FORMULACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE PLANTA DE LA UMNG

CARMEN JULIA PATARROYO SÁENZ

2016

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
# TABLA DE CONTENIDO

1. **INTRODUCCIÓN** ........................................................................................................... 8  
   1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ........................................................................... 10  
   1.2 JUSTIFICACIÓN ......................................................................................................... 11  
   1.3 OBJETIVOS .................................................................................................................. 12  
      1.3.1 Objetivo General ................................................................................................. 12  
      1.3.2 Objetivos Específicos ......................................................................................... 12  
   1.4 RESULTADOS ESPERADOS ....................................................................................... 12  
2. **MARCO DE REFERENCIA** ............................................................................................... 14  
   2.1 MARCO CONCEPTUAL ................................................................................................ 14  
      2.2.1 Antecedentes conceptuales del Clima Organizacional ........................................ 14  
      2.2.1 Relación conceptual de Clima Organizacional .................................................... 17  
      2.1.3 Elementos del clima organizacional .................................................................... 18  
      2.1.4 Características del clima organizacional ............................................................... 20  
      2.1.5 Consecuencias del clima organizacional .............................................................. 20  
      2.1.6 Medición del clima organizacional ....................................................................... 21  
   2.2 ESTADO DEL ARTE ...................................................................................................... 25  
      2.2.1 En Colombia ......................................................................................................... 25  
      2.2.2 En otras Universidades ......................................................................................... 26  
      2.2.3 En la UMNG ......................................................................................................... 26  
3. **ESTUDIOS PREVIOS** .................................................................................................... 30  
4. **MARCO LEGAL** ............................................................................................................ 32  
   4.1 LEY 30 DE 1992 ........................................................................................................... 32  
   4.2 DECRETO 1279 DE 2002 ........................................................................................... 33  
   4.3 ACUERDO 04 DE 2004 ............................................................................................... 34  
   4.4 CIARP .......................................................................................................................... 35  
   4.5 ACUERDO NO. 18 DE 2005 ....................................................................................... 35  
5. **DESARROLLO DEL TRABAJO** .................................................................................... 36  
   5.1 METODOLOGÍA ........................................................................................................... 36  
   5.1.1 Diseño de la investigación ..................................................................................... 36
LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Propuestas transversales sobre el concepto de Clima Organizacional en la ciudad de Bogotá D.C. ................................................................. 18
Tabla 2 Población docente y residentes. ...................................................................................... 27
Tabla 3 Resultados diagnóstico inicial de percepción laboral .................................................. 30
Tabla 4 Resultados encuesta Cafam ......................................................................................... 31
Tabla 5 Distribución docentes de planta sede calle 100 ............................................................ 37
Tabla 6 Marco de referencia de preguntas en relación entre personal .................................... 37
Tabla 7 Marco de referencia de preguntas en relación con el trabajo ...................................... 38
Tabla 8 Marco de referencia de preguntas en relación con el liderazgo y satisfacción ........... 38
Tabla 9 Categorización de variables para el diseño del cuestionario y su aplicación ........... 39
Tabla 10 Comunicación ........................................................................................................... 53
Tabla 11 Liderazgo .................................................................................................................... 55
Tabla 12 Trabajo en Equipo ..................................................................................................... 56
RESUMEN

Este documento tiene el objetivo de formular un plan de mejora para elevar las condiciones de rendimiento y compromiso del docente de planta en la UMNG.

La base de toda organización es el factor humano; es así como el clima organizacional tiene un fuerte impacto en el compromiso con la UMNG. De ahí surge la necesidad de realizar un análisis de los factores y características que son inherentes en la UMNG especialmente en el contexto social de los docentes de planta, recursos, estructura, relaciones y objetivos.

De esta manera, se consideró la pertinencia de identificar con mayor claridad la satisfacción laboral de los docentes de planta, entendiéndola como una motivación de la fuerza laboral desde lo que se construye un adecuado clima organizacional, según la percepción, opinión, comunicación y trabajo en equipo que se vive día a día por los mismos.

Por esta razón, la investigación se basó en una situación de percepción ya existente en donde los docentes ya tenían una apreciación del clima organizacional en la UMNG y además, donde tenían un conocimiento de participación acorde a su rol, esto creó la necesidad de realizar un aporte y contribuir a la dirección de la Universidad de contar con un capital humano que se considere la más rentable de todas las inversiones, por ser uno de los actores fundamentales, lo que redundara en un mayor compromiso y participación activa por parte de la Universidad, y de esta forma mantener un buen clima laboral y unos docentes satisfechos y comprometidos por pertenecer a la universidad Militar Nueva Granada.

El principal aporte de este trabajo es el aporte a la Alta Dirección como diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional de los docentes de planta que logre redundar en un mayor compromiso con la UMNG.

**Palabras claves:** docentes, UMNG, clima organizacional, plan de mejora.
ABSTRACT

This document is made to give a plan to improve the conditions of the performance of the professors of the UMNG.

The main part of all organizations is the human resource; it's like this how the work environment has a strong impact in the objectives of the UMNG. The need for an analysis of the factors and characteristics of this comes from here; both of them are inherent in the UMNG especially in the social context of the professor, resources, structure, relations and objectives.

With this premise, it was considered relevant to clearly identify the work satisfaction with the teachers, understanding this as a motivation of the workforce, starting to how it's built an adequate work climate, according to the perception, opinion, communication and group effort that are daily factors.

This is why, the investigation was based in a situation of perception that was already existing, where the educators already had an appreciation of the work environment of the UMNG and where they also had a previous knowledge of the participation depending of their position, this created the need of making a contribution to the direction of the University to count with a human resource that would be considered the most profitable of all investments, to be one of the fundamental actors, which will have a positive effect in a major commitment and active participation of the University, and thus, maintain a healthy work climate and satisfied professors that are committed to belong to the Universidad Militar Nueva Granada.
The main contribution of this project is the contribution to the High Direction as a diagnostic and improvement plan for the work environment of the professors that will accomplish a major commitment with the UMNG

**Keywords:** teachers, UMNG, organizational climate improvement plan.
1. INTRODUCCIÓN

En toda organización laboral se evidencian micro-ambientes limitados en espacio y tiempo, número de personas, áreas de trabajo, roles y nivel cultural. El clima laboral parte de lo general, compuesto por aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos; lo operativo, compuesto por el usuario, el trabajo y los proveedores; y lo interno, compuesto por todos los aspectos que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño (SALAZAR, 2009).

Los retos que impone la dinámica de las universidades públicas, exigen de la articulación de esfuerzos para optimizar los recursos y fortalecer capacidades institucionales orientadas a mejorar la eficiencia, la eficacia, la efectividad de la gestión, facilitando la consecución de los objetivos de la organización brindando la oportunidad a la comunidad para alcanzar simultáneamente sus metas personales y fortalecer el clima organizacional de la institución.

El propósito de este trabajo, es exponer el clima organizacional de los docentes de planta de la sede calle 100 de la Universidad Militar Nueva Granada. Se trata de obtener el conocimiento interno del mismo para posibilitar acciones de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

En este trabajo se estudió una situación ya existente, es decir, los docentes ya poseían una percepción del clima que se presentaba en la Universidad, donde cada uno tiene un compromiso específico. Esta percepción es analizada desde las variables expresas por cada docente. Durante el estudio no hay asignación al azar de los docentes, sino que, al momento de la recolección de datos, éstos ya pertenecen a un área determinada. Es transversal porque describe las variables y se analiza su incidencia e interrelación. Es descriptivo de situaciones o fenómenos para determinar las propiedades de los docentes, para esto, se selecciona una serie preguntas y se mide cada una de ellas independientemente.

Para los fines del argumento, el iniciar con algunos de los términos que involucran ciertas apreciaciones en que los docentes de la UMNG interpretan las percepciones sensoriales, con el fin de darle un sentido al entorno en que se desempeñan, donde permanecen el mayor tiempo de su vida, comparten experiencias, conocimientos y su interacción diaria está cruzada por diferentes factores tales como actitudes, intereses, expectativas, satisfacción, motivación, normas, estos dan pie a formular los interrogantes, que
permitieron identificar con mayor claridad el bienestar laboral de los docentes de planta, entendiéndola como los pilares desde los que se construye un adecuado clima organizacional.

En este sentido y por ser un tema que se desprende de la variabilidad de la percepción, puede generar múltiples visiones que transforman las organizaciones y actualizan las subjetividades o maneras de comprender el mundo de las personas. De ahí que para realizar un análisis de las dinámicas en las organizaciones es necesario estudiar aquellos factores y características que son inherentes a la Universidad Militar Nueva Granada, especialmente en el contexto social de los docentes de planta, recursos, estructura, relaciones y objetivos.

Desde el punto de vista del clima organizacional, los modelos explicativos sobre el tema estudian el proceso desde la determinación de las diferentes variables asociadas a la percepción del mismo, ligada con valores, actitudes, normas y sentimientos que las personas perciben de su organización, traduciéndose en pautas de comportamientos individuales y grupales (Álvarez, 1992).

Como se ha mencionado, mediante un análisis y evaluación de los factores y políticas organizacionales, se pueden establecer características propias en cuanto a la motivación de los docentes, satisfacción de necesidades personales y organizacionales, condiciones laborales, productividad, competitividad entre otros, todo esto con el fin de establecer aspectos precisos de la realidad presentada y que permitieron determinar el clima organizacional existente.

