

Plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD

Autores:

Luis Felipe Ríos Delgado

Álvaro Javier Rojas Teherán

Asesora:

Dra. Vanessa Paola Pertuz Peralta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Noviembre 2021

Resumen

El presente estudio tiene como finalidad diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, para tal fin se considera un estudio de tipo descriptivo con enfoque mixto. El estudio partió de un diagnóstico realizado mediante la herramienta o escala del CO EDCO que mide las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos, como resultado se obtuvo una valoración de 169,2 (150,1 - 200) con nivel de 85%/100% que obedece a un CO altamente satisfactorio, sin embargo, se identifican debilidades en todas las dimensiones, específicamente en la *estabilidad*; con base en dichos resultados se evidenciaron algunas oportunidad de mejora que fueron abordadas en una alternativa de solución, que consistió en el diseño de un plan de Clima organizacional estructurado o acotado a los criterios de presentación de proyectos propuestos en la metodología MGA, que integra cuatro módulos relacionados con identificación, preparación, evaluación y programación. Bajo este enfoque se logró establecer 7 estrategias y 18 acciones que conllevaran a optimizar las fortalezas y mejorar las debilidades que presenta el clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD.

Palabras clave: Clima organizacional, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, recursos, estabilidad, dirección, valores colectivos, Metodología General Ajustada.

Abstract

The purpose of this study is to design a plan to improve the organizational climate at the UDR Mariquita Headquarters of the UNAD, for this purpose it is considered a descriptive study with a quantitative approach. The study started from a diagnosis carried out using the CO EDCO tool or scale that measures interpersonal relationships, management style, sense of belonging, remuneration, availability of resources, stability, clarity and coherence in management and the collective values, as a result a valuation of 169.2 (150.1 - 200) was obtained with a level of 85% / 100% that obeys a highly satisfactory CO, however, weaknesses were evidenced in all dimensions, especially in stability; Based on these results, some opportunities for improvement became evident that were addressed in an alternative solution, which consisted of the design of an organizational climate plan structured or limited to the criteria for the presentation of projects proposed in the MGA methodology, which integrates four modules related to identification, preparation, evaluation and programming. Under this approach, it was possible to establish 7 strategies and 18 actions that will lead to optimizing the strengths and improving the weaknesses that the organizational climate presents at the UDR Mariquita Headquarters of the UNAD.

Keywords: Organizational climate, management style, remuneration, sense of belonging, resources, stability, direction, collective values, Adjusted General Methodology.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras.....	9
Introducción	10
Problema	12
Descripción del problema	12
Pregunta problema	14
Justificación	15
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Marco referencial	18
Estado del arte	18
Marco conceptual	22
<i>Organización</i>	22
<i>Evolución histórica del concepto de clima organizacional</i>	23
<i>Clima organizacional</i>	25
<i>Dimensiones de Clima Organizacional</i>	26
<i>Importancia del clima organizacional</i>	31
<i>Clima organizacional y el desempeño laboral</i>	33
<i>Escala EDCO</i>	34
<i>Metodología MGA</i>	35
Marco contextual.....	39
<i>Misión</i>	40

<i>Visión</i>	41
<i>Decálogo de valores</i>	41
Metodología.....	42
Tipo de investigación.....	42
Enfoque de la investigación.....	42
Fuentes de información.....	43
Población y muestra.....	44
Instrumentos de recolección de la información.....	45
Procedimiento y desarrollo.....	45
Resultados.....	47
Diagnóstico del clima organizacional.....	47
Análisis de estrategias de mejoramiento del clima organizacional.....	55
<i>Módulo 1: identificación</i>	56
Plan de desarrollo.....	56
Problemática.....	57
Participantes.....	58
Población.....	58
Objetivos.....	59
<i>Módulo 2: Preparación</i>	59
Necesidades.....	59
Análisis técnico.....	61
Localización de la alternativa.....	62
Planeación estratégica.....	63

La cadena de valor.....	67
Riesgos.....	68
Ingresos y Beneficios.....	70
Evaluación de estrategias de mejoramiento del clima organizacional.....	71
<i>Módulo 3: evaluación.....</i>	<i>71</i>
Costos de la Alternativa.	71
Flujo de Caja.....	74
Evaluación multicriterio	76
<i>Módulo 4: programación</i>	<i>77</i>
Indicadores de gestión.	77
Indicadores de producto.....	78
Fuentes de financiación.	79
Resumen del proyecto.....	81
Conclusiones y recomendaciones	84
Conclusiones	84
Recomendaciones.....	86
Bibliografía	88
Anexos	97

