección, inducción y capacitación de personal.*

Esta dependencia cuenta con programas de Desarrollo integral de la persona (salud y estado físico), Capacitación para los diversos grupos laborales (técnicos, administrativos, profesionales, etc.), Manejo del tiempo libre y control del estrés, Inducción y Reinducción, Salud Ocupacional, entre otros.

Orienta su misión a “liderar los procesos de mejoramiento continuo relacionados con el clima organizacional de la universidad, fomentando en todos sus niveles jerárquicos el análisis permanente de los asuntos relacionados con la Administración de Personal, a la luz de las teorías administrativas e implementando la asesoría, coordinación y apoyo a los procesos de desarrollo y bienestar del Talento Humano al servicio de la Universidad”⁴⁸.

En su visión, Recursos Humanos “se concibe como una dependencia que en un futuro cercano cumpla con los propósitos y necesidades institucionales en el campo organizacional y de personal, con capacidad humana y fortaleza tecnológica, convertida en una dependencia estratégica con capacidad de asesoría en la instrumentación de políticas y sistemas de gestión de personas y de apoyo a procesos de cambio organizacional”⁴⁹.

⁴⁸ Sn. Archivos de la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander.

⁴⁹ *Ibid.*

En el contexto administrativo, la División de Recursos Humanos se destaca por sus funciones operativas en relación con el recurso humano (manejo de nómina, trámites para ascenso de escalafón del personal docente y administrativo, manejo del archivo de las hojas de vida del personal docente, trámites para la gestión de los pensionados, entre otros).

En relación con el programa de Salud Ocupacional, el impacto ha sido de gran importancia, por cuanto se realizan brigadas de primeros auxilios, campañas de vacunación, levantamiento del panorama de riesgos laborales, organizar la brigada de emergencia UIS, organización del COPASO, etc.; sin embargo, existen limitaciones que de una u otra forma le impiden a la División de Recursos Humanos, una proyección más sólida, sistemática y continua; que genere un impacto directo en el Clima Laboral, para el desarrollo integral de sus trabajadores y de la institución en conjunto.

Así mismo, esta dependencia ha realizado procesos de diagnóstico en relación con el Clima Laboral, para el personal administrativo; orientados al fomento del bienestar de los empleados en la institución; en este sentido, la División de Recursos Humanos cuenta con el apoyo de la *Comisión Asesora de Relaciones Institucionales* creada mediante la resolución número 507 del 7 de julio de 2003; integrada por el Jefe de esta dependencia, quien obra en representación del rector y siete servidores de la institución, designados por el Rector. Entre sus funciones se encuentran la identificación de la cultura organizacional de la institución, asesorar a la Dirección de la Universidad en la formulación de políticas que propendan por un mejor ambiente de convivencia entre los servidores de la institución, entre otras.

En concordancia, la División de Recursos Humanos encuentra en la Escuela de Trabajo Social la oportunidad de vincular a un estudiante para realizar un Diagnóstico el Clima Laboral, que proporcione a la Comisión una realidad más cercana al contexto de trabajo de los empleados administrativos de la Universidad.

4 INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL, EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS – UIS.

La profesión de Trabajo Social en el contexto social y académico, se ha caracterizado porque el profesional es el encargado de orientar diversos procesos sociales y es partícipe en múltiples escenarios de la problemática social a nivel local, regional y nacional.

El Trabajador Social Organizacional, es el profesional que conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización, se encarga de la formulación de políticas de bienestar social y asesora los diferentes niveles de la empresa; buscando la integración de los objetivos individuales y organizacionales.

4.1 VISIÓN⁵⁰

Gerenciar procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización.

4.2 MISIÓN⁵¹

Dirigimos la ejecución de diversos procesos de administración de personal, para el fortalecimiento patrimonial de la empresa; proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal y logro de la calidad de vida deseada, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización.

⁵⁰ TORRES, Carlos Eduardo. Guía Conceptual de Práctica Organizacional. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga. 1998.

⁵¹ *Ibid.*

4.3 OBJETIVOS DEL ÁREA ORGANIZACIONAL⁵²

- ✘ Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.
- ✘ Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.
- ✘ Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.
- ✘ Consolidar el marco teórico del área organizacional a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.

4.4 OBJETIVOS DE PROCESO DEL ÁREA ORGANIZACIONAL⁵³

- ◇ Desarrollar procesos técnico – sociales para vincular a la empresa, personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio – laboral.
- ◇ Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano a partir del reconocimiento de sus potencialidades, para la creación de actitudes y habilidades necesarias para su desarrollo laboral.
- ◇ Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el Desarrollo de su Talento Humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo, cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

- ◇ Alcanzar el desarrollo de manera integral, a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa, integrando elementos laborales y socio-familiares.
- ◇ Generar propuestas que permitan valorar el proceso de Desarrollo Humano, como parte de la Responsabilidad Social de la organización, la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.

4.5 ÁREAS INTERNAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL⁵⁴

4.5.1 Provisión del Talento Humano.

Consiste en atraer el talento humano, seleccionando el personal más idóneo, que será parte activa de la institución y en el cual es necesario invertir, para desarrollar su potencial personal y dé lo mejor de sí en el de la organización.

Tabla 2: Provisión del Talento Humano

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
☆ Análisis ocupacional	→ Identificación de cargos → Análisis anual de cargos
☆ Reclutamiento	→ Suministro externo de candidatos → Fuentes internas de candidatos
☆ Selección	→ Entrevistas → Pruebas de habilidades, cognoscitivas, motoras, físicas, de personalidad.
☆ Inducción	→ Proceso general de inducción → Revisión anual
☆ Entrenamiento	→ Conocimiento del puesto de trabajo

⁵⁴ *Ibíd.*

4.5.2 Conservación y Desarrollo.

Impulsa y apoya la iniciativa, creatividad e interés del talento humano hacia el desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para su desarrollo.

Tabla 3: Conservación y Desarrollo

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
☆ Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> → Capacitación técnica. → Capacitación normativa. → Capacitación en crecimiento personal. → Métodos eficientes de competencia.
☆ Coordinación del Plan de Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> → Medicina Preventiva. → Higiene Industrial. → Capacitación. → Disminución de Riesgos Psicosociales
☆ Motivación y Proyección hacia el Mejoramiento Continuo	<ul style="list-style-type: none"> → Gestión Participativa: espacios de innovación y creatividad. → Comunicación Organizacional. → Ambiente Laboral Adecuado.
☆ Mejoramiento Socio - Laboral	<ul style="list-style-type: none"> → Prestaciones y Servicios (seguridad social, vivienda, educación). → Proceso de Pensión. → Orientación Familiar.

4.5.3 Evaluación del Talento Humano.

Es determinar la forma como el personal realiza su labor con el fin de mejorar su eficiencia, reconocer su buen desempeño y tomar los correctivos del caso, o administrar propuestas de mejora personal.

Tabla 4: Evaluación del Talento Humano

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
☆ Evaluación Proceso de Desarrollo Humano	→ Formulación de objetivos. → Evaluación del cumplimiento. → Entrevistas.

4.5.4 Responsabilidad Social:

Es la identificación de la responsabilidad social de la organización, derivada de su compromiso por obtención plusvática propia del negocio. Se mide con el instrumento de evaluación llamado Balance Social, que parte de un Informe Social; se mide la responsabilidad social interna y externa (compromisos con los trabajadores y la comunidad).

Tabla 5: Responsabilidad Social

ACCIONES ESTRATÉGICAS
→ Diseñar y dirigir la aplicación del instrumento. → Desarrollar el diagnóstico. → Formular políticas de responsabilidad social.

4.6 EXPERIENCIA PRÁCTICA EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

El Clima Laboral es una característica relativamente permanente del entorno interno de la institución, que va a influir en el comportamiento de quienes trabajan en la misma; en este sentido, los directivos de la Universidad desconocen estas particularidades y solo saben lo que sus inmediatos, los jefes de dependencias, les informan; puesto que las

ocupaciones de los directivos no les facilitan el acceso a información de primera mano, constituyendo este estudio en una oportunidad para saberlo con objetividad y mayor aproximación a la realidad.

De esta manera, se solicita la colaboración de la Escuela de Trabajo Social, a partir del primer semestre académico del año 2004, con el fin de presentar un panorama cercano y real que facilite la formulación de una propuesta orientada a mejorar las relaciones sociales internas en la institución, entre sus servidores.

En este sentido, la división de Recursos Humanos, ve oportuno tomar el trabajo realizado en años anteriores, con algunas personas, quienes en ese entonces conformaban el Comité de Relaciones Laborales y luego de varias reuniones se hacen intento por orientar este comité, de cual surge la actual Comisión Asesora de Relaciones Institucionales, precedida por el jefe de Recursos Humanos e integrada por personal administrativo y docente de otras dependencias de la universidad.

4.6.1 Diagnostico Inicial de las Dependencias Administrativas Objeto de Estudio

Desde el punto de vista organizacional, la intervención de Trabajo Social se centra en la Conservación y Desarrollo del Talento Humano, área de intervención que promueve la participación y motivación del personal, a partir de estudios de Clima Laboral que tienen como finalidad identificar las características propias del ambiente de trabajo que permitan generar una propuesta de mejora en las relaciones entre los funcionarios de la UIS.

La fase inicial del proceso de práctica, se da a partir de un acercamiento que permite conocer la estructura organizacional de la institución y sus lineamientos, por medio de documentos y procedimientos propios de Recursos Humanos, por ser la dependencia que lidera los procesos que tienden hacia el bienestar del personal; así como también, a través de entrevistas informales a funcionarios que por su experiencia, conocimiento y

antigüedad en la organización, podrían dar una aproximación a la cultura y ambiente de trabajo que se experimenta en la institución.

Para mayor claridad, se describen a continuación algunos aspectos de las dependencias administrativas, objeto de estudio.

A. BIBLIOTECA

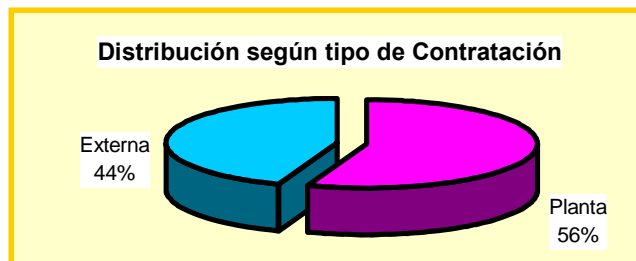
Dependencia adscrita a la Vicerrectoría Académica, tiene como función principal ofrecer el servicio de información a sus usuarios con criterios de calidad que éstos requieran, para satisfacer sus necesidades; de igual forma, apoya la docencia y la investigación.

La Biblioteca cuenta con 45 personas que conforman su equipo humano, de las cuales 9 son Profesionales, 5 de planta y 4 de contratación externa y; 36 No Profesionales, 24 de planta y 12 de contratación externa, como lo muestra la figura 6.

Las funciones y tareas que asumen los trabajadores, son coordinadas y están claramente definidas, lo cual les permite como grupo, estar en constante interacción para la consecución de sus objetivos.

Cada una de estas personas, tiene su propia historia y sus propias motivaciones en relación con su actividad laboral y vida personal; sin embargo, estos aspectos generan choque, en cuanto contrastan sus expectativas con la realidad de la organización y de la dependencia misma; el cual se expresa en algunos casos, en inconformidad por el salario que reciben comparado con las responsabilidades asumidas.

Figura 6. Distribución de Empleados de Biblioteca, Según Tipo de Contratación



Fuente: Nómina. Mayo de 2004

Aunque el prestigio institucional es fuente de orgullo para sus trabajadores, las relaciones al interior de la Biblioteca se han caracterizado por conflictos al interior de la misma.

En años anteriores se generaron conflictos, debido a la división marcada entre el personal profesional y no profesional; y llegando en pocos casos a la agresión y daño de objetos personales; con el tiempo, hubo un cambio de dirección, que flexibilizó completamente las relaciones al interior de la dependencia, pero faltaba control al personal, se generaron “roscas” entre los profesionales y demás trabajadores, lo que acentuó la diferencia en las relaciones personales y laborales.

En la actualidad, en relación con los grupos de trabajo, las interacciones son de camaradería y trato respetuoso, se valoran las capacidades y habilidades de los compañeros, al tiempo que en las actividades realizadas se busca que reconocimiento sea para el equipo; sin embargo existe cierta apatía por parte de los trabajadores para participar en actividades de integración. La comunicación es informal entre compañeros de trabajo y jefes, pero también se expresa formalmente por medio de memorandos, carteleras, entre otros.

En cuanto al manejo de autoridad y la toma de decisiones cabe destacar que el actual jefe de la dependencia, conoce el funcionamiento de la misma, por cuanto ha desempeñado diferentes cargos, antes de ser director; lo cual genera entre sus empleados, confianza

en relación con las instrucciones que reciben, al tiempo que reconocen en él habilidades de liderazgo y respeto.

La Biblioteca, como subsistema de la universidad, está conformado por un sistema social específico, caracterizado a partir de las interacciones de las personas que lo integran; en el contexto de una organización claramente definida.

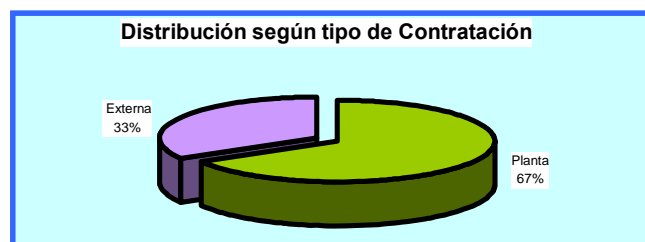
B. BIENESTAR UNIVERSITARIO

Adscrito a la Vicerrectoría Administrativa, tiene como propósito fundamental contribuir y promover el desarrollo integral de las personas que conforman la Comunidad Universitaria para mejorar su calidad de vida.

Bienestar Universitario, como sistema, cuenta con el subsistema de Comedores y Cafetería y el subsistema de Servicios integrales de Salud y desarrollo Psicosocial.

El equipo de Bienestar Universitario está conformado por 58 personas, de los cuales 14 son Profesionales, 9 de planta y 5 de contratación externa y; 44 No Profesionales, 31 de planta y 13 de contratación externa (ver figura 7). Esta dependencia presta sus servicios en la sección de Servicios Integrales de Salud y Desarrollo Psicosocial, y en la sección de Comedores y Cafetería.

Figura 7. Distribución de Empleados de Bienestar Universitario, Según Tipo de Contratación



Fuente: Nómina. Mayo de 2004

Las funciones y tareas que realizan los trabajadores están definidas con claridad, de igual forma las áreas de trabajo, lo que genera subgrupos al interior de la dependencia; lo cual no imposibilita la interacción constante entre compañeros. Sin embargo, en Comedores y Cafetería, las relaciones interpersonales se ven afectadas por problemas personales, chismes y en algunos casos intromisiones en la vida privada; aspectos que ha interferido y en ocasiones el ambiente de trabajo se percibe como desfavorable y se disminuyen los sentimientos de confianza y cooperación.

Bienestar universitario se caracteriza por la interacción directa y permanente de sus jefes y empleados con las personas que requieren de sus servicios; así mismo los medios de comunicación que se manejan son el memorando y los carteles principalmente. La comunicación es directa entre trabajadores y jefes.

En relación con el manejo de la autoridad y la toma de Decisiones, la dependencia cuenta con un jefe, y las secciones de Comedores y Cafetería y Servicios integrales de Salud y desarrollo Psicosocial; cuentan cada una, con un jefe respectivamente.

Las personas que los conforman, interactúan unas con otras y se influyen directa o indirectamente como producto de esta interacción; sus características de personalidad van a influenciar y definir su contexto laboral.

Evidentemente estos factores han contribuido a que el ambiente de trabajo en algunos casos sea de tensión y desmotivación a partir las situaciones que se generan, lo cual puede llevar a que en algunas ocasiones el trabajo sea fuente de estrés y no asumido como un satisfactor que permite la realización de una persona.

Las características propias de la universidad, hace que en ocasiones los programas y las actividades realizados por Recursos Humanos, sean insuficientes para atender y satisfacer a todos los trabajadores de la institución, y es por esto que se hace necesario tener una aproximación más concreta a la percepción que los empleados tienen de su puesto de trabajo, de modo que se genere una propuesta de mejoramiento y que se traduzca en su ejecución, en el incremento de la motivación de las personas, de su participación y satisfacción personal.

4.7 PROPUESTA DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA

OBJETIVO 1: Conocer la cultura organizacional de la universidad a partir de la identificación de las características de la interacción social de sus funcionarios.		
Estrategia 1: Identificación de los componentes organizacionales de la institución		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO
Conocer la estructura interna de la institución.	Del 25 de mayo al 4 de junio de 2004 se revisaran manuales, reglamentos y demás documentos que permitan establecer el funcionamiento de la UIS como organización.	Conocer y manejar adecuadamente el 100% de los documentos revisados.
Ubicar a la estudiante en práctica dentro de la División de Recursos Humanos.	A 7 de Junio, se definirán las funciones de la estudiante en práctica.	Establecer claramente las funciones de Trabajo Social ante el Jefe y personal de la División.
Estrategia 2: Establecer los elementos iniciales sobre la cultura organizacional de la universidad mediante el contacto directo con algunos de sus empleados.		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO
Realización de una entrevista informal con algunos funcionarios, que permita abordar los primeros elementos de la cultura organizacional UIS.	A 25 de Junio, se entrevistarán a 10 personas, que conozcan el funcionamiento de la UIS, a partir de su trayectoria y experiencia en la institución.	Entrevistar a 10 funcionarios.
Identificación de los elementos relevantes de la cultura organizacional UIS.	A 9 de Julio, se tendrán identificados los aspectos más importantes de la cultura organizacional.	Aspectos más relevantes plenamente identificados

OBJETIVO 2: Conocer las experiencias que se han realizado en la universidad acerca del clima laboral.