Con estos estándares, se debe establecer modelos de gestión y desarrollo integral del individuo, como factor transversal estratégico para ejecutar los procesos.

Dado que la Universidad Militar Nueva Granada desde el plan de desarrollo institucional 2009 - 2019 el objetivo No. 2. Con el que se propone mejorar la gestión efectiva académica y administrativa para ofrecer servicios educativos de calidad; en su Megaproyecto 2.2. Gestión del liderazgo y desarrollo de competencias institucionales, 2.2.2 Proyecto Gestión Cultural y del bienestar institucional en su actividad Clima organizacional, que se encuentra a cargo de la División de Gestión del Talento Humano(La UMNG, que proyectamos 2013-2016).
El objetivo de este postulado es fortalecer la gestión humana y organizacional en la Universidad, con el fin de establecer estrategias de desarrollo, en el marco de la gestión humana y en el proceso del clima organizacional. Es así como el clima organizacional tiene un fuerte impacto en la Universidad Militar Nueva Granada y sobre todo en los comportamientos de los docentes que hacen parte de la institución. Es necesario recalcar que un buen clima laboral va a traer como consecuencia una mejor disposición de los docentes a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus funciones.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una característica de los estudios sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que normalmente se realizan para grandes empresas y para roles que implican algún tipo de mando. Es así, como difícilmente se realizan estudios para pequeñas empresas y menos aún del sector educativo en Universidades. Por esto, es necesario determinar las diferencias tanto en el clima como en la satisfacción acorde al tamaño de organización.

Este trabajo presenta los resultados de un estudio sobre el clima organizacional, desde interrogantes, que permitan identificar con mayor claridad la satisfacción laboral de los docentes de planta de la Universidad Militar Nueva Granada, entendiéndola como uno de los pilares desde los que se construye un adecuado clima organizacional.

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que según la percepción de los docentes, inciden en forma favorable o desfavorable en la Universidad Militar Nueva Granada?

¿Que opinión tienen los docentes de planta del liderazgo que se ejerce en la Universidad?

¿Cómo incide los procesos de comunicación en el clima organizacional de la UMNG

¿El trabajo en equipo en la Universidad se estimula por parte de las unidades académicas?
Los planteamientos e interrogantes señalados anteriormente, orientaran el desarrollo de la investigación sobre el clima organizacional que se vive en la Universidad por los docentes de planta de la sede calle 100.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional permite retroalimentar la gestión realizada y orientar de manera efectiva organizaciones y gestores de talentos, es importante identificar los talentos de los funcionarios y la percepción que ellos tienen de su entorno laboral, pues esto facilita los niveles de identidad con la organización y su productividad.

Un buen clima organizacional se puede identificar cuando los funcionarios desarrollan actividades dentro de un ambiente interno favorable aplicando su experiencia, conocimiento y habilidades necesarias desempeñando en forma eficiente su trabajo, caso contrario un mal clima puede causar alta rotación, funcionarios desmotivados con su trabajo, ambiente de trabajo poco adecuado, insatisfacción laboral y baja productividad. Estos autores tienen en común en sus definiciones que el clima organizacional está representado en niveles y es multidimensional donde permite establecer diferentes categorías dentro de la misma organización y esto es lo que hace que el recurso humano sea un activo importante para la institución.

Es por esto que un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo; el potencial humano, es el arma competitiva de la institución, en los tiempos actuales es necesario valorarlo y prestarle la debida atención

En el caso de estudio para los docentes de planta de la Universidad Militar Nueva Granada, es importante realizar una apreciación del clima organizacional, teniendo en cuenta que en el I semestre de 2015, se constituyó legalmente el sindicato de docentes, situación que sirve como base para realizar una disertación que permita identificar con mayor claridad, que existe un malestar y una necesidad de expresar sus carencias laborales, por lo tanto es esencial aplicar modelos para la evaluación del clima laboral, puesto que nos permite detectar el origen de los inconvenientes internos y causas de desmotivación laboral.
Con los resultados de este trabajo se determinará el impacto de las actividades y programadas de la División de Bienestar Institucional y del Plan de Capacitación para el Trabajo y el Desarrollo.

1.3 OBJETIVOS

A continuación de presentan los objetivos propuestos para este trabajo:

1.3.1 Objetivo General

Determinar los factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción laboral de los docentes de planta de la Universidad Militar Nueva Granada y plantear alternativas de mejoramiento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores críticos en la satisfacción laboral de los docentes.
- Realizar una medición de clima organizacional con los docentes de planta de la Universidad Militar Nueva Granada, en la sede calle 100.
- Plantear alternativas de mejoramiento del clima organizacional que oriente el desarrollo y los cambios administrativos en el desarrollo del personal docente para adecuarlas a un clima organizacional favorable.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Con este trabajo de clima organizacional, la Universidad Militar Nueva Granada analiza de forma positiva y sistémica, las opiniones de los docentes acerca de su entorno laboral, condiciones de trabajo, con el fin de establecer planes que permitan determinar los factores negativos que se muestran, afectan el compromiso y la productividad del potencial de los mismos.
La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso complejo a raíz de la dinámica de la Universidad, del entorno y del factor humano. Por tanto muchas entidades educativas reconocen que uno de los activos fundamentales es su recurso humano, en nuestro caso los docentes de planta que requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Al evaluar el clima organizacional se conoce la percepción que los docentes tienen de la situación actual de las relaciones en la universidad, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Por esta razón y con el aporte de este trabajo se espera poder plantear algunas alternativas a las directivas, que permita que los docentes tengan una mayor participación en los programas que adelanta la universidad, así como una satisfacción en la permanencia y el tiempo que comparte con la institución, de tal forma que sea productiva y agradable en su desarrollo personal y laboral.
2. MARCO DE REFERENCIA

Para tener claridad de los términos y conceptos incluidos en el presente trabajo, se presenta a continuación el marco de referencia.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se exponen varias definiciones de clima organizacional planteadas por diversos autores:

2.2.1 Antecedentes conceptuales del Clima Organizacional

Para Lewin, el comportamiento humano es función del campo psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (Lewin, 1951). Mientras que para Argyris, el clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización (Argyris, 1957). Para Halpin&Croft, se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización (Halpin&Croft, 1963). Para Forehand&Gilmer, es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman (Forehand&Gilmer, 1964). Para Litwin&Stringer, el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización (Litwin&Stringer, 1968). Para Tagiuri, es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características (Tagiuri, 1968). Para Pace, es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes (Pace, 1968). Para Hall, es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado (Hall, 1972). Según Schneider, el
concepto clima es un concepto metafórico, derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima, traduciéndolas al clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975). Para Campbell, es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento (Campbell, 1976). Para Dessler, el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura (Dessler, 1979). Mientras que para Flippo, es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización (Flippo, 1984). Importante la analogía entre clima organizacional y clima meteorológico que presenta Brunet, donde afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización (Brunet, 1987).

En los 90’s, Reichers & Schneider definen el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Reichers & Schneider, 1990). Para Robbins, es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Robbins, 1990). Por su parte, Koys & Decottis señalan que estudiar el clima organizacional en las instituciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles, sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Koys & Decottis, 1991). Así mismo, Schneider & Reichers plantean que actualmente se debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Ambos aspectos son considerados fenómenos multidimensionales, que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización (Schneider & Reichers, 1983). Así para, Koys & Decottis, es un equilibrio en el eje horizontal estructura-
proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral (Koys&Decottis, 1991). Mientras que para Álvarez, es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad (Álvarez, 1992a 1992b). Para Peiró, es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral (Peiró, 1995). Para González, se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva (González, 1997).

Recientemente, Quintana define el clima organizacional como un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de esta (Quintana, 2005).

Según Maisch, la definición del concepto de recurso humano de un rol pasivo a uno activo, se constiuye en un eje central de la gestión de negocios, por lo que se hace necesario evaluar permanentemente a través del recurso humano como está la gestión de la organización y en tal sentido el clima se convierte en una de las herramientas mediadoras (percepción del trabajador) entre el insumo y el producto resultante (Maisch, 2003).

Mientras que Segredo, plantea que el clima organizacional encamina las organizaciones en su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización; por lo que realizó un trabajo de aproximación conceptual al tema, aplicado a la gestión del cambio en los sistemas organizacionales, donde se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales (Segredo, 2013).
Teniendo en cuenta, las diferentes posiciones de los autores citados, se puede rescatar que estas definiciones tienen en común que las personas que conforman una organización actúan y perciben el ambiente de manera subjetiva es decir el ambiente laboral llamado por alguna cultura organizacional.

2.2.1 Relación conceptual de Clima Organizacional

Para la organización el tema de clima y cultura organizacional es objetiva, porque es su razón de ser, mientras que para el individuo es subjetivo porque entra en juego valores y motivaciones que son diferentes y es su quehacer.

A continuación se presenta un consolidado de las diferentes definiciones de clima organizacional:

- Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una institución tienen en común.

- Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una institución que se distinguen de una institución de otra

- Es la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

- Se identifica con los sistemas dinámicos de la institución ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

- Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten sus miembros.