Lista de tablas

Tabla 1. Dimensiones desde varios autores	27
Tabla 2. Elementos de la prueba EDCO	34
Tabla 3. Módulos de la MGA	37
Tabla 4. Fuentes de información del proyecto.....	43
Tabla 5. Características de la población objetivo o beneficiaria	44
Tabla 6. Forma de valoración cualitativa y cuantitativa de los ítems.....	47
Tabla 7. Análisis específico del nivel de satisfacción en el CO de la Sede UDR Mariquita de la UNAD.....	49
Tabla 8. Valoración del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD	53
Tabla 9. Priorización de los elementos críticos del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD	54
Tabla 10. Posición y contribución de los participantes del proyecto.....	58
Tabla 11. actores que presentan insatisfacción y su impacto en el Clima Organizacional.....	60
Tabla 12. Capacidad y beneficiarios.....	62
Tabla 13. Localización en donde se desarrollará el proyecto	62
Tabla 14. Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR Mariquita de la UNAD	64
Tabla 15. Plan de acciones estratégicas para el mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR Mariquita de la UNAD	65
Tabla 16. Riesgos que se pueden presentar en el plan de mejoramiento del CO en la sede UDR UNAD Mariquita Tolima.....	68

Tabla 17. Presupuesto de costos para el mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR Mariquita de la UNAD	72
Tabla 18. Flujo de caja para la ejecución de el plan de mejoramiento del clima organización de la sede UDR de la UNAD.....	75
Tabla 19. Evaluación multicriterio el impacto del proyecto para los beneficiarios	76
Tabla 20. Indicadores de gestión de las estrategias de la propuesta	77
Tabla 21. Indicadores y metas de el plan de mejoramiento del clima organizacional para la sede UDR de la UNAD Mariquita	78
Tabla 22. Fuentes de financiación de las estrategias propuestas en el proyecto.....	80
Tabla 23. Matriz de Resumen del Proyecto	81
Tabla 24. Cronograma para el plan de mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR Mariquita de la UNAD.....	83

Lista de figuras

Figura 1. Componentes de una organización	23
Figura 2. Definición del clima organizaciones	26
Figura 3. Condiciones de la MGA	36
Figura 4. Bloques o módulos de la MGA	37
Figura 5. Aporte de la Metodología General Ajustada (MGA) al ciclo de vida del proyecto.....	39
Figura 6. Decálogo de valores	41
Figura 7. Proceso de abordaje de la metodología MGA en el plan de CO para la Sede UDR Mariquita.....	46
Figura 8. Valoración general del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD	52
Figura 9. Nivel porcentual del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD ..	53
Figura 10. Ubicación de la Sede UDR Mariquita de la UNAD	63
Figura 11. Cadena de valor del plan de mejoramiento del CO de Sede UDR Mariquita	67

Introducción

El tema central de este estudio fue el Clima Organizacional, el cual constituye un elemento clave en el desarrollo integral del talento humano que participa en el cumplimiento de las funciones y al alcance de los objetivos de las diversas organizaciones; de esta forma debe ser un elemento de preocupación de los directivos, quienes deben propender por una gestión eficiente del talento humano.

De manera específica, este estudio buscó diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD; el alcance de este fin requirió de una metodología de tipo descriptiva que permitió especificar las características y los perfiles de la población objetivo, la cual se acompañó de un enfoque mixto que integró análisis cuantitativos y cualitativos que aportaron a la consecución de los fines propuesto.

La investigación se desarrolló a través de 7 grandes partes o capítulos, el primero hace referencia a la problemática de origen en la cual se describió características propias de las relaciones personales que se tejen en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, para converger en una pregunta de investigación. La segunda parte hizo alusión a los objetivos que se propusieron con el fin de menguar la problemática existente, los cuales estuvieron ligados a la metodología MGA. el tercer capítulo contiene la justificación en la cual se hizo visible las razones que llevaron al estudio, los beneficios, la pertinencia y su importancia para lo población objetivo y los investigadores.

El cuarto capítulo contiene los referentes teóricos que comprendieron los antecedentes investigativos alusivos a estudios realizados en los últimos 5 años, los cuales tuvieron como tema central el análisis del Clima Organizaciones desde distintas perspectivas; así mismo, se tiene el marco que abordó los preceptos teóricos de los distintos autores que han tratado el tema del CO

y se preocuparon por conceptualizarlo, definir su importancia y relacionarlo con otras áreas de gestión del talento humano; finalmente, está el marco contextual que se enfocó en los elementos constitutivos y estratégicos de la UNAD.