Estrategia 1: Establecer contacto con la Comisión Asesora de Relaciones Institucionales

ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO
Presentación formal ante la Comisión.	A 11 de Junio se realizará la presentación formal ante la Comisión.	Conocer a las personas que hacen parte de la Comisión.
Realización de reuniones informativas con la Comisión que permitan concretar los tópicos a tratar en el estudio.	A 25 de Agosto se realizarán 5 reuniones con la Comisión.	100% de las reuniones realizadas.
Establecimiento de las dependencias objeto de estudio.	A 9 de Julio, se tendrán conocimiento de las dependencias.	Dependencias identificadas con precisión.

Estrategia 2: Identificar los elementos teóricos que sustenten las acciones dirigidas a conocer el clima laboral.

ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO
Análisis de los conceptos que se deben tener en cuenta en la medición del clima laboral.	A 16 de julio, se tendrá claridad en los temas relacionados con la cultura organizacional y clima laboral.	Manejo de los conceptos involucrados en el estudio.

OBJETIVO 3: Diseñar un instrumento que permita medir el clima laboral.		
Estrategia 1: Definir cada una de las variables e indicadores a tener en cuenta en el estudio.		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO
Identificación de cada uno de los factores mediante los cuales se puede medir el clima.	A 19 de Julio se establecerán los aspectos que determinan el clima laboral.	Factores claramente identificados.
Agrupación de las afirmaciones por indicadores y estos por variables.	A 23 de julio, se tendrá el esquema inicial del instrumento.	Instrumento elaborado en su fase inicial.
Realización de una prueba piloto que permita hacerle los ajustes necesarios al cuestionario	A 30 de julio se realizará la prueba piloto	100% de la prueba aplicada.

OBJETIVO 4: Realizar el diagnóstico de Clima Laboral en las dependencias.		
Estrategia 1: Aplicar el instrumento de medición de clima laboral		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO
Reunión con los jefes de cada dependencia para explicar el sentido de la evaluación.	A 22 de julio, se realizará la reunión con los jefes de las dependencias.	100% de los jefes de las dependencias informados del estudio.
Reunión con los trabajadores de cada dependencia para llevar a cabo la evaluación de clima laboral	A 3 de Agosto, se aplicará el instrumento a los funcionarios de las dependencias.	Aplicación del instrumento al 100% de los funcionarios.
Estrategia 2: Analizar la información obtenida		
ACCIÓN ESTRATÉGICA	META	INDICADOR DE LOGRO
Tabular los resultados	A 20 agosto, se tendrá tabulada el total de la información.	100% de la información tabulada.
Presentar los resultados a las personas de la Comisión y el Comité Asesor y a los jefes de cada una de las dependencias	A 10 de septiembre, se obtendrán los resultados, para ser presentados a la comisión.	Diagnóstico realizado en su totalidad.

4.8 RESULTADOS DEL PROCESO

En primera instancia es preciso dar a conocer las situaciones que se generaron antes de comenzar la práctica académica en la División de Recursos Humanos de la UIS; el proceso inició para finales del mes de abril de 2004, siendo asignado el Instituto Municipal de Empleo de Bucaramanga (IMEBU) como campo de práctica, porque la propuesta de trabajo (Plan de Salud Ocupacional) que dejó la estudiante anterior, era viable para su realización; luego de iniciar el proceso bajo los parámetros establecidos, el gerente del instituto quiso enfocar la misma hacia unos objetivos personales, que se salían de los tópicos iniciales y aunque el asesor de práctica intentó reorientar el proceso, no fue posible llegar a un acuerdo, eventualidad ante la cual se dio por terminado el convenio con la institución el 12 de Mayo.

Luego, fue asignada La División de Recursos Humanos de la UIS como campo de práctica, pues en ese momento, se tomaron algunos trabajos realizados con anterioridad por esta dependencia, para mejorar las relaciones laborales entre los empleados, de donde surgió la necesidad de tener un acercamiento al contexto laboral; en este sentido, se solicita informalmente la ayuda de un estudiante de la Escuela de Trabajo Social como apoyo a la reciente conformada Comisión Asesora de Relaciones Institucionales, para que realice un estudio que permitiera conocer las características del clima laboral, iniciando así, la práctica académica el 25 de Mayo.

La intervención de Trabajo Social, se centra en la Conservación y Desarrollo del Talento Humano, a partir de la estrategia de motivación y proyección de los empleados hacia el mejoramiento continuo, que tienda a generar un ambiente laboral adecuado; desde esta perspectiva se ejecutó la propuesta de planeación del proceso de práctica.

∓ **OBJETIVO 1:** Conocer la cultura organizacional de la universidad a partir de la identificación de las características de la interacción social de sus funcionarios.

Para la realización del mismo, la primera estrategia se centra en la identificación de los componentes organizacionales de la institución, por tanto la *acción estratégica* refiere a una ubicación con textual, la cual permitió conocer la estructura interna de la institución y dentro de la misma identificar el funcionamiento interno de la División de Recursos Humanos; así mismo, se revisaron manuales, reglamentos, actas de reuniones, acuerdos, resoluciones y otros documentos que permitieron conocer la dinámica y los procesos que se llevan a cabo dentro de la dependencia.

Otra *acción estratégica*, permitió ubicar a la estudiante en práctica dentro de la División de Recursos Humanos; quedando determinada que su función específica era la realización de un diagnóstico de clima laboral, que facilitara una aproximación real de lo que los funcionarios percibían de su entorno de trabajo

La segunda estrategia permitió establecer algunos elementos sobre la cultura organizacional de la universidad; las *acciones estratégicas* consistieron en la realización de entrevistas informales a funcionarios de la universidad que por su trayectoria y experiencia al servicio de la institución, facilitaron establecer los primeros elementos de la cultura organizacional.

Las personas entrevistadas fueron: Orlando zafra, de restauración de documentos; Álvaro Enrique Villamizar, del sindicato de trabajadores; María Claudia Caballero, empleada bienestar universitario; Álvaro Ramírez García, director de la Escuela Ingeniería Química y Jorge Gómez Duarte, de Relaciones Exteriores; también se estableció contacto con otros empleados con menor tiempo de vinculación a la institución y si bien es cierto que fueron pocas las personas entrevistadas respecto al número de funcionarios de la universidad, también es cierto que establecer contacto con ellos requirió de más de una semana, pues sus compromisos dificultaban la conciliación de un espacio para atender a la estudiante en práctica y además, el pretender entrevistar a otras personas implicaba más tiempo, lo cual retrasaba aún más el proceso, teniendo en cuenta que desde el inicio ya había un mes de diferencia con respecto a los demás estudiantes en práctica y el compromiso con la dependencia se estableció para un semestre académico.

A partir de las entrevistas se presenta a continuación algunas frases encontradas, en relación con lo que ellos interpretaron como parte de la cultura organizacional de la universidad:

- Un aspecto importante que prima en las unidades administrativas es el incentivo económico.
- La participación es baja en algunas unidades, aún cuando se realizan actividades las personas no se integran.
- Yo quiero mucho la universidad porque a ella le debo todo.
- Se traspasa el límite de lo personal y se trata de meter en la vida privada del otro.
- Hay diferencias entre los mismos profesores con el personal administrativo, en algunos casos.
- En las relaciones interpersonales tiene gran peso el estatus.
- Existen valores entre los trabajadores como la responsabilidad, compromiso, compañerismo, respeto y la cordialidad.
- Uno trata de colaborar en lo que mas puede a los demás.
- Las diferencias se convierten en problemas personales.
- Aquí hay que hacer más cosas de las que están en el manual de funciones.
- Uno hace mucho y el sueldo es poco.
- Los jefes que he tenido son buena gente.
- La comunicación en sí es buena.
- Cada quien en lo suyo
- La relación con mi jefe es estrictamente laboral.
- Mis compañeros me colaboran, incluso mi jefe a veces contesta el teléfono.
- El ambiente de trabajo es muy agradable, aunque hubo una época en que era muy tenso.
- La comunicación con mi jefe es solo por papeles.
- Mi jefe dice que soy muy responsable, reconoce mi trabajo.
- No conozco el manual de funciones, mi jefe me dijo que hacer.
- Después de todo el tiempo que llevo aquí, considero que la capacitación no es necesaria porque lo que van a decir ya lo sé.
- Amo mi institución, la UIS es mi otra familia.

- Llego muy cansada a mi casa a hacer lo que no hago aquí, a pelear.
- Una vez llegué llorando a mi casa, mi jefe me tiene estresada.
- Realmente tengo bien puesta la camiseta por la universidad.

La información obtenida permite establecer los primeros componentes relacionados con la cultura organizacional y como resultado se encontraron: comunicación, motivación, relaciones interpersonales, relaciones con los jefes, sentido de pertenencia, valores, responsabilidad para con las funciones, reconocimiento de las labores, entre otros; a partir de estos aspectos, se comienza a dimensionar lo complejo que es describir la cultura de la institución y cómo todos estos componentes están relacionados con el ambiente de trabajo e influyen en la percepción positiva o negativa que el empleado se haga del mismo.

En sí, los aspectos relacionados con la UIS, se describieron en el aparte 1.1.1 del presente trabajo, que además permitieron definirla de forma muy general, como una red de significados compartidos por los trabajadores, que intentan homogenizar la conducta de las personas en una organización.

El objetivo se logró su totalidad, pues la adecuada ubicación institucional facilitó el establecimiento de las funciones de la estudiante en práctica y la información de las entrevistas realizadas, permitió determinar los aspectos más relevantes de la cultura organizacional, determinantes para llevar a cabo el estudio de clima laboral.

¥ **OBJETIVO 2:** Conocer las experiencias que se han realizado en la universidad acerca del clima laboral.

La primera estrategia, fue establecer contacto con la Comisión Asesora de Relaciones Institucionales; para llevarla a cabo, *las acciones estratégicas* realizadas refirieron a la presentación formal del estudiante en práctica y la realización de reuniones informativas y de concertación respecto los tópicos del estudio.

Este aspecto particular, requirió de mucho tiempo y finalmente se formalizó por medio de un acta, la función de la Comisión al interior de la División de Recursos Humanos, y con esto se estableció que la función de la estudiante en práctica sería la realización de un diagnóstico de clima laboral; para este momento el jefe de la División, era la ingeniera Piedad Arenas, quien contaba con poca experiencia en el manejo de personal, este factor influyó en el proceso, porque la mayoría de los funcionarios de la Comisión contaban con mayor experiencia y en este sentido las reuniones se extendían y no se lograba llegar a una conclusión con facilidad, en los aspectos a tratar.

En este contexto, se presentó una propuesta de trabajo para dar a conocer los parámetros que desde Trabajo Social sustentaban el estudio, los cuales fueron discutidos en varias reuniones, hasta que finalmente se llegó a un acuerdo; hay que tener en cuenta que estas se realizaban una vez por semana y el tiempo dedicado no era suficiente pues no solo se trabajaba en el estudio de clima laboral, sino también en otros aspectos de relevancia para la Comisión, lo que hizo que el proceso fuera más pausado.

Respecto a la *acción estratégica* relacionada con las dependencias objeto de estudio, para principios del mes de julio se estableció que el diagnóstico se realizaría en *Biblioteca y Bienestar Universitario*, porque en ellas confluyen los tres componentes básicos de la institución como son el personal administrativo, docentes y estudiantes.

Luego se generó un retraso para mediados del mes de agosto, debido al cambio de jefe en la división y se requirió de tiempo para realizar un empalme con la persona que asumió la jefatura, el ingeniero Oscar Roberto Gómez; a finales del mismo se terminó el primer período académico, lo que implicó más tiempo para la realización del estudio.

La segunda estrategia consistió en la identificación de los componentes teóricos para lo cual se hizo necesario hacer una exploración y revisión bibliográfica de los conceptos de cultura y clima laboral; ésta ubicación conceptual permitió establecer los elementos iniciales para la definición de las variables e indicadores.

Respecto a este objetivo, el cual se logró en su totalidad, se pudo establecer por medio de las reuniones, que las experiencias realizadas en la institución, tendientes a mejorar el ambiente laboral de los empleados, se han caracterizado por la inmediatez de su alcance pues estas han obedecido a situaciones y hechos específicos que se han presentado en la universidad; en este sentido, la presentación de una propuesta de trabajo por parte de la estudiante, permitió establecer unos lineamientos claros y concretos, sustentados teóricamente, con los cuales estuvieron de acuerdo las personas de la Comisión.

Otro logro muy importante, es que a la estudiante le fue asignado un espacio físico propio, dotado con equipos informáticos y con los materiales necesarios para llevar a cabo el estudio, lo cual se debe a que el recién nombrado jefe de División, reconoció la importancia del ejercicio académico.

¥ **OBJETIVO 3:** Diseñar un instrumento que permita medir el clima laboral.

El diseño del instrumento se realizó a partir de la definición de cada una de las variables e indicadores a tener en cuenta (ver numeral 5.1), esta única estrategia se realizó a partir de los aspectos involucrados de clima laboral, las *acciones estratégicas* concluyeron en un cuestionario preliminar, que requirió mas de cuatro meses antes de ser sometido a una prueba piloto; por la discontinuidad en las reuniones de la Comisión, realizadas cada 15 días o más, debido a cierres de la universidad o a que los múltiples compromisos del jefe de la División no facilitaban la frecuencia de las mismas.

Estos inconvenientes hicieron que el proceso se llevara a cabo lentamente, pues cuando no se realizaban las reuniones, por factores de tiempo, se visitaba personalmente a los miembros de la Comisión, con el fin de entregar el cuestionario preliminar y posteriormente para recopilar sus opiniones, respecto a la redacción, pertinencia y relación de las afirmaciones con los indicadores que pretendían evaluar, opiniones que después se debatieron entre todos, sometiendo la construcción del instrumento a varios filtros y ajustes antes de lograr un acuerdo, para este momento, finalizaba el año 2004.

En sí, el objetivo se cumplió en su totalidad, pues se logró diseñar el instrumento para la recolección de la información, el cual fue sometido a una prueba piloto, realizada en dependencias diferentes a las seleccionadas, con el fin de mantener la objetividad en las respuestas, por parte de las personas pertenecientes a las que fueron seleccionadas; esta prueba se llevó a cabo a finales del mes de enero de 2005, en de las dependencias de Mantenimiento Tecnológico, Planta Física y Publicaciones; así mismo permitió hacer los últimos ajustes.

¥ **OBJETIVO 4:** Realizar el diagnóstico de Clima Laboral en las dependencias.

La primera estrategia para lograr este objetivo, es la aplicación del instrumento de medición; en este sentido las *acciones estratégicas* incluyen la realización de una reunión previa con los jefes de las dependencias seleccionadas, Luís Eduardo Becerra, de Bienestar Universitario y Orlando Camacho, de Biblioteca; con el propósito de darles a conocer los objetivos del estudio de Clima Laboral y despejar las posibles dudas.

Un aspecto muy importante fue la colaboración que en todo momento demostraron tanto jefes de dependencias como de secciones, lo cual hizo posible la aplicación del cuestionario a los funcionarios de estas dependencias, previa concertación con los mismos, determinada para ser llevada a cabo a mediados del mes de febrero.

La segunda estrategia, se orienta al análisis de resultados y elaboración final del diagnóstico, que se presentan en el numeral 5.2; se tabuló la información y los resultados a la Comisión serán presentados posteriormente.

El objetivo se logró en su totalidad, pues no solo se aplicó el cuestionario a los funcionarios, sino que además se obtuvo un diagnóstico de las características que determinan el ambiente de trabajo en estas dependencias; a pesar de los inconvenientes de tiempo, que en sí hicieron que el proceso avanzara lentamente.

5 DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

Como se mencionó con anterioridad, es importante analizar el clima laboral porque éste representa las percepciones que las personas tienen de la organización para la cual trabajan; por otra parte refiere a aquellos aspectos del ambiente de trabajo que caracterizan la organización, los cuales están relacionados con la persona y su satisfacción y motivación, afectando su comportamiento en determinadas situaciones, el cual se expresa en términos de actitudes y valores dentro de la empresa.

La obtención de los datos se realizó por medio del test TECLA (Test para el Estudio del Clima Laboral) prueba elaborada por V. Hoyos y A. Bravo⁵⁵, profesores de la universidad de los andes de Bogotá y posteriormente mejorada por el profesor John Sudarsky de la misma institución, basados en la prueba desarrollada por Litwin y Stringer; el test ha sido aplicado en diferentes experiencias que al respecto, se han desarrollado en la Escuela de Trabajo Social, ajustándolo acorde con las características organizacionales. Permite conocer la opinión del trabajador respecto los procesos organizacionales y la forma como se relacionan con la estructura de la empresa; es una prueba subjetiva para saber cómo se sienten los funcionarios en determinado momento frente la estructura organizacional.

