	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(85)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	DORALBA CORONEL CORONEL YENIFER TATIANA SANTIAGO SERNA		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	JOSÉ GREGORIO ARÉVALO ASCANIO		
TÍTULO DE LA TESIS	INFLUENCIA DEL TIPO DE CONTRATACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>ESTA INVESTIGACIÓN TIENE COMO PROPÓSITO IDENTIFICAR LA INFLUENCIA QUE TIENE EL TIPO DE CONTRATACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UFPSO; CON EL FIN DE CONOCER LAS VARIABLES QUE ESTÁN AFECTANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL, Y POR ASÍ DISEÑAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE TODOS LOS EMPLEADOS SIN TENER EN CUENTA LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN, CON EL OBJETIVO DE FORTALECER Y GARANTIZAR LAS CONDICIONES LABORALES QUE PERMITAN GENERAR UN AMBIENTE AGRADABLE.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 88	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:1



INFLUENCIA DEL TIPO DE CONTRATACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA
SANTANDER OCAÑA

AUTORES

DORALBA CORONEL CORONEL 950667

YENIFER TATIANA SANTIAGO SERNA 950671

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administrador de Empresas

Director:

JOSE GREGORIO ARÉVALO ASCANIO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Agosto de 2016

Agradecimientos

Las autoras dan los agradecimientos:

Al Magister Administrador de empresas, José Gregorio Arévalo Ascanio, director del trabajo de grado, por su guía, dedicación y esfuerzo, quien con sus conocimientos, paciencia, motivación y experiencia ha logrado en nosotras el logro de este objetivo.

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi familia. A Dios porque siempre ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en mí sin dudar ni un solo momento de mi capacidad. Es por ello, que soy lo que soy ahora.

Los amo con toda mi vida.

l i l l bi l l bi

Dedico este proyecto de tesis primeramente al creador de todas las cosas, al forjador de mi camino, a mi padre celestial, el que me acompaña y el que me dió la fortaleza para terminar este proyecto de vida. Y a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

b fb f f dl b

Índice

Capítulo 1. Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Formulación del problema.....	17
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación	18
1.5 Delimitaciones	19
1.5.1 Geográfica.....	19
1.5.2 Conceptual.....	19
1.5.3 Operativa.....	19
1.5.4 Temporal.....	19
Capítulo 2. Marco Referencial.....	19
2.1 Marco histórico.....	20
2.1.1 Antecedentes del clima organizacional a nivel internacional	20
2.1.2 Antecedentes del clima organizacional a nivel nacional.....	22
2.1.3 Antecedentes del clima organizacional a nivel local	24
2.2 Marco teórico.....	25
2.2.1 Clima organizacional	25
2.2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.	26
2.2.3 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....	27
2.2.4 Teoría de la expectativa de la motivación.....	28
2.2.5 La teoría erg de Alderfer.....	30
2.2.6 Teoría de las necesidades de la motivación de McClellan.....	30
2.2.7 Tipos de clima organizacional	32
2.2.8 Teoría del clima organizacional de Likert	34
2.2.10 Contrato de trabajo.....	35
2.2.11 Tipos de contrato.....	36
2.3 Marco legal	38
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	41
3.1 Tipo de investigación.....	41
3.2 Población	41
3.3 Muestra	42
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	44

Capítulo 4. Presentación de resultados	45
4.1 Condiciones laborales	45
4.2 Medición del clima laboral	52
4.2.1 Análisis y procesamiento de la información	52
4.3 Plan de mejoramiento	68
Conclusiones	76
Recomendaciones	78
Referencias.....	79
Apéndice.....	84

Lista de tablas

Tabla 1.Percepción de autonomía.....	50
Tabla 2.Percepción de cohesión	52
Tabla 3.Percepción de confianza.....	54
Tabla 4.Percepción de presión.....	56
Tabla 5.Percepción de apoyo.....	58
Tabla 6.Percepción de reconocimiento.....	60
Tabla 7.Percepción de equidad.....	61
Tabla 8.Percepción de innovación.....	63

Lista de cuadros

Cuadro 1. Dimensiones del clima organizacional	33
Cuadro 2. Empleados del área administrativa de la UFPSO	39
Cuadro 3. Comparativo condiciones laborales de los tipos de contratos	49
Cuadro 4. Medición del clima organizacional.....	65

Lista de figuras

Figura 1. Dimensión autonomía.....	41
Figura 2. Dimensión cohesión	43
Figura 3. Dimensión confianza.....	45
Figura 4. Dimensión presión.....	47
Figura 5. Dimensión apoyo.....	49
Figura 6. Dimensión reconocimiento.....	50
Figura 7. Dimensión equidad.....	52
Figura 8. Dimensión innovación.....	54

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta 85

Resumen

La siguiente investigación se realizó en las instalaciones de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, su principal objetivo se orientó a analizar el grado de influencia que tiene el tipo de contratación en el clima laboral en funcionarios de la institución. La metodología utilizada se basó en una investigación descriptiva con el propósito de identificar los elementos existentes para la situación de estudio. A partir de los resultados, se recopiló información sobre ocho (8) dimensiones (Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación).

Igualmente, los resultados permitieron por un lado, identificar las variables que están afectando el clima organizacional, y por el otro diseñar un plan de mejoramiento para las condiciones de trabajo de todos los empleados sin tener en cuenta la modalidad de contratación, con el objetivo de fortalecer y garantizar las condiciones laborales que permitan generar un ambiente agradable.

Introducción

Actualmente las organizaciones se preocupan de que exista un clima organizacional agradable para generar valor y aumentar la productividad laboral de sus empleados. Por eso, el clima organizacional debe reconocer a las expectativas y necesidades de los empleados para mejorar la calidad de vida tanto personal como laboral, creando condiciones que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

Para Morales y Tirapé citado en (Tapias, 2014), el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto de los atributos del ambiente de trabajo y la forma en que los individuos perciben la organización, es lo que genera el clima organizacional. El clima laboral se considera como un fenómeno altamente importante en el campo empresarial, donde juega un papel esencial el ser (trabajador) como eje central de la productividad de la empresa.

Por ello la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña no es ajena a esta situación que hoy en día juega un papel importante en las organizaciones en la medida que ayuda a conocer las condiciones al interior de las mismas que afectan positiva o negativamente el ambiente laboral.

El presente trabajo se divide en las siguientes partes: una primera que en la que se sintetiza lo referente al análisis del problema de investigación y los objetivos para resolverlo. Seguidamente se muestra los antecedentes, teorías, normatividad y conceptos que soportan la investigación. En la segunda parte se presenta el tipo de investigación utilizada la cual fue de

orden descriptivo. Además se encuentra el diseño metodológico donde se explica el tipo de investigación, la población, muestra, técnica e instrumento de recolección de información y el análisis de la misma. La tercera parte corresponde al análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta estructurada por ocho (8) dimensiones (Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) cada una con cinco (5) ítems y cinco (5) opciones de respuesta. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. Capítulo 1. Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

El clima organizacional involucra diferentes y múltiples variables, que inciden en el comportamiento de los empleados tales como: motivación, estilo de dirección, control, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, trabajo en equipo, disponibilidad de recursos, estabilidad, seguridad y salud ocupacional.

Es importante tener en cuenta que si se interviene positivamente en el clima organizacional, se genera un cambio en el ente económico frente al ambiente laboral y aumenta el desempeño de los empleados. El concepto de clima organizacional se entiende como la percepción que tienen los empleados de los elementos culturales. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. La anterior definición retoma posiciones manifestadas por autores como Hall como se citó en (Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, 2005), quien define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas de manera directa o indirecta por los empleados que se suponen son una fuerza que influye en la conducta de los mismos.

Es por ello, que toda organización debe enfocarse en el clima organizacional, con el ánimo de contribuir en los procesos de mejoramiento y calidad y la influencia positiva o negativa que

presenta este factor en el desarrollo de las funciones de cada uno de los empleados y por ende en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con el fin de aumentar las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores.

Las universidades no se escapan del análisis del clima organizacional y de manera particular la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña como entidad de carácter oficial con autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrita al Ministerio de Educación Nacional; en su área administrativa tiene como objetivo principal implementar y mantener procesos eficientes y eficaces en la planeación, ejecución y evaluación administrativa y financiera; abordando estándares de alta calidad y mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización; generando espacios de participación, transparencia, eficiencia y control de la gestión. (Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña), lo que implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de los procesos y de sus actividades dentro de la institución, por lo que se hace necesario que el personal administrativo de la universidad conozca los procesos en los que están involucrados y así lograr que las actividades individuales se alinean entorno al objetivo principal; por tal motivo se hace imprescindible establecer un proceso de gestión para lograr esa calidad.

Sin embargo, para lograr dicho objetivo la organización debe dedicar parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano, por ello, es preciso que se tenga claramente definidos los procesos para establecer políticas, planes y programas para seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización

con el fin de mantener una adecuada relación entre ellos ya que es fundamental para lograr brindar un servicio de calidad.

La motivación del personal afecta en gran medida su desempeño y ayuda a que este realice sus funciones adecuadamente y se sienta satisfecho en su trabajo; también influye en la relación con sus compañeros; en el clima organizacional y por ende se preste un servicio de calidad.

Es por este motivo que se pretende analizar la influencia que tienen los diferentes tipos de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y de esta forma poder diseñar estrategias que permitan garantizar tanto a funcionarios como a usuarios un servicio de calidad.

1.2 Formulación del problema

¿Qué influencia tienen los tipos de contratos laborales en el clima organizacional de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Analizar el grado de influencia que tiene el tipo de contratación en el clima laboral en funcionarios de la Universidad.

1.3.2 Objetivos específicos. Identificar las condiciones laborales de los funcionarios del área administrativa en los diferentes modelos de contratación.

Realizar la medición del clima laboral en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña en función de ocho (8) variables con el fin de identificar la influencia del tipo de contratación.

Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento de acuerdo a los resultados encontrados.

1.4 Justificación

Actualmente el mundo empresarial es altamente competitivo, en el que las empresas buscan mantener un mejoramiento continuo y dinámico, con el fin de proponer estrategias que brinden una mejor calidad de vida al trabajador donde se desempeñe en un ambiente que le ofrezca una serie de posibilidades para su desarrollo personal y profesional.

El comportamiento de un miembro de la organización no es sólo el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores; por eso, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, que pueden conllevar a un mejor clima laboral y una mayor productividad o a todo lo contrario (Duque Londoño, 2008, pág. 33).

Es por esto, que el presente trabajo sobre el clima laboral tiene una importancia significativa en la medida que ayuda a conocer las condiciones al interior del área administrativa de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña que afectan positiva o negativamente el

ambiente laboral y como las perciben los empleados y así poder generar estrategias que mejoren dichas condiciones y contar con un clima laboral satisfactorio en la institución.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Geográfica. La investigación se realizará en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, ubicada en la Vía Acolsure, Sede el Algodonal Ocaña Norte de Santander, y por su ubicación tiene como característica que es un lugar campestre.

1.5.2 Conceptual. La temática del proyecto se enmarcará en los siguientes conceptos: Clima organizacional, tipos de contratación, motivación, ambiente de trabajo, filosofía y cultura institucional, sentido de pertenencia, trabajo en equipo.

1.5.3 Operativa. El cumplimiento de los objetivos del siguiente estudio puede ser afectado por distintos factores. De surgir en el desarrollo del mismo, algún inconveniente que amerite modificaciones significativas, estas serán consultadas con el director del mismo y comunicadas previamente.