A continuación se presenta un resumen de las diferentes definiciones y conceptos que hacen parte de la investigación y que portan a la misma:
Tabla 1 Propuestas transversales sobre el concepto de Clima Organizacional

<table>
<thead>
<tr>
<th>AUTOR PRINCIPAL</th>
<th>DEFINICIONES</th>
<th>AUTORES QUE LO RETOMAN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sudarsky (1979)</td>
<td>El clima organizacional es el reflejo de una situación grupal de motivación, la cual obedece a diferentes patrones de comportamiento como consecuencia de las necesidades sociales.</td>
<td>Méndez, 1982; Romero, 1992; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Reyes y Rodríguez, 1995; Martínez y Guerrero, 1997; Rosales, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Guzmán, 1998; Triana, 1999; Vargas, 1999; Cabrera, Parra, Rentería y Sánchez, 2000; Pórtela, Ramírez y Ramos, 2001; Forero y Valero, 2003; Varón y Cordovez, 2005.</td>
</tr>
<tr>
<td>Méndez (1982)</td>
<td>El clima organizacional es el elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos que se presenta en relaciones interpersonales de los individuos que conforman la organización, a su vez determina acciones específicas de cambio en la medida que se logren alterar tales procesos. El clima organizacional es un producto del individuo y este depende de lo que percibe dentro de la organización. Se deben tener en cuenta variables como la estructura, la interacción y la comunicación entre otros, para determinar el clima organizacional.</td>
<td>Romero y Leal, 1990; Romero, 1992; Reyes y Rodríguez, 1995; Bernal y Gómez, 1995; Rosales, 1997; Guzmán, 1998; González y Linares, 1997; Martínez y Guerrero, 1997; Díaz e Iral, 1997; Rojo y Rubió, 2002; Granja y Chamorro, 1998; Mesa y Pardo, 2004; Forero y Valero, 2003; Moro y Murcia, 2004; Varón y Cordovez, 2005.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaboración propia

2.1.3 Elementos del clima organizacional
Según Litwin&Stringer (1968) el clima organizacional constituye un grupo de factores ambientales de un todo percibido. Por otra parte, hay 9 dimensiones que explican el clima, estructura, percepción de trámites, reglas, procedimientos, políticas, jerarquías, formalismos, burocracia Vs. ambiente libre; responsabilidad: autonomía, toma de decisiones, no tener doble chequeo, supervisión no estrecha, empoderamiento, ser su propio jefe, compromiso elevado con el trabajo; recompensa medida en que se utiliza el premio por el trabajo bien hecho; desafío: sentimiento acerca de desafíos que impone el trabajo. Promueve aceptación de riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos; relaciones: percepción de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados; cooperación: espíritu de ayuda por parte de directivos y otros del grupo. Apoyo mutuo:estándares de desempeño: énfasis sobre normas de rendimiento, percibir metas explícitas e implícitas; conflicto: aceptan opiniones discrepantes y no temen enfrentar problemas; identidad: elementos de pertenencia a la organización; objetivos personales coinciden con la organización(Litwin&Stringer, 1968).

La consultora Hay Group, sede Venezuela, (2011.) ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional) claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él o ella; estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables; responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos; flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios; reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño; espíritu de equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización (HayGroup, 2011).

La teoría del clima de Likert (1965) establece tres tipo se variables que definen las características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima. En este sentido cita: 1. variables causales: definidas como variables independientes, las cuales indican el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, tales como la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. 2. variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejando aspectos como: rendimiento, la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, las relaciones, las cuales son de gran importancia ya que constituyen en si los proceso organizacionales. 3. variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto causado por las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los

2.1.4 Características del clima organizacional

Las características que definen el clima organizacional son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la Institución.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilos de dirección, políticas, proyectos y planes).

2.1.5 Consecuencias del clima organizacional

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la institución a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los docentes tienen de la institución.

Entre los resultados positivos podemos determinar logro, afiliación, liderazgo, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre consecuencias negativas podemos señalar rotación, ausentismo, baja productividad, un adecuado clima organizacional fomenta el desarrollo de sus docentes, valores, expectativas, creencias, normas, practicas compartidas y trasmitidas por sus miembros que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.
2.1.6 Medición del clima organizacional

Muchos autores han hecho propuestas de medición del clima organizacional, a continuación se enumerarán las principales:

Dentro de los modelos de análisis del clima organizacional está el de Toro (2006), quien propone la encuesta de clima organizacional IV84 diseñada y validada en Colombia por Cincel Ltda. Es un instrumento factorial que cuenta con 63 ítems en una escala tipo Likert, mide las dimensiones de clima organizacional: 1. Trato interpersonal (TRAIN): percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones de cooperación y respeto. 2. Apoyo del jefe (APJEF): percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores. 3. Sentido de pertenencia (SENPE): percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas de la organización. 4. Retribución: grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. 5. Disponibilidad de recursos (DISRE): percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. 6. Estabilidad (ESTA): Percepción del grado en que los empleados ven las claras posibilidades de permanencia en la empresa y estiman la gente que se conserva o despide con criterio justo. 7. Claridad organizacional (CLAOR): Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa. 8. Coherencia (COHER) en la dirección: es la percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos por la organización. 9. Trabajo en Equipo (TEQUI): Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y la empresa. 10. Valores colectivos (VALCO): Grado en que se perciben en el medio interno: cooperación (ayuda mutua), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y respeto (consideración, buen trato). 11. Disposicional esfuerzo (DESF): Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de una persona (Brown & Leigh, 1986).

La escala WorkEnvironmentScale o escala de clima social en el trabajo consta de 90 ítems con respuestas de verdadero o falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacionalMoos (1974). 1) Implicación: Mide el vínculo existente entre los colaboradores y los trabajos asignados. 2) Cohesión: Mide las relaciones de amistad y apoyo
existentes dentro de la organización. 3) Apoyo: Mide el grado en que los superiores apoyan y estimulan a sus colaboradores. 4) Autoestima: es la forma en que la organización promueve la autonomía y la toma de decisiones en sus colaboradores. 5) Organización: es el grado de influencia del clima sobre la planificación y la eficacia en el trabajo. 6) Claridad: mide el nivel en que la organización enseña y explica a sus colaboradores los reglamentos, políticas y objetivos organizacionales. 7) Presión: es la presión que ejercen los directivos para que los colaboradores realicen sus labores. 8) Control: se refiere a los reglamentos y presiones que se llevan a cabo dentro de la organización para controlar a los colaboradores. 9) Innovación: es el apoyo y la importancia que los directivos pueden dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo. 10) Comodidad: son los esfuerzos que realizan los directivos para crear un ambiente físico satisfactorio y agradable para sus colaboradores.

La Universidad del Rosario de Bogotá diseñó un instrumento para medir el clima en organizaciones Colombianas I.M.C.O.C. el cual consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantean el grado de percepción sobre actitudes, situaciones y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas experimentan en la empresa, a partir de una escala de siete intervalos en donde no se señalan respuestas correctas o incorrectas. El instrumento evalúa las variables de: 1) Objetivo: el la percepción que los empleados tienen sobre el conocimiento de los objetivos de la organización y el compromiso que se tiene con ellos. 2) Cooperación: es el nivel de compañeroismo y colaboración entre los empleados y directivos, aceptando la participación de los colaboradores en la solución de conflictos. 3) Liderazgo: es la percepción que los empleados tienen de su jefe en el desarrollo de su función, la confianza que inspira, la imagen que proyecta, la forma como toma las decisiones y la asignación de tareas. 4) Toma de decisiones: es la autonomía que experimenta un colaborador sobre su trabajo y el ánimo que ejerce al querer participar en las decisiones que afecten directamente su trabajo. 5) Relaciones interpersonales: son las relaciones formales e informales que se presentan entre colaboradores y directivos, el grado de confianza y comunicación que existe entre ellos. 6) Motivación: se busca medir actitudes que el individuo proyecta al pertenecer a una organización, indicando el grado de satisfacción que le produce pertenecer a la misma. 7) Control: se relaciona con la percepción de los trabajadores sobre el grado de libertad o control que tienen en su puesto de trabajo.
Por otra parte, el test de clima organizacional, elaborado en la Universidad de Minnesota, evalúa 8 dimensiones: 1) Normas de excelencia. La organización se enfatiza en la calidad del rendimiento y en la producción efectiva, incluyendo la percepción que los individuos experimentan cuando la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso de éstas. 2) Claridad organizacional: es el grado con que los miembros del equipo de trabajo perciben la claridad de los objetivos, en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos. 3) Calor y Apoyo: es el sentimiento el equipo de trabajo experimenta, mediante el cual la amistad y la colaboración son altamente apreciadas por el grupo, por lo que existe apoyo y confianza. Es el sentimiento de que existe un manejo adecuado de las relaciones interpersonales. 4) Conformidad: Se presenta cuando dentro de la organización hay exceso de leyes, reglas, políticas y prácticas a las cuales hay que adaptarse, no se permite autonomía a la hora de realizar la labor. 5) Recompensa. Es el grado de reconocimiento que se da a los colaboradores por su buena labor, en lugar de ser castigados cuando algo no sale como se esperaba. 6) Salario. Es la percepción que tienen los colaboradores acerca de que si el salario que reciben por las labores realizadas suple sus necesidades básicas, en relación con sus grupos de referencia, además de las oportunidades de mejorar ese salario dadas las condiciones del mercado de trabajo. 7) Seguridad. Es el sentimiento que los miembros experimentan en cuanto a la estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social. 8) Responsabilidad. Es el grado con el cual los miembros de la organización reciben la responsabilidad personal sobre las actividades asignadas, y la autonomía que experimenta para realizar la labor.

Litwin&Stringer (1968) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: 1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. 2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón. 3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. 4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo. 5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. 6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones (Litwin&Stringer, 1968).