Para efectos del presente estudio, el cuestionario consta de una serie de afirmaciones (ver anexo A) que pretenden medir la actitud del empleado frente a las mismas, a partir de una escala numérica con el fin de designarle un valor, establecida así:

- ⇒ De 10 a 7: De Acuerdo
- ⇒ De 6 a 4: Parcialmente De Acuerdo
- ⇒ De 3 a 0: En Desacuerdo

⁵⁵ HOYOS y BRAVO. Diseño de un Instrumento para Medir el Clima Organizacional. Bogotá, Universidad de los Andes, 1974. Citado por MENDOZA Neyla y ULLOA Diana. En Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral para el Desarrollo y Bienestar del Personal del ICA, Regional 7. UIS, 1992. Trabajo de Pregrado. p.90.

El instrumento de medición se estructuró a partir de nueve variables cada una de las cuales fue medida a su vez por tres indicadores⁵⁶, sus definiciones han sido descritas y recopiladas, por el profesor Carlos Eduardo Torres, de la Escuela de Trabajo Social de la UIS, como material de apoyo para las prácticas organizacionales, a partir de la experiencia adquirida en los estudios de Clima Laboral; hay una excepción con la variable *Cordialidad y Apoyo*, que contó con dos indicadores, a su vez cada indicador estuvo valorado por medio de las afirmaciones mencionadas anteriormente.

5.1 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

5.1.1 Potencial de Logro: Aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo; con el fin de establecer pautas de referencia en su proceso de mejora; no obstante, sino se tiene esta oportunidad es muy posible que el trabajador se desmotive. Esta variable se relaciona con las oportunidades que la universidad proporciona para que el empleado sea mas creativo, evitando así la rutina y monotonía en su trabajo; factores que también pueden desmotivarlo.

Los indicadores que describen esta variable son:

- ✓ **Identidad:** Refiere al sentimiento de pertenencia del trabajador con la institución, demostrado en la eficiencia de su labor y compromiso con los objetivos organizacionales. El grado de identidad con la universidad refleja la importancia que la persona da a su trabajo, como percibe que su realización personal va a incidir en el logro de los objetivos y además en el reconocimiento que considera que la universidad tiene en el entorno social.

- ✓ **Participación:** Es el aprovechamiento de los espacios que la universidad tiene para conocer las expectativas de los empleados y sus opiniones en aquellas decisiones que

⁵⁶ TORRES, Carlos Eduardo. Guía Conceptual de Práctica Organizacional. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 1998.

puedan afectarlos directa e indirectamente. Refiere al grado en que el trabajador interviene en la toma de decisiones, ya sean de carácter informativo, consultivo o decisorio, en relación con el desempeño de su labor, a fin de estimular la creatividad e ingenio del empleado, para así mejorar el funcionamiento de la administración.

- ✓ **Evaluación de Desempeño:** Sistema que la administración implementa con el fin de apreciar el desenvolvimiento del empleado en sus funciones, facilita además que se estimule su potencial de desarrollo. Permite identificar problemas relacionados con la supervisión de personal y la integración del empleado con su puesto de trabajo a la institución.

5.1.2 Motivación: Desde los postulados teóricos, las personas están motivadas por muchos factores o necesidades que una vez satisfechos, generan otros y así sucesivamente, sean estos aspectos externos o internos al trabajo como tal. La motivación es el elemento fundamental en toda organización y permite que el empleado despierte o mantenga su interés en la actividad que realiza; cuando los empleados están motivados, trabajan con mayor eficiencia y mejora su disposición personal, por el contrario, la desmotivación genera apatía frente a las actividades y compañeros de trabajo, predispone al empleado hacia sus jefes y hace que perciba su labor como rutinaria, repercutiendo en sus expectativas individuales y satisfacción laboral.

Los indicadores establecidos para esta variable son:

- ✓ **Reconocimiento Personal:** Sistema utilizado por la entidad para enaltecer el desempeño de sus empleados, generando satisfacción personal por el compromiso que se demuestra frente al trabajo. Refiere al grado de admiración o aceptación que la administración le otorga al empleado a partir de lo que es, sabe, hace o es capaz de hacer.
- ✓ **Promoción:** Ascenso de un grado a otro, o de un cargo a otra posición de mayor estatus, con el fin de reconocer y aprovechar mejor las potencialidades del empleado.

- ✓ **Salario:** Incluye todos los elementos que componen el esquema salarial, así como a los incentivos económicos dados al empleado en reconocimiento a su trabajo; es un aspecto muy complejo, por cuanto implica la confrontación de las expectativas personales en relación con las funciones que se deben asumir.

5.1.3 Interés Personal por el Trabajo en Sí: Guarda estrecha relación con la motivación que posee la persona para desarrollar su actividad remunerada. Permite conocer el grado de interés que genera en el empleado el trabajo que realiza, influyen factores como la posibilidad de crear e innovar, tener iniciativa y la flexibilidad para realizar el trabajo como tal.

A esta variable, se le atribuyen indicadores como:

- ✓ **Creatividad:** Es la capacidad que tiene el trabajador para generar nuevas ideas en la realización de sus tareas y en el desempeño de sus funciones, por iniciativa propia; teniendo en cuenta los conocimientos y destrezas adquiridas, para emplearlos en función de los retos que se presentan al realizar una labor.
- ✓ **Responsabilidad:** Eficiencia que demuestra el empleado, al desempeñar las labores que le son asignadas. Es necesario que al trabajador se le asignen constantemente funciones y actividades que implique progresivamente, mayores exigencias de calidad y cumplimiento; en tanto que va a incrementar la satisfacción de la persona, expresada en mayor dedicación de tiempo, esfuerzo y creatividad hacia su trabajo.
- ✓ **Equipos y Herramientas:** Es la responsabilidad que adquiere un trabajador, con relación al equipo, herramientas y demás elementos que utiliza en el desarrollo de sus actividades.

5.1.4 Desarrollo en el Trabajo: Refiere al conjunto de acciones que la organización implementa con el fin de que sus empleados se hagan mas capaces y mejoren su

desempeño, facilitando la adquisición y desarrollo de conocimientos y destrezas. Estas actividades denotan para el empleado la oportunidad de renovar sus habilidades y capacidades, así como el interés y valoración por parte de la organización.

Los elementos que componen esta variable son:

- ✓ **Capacitación:** Es el entrenamiento concreto que requiere el trabajador, para poder realizar eficientemente sus labores, disminuyendo la presencia de errores en el trabajo y mejorando su desempeño. Debe constituirse en una política continua y coherente que procure la excelencia de los empleados y de la organización como tal.
- ✓ **Inducción:** Proceso por medio del cual, se le facilita al empleado nuevo, adaptarse a la organización; permitiéndole conocer la estructura jerárquica, normas, funciones, y los parámetros de desempeño establecidos para su cargo.
- ✓ **Autonomía:** Facultad que la organización le da al empleado, respecto al a forma de cómo realizar su trabajo; haciéndole sentir conocedor de su cargo y responsable de las decisiones que tome, en el rango de su competencia.

5.1.5 Administración de la Empresa: Hace referencia a los elementos relacionados con la razón de ser de la organización, sus objetivos, políticas y el funcionamiento de la misma.

En esta variable se incluyen los siguientes indicadores:

- ✓ **Claridad Organizacional:** Percepción clara que tiene el empleado respecto al funcionamiento y organización de la empresa; le permite identificar las normas y autoridad que predominan, para facilitar las relaciones con sus superiores y compañeros. Cuando el empleado tiene una visión precisa de la institución, identifica el funcionamiento de la administración, así como también, los objetivos de la

dependencia a la que pertenece, lo cual generará un desempeño adecuado en su trabajo y colaboración eficaz para el alcance de los mismos.

- ✓ **Comunicación:** Proceso por medio del cual los empleados tienen la posibilidad de conocer los hechos y eventos importantes que influyen en el desempeño de su trabajo y en sus relaciones interpersonales. La presencia de una comunicación adecuada y oportuna evitará conflictos, facilita la colaboración entre las diferentes dependencias que permiten el funcionamiento de la organización como un sistema. Además, el proceso comunicativo, da claridad en las decisiones, órdenes y funciones, así como también, desarrolla el proceso de planeación de la organización y promueve una interacción humana favorable en el ambiente de trabajo.

- ✓ **Normas:** Son los lineamientos que dirigen la conducta de las personas en una empresa y establecen pautas uniformes de comportamiento; los cuales son impuestos por la organización. Estos lineamientos de conducta pueden hacer que las relaciones interpersonales y la comunicación se hagan formales, pero flexibles; así mismo sirven de control social dentro de la institución.

5.1.6 Calidad Técnica de la Supervisión: Hace referencia a la competencia técnica, conocimientos y experiencia que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus subalternos. Los jefes deben tener en cuenta que son la fuente principal con la que cuenta la organización para mantener motivados a los empleados; no obstante, implica que el supervisor asuma un proceso de cambio, hacia el mejoramiento de sus habilidades para dirigir personal y emprender acciones favorables que se traduzcan en una labor efectiva y eficiente de sus colaboradores, así como también, hacia la planeación del trabajo para que sea mas productivo y participación en la formulación de metas y objetivos.

La variable se compone de tres indicadores:

- ✓ **Autoridad:** Facultad que poseen algunos empleados para exigir a otros, realizar determinadas acciones que se consideran necesarias para el logro de los objetivos

propuestos. El tipo de autoridad que se ejerza va a influir en la motivación de los empleados y en su desempeño laboral.

- ✓ **Control:** Capacidad que poseen los superiores para encaminar eficazmente a sus empleados, siendo capaz de orientar a sus trabajadores de forma eficiente para la consecución de los objetivos, que se reflejan en el éxito de la organización.

- ✓ **Dirección:** Refiere a la guía oportuna que los superiores dan a los empleados, en forma rápida y efectiva para mejorar su productividad.

5.1.7 Salud Ocupacional: Refiere a la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades, que van a mantener el grado más elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

Se incluyen elementos como:

- ✓ **Lugar de Trabajo:** Comodidad, presentación y seguridad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas de forma ágil, rápida y eficaz. Involucra todos los materiales necesarios para cumplir a cabalidad las actividades y funciones propias del cargo.

- ✓ **Seguridad Industrial:** Actividades desarrolladas por la institución, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud de las personas en sus sitios de trabajo.

- ✓ **Ambiente Físico de Trabajo:** Denota las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, que influyen directa o indirectamente en la salud y vida del empleado.

5.1.8 Cordialidad y Apoyo: Manifiesta la forma en que se dan las relaciones con los jefes y compañeros de trabajo; permite conocer el grado de confianza y compañerismo en relación con las manifestaciones de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración.

Sus descriptores son:

- ✓ **Espíritu de Grupo:** Expresado en sentimientos de colaboración y compañerismo, que se experimentan en los diferentes grupos de trabajo. Cuando las personas tienen capacidad para trabajar en equipo, se eleva la eficiencia en sus labores, la motivación para trabajar y la identidad con la dependencia y la administración; se genera un ambiente de comunicación y confianza que facilita el aprendizaje y apoyo mutuo que permiten superar errores laborales, para dar paso al crecimiento integral del empleado.
- ✓ **Relaciones Humanas:** Actitudes y sentimientos de los empleados entre sí, que generan relaciones de trabajo favorables, para el desarrollo del mismo; la existencia de este factor facilita la confianza y el respeto por la vida privada de los demás, en la medida en que las relaciones humanas sean agradables, la motivación y satisfacción laboral incrementan.

5.1.9 Trabajo y Vida Personal: Refiere al grado en que el trabajo afecta la vida privada del individuo, y además, la dedicación del empleado a actividades no laborales.

Se compone de:

- ✓ **Estabilidad Laboral:** Sentimiento de seguridad que experimenta el empleado respecto a su permanencia en el cargo. Cuando el empleado se siente seguro de su permanencia en la organización, disminuyen las tensiones psicológicas que su ausencia genera y por ende estará dispuesto a cumplir con sus responsabilidades.
- ✓ **Bienestar Social:** Servicios directos que brinda la administración a sus empleados y familias con el fin de mejorar su calidad de vida, como seres humanos. Los beneficios y servicios que la empresa proporciona, sirven de complemento y apoyo y van a mantener niveles satisfactorios de productividad, los cuales representan para la empresa, el incremento de la lealtad del empleado y para el empleado, aumenta su

satisfacción en el trabajo, contribuye en el desarrollo personal y mejora sus relaciones sociales al interior de la organización.

- ✓ **Integración Familia – Empresa:** Refiere a las actividades que organiza la administración con la intención de vincular a la familia del empleado a la empresa. Cuando las personas del núcleo familiar se integran, se genera motivación en el empleado, en tanto que experimenta mayor respaldo frente a la labor que realiza.

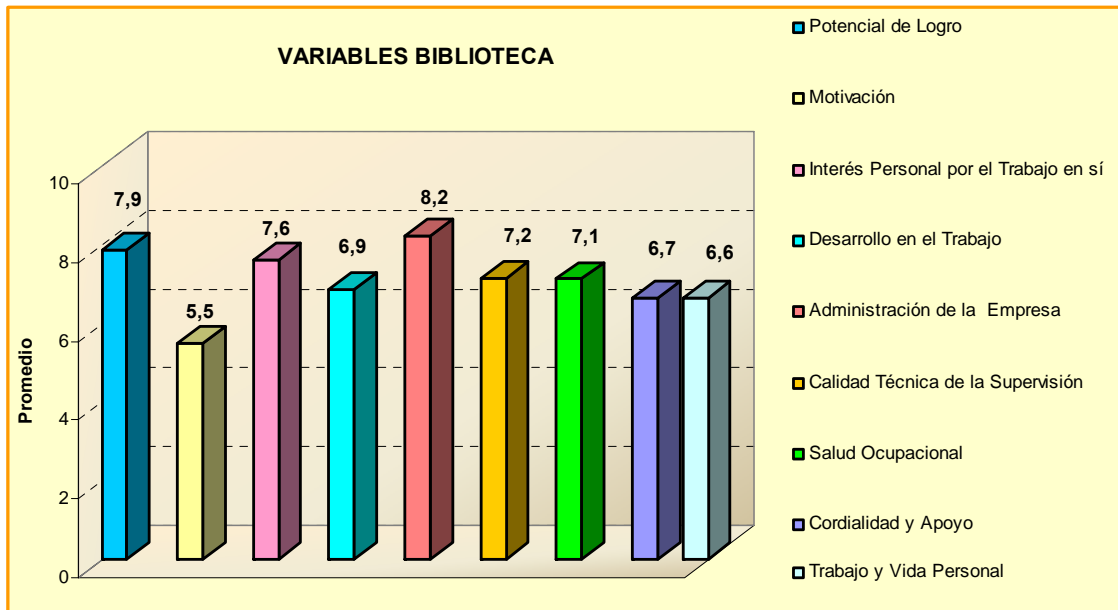
Luego de describir las variables e indicadores que sirvieron de referente para estructurar el cuestionario, se presentan a continuación los respectivos hallazgos en cada una de las dependencias objeto de estudio.

5.2 MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL.

A continuación se muestra en forma general, los resultados obtenidos en Biblioteca (ver figura 8) y Bienestar Universitario (ver figura 9); para mejor comprensión, las variables y sus respectivos indicadores, fueron calificados subjetivamente a partir de una escala que permitiera darles una valoración, así:

- ⇒ Entre 9.0 y 10.0: Óptimo.
- ⇒ Entre 7.0 y 8.9: Bueno.
- ⇒ Entre 5.0 y 6.9: Regular.
- ⇒ Entre 3.0 y 4.9: Malo.
- ⇒ Entre 1.0 y 2.9: Deficiente.

Figura 8: Variables de Biblioteca

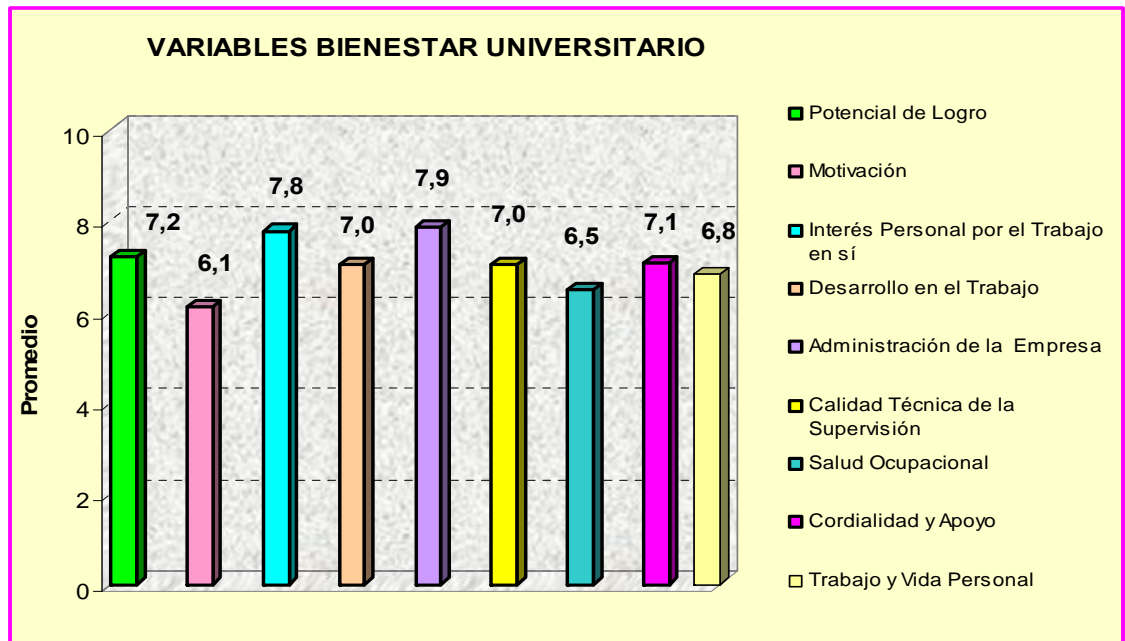


Promedio Total de Variables 7.1

La medición de las variables involucradas en el estudio de la dependencia de Biblioteca, arroja un resultado de **7.1%** sobre 10, que puede ser entendido como **BUENO** y refleja satisfacción de los empleados de esta dependencia para con su entorno laboral; en la cual la variable de mayor ponderación es Administración de la Empresa, que refiere a la forma en que los empleados perciben claramente las pautas y objetivos organizacionales. Sin embargo, la variable menos favorable en su ponderación es Motivación, relacionada con las actividades que realiza la institución para mantener el interés del empleado hacia su trabajo.