El quinto capítulo ostenta la metodología, la cual describió el proceso y características que tuvo el abordaje del estudio, de esta forma, se hizo énfasis en el tipo de investigación, el enfoque, las fuentes de información, la población y muestra, los instrumentos de recolección de la información, el procedimiento y desarrollo y la metodología de gerencia de proyectos.

El capítulo de resultados finaliza con el diseño del plan de mejoramiento del Clima Organizacional, enfocado a mejorar las condiciones laborales de los 12 empleados de la Sede UDR Mariquita, este plan se estructuró tomando en cuenta los criterios de presentación de proyectos de la metodología MGA, de esta forma se adaptó los módulos acorde a las características y necesidades propias de lo que comprende este tipo de proyectos de gestión del talento humano, por tanto se tomó en cuenta los siguientes elementos: en el *módulo 1 de identificación* se tiene en cuenta el plan de desarrollo, la problemática, los participantes, la población y los objetivos; en el *módulo 2 de preparación*, se integra las necesidades, el análisis técnico, la localización, la cadena de valor y los riesgos; del *módulo 3 de evaluación* se toma los costos y el flujo de caja; y finalmente en *el módulo 4 de programación* se adapta indicadores de gestión, indicadores de productos, fuentes de financiación y resumen del proyecto.

El séptimo capítulo expone las conclusiones y recomendaciones que se fortalecieron en los resultados alcanzados y la experiencia vivida por los investigadores, los cuales responden a los fines específicos propuestos.

Problema

Descripción del problema

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, es una institución pública legalmente constituida mediante la Ley 52 de 1981, como establecimiento de orden público nacional adscrito al Ministerio de Educación Nacional, siendo considerada como la primera Mega Universidad de Colombia, dentro de sus 65 sedes y 1 sede de orden internacional (UNAD Florida), esta organización tiene como misión contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la proyección comunitaria, la inclusión, la investigación, la internacionalización y las innovaciones metodológicas y didácticas; haciendo uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, generador de cultura y espíritu emprendedor. (UNAD, 2021)

El cumplimiento del objeto social de la UNAD en todas sus sedes está a cargo de sus colaboradores, quienes representan principalmente el personal administrativo y docente, cumpliendo funciones dentro de un entorno laboral que se ve influenciado por diversos factores que pueden afectar las relaciones profesionales y personales que se desarrollan en cada sede. Aunque la UNAD hace uso de las pruebas Great Place to Work (UNAD, 2021) como herramienta que permite medir las condiciones o ambiente de trabajo, para diagnosticar elementos relacionados con la confianza, el orgullo y las relaciones, y los resultados son analizados y tenidos en cuenta en la gestión del personal a nivel nacional; es preciso contar un diagnóstico particular para la sede UDR Mariquita, debido a que la herramienta Great Place to Work hace un análisis general que no precisa características, requerimientos y necesidades

propias de cada uno de los centros regionales, los cuales se ven permeados por las particularidades propias de la cultura local.

En el caso particular de la Sede UNAD Unidad de Desarrollo Regional UDR Mariquita, se ha evidenciado desmotivación en algunos docentes debido principalmente a la inestabilidad laboral, que se genera por los sistemas de contratación por periodos académicos; este fenómeno tiene alto impacto negativo en el desarrollo y competitividad individual y colectiva, en otras palabras, acorde con Leibovich et al., (2007) “la inestabilidad laboral se ha tornado uno de los estresores psicosociales más relevantes que podría generar malestar y sufrimiento, desembocando en un estado de estrés, provocando así efectos deletéreos en la salud psico-física de los trabajadores” (p. 61), frente al tema Adkins, Werbel y Farh, 2001; Chirumbolo y Hellgren, 2003, y Armstrong-Stassen, 1993 (como se citaron en Sora et al., 2010) también asienten que “la inestabilidad laboral puede ser perjudicial para los trabajadores, y se ha comprobado que influye negativamente en actitudes como su satisfacción laboral y su entrega a la empresa” (p. 66)

De otro lado, tanto docentes como administrativos consideran que tienen una carga laboral extenuante que sobrepasa los horarios de trabajo, a la cual se suma una presión laboral por el cumplimiento de tareas y metas que deben ser atendidas en un tiempo mínimo establecido; esta situación sin duda alguna perjudica no solo la satisfacción sino también la salud de los colaboradores, pues conforme lo expresa Patlán (2013) “la sobrecarga en el trabajo está asociada significativamente un alto nivel de agotamiento y despersonalización que conduce a bajos niveles de satisfacción laboral, repercutiendo necesariamente en la relación trabajo-familia” (p. 453).