Pritchard&Karasick (1987) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones: 1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que
el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. 3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. 4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea. 5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores. 6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. 7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados. 8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias. 9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. 10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos. 11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (Pritchard & Karasick, 1987).

Bowers & Taylor (2000) estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional. 1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basan la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados. 2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo. 3. Comunicación. Estadimensión 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 quejas en la dirección. 4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. 5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso (Bowers & Taylor, 2000).

Brunet (1987) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones: 1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los
individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. 2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. 3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción. 4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior (Brunet, 1987).

Cabe concluir que, lo dicho hasta ahora explica porque estas constantes analizadas en el funcionamiento de la organización, se proyecta desde el más alto nivel a los niveles ejecutivos, de mandos y niveles medios que trascienden en los de tipo administrativos operativos generando tensiones que pueden ser claramente identificadas y evaluadas en el clima organizacional, en especial en los factores de afiliación, identificación, pertenencia, liderazgo, comunicación y compromiso del factor humano.

2.2 ESTADO DEL ARTE

A continuación se presenta el estado actual de los estudios de clima organizacional en Colombia, en las Universidades y en la UMNG.

2.2.1 En Colombia

En diferentes empresas colombianas, Méndez & Toro (2005) han realizado estudios de clima organizacional y han concluido que los niveles más bajos de calificación los obtienen en la imagen gerencial, la retribución, el sentido de pertenencia y la disposición al esfuerzo. Atribuyen las falencias presentadas por los líderes a los programas de formación gerencial que se enfocan en enseñar modelos gerenciales y teorías administrativas, estructuras cognitivas que poco impactan en la formación de valores, actitudes, motivos y orientación a la acción(Méndez & Toro, 2005).
También aducen que los estudios sobre clima organizacional se realizan únicamente cuando se identifican dificultades al interior de la organización, se manifiestan por baja motivación, relaciones satisfactorias inexistentes en las dependencias influyendo directamente en la productividad de la empresa y además que la medición de clima organizacional se ha tomado como una forma de llamar la atención a un directivo o líder de proceso sobre el mal clima que genera su gestión en los empleados causando despidos (Méndez & Toro, 2005).

El clima organizacional ha tenido una gran relevancia y aún más cuando la ISO 9001:2009 decidió incluirla como un requisito para la certificación de las organizaciones.

2.2.2 En otras Universidades

Las instituciones educativas constituyen un escenario organizacional particular, donde el clima organizacional es afectado por una serie de condiciones especiales que no se registran en otros contextos organizacionales, lo que implica abordar este concepto de una manera diferente.

Gómez & Trejos (2011) realizaron un estudio para mediar el clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira, en el cual analizaron las siguientes dimensiones: Liderazgo, Trabajo en equipo, Relaciones, Salud Ocupacional, Motivación, Negociación y Manejo de Conflictos, Empoderamiento, Facilitación para el cambio, Comunicación, Información, Imagen Corporativa, Sentido de Pertenencia y reconocimiento a la labor; los objetivos fueron desarrollar un instrumento con la medición del Clima Organizacional, elaborar un diagnóstico con la información obtenida y proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional con base en los resultados obtenidos (Gómez & Trejos, 2011).

2.2.3 En la UMNG

La historia de la Universidad Militar Nueva Granada se remonta a 1962, cuando la Escuela Militar de Cadetes "José María Córdova" empezó a ofrecer programas tales como: Ingeniería Civil, Economía y Derecho, esto con el fin de brindar los alféreces de la Institución, un complemento a los dos últimos años de formación profesional.
Por otra parte, en 1978 un sector del cuerpo médico del Hospital Militar Central se organizó y creó la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud, la cual inició labores en 1979.

La institución inicia su fase de desarrollo en 1980, por medio de la promulgación del decreto-ley 84/80, dando a la institución el carácter de centro universitario adscrito al Ministerio de Defensa. Así mismo, su unidad administrativa inició labores en los predios de la Escuela Militar de Cadetes.

En 1982 el centro universitario cambia de carácter y se convierte en universidad propiamente hablando bajo el nombre "Universidad Militar Nueva Granada" mediante el decreto 12975 del 23 de julio de 1982. Sólo hasta enero de 1984 la universidad se traslada a su sede actual (Calle 100), en uno de los sectores estratégicos del norte de la capital Colombiana donde se ubican en la periferia importantes establecimientos financieros y establecimientos del sector de defensa del país.

La Universidad estuvo adscrita al Ministerio de Defensa Nacional de Colombia hasta el año 2003 y pasa a adscribirse al Ministerio de Educación mediante la Ley 805 del 2011, desde este momento es un ente autónomo del orden nacional con régimen orgánico especial. A pesar de estar desvinculada del Ministerio de Defensa brindando su educación a particulares, también apoya brindando educación y facilidades a las Fuerzas Militares, a la Policía Nacional, al Sector Defensa y a todos sus miembros ya sean activos o retirados, al igual que a sus familiares. Posteriormente, en julio de 2015 recibió la acreditación de alta calidad por seis años, entregada por la ministra de educación Gina Parody.

La Universidad Militar Nueva Granada, cuenta con tres sedes ubicadas en: Sede Calle 100: carrera 11 No. 101 – 80; Sede Medicina: transversal 3 No. 43 -00; y Sede Campus Nueva Granada: Vía Zipaquirá, kilómetro 2

Por otra parte, cuenta con una población total docente de 1821 personas (corte a 30 de abril de 2016), distribuidos de acuerdo con su modalidad de contratación así:

<table>
<thead>
<tr>
<th>TIPO POBLACIÓN</th>
<th>NÚMERO DE POBLACIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Docentes de planta</td>
<td>368</td>
</tr>
<tr>
<td>Residentes de medicina</td>
<td>407</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 2. Población docente y residente.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Docentes hora cátedra</th>
<th>904</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Docentes ocasionales</td>
<td>142</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** Elaboración propia

Es importante resaltar que el 90% de la población docente tiene una antigüedad promedio de 15 años, edad promedio 45 años, su rotación es mínima en la modalidad de planta.

La Universidad cuenta con cinco Vicerrectorías:

- Vicerrectoría General
- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría de Investigaciones
- Vicerrectoría Administrativa
- Vicerrectoría Campus Nueva Granada.

Este estudio se centrará en la Vicerrectoría Académica, donde dependen las facultades y el personal docente, el cual se encuentra constituido de la siguiente manera:

- Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas
- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Derecho
- Facultad de Educación y Humanidades
- Facultad de Estudios a Distancia
- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud
- Facultad de Relaciones internacionales, Estrategia y Seguridad

Durante los años 2008 - 2013 con el área de psicología, en aras de determinar las variables a intervenir para asegurar un escenario propicio de trabajo, donde no solo deben
entenderse relaciones interpersonales sino también, las condiciones ambientales y de infraestructura, los estímulos, la educación, la valoración psicológica del trabajador en la etapa de reingreso, los microclimas y la estructura salarial, como elementos esenciales.
3. ESTUDIOS PREVIOS

Se llevó a cabo de acuerdo con los criterios establecidos por la Función Pública, el conocer y comprender la forma como los empleados perciben su realidad laboral mediante un diagnóstico que identificó aquellas áreas de conflicto y se precisaron elementos propios del clima organizacional para llegar a identificar las características que predominan en la universidad. En la Tabla 3, se muestran los resultados del diagnóstico inicial de la percepción laboral, realizado en el año 2014.

Tabla 3. Resultados diagnóstico inicial de percepción laboral

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÍTEM EVALUADO</th>
<th>PROMEDIO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gracias a los esfuerzos y actividades que adelanta la institución se</td>
<td>3,94</td>
</tr>
<tr>
<td>cuenta con un clima laboral apropiado para trabajar</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La Universidad contribuye a la calidad de vida de sus docentes</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>mediante el pago oportuno de salarios y facilidades para el</td>
<td>4,63</td>
</tr>
<tr>
<td>desarrollo de las labores asignadas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>En las diferentes dependencias de la Universidad Militar Nueva</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Granada se percibe un clima laboral apropiado</td>
<td>3,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los resultados, se procedió a adelantar un plan de acción en aquellas calificaciones que fueron menores a 4,0.

En la Tabla 4, se muestra la aplicación de un instrumento durante el periodo 2015 - 2016, por parte de la Caja de Compensación Familiar Cafam, se llevó a cabo una aplicación de un instrumento teniendo los siguientes resultados:
<table>
<thead>
<tr>
<th>ÍTEM</th>
<th>PORCENTAJE (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Orientación organizacional – Misión, visión</td>
<td>85%</td>
</tr>
<tr>
<td>Imagen corporativa – Orgullo por pertenecer a la</td>
<td>91%</td>
</tr>
<tr>
<td>institución</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cliente externo – Calidad, satisfacción, atención</td>
<td>86%</td>
</tr>
<tr>
<td>Comunicación – Herramienta de trabajo</td>
<td>84%</td>
</tr>
<tr>
<td>Condiciones de trabajo – Seguridad en el trabajo</td>
<td>74%</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo y competitividad – Desarrollo</td>
<td>73%</td>
</tr>
<tr>
<td>Relaciones de equipo – Jefe</td>
<td>81%</td>
</tr>
<tr>
<td>Equilibrio familia-trabajo – Reconocimiento</td>
<td>74%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** Elaboración propia

El resumen de la medición, se evidencia una percepción favorable la cual se encuentre en el umbral del 71 al 90%, indicando la gran favorabilidad de la imagen institucional por parte de los trabajadores.
4. MARCO LEGAL

A continuación se presenta el marco normativo aplicado al trabajo realizado.