1.5.4 Temporal. El proyecto se llevará a cabo en 4 meses, porque en este periodo se dará cumplimiento a los objetivos propuestos.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes del clima organizacional a nivel internacional. Al transcurrir del tiempo y al llegar a un era tan cambiante las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más globalizado, emprendedor, inestable y competitivo, que fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que apuntaban que el recurso más importante de una organización, es el hombre. Por lo que esto trae consigo nuevos retos y exigencias para la organización debido a que el clima organizacional es un factor clave para que las empresas de hoy trasciendan en el tiempo.

Por su parte, el clima organizacional ha sido un asunto en el que se ha indagado desde varias décadas atrás, teniendo en la actualidad gran importancia, lo que evidencia que este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar. En cuanto a la fundamentación sobre el concepto del clima organizacional, Sudarsky como se citó (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014) se puede establecer que Lewin, Lippit y White fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional, mediante concepciones como atmósfera social, postulando la existencia de 6 dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo.

Del mismo modo, el clima organizacional tiene sus orígenes dentro de la teoría general de la administración donde diversos autores se dieron cuenta que hay elementos que se encuentran inmersos en el ambiente laboral que afectan negativa o positivamente a los empleados; entre ellos tenemos los trabajos realizados por “Elton Mayo, (Chiavenato) como se citó en (Orbegoso Galarza, 2010) exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, quien destacó una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol”. A partir de las la teoría de las relaciones humanas “se da inicio a nuevas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert. Por su parte, con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización. Es así como van surgiendo diferentes enfoques sobre el clima organizacional que muestran una perspectiva más amplia sobre las aptitudes de los trabajadores.

Al mismo tiempo, Kurt Lewin, citado en (Orbegoso Galarza, 2010) menciona que el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Debido a que ellos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. Es así como el clima organizacional muestra la relación que hay entre gerentes-empleado y porque no entre empleados mismos.

2.1.2 Antecedentes del clima organizacional a nivel nacional. En Colombia el clima organizacional ha invadido a las organizaciones de hoy, ya que estas han empezado a preocuparse por investigar y estar atentas a esta situación que se encuentra inmersa en las empresas, es por ello que se han realizado diversas investigaciones que muestran los factores que afectan el ambiente laboral dentro del ente económico. Entre ellas, el trabajo titulado “Estudio de la influencia del sistema de contratación en el clima laboral de la Alcaldía de Dosquebradas”, realizado por (Gómez Ramírez, 2014). Esta investigación es de tipo descriptiva, debido a que se busca determinar si los diferentes tipos de contratación manejados por la entidad han influido directamente en el ambiente laboral entre los empleados del lugar y de esta forma conocer las variables que están afectando el ambiente laboral. Entre la metodología utilizada se diseñó un instrumento de medición que permitió conocer la percepción que tienen los colaboradores de la institución como de su lugar de trabajo, para esto se aplicó una encuesta a quienes tienen vinculación de planta y a las personas contratadas por medio de empresas temporales. Con los resultados obtenidos se diseñó un plan de mejoramiento con el objetivo de fortalecer y garantizar condiciones laborales que permitan generar un ambiente agradable.

En segundo lugar podemos mencionar una investigación realizada por (Uribe, Garrido, & Rodriguez, 2011), la cual se titula “Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional”; y en la que se pretende analizar la influencia que tiene el tipo de contratación en la calidad de vida laboral, atendiendo en especial, a los factores de riesgo psicosociales generados por las diferentes modalidades contractuales en funcionarios santandereanos. Se realizó un estudio exploratorio de tipo descriptivo a 221 trabajadores pertenecientes a diferentes instituciones santandereanas. La información se recogió

mediante la aplicación del Cuestionario de Calidad de Vida Laboral y los resultados muestran diferencias significativas entre el tipo de contratación y las escalas de condiciones de trabajo.

Además la investigación desarrollada por (Esparragoza, Sánchez, & Martínez, 2014) denominada: “Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia.” El trabajo es de tipo descriptivo y transversal, se apoya en el método hipotético inductivo y utiliza el instrumento IMCOC (Evaluando las diferencias inter-grupales en las seis variables que lo componen, a saber: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control).

Por otra parte, se tuvo en cuenta la investigación denominada: “Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)” realizada por (Tapias Cuadrado, 2014). Esta investigación describe la realización de un diagnóstico de Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó. Para la realización del estudio se diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones del clima organizacional propuestas por Chang et al (2008): autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Los resultados indican que mediante la escala de medición las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo arrojaron puntuaciones como: autonomía 72%, cohesión 57%, apoyo 51%, confianza 47%, innovación 42%, presión 34% reconocimiento 33% y equidad 27%. De acuerdo con este resultado se puede afirmar que el clima organizacional en la U.T.CH., es mejorable.

Finalmente se han realizado conferencias en diversas entidades con el objetivo de brindar una visión más amplia acerca de este tema Will Werhane, Director global de la división de Gestión de Clima Organizacional de Hay Group, una de las personas que más conoce sobre clima organizacional estuvo en el país dictando una conferencia sobre el tema, para ayudar a las organizaciones a mejorar el desempeño a través del compromiso, retención de los colaboradores y gestión de cambio organizacional, y darles a conocer las últimas tendencias en la Gestión de Clima Organizacional (Revista Dinero, 2013).

Es por ello, que en un contexto global cada vez más competitivo y cambiante, la transformación de las empresas y su adaptación al nuevo entorno resulta imprescindible para afrontar los retos del siglo XXI. Sin embargo, todavía en nuestro país, muchas empresas se rigen por sistemas de organización tradicionales, lo que redundará, a menudo, en una productividad baja y, por lo tanto, en un menor crecimiento y de igual forma afectando su clima organizacional.

2.1.3 Antecedentes del clima organizacional a nivel local. El clima organizacional es una práctica utilizada por distintos tipos de empresa, con el propósito de conocer la percepción que tienen dentro y fuera de la organización. Para el caso de Ocaña se han realizado investigaciones acerca del clima organizacional entre las cuales se pueden mencionar: “Diagnostico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para la empresa Viva Salud I.P.S de la ciudad de Ocaña” dirigida por estudiantes de administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Esta investigación se llevó a cabo con el objetivo de establecer las percepciones de los trabajadores y los aspectos de motivación laboral a fin de determinar la

situación actual de la empresa; y de igual forma determinar las debilidades que se presentan en el clima organizacional.

A nivel local, muchas empresas desconocen la importancia que juega el clima organizacional dentro de esta, por lo que se deben tener claros factores como motivación, liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, entre otros para obtener un ambiente laboral agradable y de igual forma realizar estudios e investigaciones para evaluar su clima organizacional.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Clima organizacional. (Chiavenato) como se citó en (Gómez Ramírez, 2014) el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posición de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas (p.16).

Por su parte, Méndez citado en (Gómez , 2013) define que el clima organizacional se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Las consecuencias negativas pueden ser desmotivación, desmejoramiento del desempeño laboral, conflictos interpersonales, entre otros.

2.2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Según (Koontz & Weihrich, Elementos de administración, 1991) una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente.

- 1. Necesidades fisiológicas.** Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.

2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.

3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

5. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo (p.343-344).

2.2.3 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg. De acuerdo a (Koontz & Weihrich, Elementos de administración, 1991) Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia

no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Los satisfactores e insatisfactores que Herzberg idéntico son similares a los factores sugeridos por Maslow.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas de una organización, aunque de no estar presentes habrá insatisfacción. Se encontró que el segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de satisfacción. Es evidente que si esta teoría de la motivación es válida, los administradores deben prestar considerable atención a elevar el contenido del puesto. La investigación de Herzberg ha sido cuestionada, algunos se enfocan en sus métodos de investigación, que, según ellos, tienden a inclinar los resultados (p. ej., la bien conocida tendencia de las personas, incluido Herzberg por supuesto, a atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y culpar a los demás de los malos). Sin seguir sus métodos, otros investigadores llegaron a conclusiones que no apoyan la teoría (p.345).

2.2.4 Teoría de la expectativa de la motivación. (Koontz & Weihrich, Elementos de administración, 1991) Otro enfoque, que muchos consideran va más allá de explicar cómo se motivan las personas, es la teoría de la expectativa. Uno de sus defensores es el psicólogo Victor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una

meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla. En cierto sentido, ésta es una expresión moderna de lo que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo: “todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza”.

En detalle, la teoría de la expectativa de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como: $Fuerza = valor \times expectativa$.

Donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. Si una persona es indiferente respecto de lograr una meta determinada, el valor es cero; y es negativa cuando, en cambio, opte por no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa.

Más aún, un motivo para realizar cierta acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más; por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar duro para elaborar un producto por un valor en la forma de pago, o un gerente estaría dispuesto a esforzarse por lograr las metas de la compañía en marketing o producción por un valor de promoción o pago (p.346-347).

2.2.5 La teoría erg de Alderfer. (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial, 2012) La teoría ERG de Clayton Alderfer es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, sólo tiene tres categorías:

Necesidades de existencia: Son similares a las necesidades básicas de Maslow.

Necesidades de relación: Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.

Necesidades de crecimiento: Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

Las siglas ERG se refieren (derivadas del inglés) a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento, y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según él, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior (p.392).

2.2.6 Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland. (Koontz & Weihrich, Elementos de administración, 1991) David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro. Se ha realizado bastante investigación sobre los métodos para probar a las personas respecto de estos tres tipos de necesidades y McClelland y colaboradores han investigado de manera sustancial sobre la

necesidad de logro. Los tres impulsores (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

Necesidad de poder. McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación. A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

Necesidad de logro. Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa (p.351-352)

2.6.7 Tipos de clima organizacional. Rousseau citado en (Gómez Ramírez, 2014) ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima organizacional:

Clima psicológico. Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, es decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas recepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular, y las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

Clima agregado. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización, entre otros. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones, lo cual implicaría un significado compartido. Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que hayan justificado esta relación entre las percepciones agregadas y la interpretación. Quedan varias dudas que aún persisten, cuando se trata de entender si el clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros

miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.

Climas colectivos. Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se ha considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros grupos (Joyce y Slocum, 1987). En el caso del clima colectivo (grupo estadístico), se decide que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos.

Clima organizacional. Hace relación a las interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización exterior). Por tanto, las percepciones del clima y estructurales pueden compararse con las orientaciones interior y exterior respectivamente. El clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

2.2.8 Teoría del clima organizacional de Likert. Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores; es decir, que los supervisores se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, provocando en sus subordinados una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Además señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima.

Para empezar se encuentran las **variables causales o independientes**, estas están orientada a como las organizaciones evolucionan y crecen a medida que transcurre el tiempo, obteniendo los resultados esperados. Dentro de estas variables podemos mencionar las políticas, los estilos de liderazgo, las habilidades y las conductas. Si estas variables se modifican, logra que las otras se modifiquen.

Por otro lado se puede mencionar las **variables intermedias** estas reflejan el clima interno de la organización, asimismo afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: desempeño, lealtad, actitudes, percepción y motivación.

Por último están las variables finales o dependientes que son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; estas son el resultado del efecto de las variables independientes

e intermedias. Entre ellas encontramos la productividad, el servicio, el nivel de costos, la calidad y las utilidades (Gómez Ramírez, 2014).