Las condiciones laborales expresadas afectan las relaciones personales y laborales impactando negativamente el desempeño de las funciones y responsabilidades de los colaboradores administrativos y docentes, y aunque se ha evidenciado el compromiso con la institución, es posible observar cansancio físico y mental que se materializa en acciones y comportamientos que no favorecen el entorno laboral; lo cual es consecuente con Galicia, et al. (2017), quienes consideran que el estudio del CO es altamente relevante, debido a que los trabajadores pasan horas conviviendo en el mismo lugar, por lo cual se crean relaciones positivas y/o negativas que pueden impactar en la consecución de los objetivos organizacionales

Pregunta problema

Ante dicho contexto es preciso preguntarse: ¿Cómo mejorar el clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD?

Justificación

La importancia de este proyecto aplicado radica principalmente en la relevancia que tiene la gestión del clima organizacional dentro de las empresas, es decir, el estudio y mejoramiento de un clima organizacional positivo constituye uno de los pilares más importantes, debido a que el capital humano es uno de los factores más relevantes en el desarrollo de las organizaciones, más aún si estas se enfocan a la prestación de servicios educativos.

La UNAD como cualquier otra organización busca ser competitiva e integral, lo cual le implica el desarrollo y gestión de su talento humano, pues de este depende la misión y visión de la organización, para esto es necesario comprender cada uno de los factores que desmotivan, insatisfacen o debilitan a los colaboradores; lo cual se consigue básicamente con un estudio de clima organizacional que arroja la percepción compartida que tienen los empleados para trabajar en conjunto, de la mejor manera posible y respetando los derechos y deberes de todos por igual.

El estudio favorece directamente a la UDR Mariquita, centro de la Zona Sur, que actualmente posee contratados 2 (dos) administrativos, 10 (diez) docentes en distintas escuelas, para un total de 12 funcionarios que hacen parte del unidad; los cuales están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la institución; sin embargo, las condiciones del clima laboral limitan sus funciones y no favorecen su productividad, por lo que es pertinente analizar cada uno de los factores que pueden afectar el clima organizacional con el propósito de contar con información relevante y pertinente que sirva de base para la toma de decisiones asertivas y contundentes, en pro de la mejora continua.

En síntesis, el clima organización siendo la piedra angular de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento objetivos organizacionales, requiere de mecanismos y estrategias de gestión que permitan reconocer cuales son los puntos que requieren someterse a un plan de mejora, con el

propósito de lograr un desarrollo organizacional integral que favorezca la competitividad. Así, este proyecto se convierte en un reto organizacional y de gestión humana para la Sede UDR Mariquita de la UNAD, que contribuye a neutralizar las situaciones negativas que afectan la integridad de los administrativos y docentes e impiden el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Este proyecto aplicado hace uso de la Metodología General Ajustada MGA, como metodología de presentación que conlleva al cumplimiento de los objetivos propuestos, tomando en cuenta que este ostenta una secuencia ordenada de elementos que se integran de manera sistemática para facilitar la lectura y toma de decisiones en la gestión de los proyectos; por tanto, el contenido se ordena por módulos secuenciales, analizando la alternativa de solución planteada en un contexto de la viabilidad técnica, social, ambiental y económica; también, permite programar el cumplimiento general propuesto en términos de indicadores y metas.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD a través de la herramienta o cuestionario de Escala de clima organizacional (EDCO)

Analizar el diagnóstico de clima organizacional para la determinación de estrategias de mejoramiento de clima organizacional de la Sede UDR Mariquita, a partir de la Metodología General Ajustada (MGA).

Evaluar las estrategias para el mejoramiento del clima organizacional la Sede UDR Mariquita de la UNAD, a partir de la Metodología General Ajustada (MGA).