4.1 LEY 30 DE 1992

Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. El Congreso de Colombia, DECRETA:

"CAPITULO III Del bienestar universitario."

Artículo 117. Las instituciones de Educación Superior deben adelantar programas de bienestar entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo. El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), determinará las políticas de bienestar universitario. Igualmente, creará un fondo de bienestar universitario con recursos del Presupuesto Nacional y de los entes territoriales que puedan hacer aportes. El fondo señalado anteriormente será administrado por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). Artículo 118. Cada institución de Educación Superior destinará por lo menos el dos por ciento (2%) de su presupuesto de funcionamiento para atender adecuadamente su propio bienestar universitario. Artículo 119. Las instituciones de Educación Superior garantizarán campos y escenarios deportivos, con el propósito de facilitar el desarrollo de estas actividades en forma permanente.

Artículo 123. El régimen del personal docente de Educación Superior será el consagrado en los estatutos de cada institución. Dicho régimen deberá contemplar al menos los siguientes aspectos: Requisitos de vinculación, sistemas de evaluación y capacitación, categorías, derechos y deberes, distinciones e incentivos y régimen disciplinario. Artículo 124. Las personas naturales y jurídicas que financien los estudios de sus trabajadores en instituciones de Educación Superior, para efectos tributarios podrán deducir dicho monto de sus costos de operación. Artículo 125. Las instituciones dedicadas exclusiva o primordialmente a la investigación, podrán ofrecer...
previo convenio con universidades y conjuntamente con éstas, programas de formación avanzada. Artículo 126. El Gobierno Nacional destinará recursos presupuestales para la promoción de la investigación científica y tecnológica de las universidades estatales u oficiales, privadas y demás instituciones de Educación Superior, los cuales serán asignados con criterios de prioridad social y excelencia académica. Artículo 127. El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) colaborará con el Estado en su función de promover y orientar el desarrollo científico y tecnológico, de acuerdo con lo establecido por la Ley 29 de 1990. Artículo 128. En todas las instituciones de Educación Superior, estatales u oficiales, privadas y de economía solidaria, serán obligatorios el estudio de la Constitución Política y la instrucción cívica en un curso de por lo menos un semestre. Así mismo, se promoverán prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana. Artículo 129. La formación ética profesional debe ser elemento fundamental obligatorio de todos los programas de formación en las instituciones de Educación Superior.

4.2 DECRETO 1279 DE 2002

A continuación se presenta apartes del decreto que rige y normatiza el pago de salarios y prestaciones de las universidades estatales y es un documento de referencia que reglamenta la Universidad Militar Nueva Granada.

Por el cual se establece el régimen salarial y prestaciones de los docentes de las Universidades Estatales. El Presidente de la República de Colombia, en desarrollo de las normas generales establecidas en la ley 4ª de 1992 y en concordancia con el artículo 77 de la ley 30 de 1992, DECRETA: CAPÍTULO I Del campo de aplicación ARTÍCULO 1. Campo de aplicación de este Decreto. Las disposiciones de este decreto se aplican en las universidades estatales u oficiales a quienes se vinculen por concurso como empleados públicos docentes, o reingresen a la carrera docente, a partir de la vigencia de este decreto. Igualmente, están cobijados por el presente decreto los docentes que antes de la vigencia del Decreto 2912 del 2001 se regían por el régimen establecido en el Decreto 1444 de1992 y los profesores
que estando sometidos con anterioridad al 8 de enero del 2002 a un régimen salarial y prestaciones diferente al del Decreto 1444 de 1992, se acojan al presente decreto.

ARTÍCULO 2. Profesores sometidos a un régimen diferente Los profesores de las universidades estatales u oficiales que con anterioridad al 8 de enero del 2002 estaban sometidos a un régimen salarial y prestaciones diferente al del Decreto 1444 de 1992, continúan rigiéndose por ese régimen, salvo que en un lapso no superior a cinco (5) meses, contados a partir de la vigencia del presente Decreto, decidan voluntariamente acogerse al mismo. Dicha decisión debe manifestarse mediante comunicación escrita e irrevocable dirigida al respectivo Rector, antes del vencimiento indicado por la fecha.

4.3 ACUERDO 04 DE 2004

La universidad Militar Nueva Granada por ser un ente autónomo del orden nacional, con régimen orgánico especial, mediante el acuerdo 04 de 2004, reglamenta el personal docente, que permite establecer lineamientos y beneficios; a continuación algunos apartes que contribuyen a la investigación.

El acuerdo 04 de 2004 en su artículo 67. Las situaciones administrativas en las que puede encontrarse un docente de planta (tiempo completo, medio tiempo o dedicación exclusiva) son las siguientes:

- Periodo de prueba.
- Ejercicio de sus actividades.
- Licencia.
- Permiso.
  - Comisión
  - Ejercicio de funciones en otro tipo de actividades por encargo, dentro o fuera de la universidad.
  - Prestación del servicio militar por llamamiento del Gobierno Nacional.
• Vacaciones.
• Suspensión temporal en el ejercicio de sus funciones.
• Periodo sabático.

Distinciones académicas y estímulos. Artículo 80. Se establecen las siguientes distinciones académicas para los docentes de carrera, así:

• Profesor distinguido.
• Profesos emérito.
• Profesor honorario.

4.4 CIARP

La Universidad Militar Nueva Granada, consciente de sus naturaleza, institución de educación superior de carácter público, mediante el acuerdo 004 del 2004, en su título XIII, artículos 119 y 120, valida la existencia del comité interno de asignación y reconocimiento de puntaje CIARP determinación de puntajes, asignación de bonificaciones a docentes, reglamenta y toma decisiones respecto a la productividad académica de los mismos, aporta lineamientos y decisiones para asignación a sus docentes.

4.5 ACUERDO NO. 18 DE 2005.

Por medio del cual se reglamentan para el personal docente de la Universidad Militar Nueva Granada, algunos aspectos del decreto 1279 de 2001 en materia de productividad docente, puntajes salariales y bonificaciones. El decreto 1279 del 19 de junio de 2002 establece el régimen salarial y prestaciones de los docentes de las universidades estatales, es la recopilación de las normas generales existentes y que rigen para los docentes de la UMNG.
5. DESARROLLO DEL TRABAJO

La necesidad de investigar sobre el clima organizacional permite determinar la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de las personas, para este caso docentes de planta de la calle 100.

5.1 METODOLOGÍA

La metodología aplicada a este trabajo parte de:

5.1.1 Diseño de la investigación

Se estudió una situación ya existente, en donde los docentes ya tenían una percepción del clima organizacional en la UMNG y además, donde tenían una apreciación de participación acorde a su rol. Dicha percepción no ha sido fundada ni influenciada por el autor de este trabajo. Al ser un estudio no experimental, no hay una asignación al azar de los docentes porque al momento de la recolección de datos, éstos ya pertenecen a una Facultad. El autor lo que hace es analizar los datos y obtener conclusiones de la información que se recolecta.

Es un tipo de investigación descriptiva porque determina cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. El objetivo de este tipo de estudio es especificar las propiedades importantes de los docentes sometidos al instrumento. Se eligen varias preguntas y se miden cada una de ellas independientemente.

5.1.2 Universo y muestra

- **Universo**

El universo de población docente de planta es de 368. La cantidad de docentes en la calle 100 es de 196. Así, la muestra se determina de la siguiente forma:
• Muestra

Es una muestra no probabilística, ya que la elección de la sede no dependió de las probabilidades, sino que fue hecha debido a las necesidades del autor, por trabajar en dicha sede y tener acceso a la población asignada.

El procedimiento no es mecánico, ni con bases en fórmulas de probabilidad sino que depende del proceso de toma de decisiones de clima organizacional de los docentes de planta en la sede calle 100. Así, este trabajo tiene valor limitado y por esto las conclusiones que se derivan no son generalizadas a toda la población docente, sino que son válidas para aquellos docentes que participaron en el trabajo. Tomando dos docentes por facultad, en la Tabla 5 se muestra la distribución de docentes en la sede calle 100 por facultades:

<table>
<thead>
<tr>
<th>FACULTAD</th>
<th>POBLACIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Facultad de Ciencias Económicas</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>Facultad de Derecho</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>Facultad de Educación y Humanidades</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Facultad de Ingeniería</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>Facultad de Relaciones Internacionales,</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Estrategia y Seguridad</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Marco de Referencia

Las preguntas fueron seccionadas acorde a: relación entre personal, mostrada en la Tabla 6; relación con el trabajo mostrado en la Tabla 7; y relación con el liderazgo y satisfacción, mostrado en la Tabla 8;
Tabla 6. Ítem de preguntas en relación entre personal

<table>
<thead>
<tr>
<th>VARIABLE</th>
<th>NO. DE PREGUNTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Comunicación con la organización</td>
<td>3, 4, 5, 6</td>
</tr>
<tr>
<td>Trabajo en equipo</td>
<td>8, 10, 11, 12, 21, 25</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 7. Ítem de preguntas en relación con el trabajo

<table>
<thead>
<tr>
<th>VARIABLE</th>
<th>NO. DE PREGUNTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Herramientas para la mejora</td>
<td>9, 18, 20</td>
</tr>
<tr>
<td>Condiciones de trabajo</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 8. Ítem de preguntas en relación con el liderazgo y satisfacción

<table>
<thead>
<tr>
<th>VARIABLE</th>
<th>NO. DE PREGUNTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liderazgo</td>
<td>13, 14, 15, 19</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfacción</td>
<td>16, 17, 22, 23, 24</td>
</tr>
<tr>
<td>Relaciones de equipo</td>
<td>1, 2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la facultad, se toma el total de población docente:

- Facultad de Ingeniería (43%) cuenta con el mayor número de docentes de planta
- Facultad de Ciencias Económicas (23%)
- Facultad de derecho (15%)
- Facultad de Relaciones Internacionales Estrategia y Seguridad (12%)
- Facultad de Humanidades (6%).

