

**DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL (ECO) EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE  
SANTANDER**

**Laura Cristina Romero Velásquez**

**Directora:  
Dra. Mónica Parada Butnaru  
Mg. Psicología**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
Bucaramanga**

**DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL (ECO) EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE  
SANTANDER**

**Laura Cristina Romero Velásquez**

**Trabajo de Grado:  
Modalidad pasantía para optar el Título de Psicólogo**

**Directora:  
Dra. Mónica Parada Butnaru  
Mg. Psicología**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
Bucaramanga**

*Agradezco a Dios todopoderoso,  
por bendecirme con su sabiduría, amor y  
fortaleza durante mi proceso de formación y por  
permitirme obtener este nuevo logro en mi vida*

*Agradezco a mi tía Cecilia Velásquez  
Por su apoyo incondicional y por creer en mí  
Apoyándome en mi sueño de ser una profesional.*

*Igualmente, a Dorita y mi abuela Esther  
Por estar ahí conmigo guiándome,  
Brindándome su amor y motivarme  
A ser mejor persona y una gran profesional.*

*A mis padres por darme la vida  
Por su apoyo incondicional.*

*A mis profesores que me inculcaron  
El amor por esta profesión y  
la motivación para ser una gran psicóloga  
a través de sus conocimientos  
y su experiencias profesionales.*

**TABLA DE CONTENIDO**

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Justificación	7
Contextualización de la Institución	8
Referentes Teóricos	11
Objetivos	
General	15
Específico	15
Metodología	
Diseño	16
Población	16
Instrumento	18
Procedimiento	18
Resultados	20
Discusión	24
Conclusiones	26
Sugerencias	27
Referencias Bibliográficas	28

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

<b>TITULO:</b>	Desarrollo del programa de estudio del clima organizacional (ECO) en la Universidad Industrial De Santander.
<b>AUTOR:</b>	Laura Cristina Romero Velásquez
<b>FACULTAD:</b>	Psicología
<b>DIRECTOR:</b>	Mónica Parada Butnaru

### RESUMEN

El presente informe tiene como fin dar a conocer el trabajo realizado en la universidad Industrial de Santander, en la división de Recursos Humanos, teniendo como objetivo desarrollar los procesos pertenecientes al programa ECO (Estudio de Clima Organizacional) desde el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Industrial de Santander. La metodología utilizada correspondió a un diseño descriptivo, no experimental, de tipo transaccional. Se trabajó con dos diferentes tipos de población. La primera de ella docentes y administrativos de 8 Unidades Académico-administrativas, para la post-aplicación ECO (Estudio del Clima Organizacional) y en segundo lugar con 9 Unidades Académico-administrativas en la activación de planes de intervención. Los resultados obtenidos fueron la activación de 9 planes de intervención enfocados en las necesidades particulares de crecimiento personal y profesional que presentaron las unidades, enfocadas en estrategias para el mejoramiento del clima organizacional a través de formaciones y conferencias para un total de 28 para el primer semestre del 2012; igualmente, la aplicación del instrumento Extend disc a 6 Escuelas académicas y 2 unidades administrativas, indicando un nivel de satisfacción intermedia del clima laboral tanto para personal planta, contratación externa y Orden de prestación de servicio en la mayorías de las unidades que respondieron el cuestionario como del personal docente cátedra. Se evidencio la necesidad de medir constantemente el clima laboral como estrategia para la prevención y ejecución de acciones correctivas que favorezcan el bienestar de los empleados en las diversas unidades académico-administrativas de la Universidad Industrial de Santander, a través de la elaboración de planes de intervención que favorezcan los procesos particulares de cada una de ellas, buscando un crecimiento en la productividad, la satisfacción laboral y el crecimiento personal tanto como el profesional.

**PALABRAS CLAVES:** Clima Organizacional, Satisfacción laboral, Universidad Industrial de Santander, Planes de Intervención, diagnóstico del Clima Organizacional.

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

- TITLE:** Development program of study of organizational climate (ECO) in the Universidad Industrial de Santander
- AUTHOR:** Laura Cristina Romero Velásquez
- FACULTY:** Faculty of Psychology
- DIRECTOR:** Monica Parada Butnaru

### ABSTRACT

This report aims to raise awareness of the work done at Universidad Industrial de Santander, in the Division of Human Resources, aiming develop the processes belonging to the ECO (Organizational Climate Survey) from the thread of Organizational Human Development at Universidad Industrial de Santander. The methodology used corresponds to a descriptive, not experimental, transactional. We worked with two different types of population, the first of faculty and administrative staff of 8 Academic and administrative units for the post-implementation ECO (Study of Organizational Climate) and second with 9 Academic and administrative units in the activation of plans. The results were the activation of 9 intervention plans focusing on the needs of personal and professional growth showed the units, focused on strategies for improving organizational climate through training and conferences for a total of 28 for the first half 2012; also for the application of the instrument to 6 Schools Extend disc and 2 academic administrative units, indicating an intermediate level of satisfaction working environment for both staff plant, outsourcing and service delivery Order on most of the units that responded to the questionnaire as of teaching professorship. Evidenced the need to constantly measure the work environment as a strategy for prevention and implementation of corrective actions that promote the welfare of employees in the various academic and administrative units of the Universidad Industrial de Santander, through the development of contingency plans favoring processes of each one of them, looking for growth in productivity, job satisfaction and personal growth as well as the professional.