2.2.9 Dimensiones del clima organizacional. Para Koys & Decottis citados en (Chiang , Salazar, Huerta , & Nuñez , 2008) plantean las siguientes dimensiones para medir el clima organizacional

Información descriptiva para las ocho dimensiones de Clima Organizacional Koys & Decottis, (1991)	
Escala	Descripción dimensión
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia

Cuadro 1. Dimensiones del clima organizacional

2.2.10 Contrato de trabajo. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración (Art. 22 del CST)

2.2.11 Tipos de contrato. El contrato de trabajo lo podemos clasificar según su forma y según su duración.

2.2.11.1 Según su forma.

2.2.11.1.1 Verbal. Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;
3. La duración del contrato. (Art. 38 C.S.T)

2.2.11.1.2 Escrito. El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación. (Art. 39 C.S.T)

2.2.11.2 Según su Duración

2.2.11.2.1 Contrato a término fijo. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

1. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

Parágrafo. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea. (Art. 46 del CST).

2.2.11.2.2 Contrato a término indefinido. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir (Art. 47 de CST).

2.2.11.2.3 Contrato por prestación de servicios. El contrato de prestación de servicios es de carácter civil y no laboral, por lo tanto no está sujeto a la legislación de trabajo y no es considerado un contrato con vínculo laboral al no haber relación directa entre empleador y trabajador, por ello, no cuenta con período de prueba y no genera para el contratante la obligación de pagar prestaciones sociales. (El empleo, s.f)

2.2.11.2.4 Contrato temporal, ocasional o accidental. El contrato ocasional, accidental o transitorio, es de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador (Art. 6 del CST).

2.2.11.2.5 Contrato por obra o labor. Los contratos de trabajo cuya duración sea igual o inferior a 30 días no requieren preaviso alguno para su terminación. No obstante, las partes, de común acuerdo, podrán pactar su prórroga en los términos previstos en el ordinal 2 del artículo 3o de la Ley 50 de 1990 (Art. 1 del decreto 1127 de 1991).

2.3 Marco legal

El marco legal para este proyecto se fundamenta en los principios básicos establecidos en la Constitución Política de Colombia, así como algunas leyes y decretos relacionados, que sirve como testimonio referencial y soporte de la investigación a realizar.

En la Constitución Política de Colombia. En su artículo 38 indica que “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” (Art. 38 de la CN).

Código Sustantivo de trabajo cuyo objetivo es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Ley 30 de 1992 en la cual se estructura, se organiza y se consigna la asignación de los recursos para el funcionamiento de las universidades, además de que está encaminada a proteger y evaluar la educación superior en Colombia.

La Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de las relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

Decreto 1227 de 2005, en desarrollo del artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 dispone que “con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.”

Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

Decreto 4485 de 2009 por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, cuyo numeral 6 establece los requisitos a tener en cuenta para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en lo que tiene que ver con los recursos humanos, físicos y del medio ambiente, factores que como ha sido planteado en la concepción del Clima Organizacional, son los componentes esenciales que lo generan.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación.

La investigación del clima organizacional de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña es de tipo descriptiva, debido a que ésta, permite identificar los elementos existentes para la situación de estudio, en este caso en especial, se busca determinar si los diferentes tipos de contratación manejados por la institución han influido directamente en el ambiente laboral entre los empleados del lugar. Se identificará las características de la población, indagando con fuentes de datos primarios y secundarios que darán las pautas para la realización de la investigación.

3.2 Población.

La población seleccionada para la realización de esta investigación son los empleados administrativos y de planta de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. La cual está representada por una población finita de la siguiente manera:

Cuadro 2.

Empleados del área administrativa de la UFPSO

Administrativos	28
Contrato a término fijo	221
Orden de prestación de servicios	53
Orden de prestación de servicios profesionales	66

Total	368
--------------	------------

Fuente: Autores del proyecto

La anterior información fue suministrada por la División de Personal del alma mater.

3.3 Muestra

Para esta investigación se llevará a cabo un tipo de muestreo estratificado, donde la población se dividirá en 4 subgrupos de acuerdo a los tipos de contrato que implementa la institución.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

n: Muestra

Z: Nivel de confianza

e: Margen de error

P: Proporción de aceptación

Q: Proporción de rechazo

$$n = \frac{(1.96)^2 (368) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (368-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n= 188$$

Para este caso se tomará una muestra de 188 personas la cual esta estratificada de la siguiente manera:

Administrativos: $(28 / 368) * 188 = 14$

Contratados a Término fijo: $(221 / 368) * 188 = 113$

Orden de Prestación de Servicios: $(53 / 368) * 188 = 27$

Orden de Prestación de Servicios Profesionales: $(66 / 368) * 188 = 34$.

De acuerdo con lo anterior la muestra está conformada de la siguiente forma:

Administrativos: 14

Contratados a Término fijo: 113

Orden de Prestación de Servicios: 27

Orden de Prestación de Servicios Profesionales: 34

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Después de haber realizado un estado del arte acerca del tema de investigación para este estudio se tomará un instrumento de recolección de datos tipo encuesta, diseñado por Agnolys Tapias Cuadrados en su trabajo “Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)” ya que, diferentes autores del clima organizacional coinciden en que las dimensiones de autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación abarcan todos los factores que influyen en

clima organizacional. Este instrumento podrá ser contestado por diferentes categorías de empleados de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Esto mostrará la situación real de los empleados lo cual dará las bases fundamentales para plantear la estrategia de mejoramiento.

3.5 Procesamiento y análisis de la información.

La información que se recolectará por medio del instrumento se clasificará de acuerdo a los contratos de trabajo que se estén implementando en la Universidad esto se realizará con la finalidad de analizar y comprender las percepciones que cada uno de los empleados con respecto a la entidad como un lugar de trabajo y de esta manera determinar si la diferentes modalidades de contratos influyen directamente en el ambiente organizacional.

Una vez clasificada la información se comenzará con el proceso de tabulación y de igual manera la organización de las tablas y gráficos que nos permiten analizarla de una forma más efectiva.

Por medio del análisis de la información se podrán identificar los factores que están influyendo en el ambiente organizacional y de esta manera poder diseñar un plan de mejoramiento que nos permita mejorar las condiciones laborales y así generar un ambiente en el cual sus empleados se sientan cómodos realizando sus funciones.

Capítulo 4. Presentación de resultados

Cumplimiento objetivo específico 1. Identificar las condiciones laborales de los funcionarios del área administrativa en los diferentes modelos de contratación.

4.1 Condiciones laborales

La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña debe estar atenta a las condiciones físicas, psicológicas y humanas que poseen sus empleados para que estos se sientan satisfechos y pueden realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz y esto redunde en la prestación de un servicio de calidad a la comunidad educativa. Ya que, para (Segredo, 2011), el clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Por su parte, Schneider y Hall citado en (Gonçalves, 2002) afirman que la especial importancia de los estudios del clima organizacional reside en que se resalta el enfoque de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

A través de las dimensiones estudiadas, se presenta un análisis de las 8 dimensiones, con el cual se busca identificar las condiciones laborales en cuanto a ambiente en el trabajo y así, poder concluir si el clima es propicio y si además se promueve el eficaz desempeño de las labores en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Es así como se analizan cada una de estas variables:

En la dimensión autonomía el personal administrativo de todos los tipos de contrato (fijo, indefinido, OPS y OPSP) percibe esta variable favorable; lo que puede interpretarse que existe autonomía, iniciativa y libertad en los trabajadores, permitiéndoles desarrollar sus labores de manera asertiva generando que sean independientes, creativos y tomen iniciativas propias al momento de implementar mecanismos como la evaluación y organización de su trabajo, que otorguen mayor fluidez en los resultados esperados siendo más comprometidos y pertinentes en el bienestar de la institución. Es importante resaltar que los trabajadores con contrato OPS a pesar de tener una actitud favorable frente a esta dimensión sienten menos autonomía laboral porque poseen poca libertad en la toma de decisiones, por su parte, los funcionarios con contrato a término indefinido sienten mayor autonomía laboral.

Respecto a la dimensión cohesión los trabajadores la consideran positiva, lo que refleja la colaboración, el apoyo y la calidad de las relaciones interpersonales, manifestando un ambiente de satisfacción y afecto entre los directivos y compañeros de trabajo, generando un espíritu de trabajo en equipo y permitiendo un buen desarrollo de las tareas encomendadas. Sin embargo, los empleados de contrato a término indefinido y OPSP son quienes tienen mayor grado de compañerismo, promueven un ambiente amigable dentro de la institución y existe un espíritu de

trabajo en equipo, lo que permite que exista ayuda y colaboración entre todos. Y es así, la universidad debe continuar propiciando un ambiente agradable entre sus funcionarios para garantizar el desarrollo armónico de las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos institucionales que favorezcan el crecimiento de la institución.

La percepción de los trabajadores con respecto a la dimensión confianza tiene un nivel de aprobación positivo, pues afirman estar de acuerdo en que existe buena comunicación y relación entre los superiores y subordinados, la dirección tiene confianza condescendiente para con los empleados y existe confianza entre los compañeros de trabajo. No obstante, los trabajadores con contrato por orden de prestación de servicios profesionales (OPSP) a pesar de estar en acuerdo con los ítems de esta dimensión presentan un porcentaje menor en relación a los contratos de término indefinido, OPS y término fijo. La universidad debe mantener a los miembros del personal verdaderamente informado. Es vital proporcionar tanta información como sea posible sobre aspectos que pueden afectar la vida laboral de los trabajadores.

En cuanto a la dimensión presión, los trabajadores de contrato a término fijo, indefinido y OPS tienen una percepción desfavorable, pues en ocasiones consideran que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, lo que ocasiona que se sientan estresados, ansiosos y como si no tuviesen un día libre con las responsabilidades que tienen a su cargo; afectando la productividad y generando traumatismo en el desarrollo de las actividades. Mientras que los empleados de contrato OPS profesional perciben esta variable favorable, ya que no se sienten estresados y ansiosos con las responsabilidades asignadas, ejecutando sus actividades a plenitud de acuerdo con sus capacidades y experiencias profesionales y técnicas. A pesar de esto, la mayoría de los

trabajadores en las diferentes modalidades de contratación afirman que la universidad es un lugar relajado para trabajar.

La dimensión apoyo fue percibida como favorable en todos los tipos de contratos (indefinido, fijo, OPS y OPSP), puesto que se logra un respaldo entre los jefes y los empleados motivándoles a superarse cada día más y cada jefe cuida y trata con respeto al personal que tiene a su cargo. Los funcionarios contratados por OPSP a pesar de presentar una actitud positiva, los porcentajes de los resultados son menores con respecto a las demás modalidades de contratación. Pero en general se percibe que los jefes motivan a sus empleados para que se superen cada día más, los respaldan y dejan que aprendan de sus errores fomentando un ambiente de tolerancia y respeto, lo que permite la obtención de resultados positivos que beneficien al desarrollo institucional en un ambiente de cooperación, en donde no sólo se tienen en cuenta las funciones de cada trabajador sino que también se les motiva al crecimiento personal y profesional.

La dimensión reconocimiento es favorable, ya que se estimula la capacitación de los funcionarios, se reconoce el buen trabajo realizado, se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal y la dirección se fija más en las habilidades que en las debilidades, lo que redundaría en beneficio para la institución. Sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados que no están seguros de recibir algún reconocimiento por su desempeño laboral. Así mismo, los empleados por OPSP, OPS y término fijo a pesar de que respondieron favorablemente a esta dimensión son los que presentan menor grado de reconocimiento frente a los trabajadores de contrato a término indefinido. Es por ello, que la universidad debe recompensar de manera efectiva el desempeño individual, el cual está unido al logro de los objetivos organizacionales y

así garantizar mayor satisfacción en el desempeño de las tareas promoviendo un ambiente de agrado individual y colectivo.