Por otra parte, con un promedio similar, los resultados generales del estudio en Bienestar Universitario, se presentan a partir de la siguiente figura:

Figura 9: Variables de Bienestar Universitario



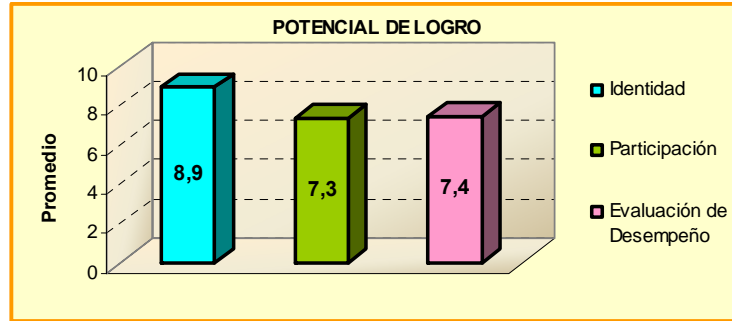
Promedio Total de Variables 7.0

Las variables establecidas para determinar el clima laboral, obtuvieron un resultado de **7.0%** sobre 10, que puede interpretarse como **BUENO**, que refleja cierto grado de satisfacción para con su entorno laboral; la variable de mayor ponderación es Administración de la Empresa con 7.9 que demuestra una visión clara de los funcionarios hacia la universidad y la variable con menor ponderación es Motivación con 6.1, que refiere a las actividades que realiza la institución para mantener el interés del trabajador hacia su labor.

A continuación se describen, los resultados obtenidos en cada variable y sus respectivos indicadores en forma particular, para cada una de las dependencias.

5.2.1 Potencial de Logro

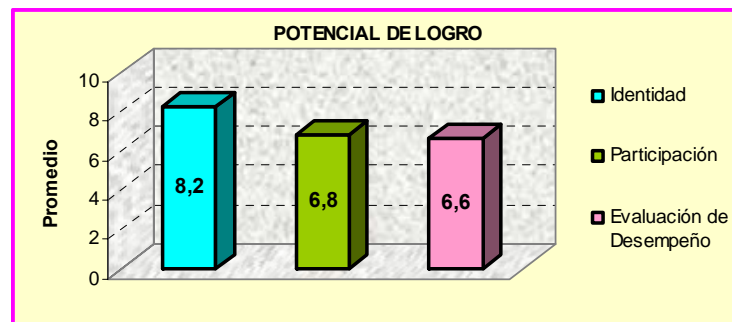
Figura 10: Variable Potencial de logro, en Biblioteca



Para esta dependencia, el resultado fue **7.9**; esta relacionada con los aspectos que permiten a una persona, realizar con éxito su trabajo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo; su calificación puede entenderse como BUENA, dentro de un concepto cualitativo, con el cual se mostraron de acuerdo los empleados de esta dependencia.

En **Bienestar Universitario**, fue calificada con **7.2**, de promedio general, el cual puede interpretarse como BUENO; promediada con 7.0 por el personal de Planta y con 7.7 por los empleados Outsourcing, como lo muestra la figura.

Figura 11: Variable Potencial de Logro, en Bienestar Universitario



Los indicadores que la describen esta variable son:

→ **IDENTIDAD:**

En **Biblioteca**, fue calificado con **8.9**, Indicador que obtuvo la mayor calificación en esta variable, que superar el promedio general de la misma, el resultado puede definirse como *Buena* y esta directamente relacionado con la percepción positiva que tienen los empleados de la institución; al respecto, la gran mayoría de ellos expresan alto grado de identificación para con los objetivos organizacionales.

Por otra parte, influyen factores como la satisfacción para con las tareas que realizan, el reconocimiento directo que reciben de su jefe y el prestigio institucional; así como también, la responsabilidad que demuestran las personas en el cumplimiento de sus labores.

En **Bienestar Universitario**, su calificación fue **8.2**, la cual puede ser interpretada como *Buena*, el resultado está relacionado con el sentido de pertenencia hacia la institución, en donde las personas se sienten a gusto por su labor.

Sin embargo, la mitad de los empleados afirman que no les es reconocido el esfuerzo que hacen por cumplir con sus labores.

→ **PARTICIPACIÓN**

Para **Biblioteca**, el resultado fue **7.3**, Relacionado con el aprovechamiento de los espacios abiertos, que estimulan la capacidad creativa del empleado; la calificación fue *Buena*, pues el personal de Planta le asignó 7.0 y Outsourcing 7.7. La diferencia se sustenta en que algunos empleados de Planta, consideran que en pocas ocasiones las

sugerencias que realizan son tenidas en cuenta, sin embargo esta afirmación es compartida por algunos empleados Outsourcing.

En este sentido, los espacios de comunicación y participación se constituyen en la oportunidad que el empleado tiene para expresar sus inquietudes, opiniones, desacuerdos y demás.

En **Bienestar Universitario**, la calificación fue **6.8**, *Regular*; el personal Outsourcing le promedia con 7.4 y Planta con 6.5, pues para los últimos, expresan que no existen espacios que propicien su participación, afirmado por la mitad de ellos; además, la mitad de los funcionarios de la dependencia consideran que no se les tiene en cuenta las sugerencias que expresan y por tanto, consideran que su opinión no es importante.

→ **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En **Biblioteca** el Indicador obtuvo **7.4**, el cual se relaciona con la forma en que la institución evalúan el desenvolvimiento del personal en su lugar de trabajo; su calificación es considerada como *Buena*.

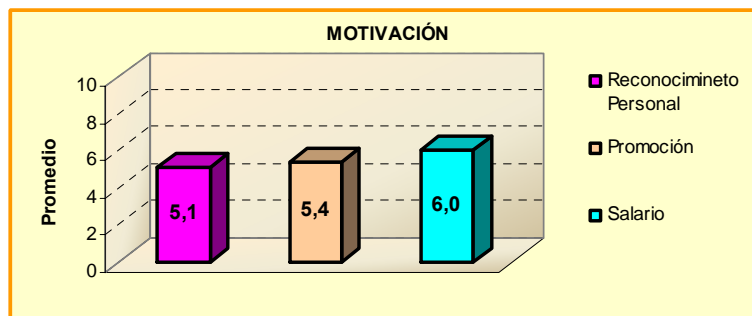
La información que se tiene del proceso evaluativo se constituye en un medio para enaltecer el desempeño de empleado, satisfaciendo así su necesidad de reconocimiento dentro de la organización; sin embargo, existen opiniones diferentes entre el personal de Planta, que promedio este indicador con 7.7 y Outsourcing con 7.1, y aunque tienen la oportunidad de conocer los resultados de su evaluación, el grado de aceptación hacia los mecanismos usados no es de su total conformidad.

En concordancia, la evaluación se constituye en un factor que influye negativamente a la persona, en tanto esta considera que su esfuerzo es subvalorizado ya sea por su jefe o la organización misma; en tanto no se satisface una de las necesidades de mayor relevancia del ser humano, el reconocimiento o autorrealización, como lo establece Maslow, en su escala necesidades.

Para **Bienestar Universitario**, el promedio fue **6.6**, calificado como *Regular* es el indicador ponderado con la calificación más baja en la variable y promediado con 7.4 por los Outsourcing y 6.2 por los de Planta, los cuales se muestran poco conformes con los mecanismos establecidos por la universidad para evaluarlos; sin embargo, aunque consideran que la valoración es objetiva, algunos empleados Outsourcing afirman que no tienen la posibilidad de tener retroalimentación en tanto la evaluación no se realiza conjuntamente con sus superiores.

5.2.2 Motivación

Figura 12: Variable Motivación, en Biblioteca

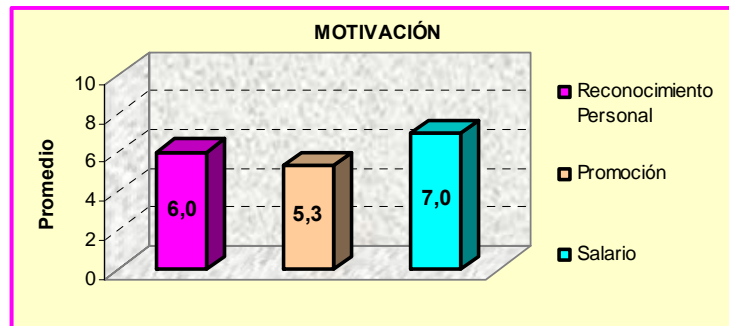


Como elemento fundamental de un organización, esta variable representa el conjunto de actividades que se desarrollan al interior de la misma, con el fin de preservar y mejorar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad con la administración.

En **Biblioteca** obtuvo una puntuación de **5.5** y su calificación cualitativa fue REGULAR ponderada por el personal de Planta en forma similar y valorada con 4.8 por los trabajadores Outsourcing, calificación preocupante en cuanto en esta influye en forma determinante el Reconocimiento personal.

En **Bienestar Universitario** el resultado general fue **6.1**, su calificación también fue REGULAR, promediada con 6.5 por los empleados de Planta y con 5.3 por Outsourcing, esta drástica diferencia está relacionada con los resultados del indicador " Promoción", como lo muestra la figura 13.

Figura 13: Variable Motivación, en Bienestar Universitario



Los indicadores para esta variable son:

→ **RECONOCIMIENTO PERSONAL**

En **Biblioteca** su calificación fue **5.1**, es el indicador con menor porcentaje en esta dependencia y permite a la organización enaltecer el desempeño de sus colaboradores; su valoración puede ser entendida como *Regular*, el personal de Planta le promedió con 5.3 y Outsourcing con 4.9, las diferencias se sustentan en el matiz subjetivo de dichas valoraciones.

El trabajador que se siente valorado, se identifica fácilmente con los principios corporativos; en este sentido, los empleados consideran que le es reconocido el esfuerzo que hacen cumplir con sus labores, reconocimiento que influye en el sentido de pertenencia hacia la institución.

Para el caso de **Bienestar Universitario**, su calificación fue **6.0**, *Regular* y se promedió con 6.5 por los empleados Outsourcing y con 5.7 por los de Planta, cuya diferencia se sustenta en que estos últimos se sienten subvalorados, pues no reciben ningún tipo de reconocimiento por parte de su jefe, frente a la esfuerzo que hacen para cumplir satisfactoriamente sus labores.

En este sentido, puede afirmarse que el empleado se percibe así mismo, como alguien ajeno a quien sólo se le tiene cuenta, para ser informado de las decisiones tomadas.

→ **PROMOCIÓN**

Para **Biblioteca** su calificación **5.4**, relacionado con el ascenso de un cargo a otra posición de mayor status, su valoración fue *Regular*, en términos generales y aunque el personal de Planta promedió este indicador con 5.8, los empleados Outsourcing le asignaron 4.8; esta preocupante diferencia se debe a que en ambos casos falta información, y por ende existe desconocimiento en las políticas de ascenso establecidas en la institución.

En **Bienestar Universitario**, su promedio fue **5.3**, calificado como *Regular* valorado con 5.6 por los de Planta y con 4.8 por Outsourcing pues estos afirman desconocen las políticas de ascenso, lo que denota deficiencias en la información; así mismo, el personal de esta dependencia afirma que sus habilidades y conocimientos no son tenidos en cuenta para ser promovidos, desaprovechando potencial humano existente.

La promoción está relacionada con el indicador "comunicación" pues no sólo es importante en las relaciones interpersonales, sino que también es vital para el buen funcionamiento de una organización.

Este funcionamiento está relacionado con los cargos y la posibilidad que puede tener una persona para ascender a otro de mayor prestigio; en el caso de los empleados administrativos, el desconocimiento de los lineamientos establecidos por la universidad para hacer posible este ascenso, generan desinterés y desmotivación.

→ **SALARIO**

Para el caso de **Biblioteca**, su calificación fue **6.0**, Indicador valorado con una calificación *Regular*, pues existe una notable diferencia entre el personal Outsourcing con 4.6, cuyo resultado es preocupante, pues en algunos casos se muestran insatisfechos con sus ingresos como tal y además expresan que no les permite satisfacer completamente sus necesidades básicas.

A diferencia, el personal de Planta le da una valoración de 7.1 muy por encima, la mayoría de las personas afirman que su salario se constituye en una fuente de motivación que les permite satisfacer sus necesidades básicas.

En **Bienestar Universitario**, su promedio fue **7.0**, *Bueno*; pero existe una marcada diferencia entre el personal de Planta 8.2 y Outsourcing con 4.7 que se sustenta, en que estos últimos, se sienten inconformes con su remuneración económica pues consideran que no está acorde con las responsabilidades que asumen y no les permite satisfacer sus necesidades básicas.

Esta inconformidad genera en las personas sentimiento de frustración e incluso resentimiento y tiende a subestimar los logros de los demás, disminuyendo su capacidad productiva; sin embargo, dentro de este indicador hay un factor positivo y es que consideran su salario como fuente de motivación, aspectos que generan compromiso para con sus labores, como se demuestra en el indicador "Responsabilidad" con 8.7.

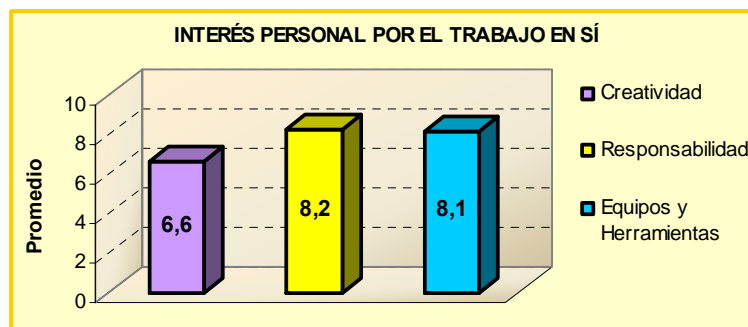
Hay que tener en cuenta que dentro de este indicador hay un factor subjetivo que prima y es la percepción que los funcionarios administrativos tienen respecto a la compensación

económica que reciben, pues algunos consideran que no corresponden a sus funciones y responsabilidades; en este sentido, sus tareas son muy complejas y requieren de un alto grado de responsabilidad, debido a las exigencias de los clientes de esta dependencia.

Por otra parte, cuando el empleado se siente remunerado equitativamente, tiende a realizar sus tareas, con agrado y calidad, lo que se traduce en un incremento en la satisfacción laboral.

5.2.3 Interés Personal por el Trabajo en Sí

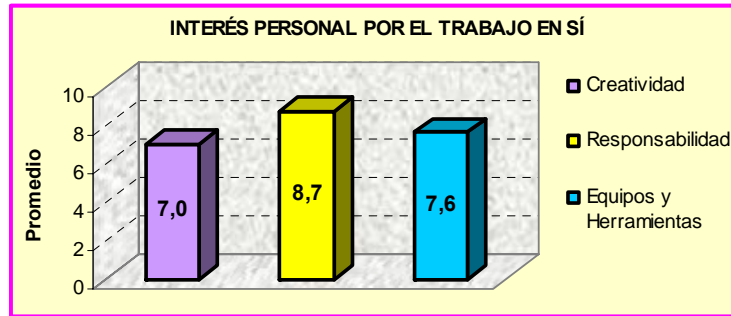
Figura 14: Variable Interés Personal por el Trabajo en Sí, en Biblioteca



En **Biblioteca**, obtuvo **7.6**, esta variable se relaciona con el interés que despierta en la persona, el trabajo que realiza; obtuvo una calificación BUENA, en donde el personal de Planta la promedió con 7.5 y en Outsourcing con 7.3, que se puede interpretar como un alto grado de responsabilidad por parte de los funcionarios en la realización de sus labores y para con sus equipos de trabajo.

En relación con **Bienestar Universitario**, su calificación fue **7.8**, su promedio es BUENO, y supera notablemente el resultado general de todas las variables, en esta dependencia; los funcionarios Outsourcing la calificaron con 8.1 y los de Planta con 7.6; la figura muestra el puntaje de los indicadores que la describen.