**KEY WORDS:** Organizational Climate, Job Satisfaction, Universidad Industrial de Santander, intervention plans, organizational climate diagnostics.

## **INTRODUCCIÓN**

La Universidad Industrial de Santander contempla dentro de sus políticas de calidad, el estudio continuo del clima organizacional, por lo tanto, la división de recursos humanos desde el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional realiza periódicamente un estudio del clima organizacional en las diversas unidades académico-administrativas, a partir de allí, se construyen planes de intervención que permiten diseñar estrategias para un continuo mejoramiento del clima organizacional para el personal que labora en la UIS. De esta manera, desde el proceso de pasantía se apoyó las diversas actividades que contribuyen al mejoramiento del clima organizacional, principalmente desde el Programa ECO (Estudio de Clima Organizacional) y en diversas actividades de bienestar organizacional.

En primer lugar se encontrara una contextualización de la institución, así mismo, una revisión conceptual y teórica sobre la temática tratada.

Posteriormente se dan a conocer los resultados obtenidos durante el proceso de pasantía en el subprocesos de Desarrollo Humano Organizacional y las actividades ejecutadas en las diversas unidades académico-administrativas.

Finalmente, se presenta la discusión de los resultados, conclusiones y sugerencias.

## **JUSTIFICACIÓN**

Generar estrategias que permitan brindar una mejor calidad de vida al trabajador es una necesidad que las empresas deben observar continuamente, debido a que dentro del contexto organizativo se presentan diversas situaciones que conllevan a que un individuo perciba como positivo o negativo el ambiente en el cual desarrolla su trabajo.

Por lo tanto, la Universidad Industrial de Santander dentro de sus políticas de calidad institucional apoya el Estudio de Clima a través del Programa ECO (Estudio de Clima Organizacional) que se lleva a cabo desde la división de Recursos Humanos específicamente del subproceso de Desarrollo Humano. El cual desde el año 2006 se esta realizando en las diversas unidades y escuelas que conforman la universidad Industrial de Santander (UIS).

La importancia de conocer las condiciones que se vivencian dentro del contexto organizacional logra desarrollar un grado de bienestar en los trabajadores, permitiendo elevar

el desempeño y las acciones concretas que se realizan; de allí que identificar variables que influyen el clima laboral, conlleva a gestionar acciones que favorezcan el bienestar y satisfacción de sus empleados.

Por otra parte, el contexto organizacional esta determinado por las prácticas, políticas y particularidades propias de la empresa; por lo tanto, es importante basar las estrategias de intervención desde el conocimiento de la situación actual que se vivencia dentro del contexto particular de cada Escuela o Unidad, de esta manera se desarrollan objetivos claros que permitan mejorar las condiciones de trabajo y el desempeño laboral.

### **Contextualización De La Institución**

La Universidad Industrial de Santander, es una institución educativa oficial, del departamento de Santander, con 64 años de existencia. Está encaminada fundamentalmente a la formación del hombre, mediante la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

Como institución académica de educación superior enmarca su estructura organizacional en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades se conjugan los campos del conocimiento en los que la Universidad adelanta las actividades de docencia, investigación y extensión.

Las Facultades son unidades académicas y administrativas que agrupan campos y disciplinas afines del conocimiento, profesores, personal administrativo, bienes y recursos, con el objeto de orientar, planificar, fomentar, coordinar, integrar y evaluar actividades de las Escuelas y Departamentos a su cargo, de conformidad con las políticas y criterios emanados del Consejo Superior (máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad) y del Consejo Académico (máxima autoridad académica). Cada Facultad está dirigida por el Decano y el Consejo de Facultad y tiene para la orientación, fomento y coordinación de las actividades de investigación y de extensión, un Director de Investigaciones dependiente del Decano.

Las Escuelas son unidades académicas y administrativas que agrupan uno o varios campos afines del conocimiento y desarrollan programas académicos de pregrado o postgrado, de investigación y de extensión. Cada Escuela tiene un Director quien está asesorado por el Consejo de Escuela y a su cargo se encuentra el personal docente y administrativo adscrito a ésta. Solamente la Escuela de Medicina tiene subdirector, por la cantidad de programas académicos de especialización que maneja.



## Misión

La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida.

## Visión

Como visión general en el año 2018, la Universidad Industrial de Santander se habrá fortalecido en su carácter público, aportando al desarrollo político, cultural, social y económico del país, como resultado de un proceso de generación y adecuación de conocimiento en el cual la investigación constituye el eje articulador de sus funciones misionales.

La Universidad habrá desarrollado exitosamente una política de crecimiento vertical, mediante la cual se crearán y consolidarán programas de maestría y doctorado de alta calidad, sustentados en procesos de investigación pertinente para la región y el país.

La Institución habrá contribuido al desarrollo regional, mediante la formación del talento humano, la investigación y la extensión, reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida, la competitividad internacional y el crecimiento económico. Como parte de este proceso, se ampliará la cobertura con la creación y consolidación de programas misionales pertinentes y soportes estratégicos en su sede central y en sus sedes regionales tanto a nivel profesional como a nivel tecnológico, atendiendo a la política de formación por ciclos aprobada por el Consejo Superior.