La percepción de los empleados respecto a la dimensión equidad es favorable en cada una de las modalidades de contratación (OPSP, OPS, indefinido y fijo), lo que muestra el establecimiento de políticas institucionales tendientes a fomentar igualdad entre los funcionarios, ya que se cuenta con un trato justo por parte de los jefes, no existe favoritismo, los despidos son justificados y los objetivos que fijan los directivos son razonables, lo que conlleva a que los empleados de los diferentes contratos se motiven a desempeñar con mayor eficacia las diferentes tareas sin sentimientos de inconformidad y aporten elementos idóneos en la búsqueda de buenas metas laborales que benefician a la institución.

Por último se encuentra la dimensión innovación, la cual es percibida por parte de los empleados de los diferentes tipos de contratos como favorable, pues existe gran disponibilidad por parte de estos a la hora de afrontar cambios que sean necesarios para el crecimiento de la institución, se valoran nuevas formas de hacer las cosas y enfrentar problemas. Además la institución de educación superior continuamente adopta nuevos y mejores métodos para realizar el trabajo.

Para los empleados de la UFPSO todas las dimensiones son favorables, siendo esto una muestra de que la dirección promueve un ambiente que permita relaciones interpersonales amables, que no incomoden al trabajador, para que ello se refleje en el desarrollo de las funciones encomendadas, para el beneficio general; no se puede dejar de lado que la institución debe mejorar en cuanto a las dimensiones de confianza, presión y reconocimiento a través de estrategias innovadoras que permitan adoptar un conjunto de herramientas propicias que lleven al

empleado a realizar su trabajo a conciencia, con unidad y apoyo que reflejen el trabajo en equipo y por ende el éxito institucional.

Cuadro 3.

Comparativo condiciones laborales de los tipos de contratos

DIMENSIÓN	OPS	OPSP	TÉRMINO FIJO	TÉRMINO INDEFINIDO
Autonomía	Mayor iniciativa laboral y poca participación en la toma de decisiones	Mayor iniciativa laboral y poca participación en la toma de decisiones	Evalúa y organiza su trabajo y poca participación en la toma de decisiones	Mayor iniciativa laboral, organización de su trabajo y poca participación en la toma de decisiones
Cohesión	Buenas relaciones laborales dentro de la institución y existe poca amistad y cariño entre los miembros de la institución	Promueve un ambiente amigable dentro de la institución, pocas relaciones laborales dentro de la institución y no existe tanta amistad y cariño entre los miembros de la institución	Promueve un ambiente amigable dentro de la institución y menor espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución	Buenas relaciones laborales dentro de la institución y existe poca amistad y cariño entre los miembros de la institución
Confianza	Libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, existe buenas relaciones entre los superiores y subordinados y La dirección tiene poca confianza en sus empleados	Mayor confianza con sus compañeros de trabajo, poca libertad para comunicarse abiertamente con los superiores y La dirección tiene poca confianza condescendiente hacia sus empleados	Existe buenas relaciones entre los superiores y subordinados y poca libertad para comunicarse abiertamente con los superiores	La dirección tiene plena confianza en sus empleados y poca existencia de buenas relaciones entre los superiores y subordinados
Presión	Su institución es un lugar relajado para trabajar y siente como si nunca tuviese un día libre	Su institución es un lugar relajado para trabajar su trabajo es acorde con el tiempo para realizarlo	Su institución es un lugar relajado para trabajar ,tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo y siente como si nunca tuviese un día libre	Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo y su institución es un lugar relajado para trabajar

Apoyo	Su jefe lo trata con respeto y poca motivación a que se supere cada día más	Su jefe lo trata con respeto y no siempre su jefe es un ejemplo a seguir	Su jefe lo trata con respeto y poca motivación a que se supere cada día más	Su jefe lo respalda y deja que aprenda de sus errores y lo trata con respeto y poco cuidan a su personal
Reconocimiento	Su jefe reconoce cuando hace un buen trabajo y hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento	La dirección se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus debilidades, se reconoce cuando se hace un buen trabajo y hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento	Su jefe reconoce cuando hace un buen trabajo y hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento	Se estimula la capacitación de los funcionarios y hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento
Equidad	Puede contar con un trato justo por parte de su jefe, los objetivos que se fijan son razonables y no existe favoritismo	Puede contar con un trato justo por parte de su jefe y si se despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece	Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables y los directivos tratan igual a todos los que trabajan en esta institución	Puede contar con un trato justo por parte de su jefe, no tiene favoritismo y no siempre los objetivos que se fijan son razonables
Innovación	Su jefe lo anima a mejorar las formas de hacer las tareas y no todos están abiertos al cambio	En la institución continuamente se adoptan y mejores métodos para hacer el trabajo y no todos están abiertos al cambio	En la institución continuamente se adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo y su jefe no siempre valora nuevas formas de hacer las cosas	Su jefe lo anima a encontrar nuevas formas de enfrentar problemas y a mejorar la forma de hacer las tareas y en la institución no siempre se adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo

Cumplimiento objetivo específico 2. Realizar la medición del clima laboral en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña en función de ocho (8) variables con el fin de identificar la influencia del tipo de contratación.

4.2 Medición del clima laboral

4.2.1 Análisis y procesamiento de la información

Tabla 1.

Percepción de la dimensión autonomía

Autonomía	OPS Profesionales		OPS		Indefinido		Término Fijo	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Muy de acuerdo	16	47.1	13	48.1	9	64.3	46	40.7
De acuerdo	10	29.4	12	44.4	4	28.6	54	47.8
No estoy seguro	5	14.7	2	7.5	1	7.1	9	8.0
En desacuerdo	2	5.9	0	0.0	0	0.0	3	2.6
Totalmente en desacuerdo.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
No responde	1	2.9	0	0.0	0	0.0	1	0.9
Total	34	100	27	100	14	100	113	100

Nota. La tabla muestra la percepción de la dimensión de autonomía de los funcionarios de cada modalidad de contratación de la universidad UFPSO donde se identifica el grado de influencia de esta variable en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la UFPSO.

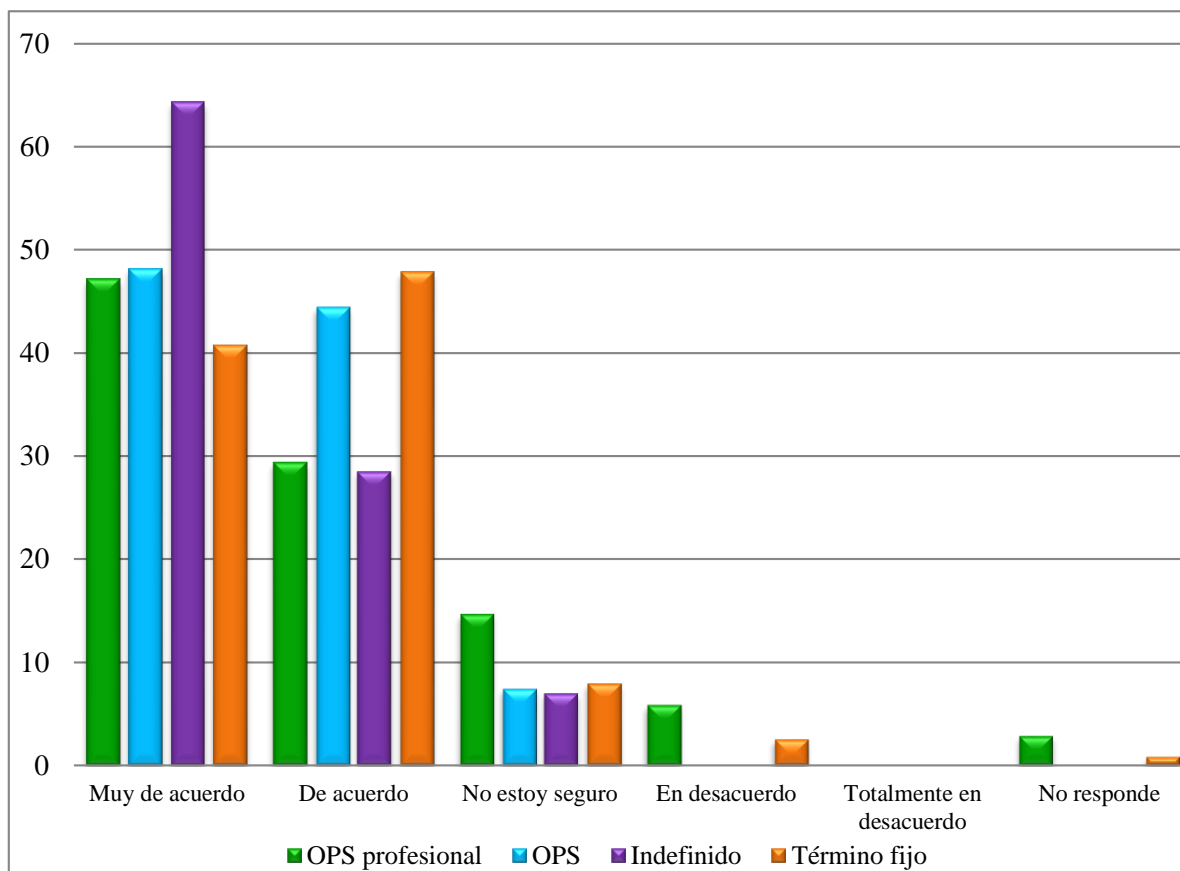


Figura 1. Dimensión autonomía

Pritchard y Karasick citado en (Ramos, 2012) señala que la autonomía es el nivel de libertad que tiene el trabajador para tomar decisiones y solucionar problemas. Según (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008) la autonomía se puede definir como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades. Además para Daniel Ganster citado en (Sauter, Murphy, Hurrell, & Levi) la autonomía es el margen de discrecionalidad que tienen los trabajadores en cuanto a la forma de realizar su labor, está asociada sobre todo a las teorías que se refieren a la oportunidad de diseñar el trabajo de tal manera que sea intrínsecamente motivador, satisfactorio y conducente al bienestar físico y mental.

Por su parte en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, los resultados señalan que en general se presenta una actitud favorable por parte de los empleados en los diferentes tipos de contrato frente a esta dimensión. Sin embargo, es importante resaltar que los funcionarios con contrato OPSP a pesar de organizar y evaluar su trabajo y de tener iniciativa laboral, sienten menos autonomía laboral ya que poseen poca libertad en la toma de decisiones. Por último podemos concluir que en la mayoría de los aspectos tenidos en cuenta los empleados de contrato a término indefinido sienten mayor autonomía.

Tabla 2.
Percepción de la dimensión cohesión

Cohesión	OPS Profesionales		OPS		Indefinido		Término Fijo	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Muy de acuerdo	14	41.2	15	55.6	6	42.9	52	46.0
De acuerdo	13	38.2	9	33.3	5	35.7	47	41.6
No estoy seguro	4	11.9	2	7.4	2	14.3	12	10.6
En desacuerdo	1	2.9	1	3.7	1	7.1	2	1.8
Totalmente en desacuerdo.	1	2.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
No responde	1	2.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	34	100	27	100	14	100	113	100

Nota. La tabla muestra la percepción de la dimensión de cohesión de los funcionarios de cada modalidad de contratación de la universidad UFPSO donde se identifica el grado de influencia de esta variable en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la UFPSO.