Marco referencial

Estado del arte

En tema del clima organizacional ha sido abordado en diferentes estudios nacionales e internacionales, los más recientes publicados bases de datos científicas como Scopus, Scielo, Redaly, Dialnet se relacionan a continuación:

Aplicando el concepto del clima organizacional en las empresas y relatando la importancia que tiene en su desarrollo, se identificó el estudio de Pinedo y Delgado (2020) quienes buscaron conocer el clima organizacional y su influencia en los colaboradores de las instituciones públicas y proponer mejoras al respecto. Con esta investigación aplicada los autores demostraron que efectivamente existe una correlación directa, verdadera y positiva entre el CO y el desempeño de los colaboradores de las instituciones públicas, según lo mostrado por el 90% de las investigaciones; además, se identificó que dentro de las dimensiones de análisis sobresale los salarios y sobre carga de trabajo que tengan los colaboradores, las cuales impactan directamente en su salud física y mental, lo que consecuentemente recae en la relaciones con sus compañeros y directivos. Finalmente se llega concluir que es de vital importancia el diseño e implementación de políticas internas que se enfoquen en mejorar las condiciones del clima laboral en pro de la competitividad y desarrollo.

También, se encontró el estudio de Pilligua y Arteaga (2019), en este documento los autores se preocuparon por evaluar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Encontrando que en un contexto de administración eficiente y proactiva es necesario estudiar el clima organizacional, pues cuando este es nocivo o inadecuado, impacta negativamente en el rendimiento productivo de la empresa; por tanto es

pertinente optimizar este factor de gestión del talento humano, con el fin de generar un ambiente más adecuado que impacte positivamente en el desarrollo y crecimiento de esta compañía.

Bajo esta misma línea de análisis López, et al. (2019) presentan un estudio enfocado a destacar la función y gestión directiva como elemento relevante para mejorar el clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación. En este estudio los autores tienen en cuenta la percepción de los docentes, aplicando un instrumento cualitativo validado mediante la escala Likert, encontrando una insatisfacción con la forma como los directivos gestionan el talento humano y sus relaciones, lo cual se traduce en comportamientos y relaciones negativas; bajo este contexto de deficiencia, los autores recomiendan que los directivos impulsen políticas y estrategias para detectar y resolver los problemas apremiantes.

De igual manera, se tiene el estudio realizado por Sotelo y Figueroa (2017), con el cual los autores buscaron determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores de una universidad. Como resultado se encontró que existe una alta correlación directa y positiva entre las dos variables de análisis, de esta forma se lleva a discernir que cuando el clima organizacional es positivo, el servicio que se ofrece es de mejor calidad; bajo este contexto, la medición de estos dos factores es preponderante, en la medida que sirve de base para la mejora continua y el fortalecimiento en el desempeño de las instituciones. Además, los resultados muestran la importancia que reviste el clima organizacional en el desarrollo de cualquier empresa, por lo cual es preciso su medición y análisis.

También refiriendo a la importancia del clima organizacional y su impacto en la productividad empresarial, está el estudio de Galicia, et al. (2017), quienes consideran que el estudio del CO es altamente relevante, debido a que los trabajadores pasan horas conviviendo en el mismo lugar, por lo cual se crean relaciones positivas y/o negativas que pueden impactar los

objetivos organizacionales; así, es pertinente conocer dicho ambiente mediante una medición que describa todos los factores de impacto y sirva para tomar decisiones de mejoramiento, que conlleven a un clima apropiado con incidencia positiva en la motivación y desempeño.

Bajo el enfoque general, en el cual se aborda el clima organizacional como un concepto inherente a la gestión de las empresas públicas y privadas, se cuenta con el estudio realizado por Gonzáles, et al. (2021) quienes se enfocaron en describir los hallazgos obtenidos en artículos científicos publicados en países como Colombia, México, Perú, entre otros; los cuales estaban relacionados con clima organizacional en el sector público y fueron divulgados en el periodo 2016 a 2020. En esta investigación documental los autores aplicaron un enfoque cualitativo bajo el cual encontraron 15 referentes válidos que llevó a concluir que Colombia es el país latinoamericano que más se preocupa por estudiar y analizar el clima organizacional; así mismo, en este análisis se reconoce la presencia de diversos factores psicológicos individuales, colectivos y organizacionales que recaen o impactan directamente el clima de la empresa, influyendo en el compromiso, motivación y productividad del equipo de trabajo. Finalmente, según los estudios revisados, en todos los estudios el análisis de correlaciones hace evidente una relación directa y significativa entre el clima de la organización y la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva teórica Fajardo, et al. (2020) realiza un estudio con el cual busca efectuar una revisión bibliográfica para identificar el origen y la evolución del término clima organizacional enfocado a instituciones de salud; los resultados muestran que estudiar el clima organizacional en el sector salud se convierte en una herramienta estratégica que contribuye al mejoramiento continuo; esto se debe a que suministra información base para la retroalimentación de procesos de gestión de talento humano, debido a que analiza elementos como: el desempeño, trabajo en equipo, interacción entre personas, la toma de decisiones, la comunicación, la

participación, la calidad, el personal, entre otros, que son claves para la construcción de un ambiente agradable que favorece el desempeño laboral y la calidad del servicio prestado.