Con el fin de realizar esta investigación se procedió a desarrollar en dos etapas la metodología propuesta así:
5.2 DESARROLLO DE LA ETAPA I: ENTREVISTA

Se realizó una entrevista semi estructurada, que fue grabada y transcrita, para poder hacer un análisis del discurso de cada uno de los profesores participantes a partir de sus respuestas, se creó una matriz que permitió establecer los parámetros necesarios para clasificarlos en ejes y categorías.

5.2.1 Categorización

En la Tabla 9 se muestra la categorización de las variables desarrollado para el diseño del cuestionario de preguntas.

**Tabla 9. Categorización de variables**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ASPECTO</th>
<th>MEDICION</th>
<th>CUESTIONAMIENTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Condiciones de trabajo</td>
<td>Herramientas para la mejora del docente</td>
<td>Diplomados que fortalezcan la docencia.</td>
</tr>
<tr>
<td>RELACIÓN CON EL TRABAJO</td>
<td></td>
<td>Maestrías en docencia</td>
</tr>
<tr>
<td>Señala los aspectos del entorno que</td>
<td></td>
<td>Posibilidades de</td>
</tr>
<tr>
<td>impactan sobre el desempeño del</td>
<td></td>
<td>capacitación doctoral.</td>
</tr>
<tr>
<td>docente, sobre su productividad. Se</td>
<td></td>
<td>Capacitaciones de la</td>
</tr>
<tr>
<td>refiere a la calidad, cantidad y</td>
<td></td>
<td>vicerrectoría académica.</td>
</tr>
<tr>
<td>efectividad de los recursos que la</td>
<td></td>
<td>Movilidades de</td>
</tr>
<tr>
<td>Universidad entrega para el desempeño</td>
<td></td>
<td>investigación</td>
</tr>
<tr>
<td>de la las funciones.</td>
<td></td>
<td>Estabilidad Laboral</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo y competitividad</td>
<td>Condiciones Laborales</td>
<td>Aulas Adecuadas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Fortalecimiento de competencias</td>
<td>Doctorados</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Capacitación no formal</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Tics</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Docencia Universitaria</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Profesionalismo</strong></td>
<td>Posibilidad de expresarse</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------</td>
<td>---------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Señala el interés</td>
<td>Posibilidad de diálogo</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>que ha tenido el</td>
<td>Puntualidad en el pago de</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>docente, para tener</td>
<td></td>
<td>salari</td>
</tr>
<tr>
<td>aportes personales a</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>la UMNG, más allá</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>del cumplimiento de</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>sus funciones</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Satisfacción</strong></th>
<th>Actividades de Bienestar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Institucional División de</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gestión del talento humano</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Procesos de selección</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>exigentes</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Relaciones de equipo</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Busca reflejar las</td>
</tr>
<tr>
<td>características de</td>
</tr>
<tr>
<td>relación humana que</td>
</tr>
<tr>
<td>se establece en los</td>
</tr>
<tr>
<td>diferentes niveles de</td>
</tr>
<tr>
<td>la UMNG,</td>
</tr>
<tr>
<td>contemplando la</td>
</tr>
<tr>
<td>comunicación,</td>
</tr>
<tr>
<td>integración,</td>
</tr>
<tr>
<td>emocionalidad y</td>
</tr>
<tr>
<td>reconocimiento</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Liderazgo de las directivas</strong></th>
<th>Excelente liderazgo</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Comunicación Organizacional</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Se refiere a la</td>
</tr>
<tr>
<td>percepción que</td>
</tr>
<tr>
<td>tienen los docentes</td>
</tr>
<tr>
<td>de la UMNG, como</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Relacion con la institucion</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Trabajo en equipo</strong></th>
<th>Se ha intentado fomentar el trabajo en equipo</th>
</tr>
</thead>
</table>
Fuente: Elaboración propia

5.3 DESARROLLO DE LA ETAPA II: CUESTIONARIO

Con esta categorización se procedió a elaborar el cuestionario para ser aplicado a una muestra de 20 docentes de las mismas facultades que se centró en los factores que impactaron, que se relacionan con el marco teórico, con el instrumento, variables aplicadas y estudiadas por la Universidad del Rosario de Bogotá quien diseñó un instrumento para medir el clima en organizaciones Colombianas I.M.C.O.C. Encuesta aplicada (ANEXO1).
6. RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS DE DATOS

Para realizar el análisis de la información, se implementó la Matriz de Evaluación (ANEXO 2) en la cual se discrimino cada una de las preguntas planteadas en la Encuesta 1 (ANEXO 1).

Dicha matriz consta de los siguientes enunciados: en primer lugar se encuentra el número de la pregunta, seguido de la variable y pregunta; en segundo lugar se establecieron las posibles respuestas con el fin de registrar los datos de tipo porcentual según la tabulación llevada a cabo.

Teniendo en cuenta que la distribución gráfica o porcentual que clasifica la información recopilada, permite saber cuál es el peso específico que un factor o componente tiene sobre el conjunto en términos porcentuales, de los cuales se relacionan a continuación:

6.1 RESULTADOS

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Relaciones de equipo, el 23% de los docentes se encuentra totalmente de acuerdo respecto a que las decisiones, inquietudes y planteamientos que se le presentan al jefe son justas y equitativas; el 38% se encuentra de acuerdo, el 14% es indiferente, el 14% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo en que las decisiones del jefe son justas y equitativas para el grupo.

Si se suman los dos porcentajes que tienden al acuerdo, se puede establecer que alrededor del 60% tienen una buena relación con su jefe y con la forma de actuar de este.

Comunicación con la organización Los docentes opinan que tanto la comunicación académica como la administrativa, fluye adecuadamente, es asertiva y crea identidad entre la
comunidad, el 37% de los docentes opina que está de acuerdo, el 25% le es indiferente, el 27% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo no comparte esta afirmación.

Ninguno está totalmente de acuerdo, lo que puede estar mostrando que los docentes ven que se tiene dificultad, se debe plantear una oportunidad de mejora.

Condic和平o de trabajo, Los docentes responden que los trabajos que se solicitan no saben porque los solicitan el 29.4% de los docentes están totalmente de acuerdo no saben para que los piden, el 17.6% responden que se encuentran de acuerdo, el 23.5% le es indiferente, el 29.4 se encuentra en desacuerdo.

Si se suman los dos porcentajes que tienden al acuerdo, se puede establecer que alrededor del 47% consideran que los trabajos saben para que son solicitados y el sumar los que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que son el 52%, consideran que los trabajos no saben para que los piden pero se deben presentar. Por el resultado arrojado no se presentará oportunidad de mejora.

Trabajo en equipo, Los docentes responden que la facultad trabaja de manera aislada, la información se encuentra concentrada en pocas personas, encuentro retroalimentación de mi trabajo, las decanaturas llevan un trabajo en equipo con los programas, el 13% de los docentes están totalmente de acuerdo, el 31% está de acuerdo, el 19% le es indiferente, el 25% no está de acuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

Herramientas para la mejora, Los docentes responden a recibo la capacitación adecuada, el ambiente de trabajo es adecuado y los beneficios son equitativos en los docentes, el 7.8% están totalmente de acuerdo, el 27.4 están de acuerdo, el 23.5% le es indiferente, el 33% está en desacuerdo y el 7.8% está totalmente en desacuerdo.

Liderazgo, a las iniciativas de los docentes reciben respaldo por las directivas, los jefes se preocupan porque estas iniciativas mejoren la calidad del trabajo, se mantiene una motivación en los docentes y se preocupan por los docente como personas, los docentes responden el 35.85% está de acuerdo, el 17.65% le es indiferente, el 36.77 está en desacuerdo y el 8.8% está totalmente en desacuerdo.

Según los hallazgos en estas preguntas podemos deducir que los docentes no están de acuerdo con la afirmación de que los jefes reciban y respalden sus iniciativas, lo cual sin
lugar a duda genera cierto desinterés en mayor o menor medida producida por sus jefes directos. Esto demostrado a través del 63.22%, cantidad bastante significativa teniendo en cuenta la población total.

Satisfacción, Los docentes responden a se habla positivamente de la universidad, nuestro trabajo es un reto diario, me siento realizado profesionalmente, la Universidad incentiva al que trabaja bien, el 24.48% está totalmente de acuerdo, el 34.22% está de acuerdo, el 12.94% le es indiferente, el 24.48% está en desacuerdo y el 8.82% está totalmente en desacuerdo.

En esta modalidad de preguntas es notable que los docentes sienten satisfacción personal y profesional al desarrollar sus labores diarias, toda vez que sus respuestas han sido positivas. Por lo que es importante seguir impulsando el desarrollo personal de los docentes por medio de capacitaciones de actualización las áreas susceptibles a su profesión.