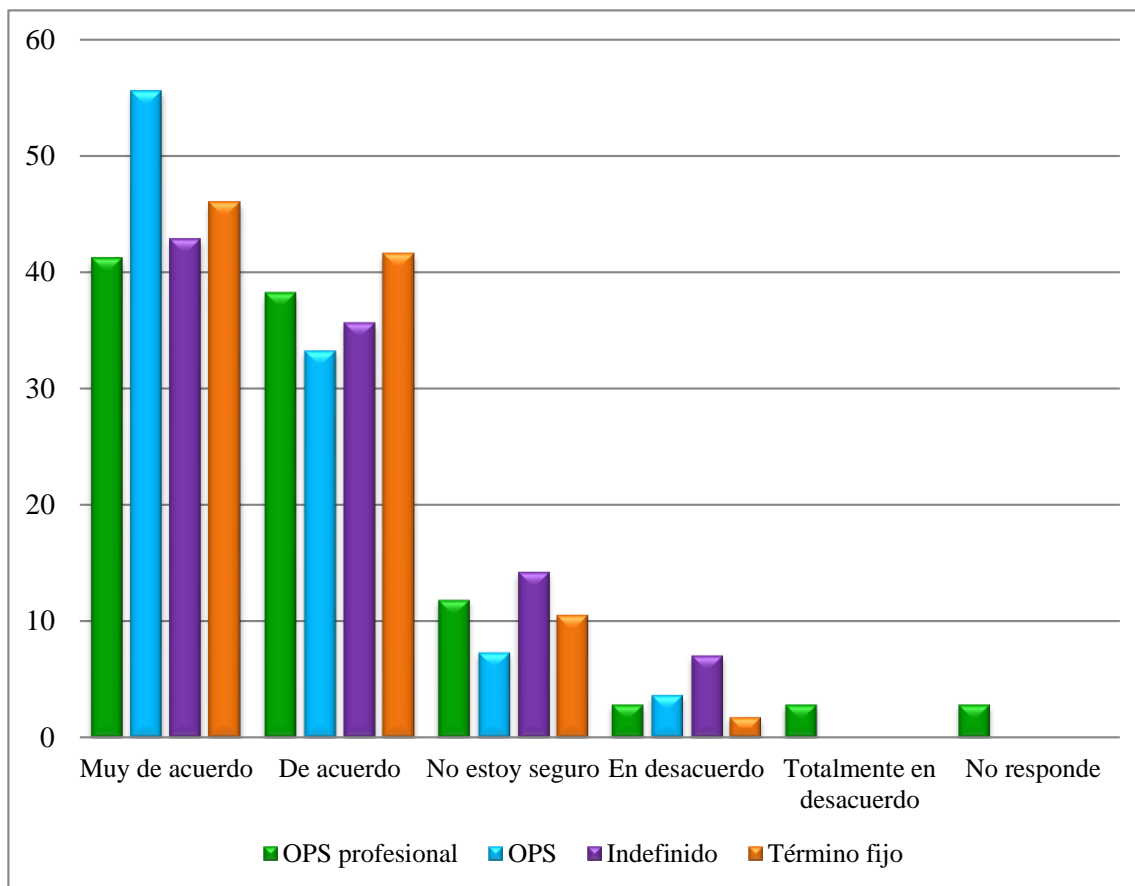


Figura 2. Dimensión cohesión

Para Litwin y Stinger citado en (Vargas, 2010) la cohesión es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Por su parte Álvarez citado en (Cardozo, 2012) describe la cohesión como la tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, con unidad y armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales. En la universidad la cohesión se encuentra en un nivel positivo, ya que, tanto los empleados de contrato a término indefinido como los de contrato por OPS, término fijo y OPS profesional manifiestan estar cómodos con las relaciones establecidas. Sin embargo, se puede

apreciar que los trabajadores de contrato a término fijo y orden por prestación de servicios (OPS) frente a los empleados de contrato a término indefinido y OPSP son quienes tienen mayor grado de compañerismo, promueven un ambiente amigable dentro de la institución y existe un espíritu de trabajo en equipo, lo que permite que exista ayuda y colaboración entre todos.

Tabla 3.

Percepción de la dimensión confianza

Confianza	OPS Profesionales		OPS		Indefinido		Término Fijo	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Muy de acuerdo	11	32.4	13	48.1	8	57.0	42	37.2
De acuerdo	16	47.1	11	40.7	5	36.0	57	50.4
No estoy seguro	6	17.6	3	11.1	0	0.0	11	9.7
En desacuerdo	1	2.9	0	0	1	7.0	2	1.8
Totalmente en desacuerdo.	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0.0
No responde	0	0.0	0	0	0	0.0	1	0.9
Total	34	100	27	100	14	100	113	100

Nota. La tabla muestra la percepción de la dimensión de confianza de los funcionarios de cada modalidad de contratación de la universidad UFPSO donde se identifica el grado de influencia de esta variable en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la UFPSO.

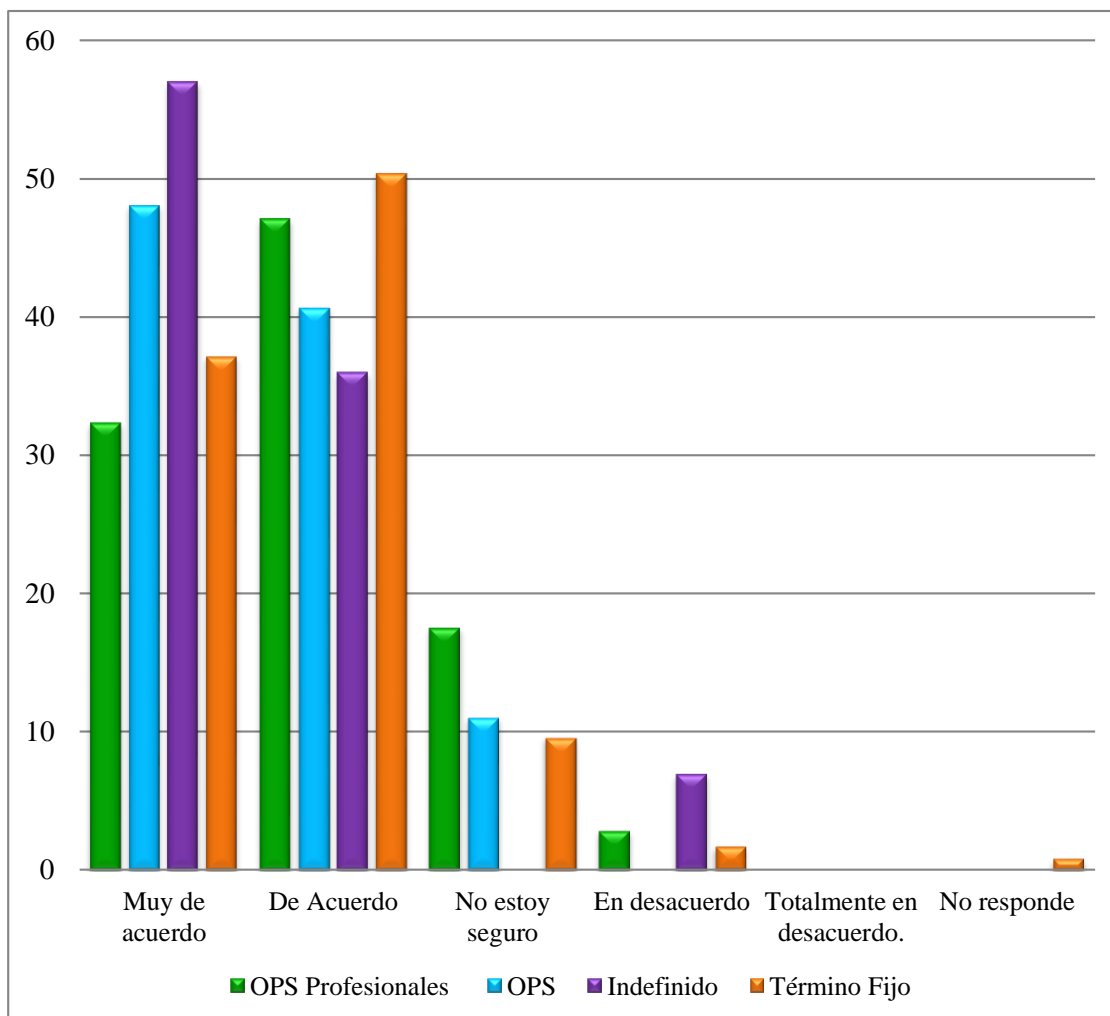


Figura 3. Dimensión confianza

Según (Ministerio de Salud, 2009) la confianza se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus opiniones en la dirección. Esta dimensión en el plantel educativo es satisfactoria, ya que todos los funcionarios de las diferentes modalidades de contratación afirma estar de acuerdo en que existe buena comunicación y relación entre los superiores y subordinados, la dirección tiene confianza condescendiente para con los empleados y existe confianza entre los

compañeros de trabajo. No obstante, los trabajadores con contrato por orden de prestación de servicios profesionales (OPSP) a pesar de estar en acuerdo con los ítems de esta dimensión presentan un porcentaje menor en relación a los contratos de término indefinido y término fijo.

Tabla 4.

Percepción de la dimensión presión

Presión	OPS Profesionales		OPS		Indefinido		Término Fijo	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Muy de acuerdo	4	11.8	3	11.1	5	35.7	17	15.0
De acuerdo	7	20.6	8	29.6	2	14.3	37	32.7
No estoy seguro	8	23.5	7	25.9	3	21.5	21	18.7
En desacuerdo	12	35.3	5	18.5	2	14.3	24	21.2
Totalmente en desacuerdo.	2	5.9	4	14.9	1	7.1	14	12.4
No responde	1	2.9	0	0.0	1	7.1	0	0.0
Total	34	100	27	100	14	100	113	100

Nota. La tabla muestra la percepción de la dimensión de presión de los funcionarios de cada modalidad de contratación de la universidad UFPSO donde se identifica el grado de influencia de esta variable en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la UFPSO.

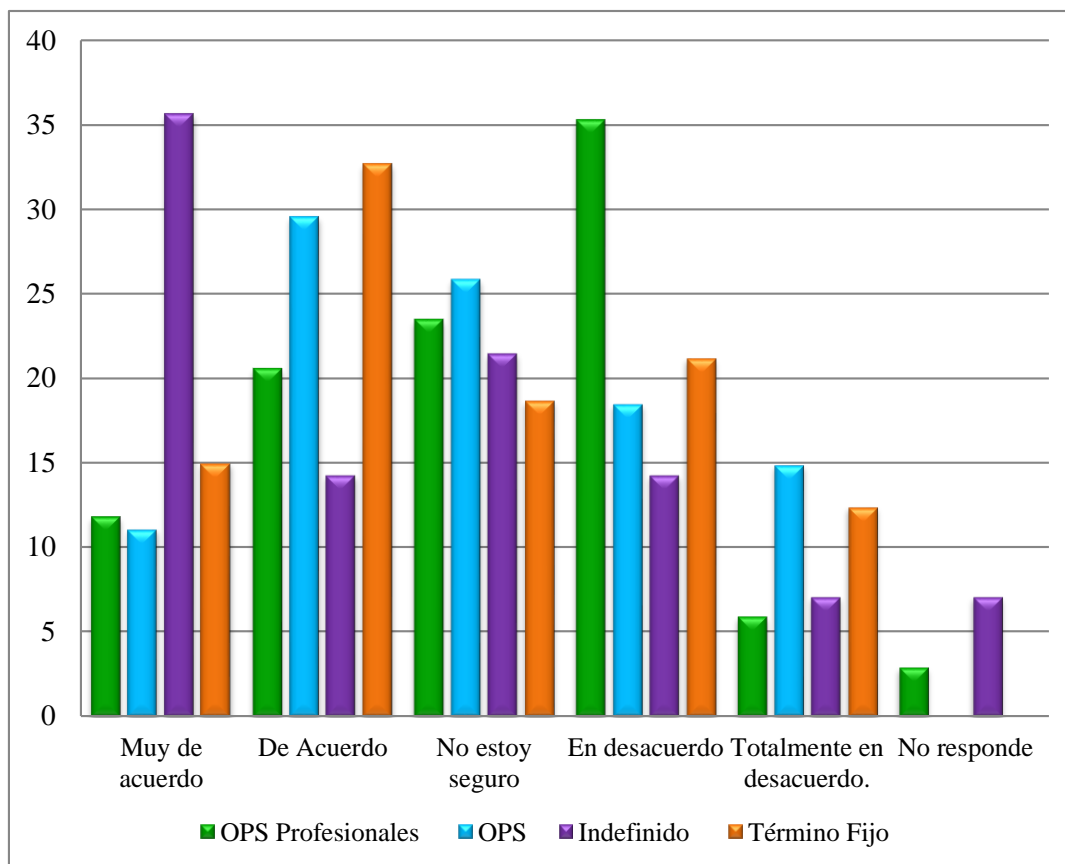


Figura 4. Dimensión presión

Para Koy y DeCotiis, citados en (Frías, Carranza, & Pérez, 2015) la presión se refiere a la exigencia de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento que la organización impone a sus colaboradores. Para Moos citado en (Salgado, Remeseiro, & Iglesias) esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo. En la UFPSO la dimensión de presión tiene mayor influencia en el contrato a término indefinido y término fijo, pues los trabajadores sienten que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, lo que genera que se sientan estresados y ansiosos con las responsabilidades que tiene a su cargo y por ende sienten como si nunca tuviesen un día libre. Mientras que los demás contratos (OPS y OPSP) coinciden en que el tiempo para realizar sus labores es suficiente y el estrés que manejan de acuerdo con sus responsabilidades de trabajo es