Igualmente, Iglesias, et al. (2020) realiza una revisión integrativa del clima organizacional, en esta ocasión los autores se orientan a recopilar y analizar la producción científica sobre el CO existente en la literatura. Para tal fin, recurren a bancos de datos de BVS, Scielo, LILASC, entre otros, que les permitieron acceder a 26 estudios cuantitativos con diseños descriptivos transversales y correlacionales; bajo los cuales les fue posible concluir que el estudio y análisis del Clima Organizacional es base para una gestión empresarial eficiente y efectiva, debido a que existe una relación directa entre el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores. Es decir, los problemas estructurales de las condiciones de trabajo afectan el CO influyendo no solo en los comportamientos y actitudes de los trabajadores, sino en sus resultados y atención a los clientes.

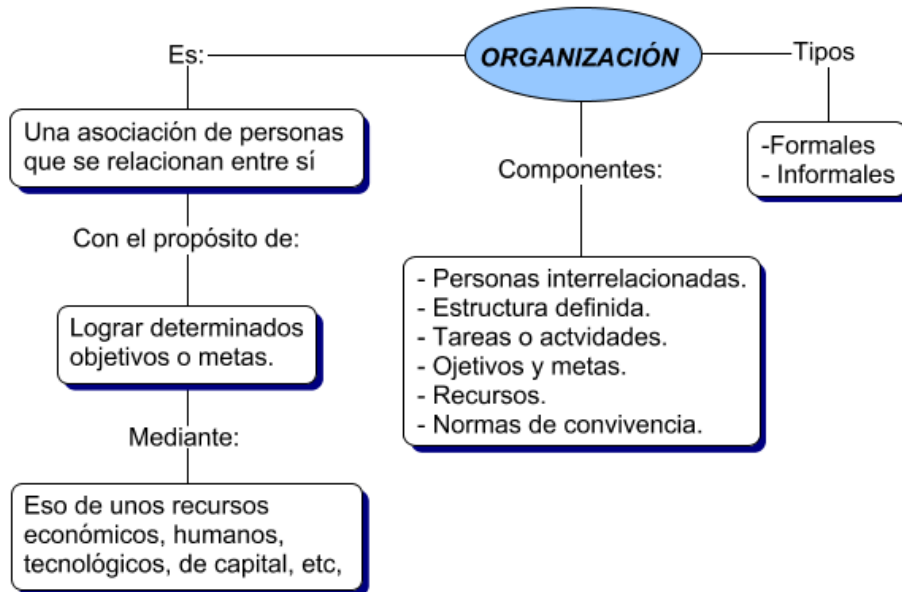
De otro lado, Iglesias y Torres (2018) se preocuparon por sistematizar la definición de clima organizacional, teniendo en consideración su relación en el ámbito laboral en la práctica de la enfermería. Como conclusión los autores encontraron que, dentro de un proceso de sistematización integral del concepto de clima organizacional, este cuenta con diversas definiciones que se han perfeccionado con el tiempo, así mismo posee algunos objetivos, características, dimensiones teorías e instrumentos que son claves para su estudio y aplicación dentro de las empresas. Además, el CO proporciona información importante para la toma de decisiones y la retroalimentación de los procesos, lo que permite introducir cambios planificados y positivos que mejoran la conducta y actitudes de los colaboradores en pro del alcance de los objetivos de la empresa.

En referencia a los métodos para medir el clima organizacional, se cuenta con autores como López, et al. (2020) quienes se preocuparon por analizar la pertinencia de los métodos estadísticos empleados en la medición del clima organizacional en el ámbito pedagógico. Para lograr su propósito los investigadores realizaron una revisión sistemática de documentos recientes, encontrando que predominan los enfoques descriptivos no experimentales, en donde se tiene en cuenta elementos o dimensiones relacionadas principalmente con motivación, relaciones sociales y liderazgo; de otro lado, los principales mecanismos estadísticos son de tipo inferencial, aunque su uso no es riguroso, sino que responde a cada caso de análisis.