La Universidad habrá consolidado una política de articulación global que le ha permitido incrementar de manera significativa los resultados de sus procesos misionales mediante la cooperación con instituciones educativas y de investigación de alto prestigio, empresas, entidades gubernamentales, egresados y otros entes públicos y privados nacionales e internacionales.

La Universidad habrá fortalecido en toda su organización una cultura de gestión de alta calidad de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

Como resultado de la actualización permanente de sus programas académicos, la Universidad forma personas con las competencias apropiadas para liderar el desarrollo económico y social y para realizar proyectos educativos e investigativos, que contribuyan al logro de las metas de desarrollo del país y a la consolidación de una sociedad del conocimiento a nivel regional, nacional e internacional.

La Institución habrá consolidado su estabilidad financiera y modernizado su infraestructura física y tecnológica.

### **División De Recursos Humanos**

La División de Recursos Humanos según acuerdo 057 de 1994, producto de la última reforma de la estructura organizativa de la UIS. Su función principal es coordinar y apoyar las actividades de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la universidad, asegurando su integridad y buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento para el cumplimiento de la misión institucional. También fomenta en todos los niveles de la organización, el análisis permanente de los asuntos relacionados con la administración del recurso humano, a la luz de las teorías modernas de organización.

### **Subproceso Desarrollo Humano Organizacional**

Su objetivo es Promover acciones de bienestar en el personal docente y administrativo con el fin de favorecer en ellos la calidad de vida, el mejoramiento del clima organizacional y la construcción de comunidad.

Alcance: Aplica a las actividades de desarrollo físico, desarrollo psicoafectivo, desarrollo sociocultural y clima organizacional, dirigidas al personal docente y administrativo

Dentro de las actividades que realiza el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional se encuentran: acondicionamiento físico, mesas de mediación, clima organizacional, actividades deportivas, actividades de bienestar (Tomado de <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/index.jsp>).

## **REFERENTES TEÓRICOS**

Dentro del contexto organizacional el factor humano es fundamental para que los procesos que define a una empresa se lleven a cabo de manera óptima y oportuna. Cuando una organización contempla el bienestar de sus empleados dentro de sus políticas de calidad, determina el incremento del desempeño laboral, lo cual, conlleva a que el trabajador experimente con mayor agrado su trabajo y por lo tanto las funciones propias que le son confiadas, logrando que la empresa se preocupe por brindar y generar una calidad de vida en su trabajadores, es decir, un “sentimiento de bienestar que se deriva del equilibrio que el individuo percibe entre las demandas o cargas de la profesión y los recursos (psicológicos, organizacionales y relacionales) que disponen para afrontar estas demandas” (Cortes, Martín, Morente, Cadoblanco, Garijo & Rodriguez, 2003, p.289).

Por lo tanto, se define como Clima Organizacional “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de una organización que incluye aspectos como estructura, estilo de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, entre otros y que ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval, 2004, p. 84), Igualmente, Olaz (2009) define el clima laboral como un “conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros de la comunidad laboral; impulsando la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral”(p.194). Lo cual permite comprender los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización y como esto afecta en mayor o menor medida el talento humano que trabaja en ella.

Existen diversos factores a tener en cuenta que intervienen en el Clima Organizacional; uno de ellos es la estructura organizativa, la cual permite determinar el contexto en el cual un empleado desempeña sus funciones y como estas convergen entre si

para la acción productiva y el alcance de las metas que se han propuesto para ser llevadas a cabo. Por lo tanto, se ve reflejado a través del cumplimiento adecuado de objetivos planteados, que se convierten en una acción conjunta de los actores que intervienen en los procesos existentes dentro de la organización, contemplando las condiciones de trabajo que posee la empresa o el contexto organizacional, las cuales influye en las personas que labora en ella (Olaz, 2009).

Igualmente, el comportamiento del individuo en el contexto laboral se ve influenciado por el funcionamiento interno de la organización, debido a que cada organización posee particularidades propias que se ven reflejados en los procesos internos llevados a cabo y que influencia el talento humano que labora en esta; lo cual indica que “el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa” (Sandoval, 2004, p.83).

De acuerdo a lo anterior, es importante determinar que existen diversos factores que se involucran entre si dentro del ámbito laboral. Ucros (2011), plantea que existen diferentes factores que intervienen entre si; el primero de ellos son las características psicológicas individuales que son propias del individuo, entre ellas se pueden encontrar las “motivaciones personales, la necesidad de establecer interacción social, sentimientos de afinidad hacia la organización, disposición al cambio y la construcción de un sentido positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización, entre otras” (p.93); otro aspecto son los factores grupales, los cuales, están definidos a través de un espíritu de cooperación, confianza con el jefe, relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos; y por último se encuentra los factores organizacionales planteando que “las organizaciones cuentan con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas y repercutiendo en el comportamiento del trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa” (p. 93), de allí, a destacar elementos como: la comunicación y difusión de políticas, modelos de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico, dotación de insumo docente, entre otros (p.54).

De acuerdo a lo anterior, el conjunto de elementos o factores determinan el desarrollo de un adecuado o no clima laboral, debido a que las diversas variables que se ven

involucradas confluyen entre si brindando a la organización y a sus empleados percepciones que se ven reflejadas en el comportamiento y desempeño que realizan los individuos.