6.1.1 RESULTADO INDIVIDUAL DE ENTREVISTA REALIZADA A DOCENTES DE PLANTA DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

1. Periódicamente, planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas relacionados con mi trabajo.
   (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia
2. Considero que mi jefe inmediato es una persona justa y equitativa, cuando toma decisiones.
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

3. La Vicerrectoría Académica tiene expectativas realistas, con respecto a los resultados que se tiene de las evaluaciones que realizan los estudiantes.
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

4. La información tanto académica como administrativa requerida por las diferentes dependencias de la UMNG, fluye adecuadamente.
(17 respuestas)
**Fuente:** Elaboración propia

5. La comunicación en nuestra Facultad es fluida y asertiva. (17 respuestas)

6. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad dentro de los miembros. (16 respuestas)

7. Con frecuencia los docentes deben realizar trabajos que no se sabe por qué se hacen. (17 respuestas)

**Fuente:** Elaboración propia
8. La decanatura realiza las gestiones necesarias para estimular y llevar a cabo trabajo en equipo por parte de los programas existentes de la facultad.
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

9. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos y lineamientos propuestos por la facultad.
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

10. En la Universidad cada facultad trabaja de manera aislada.
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia
11. El espíritu de equipo en la Universidad es un factor sobresaliente. (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

12. La información en la facultad a la que pertenezco, está concentrada en unas pocas personas. (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

13. Las iniciativas de los profesores reciben respaldo de la alta dirección. (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia
14. Los jefes se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

15. Mi jefe muestra tener interés en mí como persona.
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

16. Mis compañeros suelen hablar positivamente de la facultad y de sus directivas.
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia
17. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más. (15 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

18. Para el desarrollo de mis labores, el ambiente de trabajo es adecuado. (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

19. Mi jefe inmediato se preocupa por mantener el nivel de motivación de los docentes. (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia
20. La Universidad otorga beneficios equitativos a sus docentes. (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

21. Mi jefe me brida la retroalimentación necesaria para reforzar mis debilidades, de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño. (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

22. En este trabajo me siento realizado profesionalmente. (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia
23. Los profesores se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.  
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

24. En la Universidad se estimula al que trabaja bien.  (17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia

25. La alta dirección, escucha las sugerencias, observaciones y dudas de los docentes,  
(17 respuestas)

Fuente: Elaboración propia
7. PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO

Con los resultados obtenidos, ahora se logra determinar la relación con variables tales como: supervisión, metodologías, estructuras, etc., las cuales intervienen en la organización de la UMNG:

- Se logró saber qué piensan, opinan o cómo se sienten los docentes de planta de la sede calle 100: identificando carencias, ineficacias, defectos o virtudes, es decir, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles del clima organizacional

- Modos para incentivar la participación de estos docentes

- Potenciar los mecanismos de comunicación y relación con la UMNG

Una vez realizado el análisis se encuentra que los factores más relevantes que están ocasionando insatisfacción en los docentes y por ende generando un deficiente clima organizacional lo constituyen:

7.1 PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO COMUNICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Tabla 10. Comunicación

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVO</th>
<th>PLAN DE ACCION</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1. Sensibilizar a los distintos estamentos de la universidad sobre la importancia de tener una comunicación asertiva.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Sensibilización que inicia con decanos, vicedecanos y directores de las unidades académicas, con el propósito que sea directa, oportuna, honesta y mesurada</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Establecer las políticas de comunicación de la organización, con el fin de asegurar el manejo adecuado de la información.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4. Establecer canales de comunicación oficiales, que permitan que las personas estén constantemente actualizados sobre los distintos variables que se manejan al interior de la institución y que están relacionadas con políticas,</td>
</tr>
</tbody>
</table>
distintos estamentos y componentes de la institución buscando que la información fluya de manera efectiva en todos los niveles y lograr el compromiso de las directivas. 

decisiones, normas, reglamentos y disposiciones en general, que afectan la dinámica académica y administrativa de la universidad. 

5. Implementar la tecnología de comunicación adecuada que permita que la información fluya de una manera ordenada y oficial y llegue a las distintas dependencias de la institución de una manera oportuna. 

6- Capacitar a los funcionarios y docentes de la institución acerca del uso de las tecnologías de comunicación implementadas y el manejo apropiado de la información que se envía por los distintos canales. 

7. Incentivar a los funcionarios al acceso de los diferentes medios de comunicación con el fin de motivar la lectura permanente de las comunicaciones y documentos publicados para conocimiento de la comunidad. 

8. Realizar evaluación y seguimiento de proceso de comunicación institucional, teniendo en cuenta la política de comunicación, los canales establecidos y la tecnología y utilizada para ello, con el fin de determinar las posibles falencias y con ello corregirlas. 

9. Comunicación de resultados

<table>
<thead>
<tr>
<th>RECURSOS</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>MEDIO DE VERIFICACION</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Humanos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>División de gestión del Talento Humano</td>
<td>Directivos, decanos, vicedecanos, directores de programa</td>
<td>Actas, indicadores, encuestas</td>
<td>Enero-febrero /2017 sensibilización Marzo/2017 Políticas y canales Abril- mayo/2017 Implementación y Capacitación Junio /2017 Evaluación y seguimiento Julio/2017 Resultados</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Tecnológicos | Informática dentro del presupuesto tiene contemplado las nuevas aplicaciones de medios informáticos para la comunicación de la comunidad |
| Financieros | Programa de capacitación para el desarrollo y el trabajo presupuesto año 2017 |

| INDICADOR |
|-----------------|----------|----------|----------|
| OBJETIVO | META | VARIABLE | INSTRUMENTO |
| Propiciar una comunicación efectiva, abierta y fluida entre todas las unidades académicas y | Que el 100% del personal docente y administrativo conozca los medios de | Cobertura, satisfacción, alineación con la cultura y el | Encuestas permanentes sobre temas de interés |
administrativas de la UMNG, comunicaciones internas y externas | comunicación existentes | objetivo | general de la UMNG
---|---|---|---

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.2 PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO PARA LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

**Tabla 11. Liderazgo**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVO</th>
<th>PLAN DE ACCIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Sensibilizar a los directivos, decanos, vicedecanos, jefes de oficina, jefes de división, directores de programa, sobre la importancia del liderazgo y el cambio de actitud al interior de la organización.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Identificar en las diferentes dependencias de la organización, las personas que tienen el espíritu de liderazgo (visionario, innovador, comunicativo, orientador)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Reunir a los posibles líderes identificados y realizar una sensibilización con ellos, con el propósito de potenciar dicha actitud en beneficio de la institución y lograr la participación de todos.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Capacitar a los directivos, docentes y funcionarios seleccionados en las últimas tendencias, teorías y aplicaciones acerca del liderazgo, con el fin de potencializar su talento en beneficio de la institución (coaching, PNL, pensamiento estratégico, líder resonante, inteligencia emocional, etc.)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. Enviar a los líderes capacitados a sus dependencias, para que comiencen a jalonar los procesos que se realizan en ellas y mejorar el clima organizacional, con el propósito de generar una fuerte sinergia que contribuya en beneficio de los resultados laborales.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6. Realizar evaluación y seguimiento del plan de acción aplicado en cada dependencia, con el fin de determinar las posibles falencias y con ello corregirlas.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7. Comunicación de resultados</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>RECURSOS</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>MEDIO DE VERIFICACION</th>
<th>TIEMPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Agosto-septiembre/2017</td>
</tr>
</tbody>
</table>
7.3 PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO PAREA EL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 12. Trabajo en equipo

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVO</th>
<th>PLAN DE ACCION</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1. Sensibilizar a los distintos estamentos de la universidad sobre la importancia del trabajo en equipo al interior de la organización.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Capacitar a todos los docentes y funcionarios de la universidad en las últimas tendencias sobre el trabajo en equipo y los diferentes temas relacionados con este (inteligencia emocional, PNL, relaciones interpersonales, etc.).</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Aplicar las técnicas y conceptos de trabajo en equipo aprendidos, mediante talleres lúdicos y prácticos, para motivar a los funcionarios y docentes.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4. Fomentar reuniones de grupos de las diferentes unidades académicas, potenciando grupos de mejora e intercambio de experiencias.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5. Establecer políticas y estrategias de reconocimiento en el marco de la mejora de la calidad en servicios académicos.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6. Realizar evaluación y seguimiento del plan de acción aplicado en cada unidad académica administrativa, con el fin de determinar las posibles falencias y con ello corregirlas.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7. Comunicación de resultados</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>8. Pasado el tiempo se debe realizar seguimiento a las unidades académico administrativas con el fin de evaluar las técnicas utilizadas y retroalimentación de los resultados obtenidos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
### Humanos
Docentes

### Financieros
Plan de bienestar actividad clima organizacional presupuesto 2018
Plan de capacitación para el trabajo y el desarrollo humano presupuesto 2018

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDICADOR</th>
<th>OBJETIVO</th>
<th>META</th>
<th>VARIABLE</th>
<th>INSTRUMENTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Propender que se creen grupos de trabajo interdisciplinarios de las diferentes unidades académicas</td>
<td>5 grupos de trabajo de las diferentes facultades</td>
<td>Docentes Relaciones laborales positivas</td>
<td>Evaluación</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
8. CONCLUSIONES

- Como cualquier organización en la UMNG es importante analizar y hacer seguimiento a los factores que inciden en el clima organizacional ya que, como se recoge en el marco teórico, este ayuda a la organización a ser más productiva y competitiva.