Marco conceptual

Organización

Este concepto lo componen dos términos relacionados estrechamente, uno de ellos es la organización, la cual se concibe como un sistema integrado por un grupo de personas interrelacionadas que coexisten e interactúan entre sí, para alcanzar objetivos y metas comunes. En otras palabras, y acorde con Robbins (1998) una organización “es una entidad social coordinada de forma consciente con un límite relativamente identificable, que funciona sobre bases relativamente continuas, para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos” (p. 51)

Figura 1*Componentes de una organización F 1*

Nota. Elaboración propia a partir de Robbins (1998).

Dadas las características que le son inherentes las organizaciones revisten de una estructura la cual define cargos, líneas de autoridad, roles y responsabilidades. Según Mintzberg (1984) la estructura organizacional puede concebirse como un conjunto sistémico de elementos que describen la manera en que se divide el trabajo en diversas tareas y la ulterior coordinación de estas; es decir se refiere a una estructura intencional de roles, en la que cada persona asume un papel a cumplir de manera eficiente y eficaz.

Consecuente con la visión de Mintzberg, en una organización formal su estructura tiene como fin principal generar un ambiente óptimo bajo el cual se haga posible el uso de unos recursos económicos, humanos, tecnológicos, de capital, etc., para el desarrollo de unas actividades coordinadas, que están enfocadas a su objeto social o razón de ser.

Evolución histórica del concepto de clima organizacional

El enfoque teórico base del este estudio es la gestión del clima organizacional como mecanismo que permite el desarrollo integral del personal y de las organizaciones; según

Chiavenato (1994) (como se citó en Ganga et al., 2015) este concepto tiene su origen en la preocupación por los individuos y sus relaciones sociales en el contexto laboral, enfoque surgido en la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, como respuesta a la deshumanización del trabajo surgida durante la revolución industrial.

En 1927 Elton Mayo inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company que permitió el surgimiento de una nueva concepción administrativa basada en valores humanos, considerando que los hombres son seres sociales que poseen sentimientos, emociones, deseos, temores, etc., así se introduce al plano organizacional nuevas variables relacionadas con: “la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales, nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y la llamada organización informal” (Velásquez, 2002, p. 41)

Mas adelante hacia 1950 con el desarrollo de la escuela estructuralista se hace más visible las bases del Clima organizacional, en esta etapa de la administración Weber aporta la teoría de estructura de autoridad y describe un modelo ideal de la organización caracterizado por la división del trabajo, la definición de autoridad y aplicación de normas; a diferencia de otras escuelas la estructuralista aborda la organización como un ente social en donde se tejen diversas relaciones de tipo cultural, social, económico, etc.; así, aunque no se habla directamente del CO, si se considera que las personas deben sentirse parte la empresa. (Arano et al., 2016)

Hacia 1960 el Clima Organizacional recibe aportes de la escuela conductista, la cual se enfoca en los individuos que integran la organización, enfatizando en las emociones, atenciones, estímulos, etc.; de esta forma, se empieza a analizar el estilo de trabajo de cada persona, tomando en cuenta el contexto psicológico que provoca la naturaleza del trabajo, así como las condiciones físicas y de seguridad que se encuentran presentes en el entorno que los rodea. El principal

representante de esta escuela es Abraham H. Maslow, quien considera que el hombre requiere satisfacer cinco grupos de necesidades afines con: la fisiología, la seguridad, las relaciones sociales, la estima y la autorrealización. (Arano et al., 2016)

Actualmente el clima organizacional se concibe como “la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo de la organización en la que laboran, la cual está determinada por factores organizacionales y personales” (Daza, et al., 2021, p. 67), siendo materia de estudio y análisis en todas las organizaciones y se concibe como un elemento inherente a la gestión del talento humano, que permite conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre diferentes factores que los afectan directa e indirectamente.