muy bajo, pero hay empleados en todas las modalidades de contratación que no están seguros de la influencia que tiene esta dimensión en su puesto de trabajo; además la mayoría de trabajadores aseguran que la universidad es un lugar relajado para trabajar.

Tabla 5.

Percepción de la dimensión apoyo

Apoyo	OPS Profesionales		OPS		Indefinido		Término Fijo	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Muy de acuerdo	10	29.4	11	40.7	8	57.1	46	40.7
De acuerdo	13	38.2	11	40.7	5	35.8	51	45.1
No estoy seguro	6	17.6	3	11.2	1	7.1	13	11.5
En desacuerdo	1	2.9	1	3.7	0	0.0	2	1.8
Totalmente en desacuerdo.	4	11.9	1	3.7	0	0.0	1	0.9
No responde	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	34	100	27	100	14	100	113	100

Nota. La tabla muestra la percepción de la dimensión de apoyo de los funcionarios de cada modalidad de contratación de la universidad UFPSO donde se identifica el grado de influencia de esta variable en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la UFPSO.

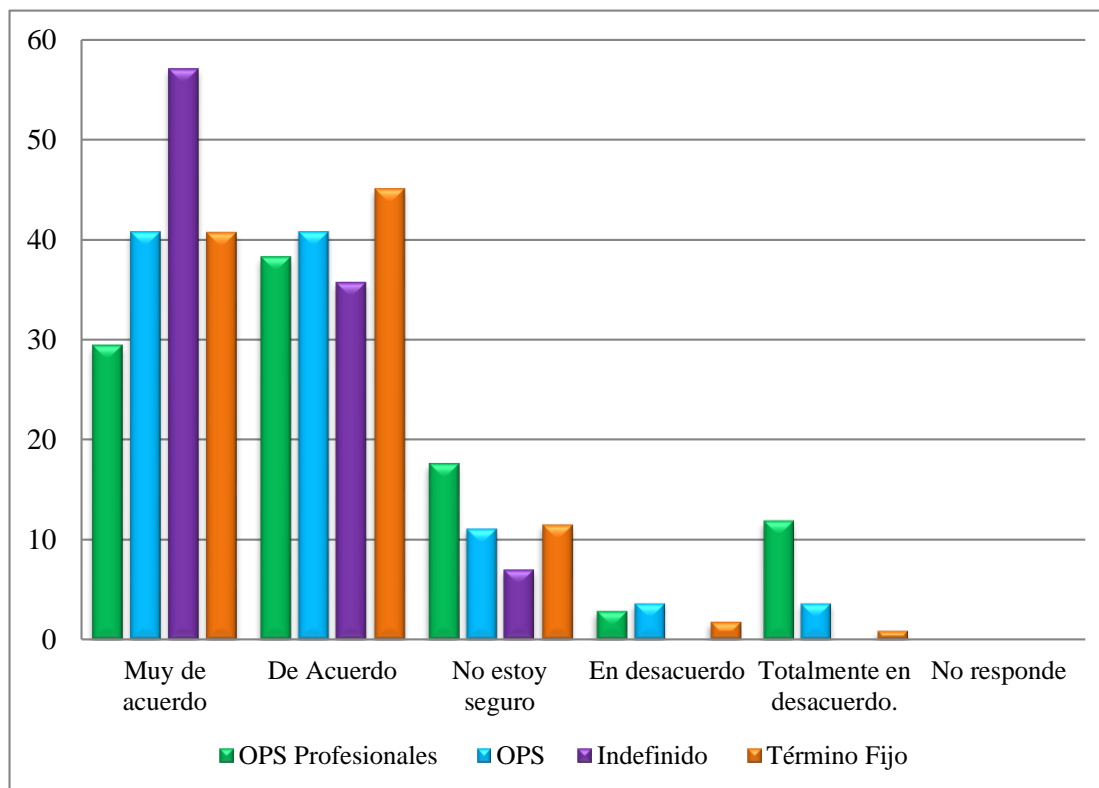


Figura 5. Dimensión apoyo

Mercado y Toro citado en (Palacios & Vargas, 2015) el apoyo es la percepción del grado en que los compañeros se respaldan y el jefe estimula y da participación a sus colaboradores. Por otra parte, Moos citado en (Alvarado, 2012) define la dimensión de apoyo como el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. En la universidad se observa un resultado positivo en esta dimensión en todos los tipos de contratos (indefinido, fijo, OPS y OPSP), puesto que se logra un respaldo entre los jefes y los empleados motivándoles a superarse cada día más y cada jefe cuida y trata con respeto al personal que tiene a su cargo. Aunque, los funcionarios contratados por OPSP a pesar de presentar una actitud favorable frente a esta variable los porcentajes de los resultados son menores con respecto a las demás modalidades de contratación.

Tabla 6.*Percepción de la dimensión reconocimiento*

Reconocimiento	OPS Profesionales		OPS		Indefinido		Término Fijo	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Muy de acuerdo	9	26.5	8	29.6	6	42.9	24	21.2
De acuerdo	9	26.5	9	33.3	6	42.9	55	48.7
No estoy seguro	10	29.4	6	22.3	1	7.1	25	22.1
En desacuerdo	4	11.8	2	7.4	1	7.1	6	5.3
Totalmente en desacuerdo.	2	5.8	2	7.4	0	0.0	2	1.8
No responde	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.9
Total	34	100	27	100	14	100	113	100

Nota. La tabla muestra la percepción de la dimensión de reconocimiento de los funcionarios de cada modalidad de contratación de la universidad UFPSO donde se identifica el grado de influencia de esta variable en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la UFPSO.

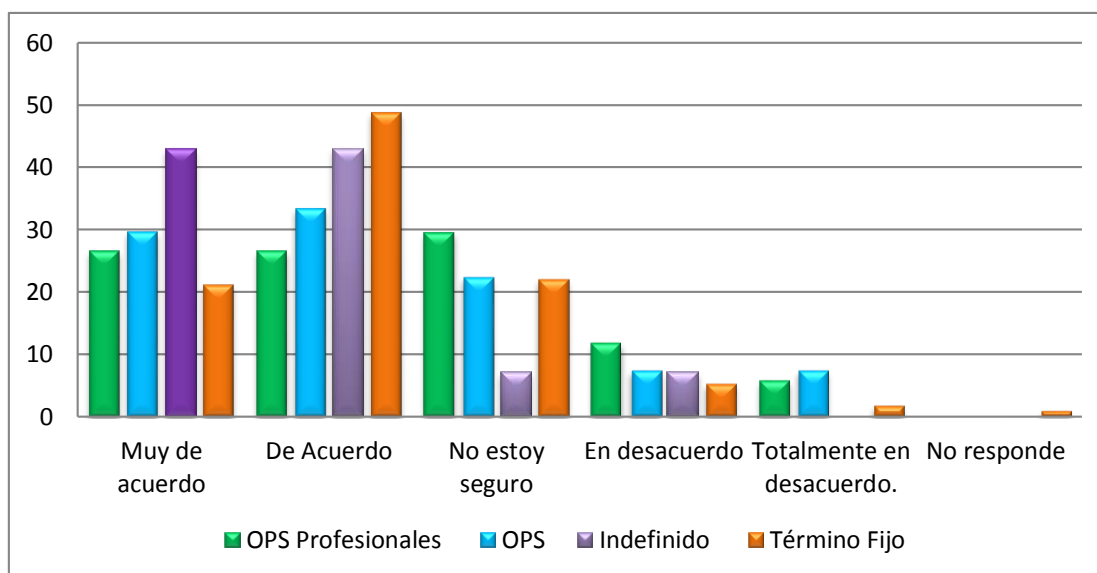


Figura 6. Dimensión reconocimiento

Gandy citado en (Gonzales, 2015) señala que el reconocimiento laboral se da cuando se reconoce y valora a los empleados por su trabajo, por lo que ellos son y por el papel que desempeñan en sus organizaciones. Por su parte, González citado en (Gonzales, 2015) el reconocimiento laboral consiste en distinguir a un empleado por un trabajo bien realizado o porque haya presentado una mejora en su rendimiento. El jefe o supervisor se debe dar cuenta de las cosas que hacen bien sus empleados y exponerles su elogio y agradecimiento. En la universidad la dimensión de reconocimiento es favorable por que la gran mayoría de los empleados de los diferentes tipos de contratos manifiestan estar de acuerdo con que se estimula la capacitación de los funcionarios, se les reconoce cuando se hace un buen trabajo y se ofrecen posibilidades para su desarrollo personal. Sin embargo, se puede observar que hay un porcentaje significativo de empleados que no están seguros de recibir algún reconocimiento por su desempeño laboral. Así mismo, los empleados por OPSP, OPS y término fijo a pesar de que respondieron favorablemente a esta dimensión son los que presentan menor grado de reconocimiento frente a los trabajadores de contrato a término indefinido.

Tabla 7.

Percepción de la dimensión equidad

Equidad	OPS Profesionales		OPS		Indefinido		Término Fijo	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Muy de acuerdo	9	26.5	10	37.0	7	50.0	39	34.5
De acuerdo	17	50.0	10	37.0	4	28.6	51	45.1
No estoy seguro	5	14.7	5	18.6	1	7.1	15	13.3
En desacuerdo	1	2.9	1	3.7	2	14.3	4	3.5
Totalmente en desacuerdo.	2	5.9	1	3.7	0	0.0	2	1.8
No responde	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.8
Total	34	100	27	100	14	100	113	100

Nota. La tabla muestra la percepción de la dimensión de equidad de los funcionarios de cada modalidad de contratación de la universidad UFPSO donde se identifica el grado de influencia de esta variable en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la UFPSO.