El nivel de compromiso y el desempeño de un individuo en el campo laboral esta íntimamente ligado a la satisfacción que este le produzca, de allí que, Ghiang, Martínez y Nuñez (2010), plantearan que el “cambio en la satisfacción laboral (actitud) de los trabajadores condicionaba la producción más que los cambios en condiciones objetivas y físicas del trabajo” (p. 173), debido que las motivaciones internas impulsan al trabajador a desempeñar una mejor función en su labor, igualmente, estos autores mencionan la importancia de las Relaciones humanas en el ambiente laboral, al indicar que “la necesidad de ser aceptado y querido por los compañeros era más importante que los incentivos físicos o económicos propuestos por la empresa” (p. 173), en gran medida se debe a la necesidad permanente que un individuo posee de pertenecer a un grupo y ser reconocido como miembro de este, a través del desempeño que ejerza dentro de el.

Por otra parte, existen elementos que repercuten en el ejercicio profesional y por lo tanto en el ambiente laboral, como es el tipo de contratación, hoy en día las empresas Colombianas poseen diversos tipos de modelos contractuales y dentro de una organización se evidencia esta situación, lo cual lleva como lo menciona Uribe, Garrido y Rodríguez (2011) que “hoy sean cada vez menos las instituciones que cuentan con sistemas organizativos del trabajo que brindan condiciones laborales deseables e influyentes para el incremento de la calidad de vida laboral” (p.11), afectando las condiciones objetivas y subjetivas que una persona posee en relación a su trabajo y el desempeño que este realice, en el cumplimiento de objetivos propios y organizacionales.

La acción colectiva que se lleva acabo dentro del contexto organizacional permiten al grupo que trabajan entre si desarrollar aspectos tanto personales como profesionales que intervienen en el individuo y su acción en la organización; en relación a lo anterior, Toro (2003), plantea como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, permite genera un crecimiento personal, en donde se aprende a ser tolerante, a cooperar y a respetar las diferencias. Involucrándose entre si hacia una misma meta.

Al determinar la situación en cada organización respecto al clima laboral que poseen, requiere que constantemente se estén evaluando las condiciones y variables que intervienen

en un buen clima organizacional, pero, para ello se ven implicados varios elementos como lo menciona García (2009):

La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectarla percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas (p. 56).

Lo cual se convierte en una necesidad constante dentro de la organización que permitirá mejorar las condiciones de trabajo y el desempeño de sus empleados.

El espacio laboral debe apuntar a brindar una mejor calidad de vida para sus trabajadores lo cual debe llevar a generar condiciones de trabajo mas favorables que permitan un mejor desempeño laboral, esto teniendo en cuenta que “La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización” (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, p. 73) teniendo como eje un conjunto de acciones que permitan alcanzar las metas y logros tanto propios como colectivos dentro de las organizaciones, lo cual brinda bienestar y satisfacción laboral.

Para que haya un buen clima laboral es necesario que se de un equilibrio entre los aspectos objetivos de los grupos que construyen las organizaciones: dimensiones psicológicas externas del sujeto y los aspectos subjetivos (p.342). Esto conlleva a que las personas desempeñen su trabajo a través del “impulso de la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral” (Vega, Arévalo, Sandoval y Aguilar, 2006, p. 337); lo cual beneficiara a la organización incrementando su quehacer y las acciones que se ejecutan.

En consecuencia, en una institución u organización se pueden presentar diversas situaciones que limiten un buen clima laboral, es por esto que se deben generar buenas prácticas, las cuales se entienden como lo menciona Olaz (2010):

Las buenas prácticas son aquel conjunto de acciones orientadas, en primer lugar, a prevenir aquellos aspectos que limitan, degradan o deterioran el buen clima organizacional y, por otro, a paliar, aminorar y/o corregir aquellos aspectos que ya

instalados en la organización, pueden perjudicar severamente su modelo de convivencia y, por extensión, otro tipo de variables basadas en la productividad, eficiencia y resultados esperados (p.289).

De esta manera se desarrollan elementos que prevengan y orienten procesos que ayuden a mejorar las condiciones laborales e institucionales que favorezcan la apertura a nuevas acciones que sirvan para un buen clima laboral.

El conocer las situaciones propias que afectan el desarrollo de un buen clima organizacional permite tomar medidas que favorezcan el mejoramiento del ambiente laboral. La ejecución de estrategias a través de talleres, formaciones de tipo personal y profesional, actividades lúdico-recreativas empresariales, entre otras; contribuirán al continuo crecimiento de la organización y de los individuos que realizan su trabajo en ella, las cuales se adaptan a las necesidades propias de cada contexto organizacional y el interés por el bienestar de sus trabajadores.

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar los procesos pertenecientes al programa ECO (Estudio de Clima Organizacional) desde el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Industrial de Santander

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-Ejecutar las actividades propias del programa ECO (Estudio del Clima Organizacional), existente en la división de recursos humanos en el Subproceso Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Industrial de Santander.

-Apoyar las acciones que se lleven a cabo en el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional.