Figura 15: Variable Interés Personal por el Trabajo en Sí, en Bienestar Universitario



Los resultados son muy favorables, pues las personas consideran que tienen la posibilidad de desarrollar su capacidad creativa; además demuestra un compromiso constante para con las funciones asignadas, lo que determina que existe gran responsabilidad por parte de los empleados.

Sus indicadores son:

→ **CREATIVIDAD**

Para el caso de **Biblioteca**, su calificación fue **6.6**; refiere a la capacidad para realizar una función por iniciativa propia, su valoración fue *Regular*, lo que deja a este indicador con la calificación más baja, en la dependencia; el personal de Planta la promedió con 7.1 y Outsourcing con 5.8, esta diferencia se centra en la posibilidad que tienen sólo algunos funcionarios para realizar sus labores en equipo.

En **Bienestar Universitario**, su promedio fue **7.0**, obtuvo un promedio *Bueno*, ponderado con 7.0 por los Planta y con 7.2 por los Outsourcing; esta calificación es favorable y denota que en esta dependencia los funcionarios tienen la oportunidad de trabajar en equipo, lo que hace que la labor sea creativa y no se perciban las tareas como rutinarias, dándoles la oportunidad de aprendizaje constante en el desempeño de sus funciones.

En concordancia, para algunos funcionarios administrativos esta posibilidad les permite enriquecer su labor con los aportes de otros colaboradores, generar ideas que contribuya a mejorar los procesos productivos, facilita la solución de problemas relacionados con las tareas, entre otros, haciendo que el trabajo se perciba como gratificante; esto demuestra que las personas cuenta con la iniciativa necesaria para desempeñarse adecuadamente en sus cargos, aunque en algunos casos las labores sean percibidas como rutinarias monótonas.

→ **RESPONSABILIDAD**

Para **Biblioteca** su calificación fue **8.2**; entendida como la eficiencia del empleado en el desempeño de sus funciones, dentro de esta variable es el indicador con mayor promedio para la dependencia, considerado como *Buena*; el personal Outsourcing le promedió con 7.9 y los de Planta con 8.5, aunque se exista diferencia numérica, no denota falta de compromiso por parte de los trabajadores, pues en ambos casos la calificación cualitativa es la misma.

De lo anterior se deduce, que los funcionarios administrativos son conscientes de que se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus funciones y tareas, además su grado de responsabilidad y compromiso lo expresan, entre otros, apoyando su superior en momentos de congestión en la dependencia.

En **Bienestar Universitario**, su promedio fue **8.7**, indicador de mayor calificación en la dependencia percibida como *Buena*; los trabajadores de Planta le dieron 8,6 y Outsourcing 9.0, en este último el promedio puede considerarse como óptimo.

Los empleados administrativos, muestran un fuerte compromiso frente a su cargo y las labores propias del mismo y se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus funciones y tareas.

En concordancia, el grado de responsabilidad frente al cargo refleja un gran sentido de pertenencia, no sólo con la dependencia sino también con la institución, que se sustenta en el resultado del indicador " identidad".

→ **EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

En **Biblioteca**, obtuvo **8.1**; refiere a la responsabilidad de los funcionarios frente a los elementos que la institución les facilita para cumplir con sus tareas; su valoración es *Buena* y supera promedio general de esta variable, el personal de Planta le ponderó con 6.8 a y Outsourcing con 8.2.

En este sentido, un factor determinante es la falta de instrucciones preventivas para el manejo de las herramientas que trabajo; esta escasa o nula capacitación no sólo puede generar fallas al realizar las tareas propiamente dichas, sino que también, puede ocasionar lesiones en el trabajador. Un factor positivo es que los funcionarios de la dependencia manifiestan que utilizan sus herramientas de trabajo con precaución y cuidado, lo que reduce los riesgos mencionados con anterioridad; además, aseguran que cuentan con los materiales necesarios para realizar eficientemente sus tareas.

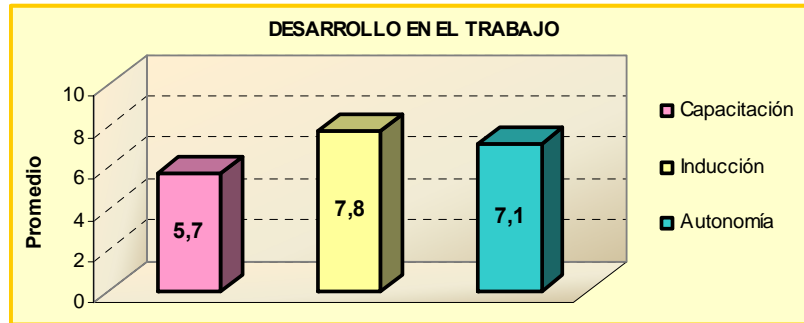
En relación con **Bienestar Universitario**, su calificación fue **7.6**; su promedio fue *Buena*, calificado con 7.3 por los trabajadores de Planta y con 8.0 por los empleados Outsourcing.

Un aspecto favorable, es que los funcionarios tratan de manejar con cuidado y precaución sus herramientas de trabajo; sin embargo, algunos expresan que no reciben instrucciones preventivas para el manejo de los mismos.

Por otra parte, más de la mitad de los empleados de esta dependencia afirma que no cuentan con los materiales, equipos y demás herramientas que son necesarias para llevar a cabo su trabajo.

5.2.4 Desarrollo en el Trabajo

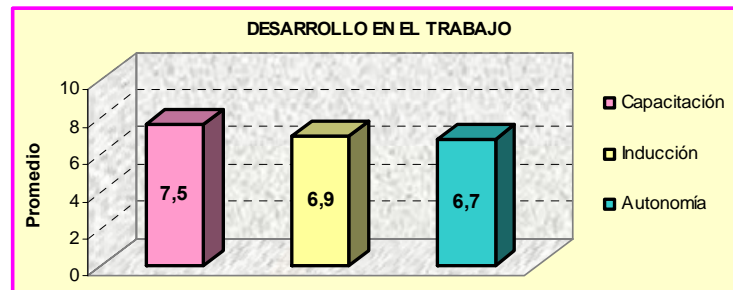
Figura 16: Variable Desarrollo en el Trabajo, en Biblioteca



Refiere a la oportunidad que la organización le ofrece al empleado, a fin de que se haga más capaz en el oficio; en **Biblioteca** su calificación fue **6.9**, valorada como REGULAR, el personal Outsourcing la promedió con 6.6 y el de Planta con 7.1, que demuestra algunas falencias en cuanto a la capacitación que se le brinda al funcionario.

A diferencia, en **Bienestar Universitario** el promedio total de sus indicadores fue de **7.0**, la figura 17 muestra el resultado de sus indicadores; su calificación es BUENA, ponderado con el mismo valor por los funcionarios de Planta y Outsourcing.

Figura 17: Variable Desarrollo en el Trabajo, en Bienestar Universitario



Los indicadores que componen esta variable son:

→ **CAPACITACIÓN**

En **Biblioteca** obtuvo **5.7**, refiere al entrenamiento específico que se requiere para desempeñar de forma eficiente las labores. Su promedio se considera como *Regular*, en el cual el personal de Planta le dio 6.4 y Outsourcing 4.7, que pone de manifiesto la necesidad en los empleados, por reforzar y ampliar sus conocimientos para desenvolverse mejor en sus labores.

Por otra parte, cuando al personal no se le capacita adecuadamente, la posibilidad de obtener mayor desempeño en sus funciones disminuye y con ella la oportunidad de participar en concursos que les permita ser promovidos; con esto se demuestra la influencia directa de la capacitación en el indicador "Promoción" con 5.4, afectando la motivación del empleado.

Existe un factor negativo pues algunos funcionarios consideran que las actividades de capacitación le restan tiempo a su trabajo de esta puede repercutir en su salud, pues si una de estas actividades refiere al cuidado de la misma, los empleados pueden estar siendo vulnerables a accidentes y enfermedades, lo cual se reafirma porque en algunos casos ellos evitan participar en las actividades relacionadas con el programa de Salud Ocupacional, porque prefieren adelantar sus labores y se sustenta, en cuanto el indicador "Seguridad Industrial" obtuvo una calificación de 5.8 siendo el más bajo dentro de la variable Salud Ocupacional.

En contraposición a la calificación, **Bienestar Universitario** le promedió con **7.5**, considerado como *Buena*, en el cual el personal Outsourcing le dio 7.2 y Planta con 7.6.

Los funcionarios afirman que las actividades de capacitación les han permitido tener claridad en los objetivos organizacionales; sin embargo, consideran que las mismas le quitan tiempo su trabajo, por tanto se reduce su participación en algunas de las que

realiza el programa de Salud Ocupacional, como lo muestra el indicador "Seguridad Industrial" con 6.6.

→ **INDUCCIÓN**

Indicador que refiere al grado de adaptación del empleado a la institución, en el caso de **Biblioteca** su promedio fue **7.8**, valorado como *Bueno*, el personal de Planta lo promedió con 7.6 y Outsourcing con 8.0; esta calificación demuestra que los procesos de inducción le permiten a los funcionarios conocer mejor sus puestos de trabajo y les ha orientado en los objetivos y misión corporativos, que están relacionados con el sentido de pertenencia institucional, como lo demostró el indicador " Identidad".

Así mismo, también refleja por parte del jefe el cumplimiento del Reglamento de Personal Administrativo, en el cual se señala que es él quien está encargado de explicar el funcionamiento interno de la dependencia al empleado nuevo, así como también los procedimientos, funciones y competencias afirmaciones hechas por los empleados.

En **Bienestar Universitario**, su valoración fue **6.9**, su promedio es *Regular*, calificado con 6.8 por los empleados de Planta con 7.1 por los Outsourcing.

Así mismo, los empleados consideran que los jefes a los encargados de entrenar el empleado nuevo, fundamental para tener claridad en el cargo y se sustenta en el sentido de pertenencia institucional, como lo demostró el indicador " Identidad".

Es importante tener en cuenta que un adecuado proceso de inducción, también facilita la socialización de las pautas de comportamiento establecidas por la organización, en este sentido, el personal se muestra satisfecho con los resultados del proceso porque entre otras cosas, les permitió conocer el conducto regular, vital para resolver los inconvenientes laborales; sin embargo, afirman que debió dedicarse por parte de la institución, más tiempo para el proceso.

→ AUTONOMÍA

Para el caso de **Biblioteca**, su calificación fue **7.1**; relacionado con la libertad que tienen los trabajadores para la toma de decisiones en su cargo; el personal de Planta le dio 7.2 y Outsourcing 7.0 lo cual pondera este indicador como *Bueno*.

Los funcionarios manifiestan que son autónomos para elegir la forma de realizar su labor, lo que les permite hacer más creativos, haciendo que se sientan a gusto con su trabajo y aún que existen tareas rutinarias, éstas se compensan con la posibilidad que tienen de trabajar en equipo; factor que a su vez constituye su trabajo en fuente de aprendizaje continuo.

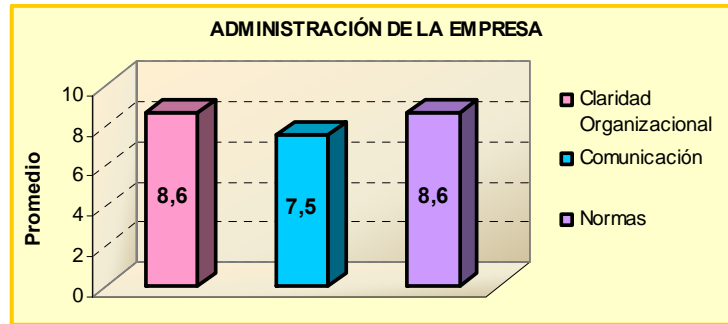
En **Bienestar Universitario** el promedio fue **6.7**, su calificación fue *Regular*; aunque obtuvo el mismo promedio por parte del personal de Planta y Outsourcing, algunos funcionarios afirman que no cuentan con la autonomía suficiente para determinar la forma de realizar sus tareas, por ende deben consultar con su superior antes de tomar cualquier decisión.

Este indicador guarda estrecha relación con la capacidad creativa de las personas y aunque el promedio del indicador "Creatividad" fue *Bueno*, esto se debe a la posibilidad que tienen las personas para trabajar en equipo.

5.2.5 Administración de la Empresa

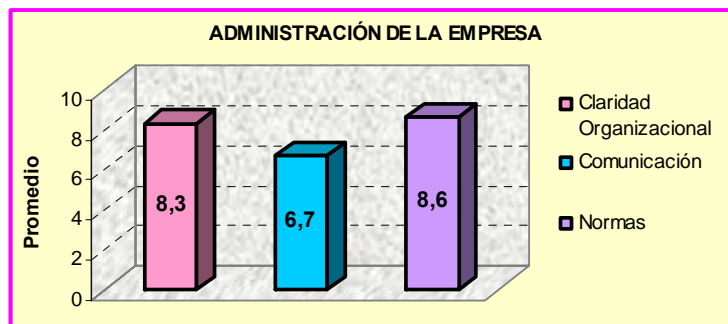
Es la variable de mayor promedio en la dependencia, obtuvo **8.2**, considerado como BUENO y está vinculada con aquellos elementos relacionados con la misión, objetivos y funcionamiento organizacional. El personal de Planta la promedió con 8.1 y Outsourcing con 8.4; los resultados reflejan que los funcionarios reconocen la institución como una verdadera organización que se ha mantenido y se consolida cada vez más, gracias a los factores que en ella interactúan y determinan su funcionamiento. Ver figura 18.

Figura 18: Variable Administración de la Empresa, en Biblioteca



Respecto a **Bienestar Universitario**, el resultado fue **7.9**, resultante del promedio de sus indicadores, como lo muestra la figura 19; también es la variable de mayor promedio en la dependencia, considerado como BUENO, el personal de Planta la calificó con 7.6 y Outsourcing con 8.3; los resultados obtenidos evidencian que los funcionarios tienen claridad respecto al funcionamiento interno de la institución, por tanto cumplen las normas y pautas de conducta establecidas.

Figura 19: Variable Administración de la Empresa, en Bienestar Universitario



Los indicadores de esta variable son:

→ CLARIDAD ORGANIZACIONAL

En **Biblioteca** obtuvo **8.6**, se relaciona con la percepción del empleado respecto a el funcionamiento y organización de la institución, su calificación es *Buena*, tiene un promedio superior a la misma en de la dependencia, promediada por el personal Outsourcing con 8.6 y los de Planta con 8.5; los resultados reflejan que los funcionarios conocen muy bien la estructura de la organización y reconocen los niveles de mando, así como la autoridad que reviste a estas personas.

El tener claros los objetivos institucionales, facilita la asimilación de los propios de la dependencia y en éste sentido, los empleados reconocen que su labor es fundamental para la consecución de los mismos; lo que influye además en el grado de identidad de los trabajadores para con la institución, demostrado en el indicador "Identidad".

En el caso de **Bienestar Universitario**, la calificación fue de **8.3**, cuyo promedio es *Bueno*, valorado con 8.2 por los funcionarios de Planta con 8.5 por los Outsourcing.

Las personas manifiestan que conocen la estructura organizacional de la UIS, y los niveles de mando, así como la autoridad que reviste a estas personas, lo cual facilita la asimilación de los objetivos de la dependencia y en este sentido, consideran que su trabajo es fundamental para el logro de los mismos; aspectos que se relacionan con el sentido de pertenencia reflejado en indicador " Identidad" con 8.2.

→ COMUNICACIÓN

En **Biblioteca** este indicador obtuvo **7.5**; refiere a la posibilidad que tienen los empleados de conocer los hechos importantes, que se relacionan con su labor; su promedio es *Bueno* y es el de con mayor calificación en la dependencia, el personal de Planta le dio 7.1 y el Outsourcing 8.1, la diferencia entre estos, es que para los primeros, los canales de comunicación en la dependencia no son los más adecuados, pues en ocasiones la información no llegar tiempo o se distorsiona además, consideran que algunas veces sus

opiniones no son tenidas en cuenta, lo que limita o disminuye el grado de participación de los funcionarios en la dependencia, como lo muestra el indicador "Participación", 7.3.

Sin embargo, existe un aspecto muy positivo y es la facilidad que tienen los funcionarios para comunicarse con su jefe y demás directivos de la institución, lo cual da claridad en las decisiones, funciones, planeación y organización del trabajo; así mismo, los empleados afirman que cuentan con la posibilidad de expresar sus desacuerdos sin que a este hecho genere conflictos laborales, lo que permite observar la presencia de un liderazgo flexible, por parte del jefe de la dependencia.

Relacionado con **Bienestar Universitario** el puntaje fue **6.7**, su calificación es *Regular*; sin embargo, el personal de Planta le dio 6.5 y Outsourcing 7.1. Diferencia que se debe a que los funcionarios consideran que cuando expresan sus desacuerdos, esto puede generar conflictos con los jefes inmediatos o compañeros, afirmación con la cual están de acuerdo varios empleados.

Por otra parte, existen aspectos favorables, como la posibilidad que tienen para comunicarse con facilidad con sus superiores e inmediatos, lo cual hace que los canales de comunicación sean adecuados en tanto facilita la claridad en las decisiones y organización del trabajo.