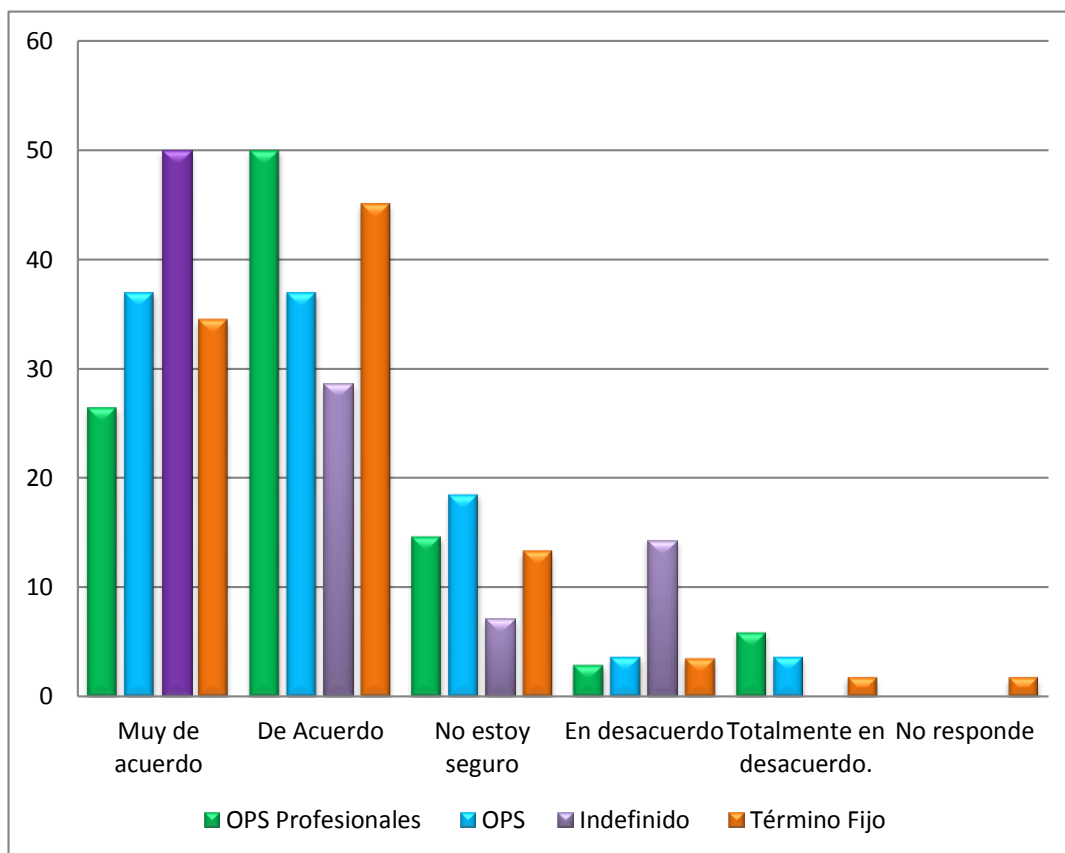


Figura 7. Dimensión equidad

Festinger en su teoría de la equidad o igualdad citado en (Carrillo), señala que los empleados requieren percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo o empresa. Mientras que J. Stacy Adams en su teoría de la equidad citado en (Soberanes) afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. En la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, la dimensión de equidad es favorable en cada una de las modalidades de

contratación (OPSP, OPS, indefinido y fijo), ya que los trabajadores afirman que reciben un trato justo por parte de su jefe, los objetivos fijados por su superior son razonables y a todos los empleados de la institución se tratan por igual.

Tabla 8.

Percepción de la dimensión innovación

Innovación	OPS Profesionales		OPS		Indefinido		Término Fijo	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Muy de acuerdo	11	32.4	11	40.7	6	42.9	38	33.6
De acuerdo	15	44.1	11	40.7	6	42.9	63	55.8
No estoy seguro	5	14.7	3	11.2	1	7.1	10	8.8
En desacuerdo	2	5.9	1	3.7	1	7.1	2	1.8
Totalmente en desacuerdo.	1	2.9	1	3.7	0	0.0	0	0.0
No responde	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	34	100	27	100	14	100	113	100

Nota. La tabla muestra la percepción de la dimensión de innovación de los funcionarios de cada modalidad de contratación de la universidad UFPSO donde se identifica el grado de influencia de esta variable en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la UFPSO.

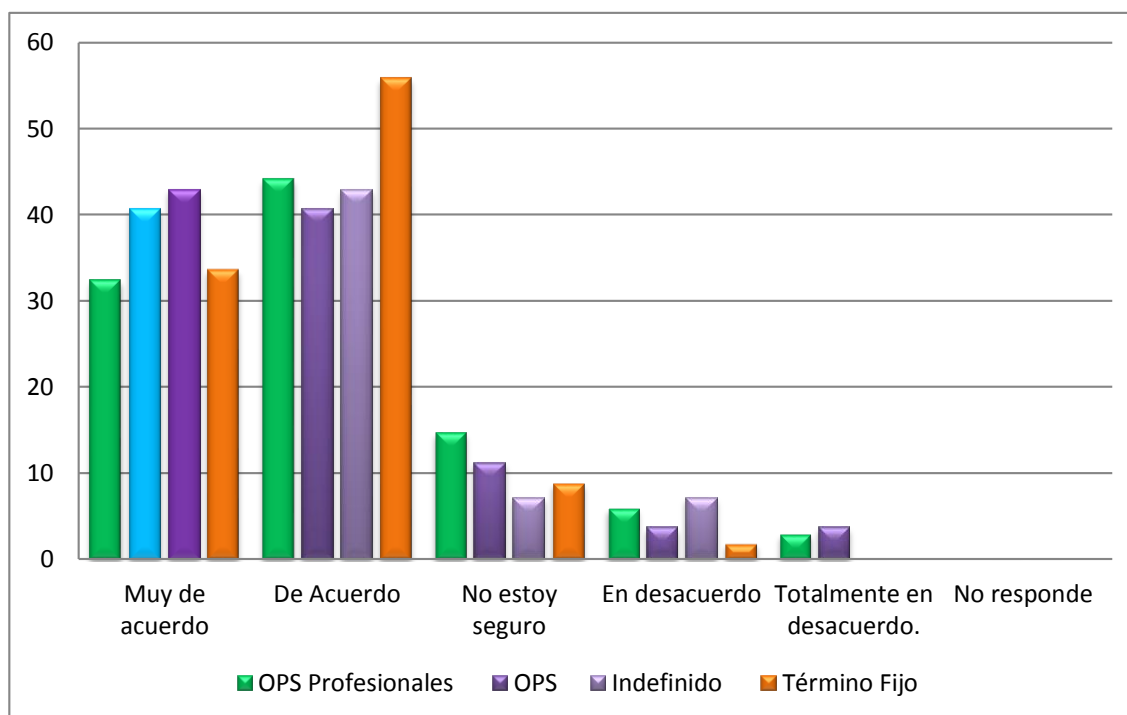


Figura 8. Dimensión innovación

Pritchard y Karasick citado en (Williams, 2013) afirman que la innovación cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Mientras que para Moos e Insel citado en (Farfán , 2009) la innovación hace referencia a la importancia que otorga la dirección al cambio y las nuevas formas de trabajar. En la universidad se percibe una gran disponibilidad por parte de los empleados de los diferentes tipos de contrato a la hora de afrontar cambios que sean necesarios para el crecimiento de la misma. Esta variable se encuentra en un nivel positivo, ya que, la mayoría de los empleados de cada una de las modalidades de contratación coinciden en estar de acuerdo con que los superiores valoran nuevas formas para hacer las cosas y les animan a encontrar nuevas formas de solucionar problemas. Además la institución de educación superior continuamente adopta nuevos y mejores métodos para realizar el trabajo.

Cuadro 4.

Medición del clima organizacional

DIMENSIÓN	OPS	OPSP	TÉRMINO FIJO	TÉRMINO INDEFINIDO
Autonomía	46,25	38,25	44,25	46,45
Cohesión	44,45	39,7	43,8	39,3
Confianza	44,4	39,75	43,8	46,5
Presión	20,35	16,2	23,85	25
Apoyo	40,7	33,8	42,9	46,45
Reconocimiento	31,45	26,5	34,95	42,9
Equidad	37	38,25	39,8	39,3
Innovación	40,7	38,25	44,7	42,9

Fuente: Autores del proyecto

En el cuadro anterior se puede apreciar el grado de influencia de cada dimensión en las diferentes modalidades de contratación que se llevan a cabo en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Todas las dimensiones muestran una actitud favorable para el clima organizacional. Sin embargo, las dimensiones de presión, confianza y reconocimiento presentan mayor influencia en el clima organizacional.

Cumplimiento del objetivo específico 3. Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento de acuerdo a los resultados encontrados.

4.3 Plan de mejoramiento

Introducción

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente y desde el conocimiento adquirido, se plantean unas estrategias para contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en el clima organizacional de la universidad. Es por ello, que se hace necesario realizar mediciones que permitan identificar los factores en los cuales los trabajadores se sienten satisfechos y las causas que generan insatisfacción y que por ende inciden en el clima organizacional.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que las principales falencias identificadas en el estudio de clima organizacional en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña son confianza, presión y reconocimiento, se considera importante realizar programas y actividades que fortalezcan estas dimensiones.

Por lo tanto a continuación se presenta una propuesta como plan de mejoramiento que permita intervenir a través de actividades puntuales las variables que se encuentran en el límite de menor puntuación y a la vez fortalecer los puntos favorables encontrados.

Finalmente las estrategias que se expondrán a continuación para cada una de las dimensiones abordadas fueron establecidas de acuerdo con las opiniones de los diferentes empleados encuestados, además le corresponderá a la división de personal llevarlas a cabo con el fin de mejorar el clima organizacional del alma mater.

Objetivo

Proponer la implementación un plan de mejoramiento que favorezca el clima organizacional en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, según el análisis de los resultados en cada una de las dimensiones.

Estrategias para mejorar la dimensión de autonomía

Darles mayor participación a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorealizados al momento de llevarlo a cabo.

Brindar capacitación a los empleados de la universidad sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo; tales herramientas les permitirá planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un mayor aprovechamiento del tiempo para organizar mejor su trabajo.

Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

Realizar estudios sobre el grado de rigidez de las normas, lineamientos y procedimientos estructurados en la universidad con el fin de identificar la restricción de creatividad que estas ocasionan en los trabajadores.

Estrategias para mejorar la dimensión de cohesión

Celebrar a cada empleado su cumpleaños para que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él.

Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca las relaciones laborales dentro de la institución y así reducir la posibilidad de que se presenten conflictos.

Se deben realizar actividades sociales dirigidas al personal administrativo de la universidad con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; lo que contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo.

Realizar estudios para identificar los aspectos que ponen en riesgo las relaciones laborales y así ayudar a las directivas de la universidad a tomar acciones preventivas.

Definir una guía para la resolución de los problemas internos y externos que afecten las relaciones laborales.

Brindar espacios y actividades recreativas para los empleados que fortaleciendo el compañerismo entre los ellos.

Estrategias para mejorar la dimensión de confianza

Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal de la institución generando confianza en los empleados para que expresen los puntos en los que no están de acuerdo.

Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.

Diseñar estrategias como talleres de sensibilización y desarrollo de habilidades sociales para que los jefes tengan confianzas en sus subordinados, logrando así buenas relaciones entre ellos.

Capacitar y entrenar a todo el personal, incluyendo directivos, jefes y trabajadores en técnicas para desarrollar los canales de comunicaciones ascendentes y decentes, de tal manera que la comunicación fluya en ambos sentidos.

Los jefes deben darse tiempo para escuchar a los empleados logrando así obtener ideas para mejorar el desempeño en las distintas áreas, y conocer los problemas y las personas que restan valor a la universidad y todos aquellos elementos que frenan el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.

Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la institución pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

Estrategias para mejorar la dimensión de presión.

Instaurar medidas preventivas frente al estrés laboral y carga laboral.

Los empleados deben clarificar qué es lo importante y lo urgente de su trabajo, pues a veces las urgencias no requieren realmente de una respuesta tan rápida.

Establecer tiempos de descansos en los horarios de trabajos.

Las directivas deben definir claramente los roles y responsabilidades dándole participación a los empleados en las decisiones sobre planificación, cargas de trabajo, plazos y reglas que afecten los puestos de trabajo.

Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.

Garantizar ambientes más relajados, liberadores de estrés, donde se integre el trabajo con momentos de entretenimiento productivo.

Realizar una planeación de las actividades a desarrollar en cada dependencia y ampliar los canales de comunicación de manera que cada funcionario tenga conocimiento de las labores y no los tomen por sorpresa.

Estrategias para mejorar la dimensión de Apoyo.

Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la institución educativa.

Crear oportunidades de desarrollo y crecimiento personal y profesional al interior de la organización.

Establecer como beneficio adicional en la universidad un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios, por medio de un apoyo económico o tipo beca.

Los jefes de departamento deben mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados, facilitando el crecimiento intelectual y profesional.

Estrategias para mejorar la dimensión de Reconocimiento.

Mantener una cultura de estímulos y reconocimiento frente a los objetivos y metas logradas.

Seleccionar a los trabajadores que se han destacado en su desempeño y otorgar diploma y recuerdo institucional para fomentar las buenas prácticas.

Otorgar a los jefes de unidades recuerdos institucionales para entregarlos a los colaboradores que se destacan en su desempeño individual o a los que realicen acciones excepcionales dentro de su unidad.

Crear incentivos que mejoren la percepción de los empleados y logren para el público un buen servicio.

Implementar reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio de programas como “el empleado del mes”, publicando los éxitos en las carteleras o en el periódico de la institución.

Diseñar una política de incentivos y reconocimientos.

Involucrar a las familias de los funcionarios en diferentes programas de capacitación y bienestar, convirtiéndose en un incentivo que genera mayor sentido de pertenencia con la institución.

Estrategias para mejorar la dimensión de Equidad.

Brindar las mismas oportunidades a los empleados de la universidad, siempre en igualdad de circunstancias.

Implementar un sistema de evaluación para medir eficientemente los resultados de cada empleado, no sólo en materia cuantitativa y cualitativa, sino también en los logros académicos, procedimientos para vinculación, permanencia y ascenso en los diferentes cargos de manera que le brinde a cada servidor seguridad y transparencia a los procesos.

Estrategias para mejorar la dimensión de Innovación.

Comunicar a los funcionarios los cambios a realizar y explicar detalladamente el objetivo de realizarlos, resaltando los beneficios que se van a obtener.

Permitir que los empleados sean parte de reuniones en las cuales se discutan los cambios a realizar, para reducir la resistencia y generar un compromiso por parte de ellos.

Capacitar a los trabajadores para que participen activamente en los cambios de la organización.

Brindar capacitaciones que brinden a los empleados herramientas suficientes para enfrentar los nuevos retos.

Elaborar una investigación donde se diagnostique las necesidades existentes en materia de innovación, nuevas tecnologías de información y de comunicación, pero dándole participación a todos y cada uno de los funcionarios mediante capacitaciones de las nuevas tecnologías a implementar.

Conclusiones

La investigación realizada en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, para analizar la influencia del tipo de contratación en el clima organizacional, fue una experiencia de gran valor que permitió aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera profesional en Administración de Empresas.

La información suministrada por los empleados de los diferentes contratos pudo verse afectada por el temor de que los jefes pudieran tener acceso a dicha información y estuviera en peligro la permanencia de los trabajadores dentro de la institución ocultando quizás un poco de la verdad.

De las ocho (8) dimensiones consideradas para evaluar el clima laboral de la universidad solo tres (confianza, presión y reconocimiento) se vieron afectadas por el tipo de contratación; ya que, existe poca libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, los empleados tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo generando estrés y ansiedad en los mismos y hay funcionarios que no reciben atención ni reconocimiento. Sin embargo éstas no presentaron gran variación con respecto a las otras cinco (5) dimensiones. Por este motivo se puede concluir que las diferentes modalidades de contratos no afectan directamente el ambiente laboral.

Los datos obtenidos en la encuesta permiten afirmar que el clima laboral de la universidad presenta una actitud favorable, por este motivo se puede concluir que las condiciones laborales

son aptas para que los empleados realicen sus funciones. Por medio de la encuesta se pudo identificar las variables que no permiten que el clima laboral sea totalmente favorable, esto fue de gran utilidad para realización de un plan de mejoramiento que permita trabajar directamente las variables que en este momento se encuentran afectadas.

En general, el clima laboral que se percibe al interior de la universidad, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.

Recomendaciones

Fortalecer las relaciones líderes-empleados buscando una confianza mutua a través de reuniones periódicas donde se reconozca los logros obtenidos y el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que se evidencie una retroalimentación de la satisfacción de los empleados y de esta forma mantener la motivación en los mismos.

Implementar las estrategias propuestas en el plan de mejoramiento que permitan fortalecer permanentemente las dimensiones de confianza, presión y reconocimiento que conlleve a un buen clima organizacional y así, reducir los factores de riesgo internos o externos existentes que puedan afectar el mismo.

Realizar estudios constantes del clima organizacional que permitan identificar continuamente la situación actual de la institución y diseñar e implementar planes de mejoramiento según los datos obtenidos buscando siempre la mejora continua.

Es necesario que las directivas de la institución ejecuten correctamente el plan de mejoramiento para fortalecer las condiciones laborales que están afectando el clima organizacional y tomar decisiones que generen cambios que afecten positivamente el ambiente laboral.

Referencias

- Alvarado, M. (2012). <http://eprints.uanl.mx/>. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://eprints.uanl.mx/2517/1/1080224632.pdf>
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 2.
- Cardozo, D. (2012). <http://repository.unad.edu.co/>. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1248/1/93117211.pdf>
- Carrillo, S. (s.f.). <http://sisbib.unmsm.edu.pe/>. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf
- Chiang , M., Salazar, C., Huerta , P., & Nuñez , A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*.
- Codigo Sustantivo del Trabajo. (2009). *Decreto 2663 de 1950*. Colombia: ATENA LTDA.
- Duque Londoño, I. (2008). utp.edu.co. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1169/1/65838D946.pdf>
- El empleo. (s.f). [eempleo.com](http://www.eempleo.com). Recuperado el 20 de 01 de 2016, de http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/detalles-del-contrato-de-prestacion-de-servicios-----/7548631
- Esparragoza, D., Sánchez, C., & Martínez, D. (2014). revistas.urosario.edu.co/. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/3507>

- Farfán , M. (2009). *cybertesis.unmsm.edu.pe*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/614/1/Farfan_mm.pdf
- Frías, M., Carranza, G., & Pérez, A. (9 de Octubre de 2015). *Universidad Autonoma de Guadalajara*. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.12.pdf>
- Gómez , C. (2013). *uao.edu.co*. Recuperado el 25 de 02 de 2016, de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4840/1/TAD01259.pdf>
- Gómez Ramírez, M. Y. (2014). *utp.edu.co*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/4137/1/658311G633.pdf>
- Gonçalves, A. (2002). Dimensiones del Clima Organizacional. *Geocities*.
- Gonzales, W. (2015). *Biblioteca um*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/443/1/Tesis%20Mtr%C3%ADa.%20Willie%20Gonzales.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Elementos de administración*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Ministerio de Salud. (2009). *minsa.gob.pe*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
- Orbegoso Galarza, A. (2010). PROBLEMAS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:UN ESTADO DE LA CUESTION. *Psicol*, 3.
- Palacios, F., & Vargas, F. (2015). *Unad.edu.co*. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/6148/1/9097421.pdf>

- Ramos, D. (2012). *REPOSITORY UNAD*. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Revista Dinero. (2013). ¡En Colombia sí que hay buen clima... laboral! *Dinero*.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (s.f.). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN. *psicothema*, 3.
- Sauter, S., Murphy, L., Hurrell, J., & Levi, L. (s.f.). *InshtWeb*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/34.pdf>
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Scielo*.
- Soberanes, L. (s.f.). *buenaspracticass.gob.mx*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de http://buenaspracticass.gob.mx/buenaspracticass/administrador/lecturas/pdf/modelo_motivacion_lugarda_soberanes.pdf
- Tapias Cuadrado, A. (2014). *bdigital.unal.edu.co*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>
- Tapias, A. (2014). *bdigital.unal.edu.co*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>
- Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. (s.f.). *ufpso.edu.co*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <https://ufpso.edu.co/Objetivos>
- Universidad Nacional de Colombia. (2014). *bdigital.unal.edu.co*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>

Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. (2005). *upb.edu.co*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de <http://www.upb.edu.co>

Uribe, A., Garrido, J., & Rodriguez, A. (2011). *Redalyc.org*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961007.pdf>

Vargas, J. (2010). *epositorio.utp.edu.co*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

Williams, L. (2013). *eprints.uanl.mx*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL**

DEPENDENCIA DONDE LABORA: _____

FECHA: _____

TIPO DE CONTRATO: _____

Cada ítem tiene 5 opciones de respuesta: Muy de acuerdo = 5, de acuerdo = 4, no estoy seguro = 3, en desacuerdo = 2, totalmente en desacuerdo = 1. Usted debe escoger la que más se acerque a su forma de percibir la realidad de la institución.

N°	DIMENSIONES	ITEMS	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	AUTONOMÍA	1. Tiene autonomía laboral					
		2. Evalúa su trabajo realizado.					
		3. Tiene iniciativa laboral.					
		4. Tiene libertad en la toma de decisiones.					
		5. Organiza su trabajo como mejor le parece					
2	COHESIÓN	6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución.					
		7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución.					
		8. Las personas que trabajan en la empresa se ayudan entre sí.					
		9. Existe amistad y cariño entre los miembros de la institución.					
		10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución.					
3	CONFIANZA	11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales					
		12. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados					
		13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.					
		14. La dirección tiene plena confianza en sus empleados					
		15. Tiene confianza con sus compañeros de trabajo					

N°	DIMENSIONES	ITEMS	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
4	PRESIÓN	16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
		17. Muchos trabajadores de su institución de su mismo nivel sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo					
		18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo					
		19. Se siente como si nunca tuviese un día libre					
		20. Su institución es un lugar relajado para trabajar					
5	APOYO	21. Su jefe lo motiva a que se supere cada día más					
		22. Su jefe es para usted un ejemplo a seguir					
		23. En esta institución los jefes cuidan a su personal					
		24. Su jefe lo respalda y deja que aprenda de sus errores					
		25. Su jefe lo trata con respeto					
6	RECONOCIMIENTO	26. Se estimula la capacitación de los funcionarios					
		27. Su jefe reconoce cuando hace un buen trabajo					
		28. Hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento					
		29. Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios					
		30. La Dirección se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus debilidades.					
7	EQUIDAD	31. Puede contar con un trato justo por parte de su jefe					
		32. Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables.					
		33. Los directivos tratan igual a todos los que trabajan en esta institución.					
		34. Su jefe no tiene favoritismo					
		35. Si su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
8	INNOVACIÓN	36. Su jefe valora nuevas formas de hacer las cosas					
		37. Su jefe se anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
		38. En el departamento todos están abiertos al cambio					
		39. Su jefe me anima a mejorar la forma de hacer las tareas					
		40. En esta Institución continuamente se adoptan nuevos y mejores					

(Tapias, 2014)