## METODOLOGÍA

### Diseño

La metodología utilizada en el proceso de pasantía correspondió a un diseño descriptivo al medir variables relevantes para el estudio del clima organizacional de las unidades encuestadas, igualmente, se desarrollo una investigación no experimental debido que se observo el fenómeno tal como se dio en el contexto organizacional, para luego analizarlo y de tipo transaccional porque el propósito era describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

### Población

Durante el desarrollo de la pasantía se trabajó con dos diferentes tipos de población. La primera de ella docentes y administrativos de 8 UAA, para la post-aplicación ECO (Estudio del Clima Organizacional) y en segundo lugar con 9 UAA en la activación de planes de intervención, como se presenta a continuación:

### Post-aplicación ECO (Estudio del Clima Organizacional)

Para la post-aplicación ECO, se trabajó con los funcionarios planta, contratación externa y OPS (orden de prestación de servicios) entre administrativos y docentes, de 8 unidades académico-administrativas de la universidad industrial de Santander como fueron: Admisiones y Registro Académico, División Financiera, Escuela de Biología, Escuela de Geología, Escuela de Diseño Industrial, Escuela de Educación, Departamento de Patología y Departamento de Ciencias Básicas. Para un total de 104 funcionarios Planta, Contratación Externa y OPS que aplicaron y 17 funcionarios docentes cátedra, como se puede observar en las tablas a continuación:

**TABLA No. 1**

Personal Planta, Contratación Externa y OPS

Personal Planta, Contratación Externa Y OPS		
Unidades Académico-Administrativas	Aplicaron	Muestra Total
Admisiones Y Registro Académico	11	12
División Financiera	35	38
Escuela De Biología	11	14
Escuela De Geología	9	11



Escuela De Diseño Industrial	11	14
Escuela De Educación	9	9
Departamento De Patología	7	7
Departamento De Ciencias Básicas	11	14

**TABLA No. 2**

Personal Docentes Cátedra

Docentes Cátedra		
Unidades Académico-Administrativas	Aplicaron	Muestra Total
Escuela De Biología	1	5
Escuela De Geología	1	24
Escuela De Diseño Industrial	2	12
Escuela De Educación	6	8
Departamento De Patología	4	4
Departamento De Ciencias Básicas	3	7

**Segunda población para la Activación Planes de Intervención**

Para la selección de las UAA a intervenir, se tuvieron en cuenta las unidades que realizaron post-aplicación del instrumento en el segundo semestre de 2011, las 16 unidades seleccionadas para la aplicación del instrumento en el año 2012 y aquellas unidades que no estaban siendo intervenidas desde el subproceso de Salud Ocupacional. Por lo tanto, para el primer semestre del 2012 se activaron planes de intervención en 9 UAA, las cuales fueron:

**TABLA No. 3**

Unidades Académico-Administrativas con Planes de Intervención Activos

PLANES DE INTERVENCIÓN ACTIVOS	
	UAA
1	División Servicios de Información
2	Biblioteca
3	Ingeniería de Petróleos
4	División Cultural
5	Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión
6	Instituto de Lenguas
7	División de Recursos Humanos
8	Ingeniería Civil
9	Departamento Salud Pública

### **Instrumento**

El instrumento aplicado fue la encuesta “Extended Disc”, la cual es adquirida de la empresa O&P consultores, es un instrumento online de origen finlandés, compuesto por 64 afirmaciones, que deben ser evaluadas en una escala de uno a cinco, donde uno indica si está totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo, además de ello, contiene 3 preguntas abiertas, para que sean diligenciadas por el encuestado. Evalúa 8 variables como son: compromiso, Condiciones y Contenido del Trabajo, Desarrollo Personal, Sentido de Pertenencia, Estilo de Dirección, Relaciones Interpersonales, Orientación al Logro de Metas y Comunicación. El modelo de evaluación sugiere para su calificación la analogía del semáforo, donde rojo, en un rango de 1.0 a 2.5 significa insatisfacción general, Amarillo de 2.6 a 3.9 un nivel intermedio de satisfacción y Verde de 4.0 a 5.0 satisfacción general, del clima organizacional entre los funcionarios(O&P Consultores).

### **Procedimiento**

A continuación se expondrá las diversas fases que se llevaron a cabo en los dos procesos realizados durante el desarrollo de la pasantía; la primera consistió en la post-aplicación ECO y en segundo lugar la activación de los planes de intervención:

### **Post-aplicación ECO**

Se realizó a través de diversas fases:

1. **Fase de sensibilización:** Se selecciona 16 unidades académico-administrativas para aplicar en el año en curso, de allí, la mitad de la muestra se aplica en el primer semestre del 2012 y la otra mitad en el segundo semestre, posteriormente, se solicita un listado a cada unidad con el personal adscrito a ella, dividido en dos grupos, en el primero: personal planta, contratación externa y OPS, y en el segundo docentes catedra; se selecciona una muestra específica basados en el personal relacionado para cada unidad y se realiza una reunión informativa con el jefe de unidad.
2. **Fase de Aplicación:** Aplicación encuesta online Extended Disc, por unidad académico-administrativo.

3. **Fase Análisis de Resultados y socialización:** Se solicito a la empresa proveedora del instrumento los resultados obtenidos, para el análisis de resultados, diseño de informe por unidad y socialización de resultados con el jefe de unidad.

### **Activación Planes de Intervención**

1. **Selección de unidades:** En primer lugar con las unidades se realizo una revisión de propuestas y seguimiento de las solicitudes realizadas por las UAA para intervención en Clima Organizacional.
2. **Diseño Plan de Activación:** se realizó una reunión de seguimiento y pre diseño de planes de intervención con los facilitadores de las Unidades Administrativas ECO. Posteriormente, se formaliza con la aprobación y firma del jefe de la UAA.
3. **Ejecución de Actividades:** Con los planes de intervención aprobados, se realizan las formaciones y actividades propuestas en diferentes fechas del año en curso.

## RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante el desarrollo de la pasantía en el subproceso de Desarrollo Humano Organizacional perteneciente a la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander, en dos grandes partes: Post-aplicación ECO y la Activación de Planes de Intervención:

### Post-aplicación ECO

En relación al personal planta, contratación externa y OPS (Orden de Prestación de servicios) se evidenció una satisfacción general del clima organizacional en las unidades de geología, patología y ciencias básicas, al arrojar una puntuación sobre 4 en cada una de ellas, siendo patología con 4.2 la más alta, considerándose un positivo clima laboral dentro de estas unidades (como se puede apreciar en la tabla 4):

Las unidades que percibieron un nivel intermedio de satisfacción en el clima laboral fueron: la Escuela de Diseño Industrial y la Escuela de Biología con 3.9 seguido de la División financiera con 3,7 y siendo las puntuaciones más bajas la escuela de Educación y la división de Admisiones y Registro Académico con 3.5 cada una (observar la tabla 4)

**TABLA No.4**

Resultados Personal Planta, Contracción Externa Y OPS

<b>Personal Planta, Contratación Externa Y OPS</b>	
<b>Unidades Académico-Administrativas</b>	<b>Resultado</b>
Admisiones Y Registro Académico	3,5
División Financiera	3,7
Escuela De Biología	3,9
Escuela De Geología	4
Escuela De Diseño Industrial	3,9
Escuela De Educación	3,5
Departamento De Patología	4,2
Departamento De Ciencias Básicas	4

De acuerdo a los datos arrojados por la Encuesta se encontró una satisfacción general del clima organizacional del personal docente cátedra en la escuela de Educación y el departamento de Ciencias Básicas, con 4 y 4,5 respectivamente. Por otra parte se evidenció un nivel intermedio de satisfacción en el departamento de patología con 3.9, seguido de la

escuela de biología con 3.8, la escuela de Diseño Industrial con 3.7 y la escuela de geología con 3.6.

En relación a lo anterior se reveló un nivel intermedio de satisfacción en gran parte de las unidades que aplicaron el instrumento, tanto, para el personal planta, contratación externa y OPS, como para los docentes cátedra, como se observa en las escuelas de biología, diseño industrial y patología (ver tablas 4 y 5). Igualmente, la división financiera y la división de admisiones y registro académico que son unidades exclusivamente administrativas presentan un nivel intermedio de satisfacción con 3.7 y 3.5 respectivamente. Lo cual indica que existen variables a mejorar e intervenir para un mejor bienestar y calidad de vida en el trabajo, que contribuyan al desempeño laboral y el crecimiento personal (ver tabla 5).

**TABLA No. 5**

Resultados Personal Docente Cátedra

<b>Docentes Cátedra</b>	
<b>Unidades Académico-Administrativas</b>	<b>Resultado</b>
Escuela De Biología	3,8
Escuela De Geología	3,6
Escuela De Diseño Industrial	3,7
Escuela De Educación	4
Departamento De Patología	3,9
Departamento De Ciencias Básicas	4,5

Por otra parte, existe una amplia diferencia entre los dos grupos por unidad a los cuales se les aplicó el instrumento, como se evidenció en la escuela de Geología, donde el personal planta, contratación externa y OPS, manifestaron una satisfacción general del clima organizacional con una puntuación de 4.0, a diferencia del personal cátedra con 3.6 lo cual indicó que posee un nivel intermedio de satisfacción; sin embargo, para la escuela de educación es contrario, con una puntuación de 3.5 del personal planta, contratación externa y OPS, que presentaron un nivel intermedio de satisfacción, a diferencia del personal cátedra que indico una satisfacción general del ambiente laboral.

En relación al departamento de ciencias básicas donde ambos grupos arrojaron una satisfacción general, hay mayor satisfacción para los docentes cátedra con una puntuación de

4.5 contrario del personal planta, contratación externa y OPS con 4.0, aunque el rango no es muy amplio, se evidenció una diferencia en la percepción del clima laboral para ambos.

### Planes de Intervención

En el primer semestre del 2012 se activaron 9 planes de intervención, las principales estrategias de intervención fueron las formaciones en desarrollo personal y las conferencias magistrales, como se puede apreciar en la tabla 6:

**TABLA No. 6**

Formaciones realizadas I Semestre 2012

TEMATICA	UAA	DURACIÓN MÓDULO	FORMACIONES
Relaciones Interpersonales	División Servicios De Información	8 Horas	4
	Ingeniería De Petróleos	8 Horas	4
	Biblioteca	4 Horas	1
	División De Recursos Humanos	8 Horas	4
Inteligencia Emocional	Dirección De Control Interno Y Evaluación De Gestión	2 Horas	1
Administración Efectiva Del Tiempo	Petróleos	8 Horas	2
Liderazgo Positivo	Biblioteca	6 Horas	1
Manejo De Estrés Y Calidad De Vida	Ingeniería De Civil	2 Horas	1
Estrategias Para Una Sana Convivencia	Ingeniería De Civil	2 Horas	1
Conferencias Magistrales	Personal Académico-Administrativo	2 Horas	9
Totalidad			28