→ **NORMAS**

Relacionado con los patrones que dirigen la conducta de los trabajadores dentro de la institución, que son establecidos por la misma; en **Biblioteca** el promedio fue **8.6**, su calificación es *Buena*, en la cual el personal Outsourcing le dio 8.5 y Planta 8.6.

La valoración de este indicador, demuestra que los empleados conocen, respetan y cumplen las normas establecidas, como son recurrir el conducto regular para resolver inconvenientes laborales y el cumplimiento del horario formal del trabajo, que en ocasiones supera las 40 horas semanales, pues afirman que por lo general trabajan más

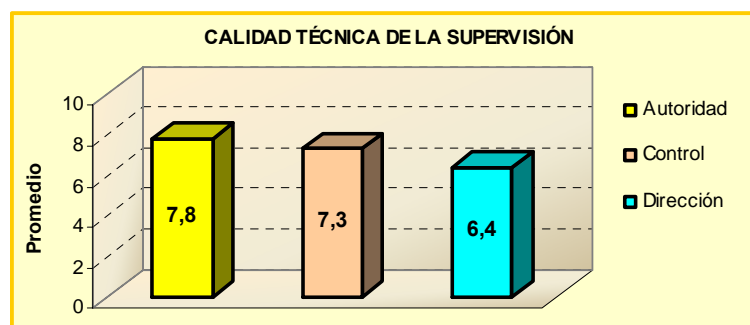
tiempo con el fin de cumplir con las tareas, lo que a su vez demuestra compromiso para con las funciones asignadas, esto se sustenta en el indicador "Responsabilidad" calificado con 8.2.

En **Bienestar Universitario**, la calificación fue **8.6**, su promedio es *Bueno* y supera al de la variable en la dependencia, calificado con 8.2 por el personal de Planta y con 9.2 por Outsourcing, en estos últimos el resultado es considerado como óptimo.

Es evidente el compromiso de los empleados para cumplir cabalmente con las normas establecidas; además, respecto al cumplimiento del horario forma de trabajo, la mayoría supera el tiempo establecido con el fin de cumplir con todos sus compromisos, lo que a su vez evidencian responsabilidad frente a las funciones, como se demuestra en el indicador que lleva este mismo nombre, valorado con 8.7.

5.2.6 Calidad Técnica de la Supervisión

Figura 20: Variable Calidad Técnica de la Supervisión, en Biblioteca

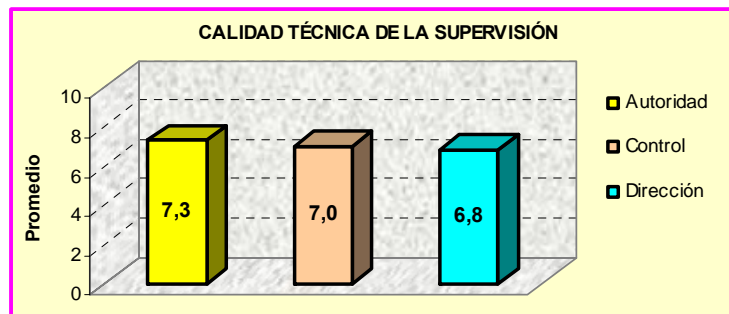


Competencia técnica que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus colaboradores, en esta dependencia el promedio fue **7.2**, cuya calificación es BUENA, en donde el personal Outsourcing le dio 7.2 y el de Planta 7.1.

En **Bienestar Universitario**, la valoración fue de **7.0**, su promedio es BUENO, ponderado con 6.9 por los empleados de Planta y con 7.1 por los Outsourcing.

En ambos casos se observa que los empleados consideran que reciben las instrucciones en el momento oportuno y de forma precisa para llevar a cabo sus tareas.

Figura 21: Variable Calidad Técnica de la Supervisión, en Bienestar Universitario



Los indicadores que la describen son:

→ **AUTORIDAD**

En **Biblioteca** obtuvo **7.8**, se relaciona con la facultad que posee en algunos empleados para exigir a otros, realizar determinadas acciones; es el indicador con mayor calificación, en esta dependencia, percibida como *Buena*, pues el personal de Planta le dio 7.3 y Outsourcing 8.4.

En el caso de **Bienestar Universitario**, la calificación fue de **7.3**, también es el indicador de mayor promedio para la dependencia, considerado como *Bueno*, ponderado con 7.4 por los empleados de Planta y con 6.6 por los Outsourcing.

Los funcionarios administrativos consideran que sus jefes gozan entre ellos de respeto, así mismo reconocen en él habilidades de liderazgo, necesarias para orientar adecuadamente a las personas en la realización de las labores.

→ CONTROL

Capacidad para orientar a los empleados que eficazmente, en **Biblioteca** obtuvo **7.3**, su calificación es *Buena*, los trabajadores Outsourcing le promediaron 7.3 y los de Planta 7.2; los funcionarios de esta dependencia perciben a su jefe como una persona dispuesta a escuchar y a resolver sus inquietudes, lo cual es favorable para el desempeño eficiente del empleado.

Así mismo, los trabajadores afirman que aunque cometan errores en sus labores, su jefe les orienta adecuadamente de modo que les anima a mejorar, factor que determina en cierta medida el interés del empleado a su trabajo.

En **Bienestar Universitario**, la calificación fue **7.0**, su promedio es *Buena*, calificado con 6.5 por el personal de Planta y con 7.9 por el Outsourcing; los trabajadores de esta dependencia perciben a su jefe como una persona dispuesta a resolver sus inquietudes, lo cual es favorable para el desempeño eficiente del empleado.

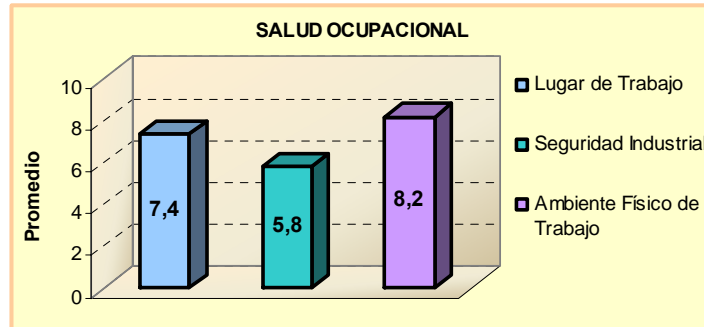
→ DIRECCIÓN

En **Biblioteca** este indicador obtuvo **6.4**, refiere a la orientación que da el superior al subalterno, su calificación es *Regular*, en la cual el personal de Planta le promedió con 7.6 y los Outsourcing con 6.0, la diferencia radica en que para los primeros, se da en ocasiones trato preferencial a otros compañeros; sin embargo consideran que reciben las instrucciones adecuadas para realizar sus tareas.

Relacionado con **Bienestar Universitario** el puntaje fue **6.8**, fue el Indicador con menor promedio en la dependencia, considerado como *Regular*, el personal Outsourcing le promedió con 6.7 y los de Planta con 6.9; con promedios similares, los funcionarios afirman que reciben las inscripciones adecuadas para realizar sus labores, sin embargo afirman que con algunos de sus compañeros, los jefes tienen trato preferencial

5.2.7 Salud Ocupacional

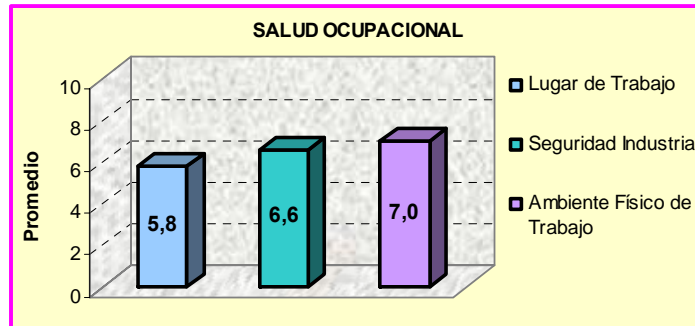
Figura 22: Variable Salud Ocupacional, en Biblioteca



Esta variable define la disciplina que se encarga de mantener el nivel más elevado de bienestar en los trabajadores, en esta dependencia obtuvo **7.1** y su calificación es BUENA; promediada con 7.1 por el personal de Planta y con 7.2 por los Outsourcing, se observa que las condiciones del lugar de trabajo son percibidas como favorables por los mismos empleados. Sin embargo, es preocupante que el puntaje más bajo se presente en el indicador "Seguridad Industrial" pues hace referencia a las actividades y condiciones que hacen del sitio de trabajo, un espacio seguro que debe favorecer la integridad del individuo.

En **Bienestar Universitario**, el promedio fue **6.5**, como *Regular*, ponderado con 6.3 por el personal de Planta y con 6.8 por los Outsourcing; los empleados perciben que las condiciones físicas de lugar de trabajo no son favorables, siendo este el indicador con menor promedio como lo demuestra la siguiente figura.

Figura 23: Variable Salud Ocupacional, en Bienestar Universitario



En esta variable, se involucran los siguientes aspectos:

→ **LUGAR DE TRABAJO**

Refiere a la comodidad y presentación del sitio de trabajo, en **Biblioteca** le promediaron con **7.4**, su calificación es *Buena*, ponderado con 7.9 por el personal Outsourcing y con 7.1 por los de Planta; la diferencia radica en que para los primeros, existen zonas de alto riesgo sin señalar, factor preocupante pues está involucrada la salud de los funcionarios.

En otro aspecto, las personas aseguran que los lugares donde realiza sus actividades son adecuados, pues los espacios físicos son cómodos, agradables y además están dotados con los materiales que requieren para cumplir con sus funciones, lo cual se reafirma en el indicador "Equipos y Herramientas" con 8.1.

En el caso de **Bienestar Universitario**, la calificación fue de **5.8**, es el indicador de menor calificación en esta dependencia, su promedio es *Regular*, calificado con 5.5 por las personas de Planta y con 6.5 por los Outsourcing.

La diferencia en estos promedios radica inquietar a los primeros, los espacios físicos no son apropiados a para desarrollar sus tareas y además los recursos físicos son insuficientes para cumplir con las mismas. De igual forma, un factor preocupante es que

en algunos casos, se consideran que las zonas de alto riesgo no están señalizadas en su totalidad.

→ **SEGURIDAD INDUSTRIAL**

En **Biblioteca** este indicador obtuvo **5.8** y se relaciona con las actividades dirigidas a preservar la salud del empleado en la organización, su calificación es *Regular*, en el cual el personal de Planta le dio 6.3 y Outsourcing 5.0, la diferencia se presenta porque algunos funcionarios no participan en las actividades organizadas por el programa de salud ocupacional, debido a que creen que les quita tiempo sus labores; éste es un aspecto desfavorable pues por la omisión, los empleados están poniendo en riesgo su salud.

Por otra parte, hay personas que manifiestan no usar los elementos de protección que en determinados momentos requieren para realizar su trabajo, en ese sentido la capacitación y adiestramiento que reciben, es escasa o no es interiorizada por los funcionarios, en tanto, como lo demuestra el indicador "Capacitación" con 5.7, las personas creen que estas actividades le restan tiempo a sus actividades.

En **Bienestar Universitario**, la calificación fue **6.6**, su promedio es *Regular*, ponderado con 6.8 por el personal de Planta y con 6.4 por los Outsourcing. La diferencia se debe a que algunos funcionarios evitan participar en las actividades organizadas por el programa de salud ocupacional, como se demostró en el indicador "Capacitación".

Un factor positivo, es que las personas afirman que usan los elementos de protección que son requeridos en la realización de las tareas que lo ameritan.

→ AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

En **Biblioteca** este indicador obtuvo **8.2**, el cual está relacionado con las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, su promedio es *Buena*, representando la tercera variable de mayor calificación en la dependencia, el personal de Planta le dio 7.9 y Outsourcing 8.7.

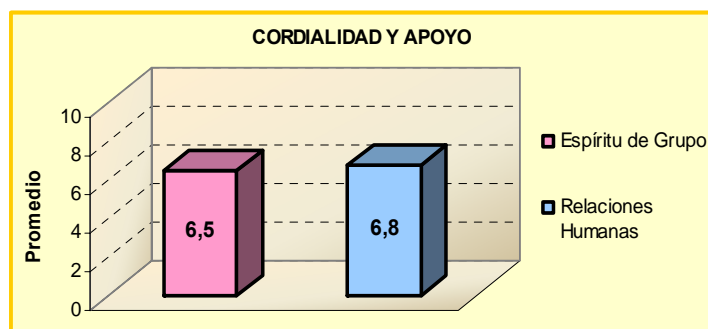
Los funcionarios manifiestan que en algunos lugares de trabajo, factores ambientales como la iluminación y ventilación son inadecuadas y en algunos casos les ha generado dolencias en la salud; sin embargo, consideran que las condiciones físicas generales propicien el desempeño óptimo de sus labores, además porque se preocupan por cuidar su sitio de trabajo.

Relacionado con **Bienestar Universitario** el puntaje fue **7.0**, considerado como *Buena*; promediada por los funcionarios de Planta con 6.7 y con 7.5 por los Outsourcing.

Los empleados afirman que las condiciones de lugar de trabajo son óptimas, pero en algunos espacios la ventilación e iluminación no son las más adecuadas.

5.2.8 Cordialidad y Apoyo:

Figura 24: Variable Cordialidad y Apoyo, en Biblioteca

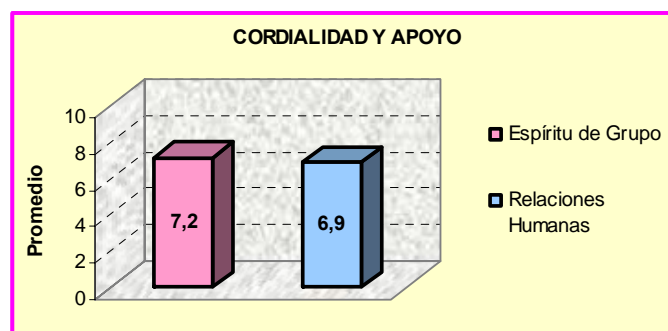


Manifiesta las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes, de acuerdo con el grado de tolerancia, agrado e integración; en **Biblioteca**, obtuvo **6.7**, el personal Outsourcing la promedió con 6.8 y Planta con 6.4, para una calificación valorada como REGULAR.

En este sentido, se podría mejorar un poco más, si se tiene en cuenta que estas dependencias están en permanente interacción con la comunidad universitaria; por otra parte, algunos funcionarios consideran que los sentimientos de colaboración y cooperación son débiles pues no tienen la oportunidad de desarrollar sus labores en equipo, como se demostró en el indicador "Creatividad" con 6.6, porque esta posibilidad es fundamental teniendo en cuenta que enriquece la formación personal y desempeño profesional.

Para **Bienestar Universitario** el promedio fue **7.1**, valorado como *Bueno* el personal de Planta la promedió con 7.2 y Outsourcing con 6.9. El indicador con menor promedio fue Relaciones Humanas, como se ve en la siguiente ilustración.

Figura 25: Variable Cordialidad y Apoyo, en Bienestar Universitario



Aunque las personas tienen la oportunidad de trabajar en equipo, los sentimientos de cooperación y colaboración son débiles, pues las relaciones interpersonales se ven afectadas en algunos casos por el irrespeto a la vida privada de los demás.

Sus indicadores son:

→ ESPÍRITU DE GRUPO

Refiere a la Integración entre los empleados para trabajar en equipo, en **Biblioteca** le promediaron con **6.5**, calificado como *Regular*, el personal de Planta le dio 6.4 y Outsourcing 6.8, refleja individualismo para llevar a cabo los procesos y actividades.

Otro aspecto que propicia esta falta de integración, es que la gran mayoría de los funcionarios no comparten espacios fuera de contexto laboral, pues el tiempo que les queda prefieren dedicarlo a descansar, a atender los compromisos con su familia y otro tipo de actividades.

En **Bienestar Universitario**, fue promediado con **7.2**, ponderado con 7.1 por el personal de Planta y con 7.4 por los Outsourcing, su promedio es *Bueno*.

Aunque las personas tienen la oportunidad de desarrollar sus actividades equipo, sólo algunos de ellos consideran que cuentan con el apoyo de sus compañeros; sin embargo, son escasas las personas que tienen la posibilidad de compartir espacios diferentes al laboral.

→ RELACIONES HUMANAS

En **Biblioteca** obtuvo **6.8**, este indicador refiere a las actitudes y sentimientos de los empleados entre sí, su calificación es *Regular*, promediada con 7.3 por el personal Outsourcing y con 6.4 por los de Planta; estos últimos perciben el ambiente de trabajo como poco agradable, pues consideran que no se respeta la vida privada de las personas por parte de otros compañeros. Sin embargo, los empleados aseguran que el trato entre ellos, se da de forma respetuosa.