- Los docentes, por ser uno de los actores fundamentales en cualquier institución universitaria, deben ser consultados periódicamente respecto al funcionamiento cotidiano de la universidad, lo que redundará en una mayor participación activa y un mayor compromiso.

- Existen, de acuerdo a los resultados de la encuesta, unas áreas o aspectos, que es necesario mejorar para aumentar la satisfacción y el compromiso del cuerpo docente.

- Este trabajo pretende contribuir a las otras mediciones de clima que se han hecho al interior de la UMNG, analizando únicamente uno de los actores: los docentes de planta.

- En próximos estudios será necesario analizar otros actores que hacen parte de la institución, como son los docentes de planta de las otras sedes, los docentes de hora cátedra y el cuerpo administrativo de la Universidad.
9. RECOMENDACIONES

- Dar aplicabilidad al plan de mejoramiento propuesto para cada factor que se determinó, que lleva consigo buscar mejora en los procesos y por ende el empoderamiento de los funcionarios hacia la universidad.

- Determinar la necesidad de continuar aplicando instrumentos de consulta de clima organizacional a toda la población y así generalizar estrategias y planes de acción conducentes a mejoras continuas en las actividades conducentes a mantener un buen clima organizacional.

- Participación permanente de los docentes en diferentes actividades que permita la colaboración, integración, satisfacción, generando de esta forma estrategias de trabajo efectivas.
REFERENCIAS


Los efectos de un mal clima organizacional. (s/f). Recuperado www.finanzaspersonales.com.co


Méndez C. (2006) *Clima Organizacional en Colombia, El IMOC; un método de análisis para su intervención.* Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario


ANEXOS
**ANEXO 1.**

Definiciones de Clima Organizacional planteadas por autores extranjeros

<table>
<thead>
<tr>
<th>AUTOR PRINCIPAL</th>
<th>DEFINICIONES</th>
<th>AUTORES QUE LO RETOMAN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Argyris (1957)</strong></td>
<td>El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización</td>
<td>Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Halpin y Croft (1963)</strong></td>
<td>El clima organizacional se</td>
<td>Dessler, 1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y</td>
</tr>
</tbody>
</table>
El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.

Forehand y Gilmer (1964)

El clima es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.

Dessler (1979)

El clima organizacional es una cualidad relativamente...

Flippo (1984)
duradera del ambiente interno
de la organización. 

Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización. El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.

El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo

Brunet (1987)
Gonçalvez (1997)
Litwin y Stringer (1968)
de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.

Rodríguez, 1994; Prieto, 1995; Lozano y Mendoza, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Rosales, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Guzmán, 1998; Nieto, Rodríguez y Arango, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Triana, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Cabrera, Parra, Rentería y Sánchez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Angarita, Ricaurte, Amaya, Rodríguez y Cortés, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Mesa y Pardo, 2004; Camacho, Ospina y Segura, 2003; Cardona y Sandoval, 2003; Gálvez, 2004; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005; Quintana, 2005

Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.

Tagiuri (1968)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor (Año)</th>
<th>Definición del Clima Organizacional</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pace (1968)</td>
<td>El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Álvarez, 1992a; Abril y Fajardo, 2000.</td>
</tr>
<tr>
<td>Hall (1972)</td>
<td>El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado. Dessler, 1979; Granja y Chamorro, 1998; Buitrago, 2000; Castiblanco y Quiroga, 2001; Bernal y Soto, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Barón y Cordovéz, 2005.</td>
</tr>
<tr>
<td>Campbell (1976)</td>
<td>El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento. El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las. Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Páramo, 2004.</td>
</tr>
<tr>
<td>Autor</td>
<td>Definición</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Reichers y Schneider (1990)</td>
<td>variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otras, pueden impactar en el clima organizacional.</td>
</tr>
<tr>
<td>Autor</td>
<td>Citas/Ejemplos</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Gonçalvez (1997)</td>
<td>El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral. Peña y Sánchez, 1998; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Valdenebro y Lozano, 2000; Pórtela, Ramírez y Ramos, 2001; Forero y Valero, 2003; Bonnet y Cortés, 2002; Barón y Cordovéz, 2005; Quintana, 2005.

**Fuente:** Elaboración propia
ANEXO 2

CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA PARA DOCENTES DE PLANTA DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

1. ¿Qué herramientas en docencia se proporcionan a los docentes que le permita tener oportunidades de mejora y en el futuro posibilidades de carrera dentro de la institución?

2. ¿Considera que cuenta con las condiciones optimas ambiente, entorno necesarios para hacer del día a día un espacio propicio para preparar y desarrollar sus clases?

3. ¿Cuál es el aspecto más fuerte de la institución, que garantiza la satisfacción laboral?

4. ¿Cuál es el aspecto más débil de la institución que usted considera genera más insatisfacción en los docentes?

5. ¿Se fomenta dentro de la institución el trabajo en equipo o el trabajo colaborativo o la integración entre docentes?

6. ¿Cuál es su opinión respecto al liderazgo de las directivas?

7. ¿La institución se preocupa por desarrollar o fortalecer las competencias de sus docentes?
CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DOCENTES DE PLANTA DE LA SEDE CALLE 100 DE LA UMNG

Antes de responder debe tener en cuenta: Es anónimo y confidencial, enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la Universidad, asegúrese de responder todas las preguntas.

1. 1. Periodicamenete, planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas relacionados con mi trabajo.
   *Marca solo un óvalo.*
   - [ ] Totalmente de acuerdo
   - [ ] De acuerdo
   - [ ] Indiferente
   - [ ] En desacuerdo
   - [ ] Totalmente en desacuerdo

2. 2. Considero que mi jefe inmediato es una persona justa y equitativa, cuando toma decisiones.
   *Marca solo un óvalo.*
   - [ ] Totalmente de acuerdo
   - [ ] De acuerdo
   - [ ] Indiferente
   - [ ] En desacuerdo
   - [ ] Totalmente en desacuerdo

3. 3. La Vicerrectoría Académica tiene expectativas realistas, con respecto a los resultados que se tiene de las evaluaciones que realizan los estudiantes.
   *Marca solo un óvalo.*
   - [ ] Totalmente de acuerdo
   - [ ] De acuerdo
   - [ ] Indiferente
   - [ ] En desacuerdo
   - [ ] Totalmente en desacuerdo
4. La información tanto académica como administrativa requerida por las diferentes dependencias de la UMNG, fluye adecuadamente.
   Marca solo un óvalo.
   - Totalmente de acuerdo
   - De acuerdo
   - Indiferente
   - En desacuerdo
   - Totalmente en desacuerdo

5. La comunicación en nuestra Facultad es fluida y asertiva.
   Marca solo un óvalo.
   - Totalmente de acuerdo
   - De acuerdo
   - Indiferente
   - En desacuerdo
   - Totalmente en desacuerdo

6. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad dentro de los miembros.
   Marca solo un óvalo.
   - Totalmente de acuerdo
   - De acuerdo
   - Indiferente
   - En desacuerdo
   - Totalmente en desacuerdo

7. Con frecuencia los docentes deben realizar trabajos que no se sabe por qué se hacen.
   Marca solo un óvalo.
   - Totalmente de acuerdo
   - De acuerdo
   - Indiferente
   - En desacuerdo
   - Totalmente en desacuerdo

8. La decanatura realiza las gestiones necesarias para estimular y llevar a cabo trabajo en equipo por parte de los programas existentes de la facultad.
   Marca solo un óvalo.
   - Totalmente de acuerdo
   - De acuerdo
   - Indiferente
   - En desacuerdo
   - Totalmente en desacuerdo
9. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos y lineamientos propuestos por la facultad.
*Marca solo un óvalo.*
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. En la Universidad cada facultad trabaja de manera aislada.
*Marca solo un óvalo.*
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. El espíritu de equipo en la Universidad es un factor sobresaliente.
*Marca solo un óvalo.*
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. La información en la facultad a la que pertenezco, está concentrada en unas pocas personas.
*Marca solo un óvalo.*
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Las iniciativas de los profesores reciben respaldo de la alta dirección.
*Marca solo un óvalo.*
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
14. Los jefes se preocupan porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.  

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Mi jefe muestra tener interés en mí como persona.  

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Mis compañeros suelen hablar positivamente de la facultad y de sus directivas.  

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.  

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Para el desarrollo de mis labores, el ambiente de trabajo es adecuado.  

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
19. Mi jefe inmediato se preocupa por mantener el nivel de motivación de los docentes.  

Marca solo un óvalo.

☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

20. La Universidad otorga beneficios equitativos a sus docentes.  

Marca solo un óvalo.

☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

21. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis debilidades, de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño.  

Marca solo un óvalo.

☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

22. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.  

Marca solo un óvalo.

☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo

23. Los profesores se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.  

Marca solo un óvalo.

☐ Totalmente de acuerdo  
☐ De acuerdo  
☐ Indiferente  
☐ En desacuerdo  
☐ Totalmente en desacuerdo
24. En la Universidad se estimula al que trabaja bien.

Marca solo un óvalo.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Indiferente
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

25. La alta dirección, escucha las sugerencias, observaciones y dudas de los docentes.

Marca solo un óvalo.

- [ ] Totalmente de acuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Indiferente
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Totalmente en desacuerdo

---

Con la tecnología de

Google Forms

---

**Fuente:** Elaboración propia