Se realizaron un total de 19 formaciones para 6 unidades, divididas en 2 escuelas: Ingeniería de Petróleos e Ingeniería Civil y 4 divisiones administrativas: División Servicios de Información, Biblioteca, División de Recursos Humanos y Dirección de Control Interno y Evaluación de gestión. Por otra parte, se realizaron 9 conferencias magistrales dirigidas al personal administrativo y docente de las 60 UAA, abarcando diversos temas que contribuyen al mejoramiento del clima laboral y el desarrollo personal, como fueron: Inteligencia Emocional y Programación Neurolingüística, tomar decisiones de forma responsable, estrategias para una sana convivencia, construyendo familia desde la pareja, conocerse a si mismo para conocer al otro, comunicación y debate constructivo, herramientas para la resolución pacífica de conflictos y asertividad y desempeño exitosos. Para un total de 28 formaciones y conferencias.

Igualmente, dentro de los planes de intervención se contemplan actividades de bienestar como fueron la celebración del día de la mujer, el día de la secretaria, el Empleado Administrativo dividido en 4 festividades: Festival deportivo, festival de talentos, conmemoración años de servicio a la Institución y la fiesta del Empleado Administrativo.

De esta manera se desarrollaron los procesos que contribuyen al mejoramiento del clima organizacional en las diversas unidades académico-administrativo de la Universidad Industrial de Santander, funciones que ejerce el subproceso de Desarrollo Humano en busca de un continuo bienestar para todos sus empleados.

## DISCUSIÓN

La finalidad de este trabajo era desarrollar los procesos pertenecientes al subprocesos de Desarrollo Humano Organizacional, como fue la post-aplicación ECO y la activación de planes de intervención, que contribuyeran al mejoramiento del clima organizacional. De esta manera, se evidenció el compromiso institucional que posee la Universidad Industrial de Santander por el bienestar de sus empleados y las continuas actividades que se realizan por un buen clima organizacional. Por lo tanto, la ejecución de los procesos para el mejoramiento del bienestar de sus empleados y el apoyo continuo de profesionales que favorezcan las acciones pertinentes para que esto suceda, se convierte en un factor clave para el logro de resultados claros y oportunos a las necesidades que se presentan en cada una de las unidades académicos-administrativas que conforman la Universidad Industrial de Santander.

En relación a lo anterior, es importante resaltar la acción que realiza una organización cuando contempla dentro de sus políticas de calidad el bienestar de sus empleados; debido a que permite generar espacios que conlleven al desarrollo de programas y actividades que beneficien al personal y por ende el clima organizacional como lo refiere Olaz (2009), este es el caso de la Universidad Industrial de Santander, que a través del programa ECO busca estudiar los factores que intervienen en el clima laboral de cada una de las unidades académico-administrativas, con el fin de diseñar y aplicar estrategias que contribuyan en el crecimiento personal, organizacional y profesional del personal que se beneficia de este programa.

De esta manera, el conocer las características particulares de cada unidad académico-administrativa es un factor clave para el desarrollo de estrategias que intervengan en los factores que afectan el clima laboral, teniendo en cuenta que en el ambiente laboral, las personas poseen características individuales, elementos propios en la interacción grupal, el equipo de trabajo y las políticas propias de la organización (Ucros, 2011), por lo tanto, las necesidades varían de acuerdo a las particularidades propias de cada unidad académico-administrativo, de allí, la importancia de medir periódicamente el clima organizacional y la activación anual de planes de intervención.

Por otra parte, la medición constante del clima organizacional es un proceso complejo, pero necesario para la detección de problemáticas y el diseño de acciones correctivas para el



mejoramiento de los procesos de la organización y el personal que trabaja en ella. Teniendo en cuenta como lo menciona García (2009), en la medición del clima organizacional existen un amplio número de factores que intervienen, los cuales poseen necesidades particulares, que son sensibles y dinámicos, lo cual, se evidenció en los resultados obtenidos, donde se observa que a pesar de pertenecer a una misma unidad académico-administrativa no siempre existe una percepción unilateral del clima organizacional que se posee, debido a las condiciones particulares que cada unidad o trabajador vivencian. Pero el crecimiento continuo del clima laboral permite ser mejorado con acciones correctivas, que sirvan de apoyo y fortalecimiento de su quehacer laboral e institucional.

Las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral, son factores que influencia el clima laboral en un equipo de trabajo, como lo menciona Chiang et al., (2010), por ello, se tiene en cuenta en la evaluación, el diagnóstico y la intervención del mejoramiento del clima organizacional, por lo tanto, los planes de intervención se centran en gran parte en actividades que fortalezcan la cohesión de un equipo de trabajo y así incrementar la satisfacción del individuo frente a la labor que desempeña.

Igualmente, el buen desempeño en la labor que se realiza, la satisfacción laboral, el crecimiento personal y profesional, son factores claves que intervienen en el clima organizacional, el brindar espacios que dirijan acciones que fortalezcan estos aspectos es fundamental para el crecimiento de una institución, en relación a lo anterior, Toro (2003), plantea cómo los aspectos sociales de la tarea son fuente de satisfacción personal, lo cual genera un crecimiento, donde el personal se involucra hacia una misma meta. De este modo, el conocimiento del clima organizacional por unidad genera ideas que favorezcan la labor y las acciones internas que los grupos de trabajo desempeñan, a pesar de las diferencias y particularidades propias que se presentan; es en la ejecución de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional donde se validan los procesos y se contribuye al desarrollo personal y profesional.