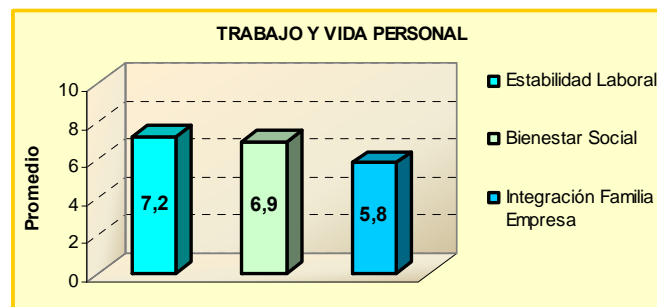
En el caso de **Bienestar Universitario**, la calificación fue de **6.9**, valorada como *Regular*, en el cual los empleados de Planta le dieron 7.2 y los Outsourcing 6.4; diferencia se sustenta en que para estos últimos hay poco respeto por la vida privada, que se ve

afectada por rumores y por ende consideran que el trato entre compañeros se caracteriza por el poco respeto en el trato personal.

También, afirman que el ambiente de trabajo es poco agradable debido a las características que describen las relaciones interpersonales, mencionadas con anterioridad.

5.2.9 Trabajo y Vida Personal

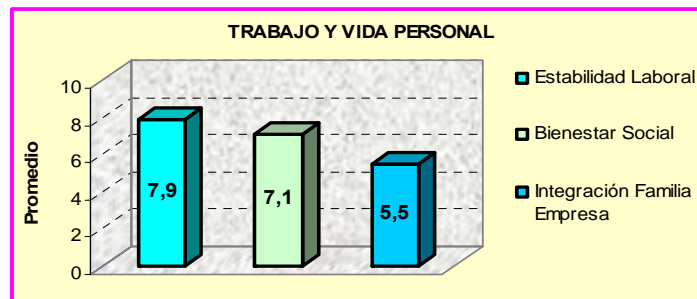
Figura 26: Variable Trabajo y Vida Personal, en Biblioteca



Grado en que el trabajo afecta la vida personal, en **Biblioteca** obtuvo **6.6**, su calificación es REGULAR, promediada por los trabajadores Outsourcing con 5.3 y por los de Planta con 7.7; el factor que más repercute es la inestabilidad laboral, sentimiento que experimenta la gran mayoría de los empleados Outsourcing.

En relación con **Bienestar Universitario**, el puntaje fue 6.8, su calificación es REGULAR, promediada por los funcionarios Outsourcing con 5.7 y por los de Planta con 7.5; el factor que más repercute es el sentimiento de inestabilidad que experimentan los primeros y además, la nula o escasa participación de sus familias en las actividades de integración organizadas por la universidad, como lo muestra el gráfico.

Figura 27: Variable Trabajo y Vida Personal, en Bienestar Universitario



La variable se compone de:

→ **ESTABILIDAD LABORAL**

En **Biblioteca** le promediaron con **7.2**, con mayor calificación en esta dependencia, considerado como *Buena*, sin embargo existe una diferencia de opiniones pues los empleados de Planta le dieron 8.3 y los Outsourcing 6.0; estos últimos comparten un sentimiento de inestabilidad laboral, dada por las condiciones de subcontratación.

De igual forma, estos empleados proyectan el sentimiento al interior de sus hogares, pues sus familias también experimentan esta inestabilidad; sin embargo, tanto el personal Outsourcing como el de Planta, afirman que son conscientes de que la permanencia en sus cargos depende de su desempeño laboral.

En relación con **Bienestar Universitario** el puntaje fue **7.9**, su valoración puede entenderse como *Buena* y calificado con 8.7 por los empleados de Planta y 6.4 por los Outsourcing; la gran diferencia se explica por el sentimiento de inestabilidad laboral que experimentan los empleados Outsourcing y también sus familias; sin embargo, son conscientes de que su permanencia en el cargo se da por su desempeño.

→ BIENESTAR SOCIAL

En el caso de **Biblioteca**, la calificación fue de **6.9**; el indicador esta relacionado con los servicios directos que la institución brinda al empleado y a sus familias; su valoración es *Regular*, en donde el personal de Planta le promedia con 8.4 y Outsourcing con 5.0.

En **Bienestar Universitario** le promediaron con **7.1**: Su promedio es *Bueno*, está relacionado con los servicios directos que la institución brinda al empleado y a sus familias; el personal de Planta le promedia con 8.2 y Outsourcing con 5.2.

En ambos casos, la diferencia se sustenta en las garantías y servicios con los que cuenta el personal de Planta, en donde juega un papel fundamental CAPRUIS, pues en materia de salud sus servicios son mejores, frente a las EPS a las cuales se vinculan los empleados Outsourcing; expresado por los mismos empleados; en concordancia los primeros consideran que los beneficios proporcionados por la universidad han mejorado sus condiciones y calidad de vida, y en el caso de los empleados Outsourcing, su opinión es totalmente diferente.

→ INTEGRACIÓN FAMILIA – EMPRESA

Refiere a las actividades que organiza la administración con la intención de vincular a la familia del empleado a la institución; en **Biblioteca** la calificaron con **5.8**, siendo este el promedio más bajo en la dependencia, calificado como *Regular*, ponderado con 6.5 por los empleados de Planta y con 4.8 por los Outsourcing.

En este aspecto los funcionarios consideran que la universidad no muestra interés por vincular a sus familias con la misma, esta falta integración está relacionada en que cuando se realizan actividades de este tipo, son muy pocas los empleados que participan en conjunto con sus familias.

Para **Bienestar Universitario** el promedio fue **5.5**; también su promedio fue el más bajo en esta dependencia, calificado como *Regular*, promediado con 5.5 por los trabajadores de Planta y con 5.4 por los Outsourcing.

Con promedios similares, los funcionarios consideran que las actividades de recreación e integración les permiten conocerse mejor entre sí, sin embargo existe una notable ausencia de participación en las mismas, por parte de sus familiares; por otra parte, las personas perciben que es poco el interés que la universidad de muestras por realizar este tipo de actividades.

5.3 DIAGNÓSTICO FINAL DE CLIMA LABORAL EN BIBLIOTECA.

En el clima laboral intervienen múltiples aspectos que dependen de la percepción que la persona se haga de su entorno, a partir del cual construirá sus propios juicios, mismos que a su vez impulsan su conducta; es decir, se constituyen en motivadores y hacen que el ser humano se haga susceptible a la realidad que de rodea.

En este sentido, se describen los resultados obtenidos a partir de las variables e indicadores, con el fin de mostrar un panorama general del ambiente de trabajo en esta dependencia.

El ambiente interno que experimentan los funcionarios de la Biblioteca, es percibido por ellos como agradable y en términos de una valoración cualitativa podría afirmarse que es BUENO; a continuación se presentan las características que lo determinan, a partir de los postulados teóricos de Herzberg.

Partiendo de los *factores intrínsecos*, los cuales se refieren a cómo se siente la persona en relación con su cargo; los funcionarios experimentan una serie de circunstancias que generan motivación y satisfacción en ellos, como son: el fuerte sentimiento de identidad;

el sentido de pertenencia institucional; su compromiso y responsabilidad creciente, evidentes para con las funciones que les son delegadas.

Así mismo, las personas manifiestan que reciben reconocimiento por parte de su jefe, por el esfuerzo que hacen, el cual contribuye en la consecución de los objetivos de la dependencia; de igual forma, los funcionarios cuentan con autonomía para la realización de sus tareas, lo que estimula la capacidad creativa de los mismos.

Los aspectos mencionados con anterioridad, son los que generan satisfacción en el empleado; sin embargo, existen otros que no los satisface (cabe recordar que lo contrario a satisfacción es la no satisfacción), como es el interés por el trabajo, el cual se ve afectado por la escasa posibilidad que tienen las personas para trabajar en equipo, lo cual redundando en una percepción monótona y rutinaria hacia algunas tareas.

Por otra parte, en relación con los *factores extrínsecos, los cuales refieren a cómo se siente el individuo en relación con su empresa*, se aprecia una serie de factores cuya presencia disminuye la insatisfacción del empleado, como son: la presencia de un liderazgo flexible por parte del jefe de la dependencia, que les da la posibilidad de expresar sus desacuerdos sin que esto genere conflicto; así mismo, reciben instrucciones adecuadas respecto a la ejecución de las tareas; y también son orientados para resolver adecuadamente las inquietudes que surgen.

Otro factor, es el cumplimiento de las normas establecidas por la universidad, también se evidencian una visión positiva hacia la institución, que se debe a un adecuado proceso de inducción; esta percepción les identifica con la misión y objetivos corporativos para cuya consecución, consideran su labor como un factor determinante.

Así mismo, los trabajadores le demuestran a su jefe respeto, en relación con la autoridad que reviste; también lo perciben como una persona que cuenta con habilidades de liderazgo, las cuales son necesarias para orientarlos eficazmente y cuentan con la posibilidad para darle a conocer sus opiniones y desacuerdos, lo cual se debe a la facilidad que tienen para comunicarse con él.

En otro aspecto, existen factores cuya ausencia genera insatisfacción como son: las relaciones interpersonales, que se ven afectadas por los débiles lazos de colaboración y cooperación, que redundan en la falta de integración; de modo que no se propician otros espacios fuera del laboral, para compartir y conocerse mejor entre los mismos funcionarios y sus familias.

Por otra parte, los empleados desconocen las políticas de ascenso establecidas por la institución; lo que indica que la información no llega a tiempo o se distorsiona y permite establecer que los canales de comunicación no se están usando adecuadamente.

Finalmente, un aspecto muy preocupante es la seguridad del puesto de trabajo, que se ve afectada por la ausencia de instrucciones preventivas en el manejo de los equipos de trabajo; además, no están señalizadas por completo sus zonas de alto riesgo y algunos empleados no utilizan los elementos de protección; a estos aspectos se suma la escasa participación de los funcionarios en las actividades realizadas por el programa de Salud Ocupacional.

5.4 DIAGNÓSTICO FINAL DE CLIMA LABORAL EN BIENESTAR UNIVERSITARIO.

A continuación se presenta un panorama general del ambiente de trabajo en esta dependencia, a partir de los resultados obtenidos.

El ambiente interno que experimentan los funcionarios de la Biblioteca, es percibido por ellos como agradable y en términos de una valoración cualitativa podría afirmarse que es BUENO; las características que lo determinan, se describen a partir de los postulados teóricos de Herzberg.

En relación con los *factores intrínsecos*, que se refieren a cómo se siente la persona con su cargo; los funcionarios experimentan una serie de situaciones que generan satisfacción y motivación en ellos, como son: el fuerte sentimiento de identidad; el sentido de

pertenencia institucional; además de su compromiso y responsabilidad para con las funciones que les son delegadas.

Así mismo, los funcionarios perciben su labor fundamental para el logro de los objetivos de la dependencia y también, como una oportunidad de aprendizaje permanente, que les permite desarrollar su capacidad creativa; pues tienen la posibilidad de trabajar en equipo, por tanto las tareas no se perciben como algo rutinario.

Sin embargo, existen otros que no los satisfacen, como lo es el hecho de no recibir reconocimiento en relación con su trabajo, además carecen de autonomía para la realización del mismo; en tanto, deben consultar con su jefe antes de tomar cualquier decisión.

Por otra parte, en relación con los *factores extrínsecos, los cuales refieren a cómo se siente el individuo en relación con la organización*, se aprecia una serie de factores cuya presencia disminuye la insatisfacción del empleado, como es la percepción del salario como algo justo, pues está acorde con sus funciones y tareas.

Así mismo, consideran que el proceso de inducción es importante porque les permitió tener calidad en las normas establecidas por la universidad y también respecto al cargo a desempeñar, proceso que se complementa con las actividades de capacitación, las cuales les brinda claridad en los objetivos de la dependencia y en el funcionamiento interno de la institución, en este sentido, valoran su trabajo como fundamental para el logro de los mismos.

La claridad organizacional que tienen los funcionarios, les permite tener una visión positiva hacia la institución, les facilita establecer los niveles de mando y reconocer la autoridad que recae en sus jefes, con los cuales los funcionarios tienen la posibilidad de comunicarse fácilmente; entre otras cosas, ésta comunicación se caracteriza porque los canales son considerados como apropiados y facilitan el cumplimiento de las órdenes así como también la organización en el trabajo.

En esta dependencia, los jefes son percibidos como personas dispuestas a resolver las inquietudes que surgen en el desarrollo de las actividades; así mismo, se reconoce en ellos habilidades de liderazgo; y por último, en relación con la seguridad en el puesto de trabajo, las personas aseguran que usan adecuadamente los elementos de protección que requieren las tareas para llevarlas a cabo.

Sin embargo, existen factores cuya ausencia genera insatisfacción como es la inconformidad con los mecanismos establecidos por la institución para llevar a cabo la evaluación de desempeño y sumado a esto, la valoración no se realiza en conjunto con sus jefes, lo que anula la posibilidad de recibir retroalimentación de la misma.

También, los empleos desconocen las políticas de ascenso establecidas por la institución y por tanto, consideran que no son importantes sus habilidades y conocimientos como factores determinantes para una promoción.

Así mismo, las relaciones interpersonales se ven afectadas por el escaso apoyo entre compañeros, la poca integración y el irrespeto por la vida privada, lo que genera conflicto entre compañeros de trabajo y además, no realizan actividades extralaborales que les permita integrarse y afianzar los lazos de compañerismo.

En relación con la seguridad en el puesto de trabajo, ésta se ve afectada por la ausencia de instrucciones preventivas en cuanto al uso y manejo de los implementos de trabajo y además, hay zonas de alto riesgo que no están señalizadas; por otra parte, los empleados tienen una visión negativa respecto a las actividades de capacitación, pues consideran que les resta tiempo a sus labores, lo cual reduce la participación de los mismos, en las aquellas organizadas por el programa de Salud Ocupacional.

Y finalmente, respecto a las condiciones del lugar de trabajo, los empleados manifiestan que las condiciones de ventilación e iluminación y los espacios físicos, no son apropiados, además se ven afectados por que consideran que los materiales y herramientas suministradas son insuficientes.

6 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Las organizaciones como organismos sociales vivos, deben propender por la realización del hombre, para lo cual desarrollan acciones encaminadas al bienestar de quienes la integran; en el caso de la Universidad Industrial de Santander este propósito se logra a través de la División de Recursos Humanos, encargada de dirigir los diversos procesos orientados a mejorar las condiciones de los empleados en sus lugares de trabajo.

A partir de las diferentes interacciones que se dan en la misma, se generan aspectos que influyen en la dinámica interna de la institución, uno de los cuales es el clima laboral, fácilmente afectado por las múltiples dimensiones que en él intervienen y que puede ser percibido como agradable en la medida en que propicie el desarrollo del potencial humano, o presentar matices de tensión, desmotivación o insatisfacción hacia la actividad que se realice o la organización misma.

El plan estratégico, está orientado a la optimización del ambiente de trabajo que experimentan los empleados administrativos de la universidad, el cual se sustenta en el resultado de las variables en cada dependencia; con el propósito de establecer los objetivos y las acciones dirigidas a incrementar la motivación y satisfacción de los funcionarios.

En Biblioteca y Bienestar Universitario, los aspectos más críticos, se presentaron en las variables de: Motivación, Salud Ocupacional, Trabajo y Vida Personal y finalmente, Cordialidad y Apoyo.

6.1 MISIÓN

Generar procesos cuyo eje central sea la optimización del clima laboral, a partir del mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los funcionarios administrativos de la UIS; los cuales articulen las necesidades individuales y los objetivos organizacionales, con el fin a incrementar la motivación y satisfacción laboral.

6.2 VISIÓN

Consolidar un clima laboral adecuado, con el fin de mejorar la calidad de vida de los funcionarios administrativos en sus lugares de trabajo, a partir del compromiso de los mismos y de las directivas de la institución.

6.3 OBJETIVOS

VARIABLE: TRABAJO Y VIDA PERSONAL		
OBJETIVO: Vincular a las familias de los trabajadores con la universidad, a fin de disminuir el impacto que produce el trabajo en la vida familiar.		
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PROPÓSITO
Generar espacios que promuevan la integración de los trabajadores y sus familias, con la institución	Realizar jornadas culturales y deportivas, que propicien la participación de las personas	Lograr que los trabajadores afiancen los lazos sociales y familiares.

VARIABLE: MOTIVACIÓN		
OBJETIVO: Incrementar el reconocimiento hacia los funcionarios frente a su desempeño, como fuente motivación.		
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PROPÓSITO
Reorientar los mecanismos de evaluación institucional.	Generar escenarios de evaluación participativos, a partir de la realización de jornadas que propicien el reconocimiento colectivo, al interior de las secciones o dependencias.	Cambiar la percepción que los empleados tienen de la evaluación, para que se constituya en un mecanismo por medio del cual se reconozca su potencial y enaltezca su desempeño laboral.
Brindar información acerca de los mecanismos de promoción.	Elaborar plegables que permita a los trabajadores, conocer las políticas de ascenso establecidas para sus cargos.	Dar a conocer al personal, los mecanismos relacionados con el ascenso y la promoción, establecidos por la universidad

VARIABLE: CORDIALIDAD Y APOYO		
OBJETIVO: Mejorar las relaciones humanas entre los funcionarios, como eje fundamental para un adecuado ambiente de trabajo.		
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PROPÓSITO
Fomentar el trabajo en equipo y promover el trato respetuoso entre compañeros	Diseñar y realizar talleres relacionados con el Desarrollo Personal, Resolución Pacífica de Conflictos, Valores, Comunicación Asertiva, entre otros; que promuevan el compañerismo y el buen trato.	Lograr que los funcionarios desarrollen habilidades y actitudes que para trabajar en grupo. Sensibilizar a las personas acerca de la importancia del buen trato, como característica fundamental en las relaciones laborales. Afianzar lazos sociales entre los trabajadores, que redunde en una disposición permanente hacia el trabajo en equipo

VARIABLE: SALUD OCUPACIONAL

OBJETIVO: Optimizar el ambiente físico de trabajo, a partir de unas condiciones favorables para el desarrollo del mismo.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PROPÓSITO
Garantizar la comodidad y seguridad en los lugares de trabajo	Contactar a la ARP, para que evalúe la distribución de los espacios físicos.	Hacer del lugar de trabajo un sitio cómodo para la realización de las labores
	Señalizar las zonas de alto riesgo en su totalidad	Prevenir las situaciones que pongan en riesgo la salud en los trabajadores
	Elaborar y difundir un manual que promueva el autocuidado, frente a los posibles riesgos que se presenten en los lugares de trabajo.	