En consecuencia, el desarrollo de buenas prácticas como lo refiere Olaz (2010), son un factor clave para generar un buen clima laboral, este autor menciona que a través de ellas se puede “prevenir los aspectos que lo limitan o lo deterioran, igualmente corregir los aspectos que se han instalados en una organización y que afectan la productividad, eficiencia y resultados esperados” (p. 289), por ende, a través del diagnóstico e intervención en las UAA, se

previene la aparición de nuevos factores que afecten el ambiente laboral e igualmente, corregir los aspectos que lo están perturbando, logrando esto a través de los planes de intervención que se diseñan de acuerdo a las necesidades particulares que cada unidad presenta.

## CONCLUSIONES

El bienestar de los empleados dentro de una organización permite mejorar los procesos que internamente se llevan a cabo en su lugar de trabajo. De esta manera, la solución de problemáticas oportunamente genera calidad en la labor que se desempeña, permitiendo, un crecimiento de la unidad como equipo de trabajo y la realización personal de los profesionales que ejercen sus funciones en ella.

Por lo tanto, el medir periódicamente el clima organizacional a través de un instrumento estadístico, es un elemento importante para determinar el estado particular de las UAA, igualmente, medir su evolución en el tiempo, de una manera objetiva y personal por unidad, se convierten en elementos claves para el diseño y ejecución de planes de intervención que sirvan al desarrollo personal y profesional de sus empleados.

En relación a lo anterior, el diseño y ejecución de planes de intervención de acuerdo a las necesidades particulares de cada Unidad Académico-Administrativo, es actuar efectivamente en las variables que afectan el buen desempeño de sus empleados, pero del mismo modo, fortalecer los procesos que se realizan, permitiendo el mejoramiento del clima laboral a través de una mejor percepción del trabajo y el cumplimiento efectivo de sus funciones.

El mejoramiento del clima organizacional en una institución universitaria es un trabajo constante y periódico, ya que continuamente hay rotación de personal y aparecen nuevos factores que influyen el ambiente laboral como son cambios en el estilo de dirección, el manejo de las relaciones interpersonales, la orientación hacia el logro de metas, espacio físico, carga laboral, entre otros. Por lo tanto, tener presente los nuevos cambios dentro de la unidad académico-administrativa permite intervenir adecuadamente basados en las necesidades particulares que cada uno posee.

Sin embargo, es imprescindible el apoyo institucional para la realización continua del clima laboral, en las unidades académico-administrativas, no solo por la inversión económica que se requiere, sino también por los espacios para formaciones, conferencias y actividades de bienestar que necesitan un tiempo diferente al de las ocupaciones laborales que normalmente se atienden para participar de ellas.

Igualmente, el fortalecimiento de la comunicación, las relaciones interpersonales, las condiciones y contenido del trabajo, entre otras variables que intervienen el clima laboral, es un continuo trabajo de la organización, pero también es imprescindible que las unidades Académico-administrativas trabajen por el bienestar del personal que realizan sus actividades laborales en ella, debido a la existencia de funciones propias y exclusivas, que los diferencia de otros equipos de trabajos.

La percepción del clima organizacional es personal y colectiva, esta puede variar en el tiempo y de acuerdo a la labor ejecutada, pero, también refleja el compromiso colectivo entre los directivos de una institución y las actividades que cada unidad permite y ejecuta para mejorar las condiciones laborales en las cuales desempeñan su trabajo, de esta manera el ambiente laboral genera oportunidades para crecer en logros y metas, el fortalecimiento de sus profesionales y el cumplimiento de objetivos que han sido trazados por la organización de forma óptima y exitosa.

## **SUGERENCIAS**

Se sugiere desarrollar estrategias que permitan vincular en mayor medida en las actividades de formación y mejoramiento del clima laboral a los directivos o jefes de unidad, debido a que hay poco compromiso por parte de ellos para participar de estos espacios.

Igualmente, la creación de espacios para la vinculación de la familia de los empleado es un factor que contribuiría en gran medida a crear condiciones que motiven y fortalezca los procesos que internamente se llevan a cabo en el personal.

## REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Cortés, J.A; Martín, J; Morente, M; Caboblanco, M; Garijo, J. y Rodríguez, A. (2003). Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar? *Revista Originales*, 84.635, 288-295.
- Chiang, M; Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- García-Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuaderno de Administración*, 42, julio-diciembre, 43-61.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw-Hill.
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Revista Papers*, 91, 193-201.
- Olaz, A. (2010). Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas un enfoque metodológico. *Revista de Relaciones Laborales Lan Harremanak*, 2010 II, 279-298.
- Salazar, J; Guerrero, J; Machado, B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(04), 67-75.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, mayo-agosto (27), 83-88.
- Toro, F. (2003). Incidencia del Clima Organizacional sobre el Apoyo organizacional Percibido. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 22(2), 77-83.
- Ucros, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Revista Omnia*, 17 (2), 91-102.
- Uribe, A; Garrido, J. y Rodríguez, A. Influencia en el tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 3, Mayo-agosto, 1-16.
- Vega, D; Arévalo, A; Sandoval, J; Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá-Colombia (1994-2005). *Revista diversitas*, 2 (002), 329-349.