6.4 PRESUPUESTO*

ACTIVIDADES	Materiales e Insumos			Muebles y Equipos			Mano de Obra		
	Und.	V. Und.	V. Total	Und.	V. Und.	V. Total	Und.	V. Und.	V. Total
8 Jornadas culturales y deportivas para los trabajadores y sus familias. (200 personas en promedio, por dependencia)									
Transporte a la sede de la UIS (Buses)	40	80.000	3.200.000						
Recreacionistas	56	50.000	2.800.000						
Refrigerios	3600	2.500	9.000.000						
Almuerzos	3600	4.000	14.400.00						
Premios varios	240	15.000	3.600.000						
Auxiliar Logística							16	200.000	3.200.000
8 Jornadas de evaluación participativas. (60 personas en promedio, por dependencia)									
* Resma de papel blanco	5	10.000	50.000						
* Lápices	480	550	264.000						
* Pliegos de papel bond	150	200	30.000						
* Expógrafos	12	1.500	18.000						
* Marcadores	192	1.000	192.000						

* Proyectado para un año.

ACTIVIDADES	Materiales e Insumos			Muebles y Equipos			Mano de Obra		
	Und.	V. Und.	V. Total	Und.	V. Und.	V. Total	Und.	V. Und.	V. Total
Elaboración de plegables informativos.									
* Hojas blancas	300	50	15.000						
* Fotocopias a color	120	1.200	144.000						
* Impresiones	10	800	8.000						
12 Talleres para la promoción del buen trato y el trabajo en equipos. (60 personas en promedio, por dependencia)									
* Resma de papel blanco	4	10.000	40.000						
* Lápices	720	550	396.000						
* Pliegos de papel bond	300	200	60.000						
* Expógrafos	12	1.500	18.000						
* Marcadores	250	1.000	250.000						
* Pliegos de papel de colores	100	250	25.000						
* Tijeras	25	1.200	30.000						
* Colbón	10	5.000	50.000						
* Videos Educativos				12	50.000	600.000			
Elaboración de las láminas para la señalización de las zonas de alto riesgo.									
* Impresiones	15	800	12.000						
* Fotocopias a color	15	5.000	75.000						
* Acetatos	15	1.500	22.500						

ACTIVIDADES	Materiales e Insumos			Muebles y Equipos			Mano de Obra		
	Und.	V. Und.	V. Total	Und.	V. Und.	V. Total	Und.	V. Und.	V. Total
Elaboración del manual para la promoción del autocuidado, en los lugares de trabajo.									
* Hojas Blancas	600	50	30.000						
* Impresiones	20	800	16.000						
* Fotocopias a color	360	800	288.000						
* Trabajador Social, para laborar por medio tiempo durante el proyecto							12	800 000 mensuales	9.600.000
SUBTOTALES	\$ 35.033.500			\$ 600.000			\$ 12.800.000		
IMPREVISTOS							\$ 4.843.350		
TOTAL	\$ 53.276.850								

CONCLUSIONES

- ❖ A partir del estudio realizado en la UIS, se reafirma la importancia del Clima Laboral como una realidad humana que implica atención y mejora permanente, porque influye directamente en la motivación y la conducta social de la persona en la organización.

- ❖ Es complejo estudiar el Clima Laboral por cuanto no existe un modelo único a seguir, sino que su análisis está determinado por los múltiples factores que lo constituyen y que intentan explicar la naturaleza dinámica del ser humano en el contexto organizacional.

- ❖ Los hallazgos encontrados en el estudio de la Cultura Organizacional de la UIS, permitieron afianzar su universalidad a partir de la variedad de percepciones, comportamientos y sentimientos que vivencian sus funcionarios en el ámbito laboral.

- ❖ Aunque la formación académica dio las pautas para el desarrollo de la práctica, se hizo evidente la necesidad de profundizar en algunos temas relacionados con el área organizacional de Trabajo Social; sin embargo, fue una experiencia valiosa de aprendizaje personal y profesional.

RECOMENDACIONES

- ➔ Dar continuidad a los procesos de práctica académica de Trabajo Social en la División de Recursos Humanos, con el fin de generar alternativas que propendan por el bienestar de los funcionarios de la institución.

- ➔ Es pertinente que la División de Recursos Humanos tenga en cuenta el presente Diagnóstico de Clima Laboral, como marco de referencia para la formulación de planes tendientes a mejorar las condiciones de los funcionarios en sus áreas de trabajo.

- ➔ Para el desarrollo de nuevas experiencias académicas, se hace necesario que los grupos de apoyo a la División de Recursos Humanos, sean más flexibles en relación con la autonomía del estudiante en práctica, para facilitar el desarrollo oportuno de las mismas.

- ➔ Es necesario que la Escuela de Trabajo Social gestione la adquisición de material bibliográfico actualizado, relacionado con el área organizacional; por cuanto son escasos los libros existentes en la Biblioteca central de la Universidad.

- ➔ Crear en la Escuela de Trabajo Social, una materia electiva profesional en el área organizacional, que permita ampliar los temas afines en este campo de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- ☞ *AMSTRONG*, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Legis, 1991.
- ☞ *ARIAS G*, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1976.
- ☞ *ARIAS*, Hernán. Desarrollo Organizacional. Universidad de Antioquia, Medellín. Colombia 1991.
- ☞ CATALOGO General de Pregrado, Universidad Industrial de Santander. 1998 – 1999.
- ☞ *CHIAVENATO*, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill, 1988.
- ☞ *CHIAVENATO*, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. McGrawHill, 2002.
- ☞ *DAVIS*, Keith y *NEWSTRONM*, John. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Tercera edición. México: McGrawHill, 1991.
- ☞ *DE FARIA MELLO*, Fernando. Desarrollo Organizacional. México: Limusa, 1996.
- ☞ *ESTATUTO* General de la Universidad Industrial de Santander. 2001.
- ☞ *GUILLÉN*, Carlos y *GUIL*, Rocío. Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España: McGrawHill, 2000.
- ☞ *KINICKI*, Angelo y *KREITNER*, Rober. Comportamiento Organizacional. México: McGrawHill, 2003.
- ☞ _____ . La Cultura Organizacional.

- ☞ *MENDOZA* Neyla y *ULLOA* Diana. Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral para el Desarrollo y Bienestar del Personal del ICA, Regional 7. Trabajo de Pregrado. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 1992.

- ☞ *ROBBINS*, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice – Hall, 1991.

- ☞ *RODRÍGUEZ MANSILLA*, Darío. Diagnóstico Organizacional. Tercera Edición. México: Alfaomega, 1999.

- ☞ *RODRÍGUEZ ESTRADA*, Mauro. Motivación al Trabajo. Serie Capacitación Integral. México: El Manual Moderno S.A., 1988.

- ☞ *RODRÍGUEZ ESTRADA*, Mauro. Psicología de la Organización. México: Trillas, 2002.

- ☞ *SCHEIN*, Edgar. Psicología de la Organización. Tercera edición. Prentice – Hall, 1982.

- ☞ *SILICEO* A. Alfonso, *CASARES* A. David y *GONZÁLES* M. José Luís. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: McGrawHill, 1999.

- ☞ *SOLANA*, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A., 1993.

- ☞ *SUÁREZ DÍAZ*, Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga - Colombia.

- ☞ *SUDARSKY*, John. Motivación, Individuo y Sociedad. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia 1974.

- ☞ *SUDARSKY*, John. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención en el Desarrollo Organizacional. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

- ☞ *TORO ÁLVAREZ*, Fernando. Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Medellín, Colombia 2001.

- ☞ *TORRES S.* Carlos Eduardo. Grupos, La Organización como Sistema. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga - Colombia.

- ☞ *TORRES S.* Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. Revista Humanidades. Vol. 27.

- ☞ *TORRES S.* Carlos Eduardo. Guía Conceptual de Práctica Organizacional. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga, 1998.

- ☞ *VILLAMIZAR, H.* Jesús. Cómo Motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia? Serie empresarial. Colombia: Legis, 1992.

- ☞ *VILLAMIZAR, H.* Jesús. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Colombia: Legis, 1992.

- ☞ *VROOM*, Víctor y *DECI*, Edward. Motivación y Alta Dirección. México: Trillas, 1979.

- ☞ *WERTHER*, William y *DAVIS*, Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. España: McGrawHill, 1982.

- ☞ *YEPES LÓPEZ*, Fanny. El Desarrollo Humano y El Éxito de las Organizaciones. Instituto FES de Liderazgo. Cali, Colombia 1991.

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS – UIS

CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL

ASPECTOS GENERALES

- a) Dependencia _____
b) Sección _____
c) Tiempo de vinculación con la UIS _____
d) Tipo de Contratación: **Nómina** ____ **Outsourcing** ____

Este cuestionario es personal, tiene como objetivo conocer la percepción que usted tiene de su ambiente de trabajo. A continuación encontrará una serie de afirmaciones que permiten conocer si usted está DE ACUERDDO (en escala de 10 a 7), PARCIALMENTE DE ACUERDO (en escala de 6 a 4) y EN DESACUERDO (en escala de 3 a 0).

Por favor léalo cuidadosamente y señale con **X** la afirmación con la cual se identifica.

EJEMPLO

AFIRMACIÓN	DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO			EN DESACUERDO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en la UIS.			X								

AFIRMACIÓN	DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO			EN DESACUERDO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en la UIS.											
2. Recibo reconocimiento sobre las labores realizadas.											
3. En esta dependencia, se da espacios de participación a los empleados.											
4. Conozco las políticas de promoción existentes para mi cargo.											
5. Las tareas que se me asignan corresponden a mi cargo.											
6. Mi jefe es una persona dispuesta a atender las inquietudes que surgen.											
7. Las actividades de capacitación le quitan tiempo a mi trabajo.											
8. Cuando trabajo en equipo busco que el mérito sea para todos, evitando méritos individuales.											
9. Pienso que las actividades de recreación e integración, me permiten conocer mejor a mis compañeros de trabajo.											
10. El escalafón que tengo actualmente me da prestigio entre mis compañeros.											
11. Manejo con precaución y cuidado los equipos y herramientas que tengo a mi cargo.											
12. Acudo al conducto regular para resolver los inconvenientes laborales.											
13. Cuento con el espacio físico adecuado, para el desarrollo de mi trabajo.											
14. Cuando cometo errores, se me corrige de tal forma que me animo a mejorar.											
15. Mi permanencia en la universidad se da por mi desempeño laboral.											
16. En esta dependencia es importante mi opinión.											
17. Generalmente trabajo el tiempo que sea necesario.											

AFIRMACIÓN	DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO			EN DESACUERDO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
18. Recibo instrucciones preventivas para el manejo de mi equipo.											
19. Los medios de comunicación internos de la dependencia son adecuados.											
20. Los valores institucionales nos identifican en las relaciones interpersonales que se manejan en esta sección.											
21. Evito participar en las actividades organizadas por salud ocupacional, porque prefiero adelantar mi trabajo.											
22. Somos unidos en esta dependencia, por eso compartimos otros espacios diferentes a los laborales.											
23. Mi desempeño laboral es analizado en conjunto con los jefes.											
24. Me felicitan por el esfuerzo que hago por cumplir con satisfacción mi trabajo.											
25. En esta dependencia, nosotros contamos con los equipos y herramientas necesarios para desempeñar nuestra labor.											
26. Soy autónomo(a) para elegir la forma de realizar mi trabajo.											
27. Tengo facilidad para establecer comunicación con mis superiores y demás directivos.											
28. Es mejor que a uno le dirijan y controlen el trabajo.											
29. Estoy confiado(a) porque en caso de accidente o emergencia, la universidad ofrece todo lo necesario para suplir la eventualidad.											
30. Entre compañeros contamos con la cooperación y colaboración de todos.											
31. En la universidad se demuestra interés, por mantener integrada a mi familia con la institución.											
32. Realizo con gusto mi trabajo porque es lo que me gusta hacer.											
33. Considero que mi salario esta acorde con el escalafón y responsabilidades del cargo.											
34. Generalmente el jefe es el encargado de orientar al empleado nuevo, en todo lo que corresponde a su cargo.											

AFIRMACIÓN	DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO			EN DESACUERDO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
35. Considero que mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la dependencia.											
36. En esta dependencia podemos expresar nuestros desacuerdos, sin temor a causar conflicto.											
37. Percibo diferencias en el trato que mi jefe tiene para con mis compañeros de trabajo.											
38. Existen los recursos físicos necesarios para llevar a cabo cómodamente las diferentes actividades asignadas y hacer el lugar agradable para el trabajo.											
39. En esta sección se respeta la vida privada de los demás.											
40. Mi familia participa en las actividades de integración, que la universidad y otras entidades asociadas programan.											
41. En esta dependencia se tienen en cuenta las sugerencias que los empleados hacemos.											
42. Los programas de capacitación me han servido para orientarme en los objetivos y misión institucional.											
43. Reconozco la(s) persona(s) que tienen autoridad en esta dependencia.											
44. las condiciones de mi lugar de trabajo son óptimas para el desempeño eficiente del mismo.											
45. Se tienen en cuenta mis habilidades y conocimientos para la promoción en mi cargo.											
46. La labor que desempeño propicia el trabajo en equipo.											
47. Considero que el proceso de inducción es necesario para tener claridad del cargo a desempeñar.											
48. Aquí los jefes reconocen sus equivocaciones.											
49. Estoy satisfecho(a) con los beneficios que la universidad proporciona a mi familia.											
50. Los mecanismos que la universidad emplea para evaluar mi desempeño, me animan a esforzarme para ser cada vez mejor.											

AFIRMACIÓN	DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO			EN DESACUERDO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
51. Con el salario que recibo, puedo satisfacer las necesidades básicas de mi familia.											
52. El tiempo de inducción que tuve fue suficiente para conocer mis funciones dentro de esta dependencia.											
53. Cumpló el horario formal de trabajo con puntualidad.											
54. La iluminación y ventilación de mi puesto de trabajo son adecuadas.											
55. Los beneficios que la universidad proporciona a mi familia, nos ha permitido mejorar nuestras condiciones y calidad de vida.											
56. Nos tratamos con respeto en esta dependencia.											
57. Mi jefe valora de forma objetiva las responsabilidades que asumo.											
58. El salario que recibo es fuente de motivación para mí.											
59. En períodos de congestión en la dependencia, mi jefe sabe que puede contar con mi colaboración.											
60. La universidad se preocupa por capacitar a sus empleados.											
61. Aquí cumplimos con las normas mínimas de convivencia, para el óptimo desempeño de nuestro trabajo.											
62. En esta dependencia están señalizadas las zonas de alto riesgo.											
63. Las relaciones entre compañeros, propician un ambiente agradable de trabajo.											
64. Considero que los servicios de salud que recibo son adecuados.											
65. Me desanimo cuando observo que los demás trabajan menos que yo.											
66. En esta dependencia es necesario consultar con el jefe, antes de tomar cualquier decisión relacionada con mi cargo.											
67. Cuando mi trabajo lo requiere, uso los elementos de protección necesarios para mi seguridad y bienestar.											

AFIRMACIÓN	DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO			EN DESACUERDO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
68. Me siento seguro de mi permanencia en el cargo que desempeño en la UIS.											
69. En esta dependencia se aprende todos los días.											
70. Si tomo una decisión inapropiada, sé que cuento con el apoyo de mis superiores.											
71. Considero que mis superiores tienen habilidades de liderazgo											
72. Recibo las instrucciones adecuadas para hacer bien mi trabajo.											
73. Mi labor es tan rutinaria, que me impide generar nuevas ideas.											
74. Procuró cuidar mi lugar de trabajo y demás espacios dentro de la universidad.											
75. Soy tratado(a) como un recurso más de esta dependencia.											
76. Mis superiores son coherentes entre lo que hacen y lo que dicen.											
77. Con mi familia vivimos confiados, porque sabemos que cuento con un trabajo estable.											
78. Mi jefe goza entre nosotros de autoridad y respeto.											

Fuente: Adaptado de HOYOS y BRAVO. Diseño de un Instrumento para Medir el Clima Organizacional. Bogotá, Universidad de los Andes, 1974. Citado por MENDOZA Neyla y ULLOA Diana. En Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral para el Desarrollo y Bienestar del personal del ICA, Regional 7. Universidad Industrial de Santander. 1992. Trabajo de Pregrado.