Clima organizacional

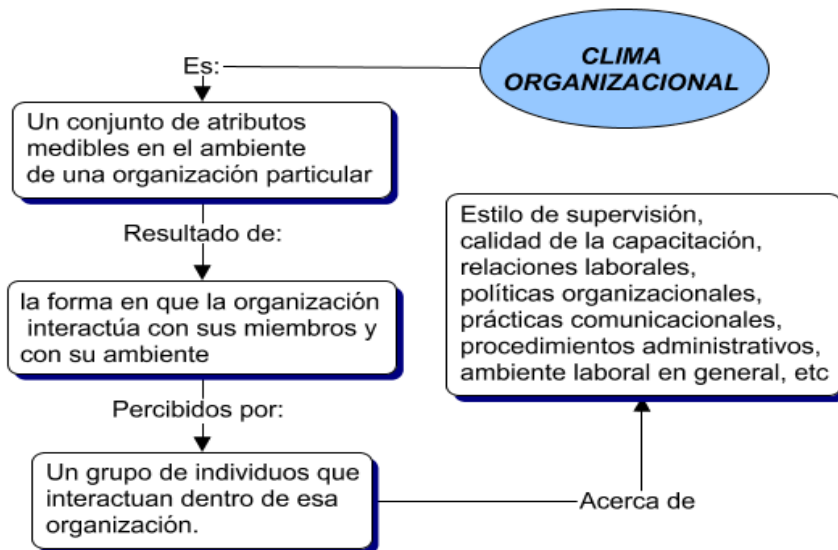
De acuerdo con Likert y Gibson (1996) el clima enfocado al plano empresarial es un concepto que refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre el del ambiente interno de la Organización, “es una cualidad relativamente duradera que experimentan los miembros de un grupo e influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización” (pp. 1-3). De esta forma, “el CO es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos, la toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas” (Sudarsky, 1977, pp. 1-3).

Así, según Hellrieger y Slocun (2009), (como se citó en Manosalvas, et al., 2015, p. 7) el clima organizacional precisa un conjunto de atributos percibidos en una organización y sus subsistemas, los cuales son el resultados de la manera en que los individuos interactúan con su ambiente y con la organización; en otras palabras, son percepciones intercambiadas en el entorno

laboral por los individuos que participan, y se relacionan con: “ el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación, las relaciones laborales, las políticas organizacionales, las prácticas comunicacionales, los procedimientos administrativos, etc.” (Iglesias y Sánchez, 2015, p. 1). En otras palabras, “el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (Iglesias y Sánchez, 2015, p. 456). De acuerdo con estos autores se puede resumir el CO tal como se evidencia en la figura 2:

Figura 2

Definición del clima organizaciones F 2



Nota. Elaboración propia a partir de los autores Iglesias y Sánchez (2015)

Dimensiones de Clima Organizacional

Con base en Pedraza (2018) el Clima Organizacional se ha concebido desde siempre como un constructo multidimensional que representa las propiedades de una organización percibidas y compartidas por sus colaboradores, las cuales son creadas o formadas mediante las interacciones personales; estas dimensiones se relaciona principalmente con: “la autonomía, la cohesión, la confianza, el apoyo, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento, la

equidad, los estándares de trabajo, la innovación, la estructura formal, la identidad, entre otras” (p. 93). Sin embargo, es preciso acotar que a través de la historia distintos autores se han preocupado por identificar y clasificar dichas dimensiones, tal como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1

Dimensiones desde varios autores T 1

Autor	Objetivos	Dimensiones
Friedlander y Margulies (1969, pp. 171-183)	Medir el impacto del clima organizacional y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.	Empeño Obstáculos Intimidación Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración
Gavin (1975, pp. 135-139)	Evaluó las relaciones entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Confianza y consideración de parte de los administrativos Riesgos y desafíos
Litwin y Stringer (1966)	Caracteriza la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto
Pritchard y Karasick (1973, pp. 126-146)	La relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.	Autonomía Conflicto contra la cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Remuneración Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad Centralización Apoyo
Toro (2009, pp. 45-50)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para ser implementado en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano.	Trato interpersonal Apoyo del jefe Sentido de pertenencia Retribución Disponibilidad de recursos Estabilidad

Claridad
Organizacional
Coherencia
Valores colectivos
Disposición al esfuerzo

Nota. Se exponen distintas dimensiones evaluadas en instrumentos por autores

El análisis de los factores de clima organizacional tiene como objetivo la recolección de información adecuada que sirva como referente para buscar una solución que sea factible a los individuos y los objetivos organizacionales, dichos estudios pretenden “analizar las percepciones que los empleados tienen de sus características. La gestión de recursos humanos es un pilar para el logro de los objetivos de las unidades, porque establece relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficaz” (Iglesias y Sánchez, 2015, p. 1).

Para las empresas resulta significativo medir y estar al tanto el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. “Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño” (Iglesias y Sánchez, 2015, p. 456); de esta forma, todas las organizaciones que quieren cumplir con los objetivos y metas organizacionales deben conocer concretamente las relaciones que los miembros mantienen dentro de la institución para generar planes de mejoramiento.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos. (Iglesias y Sánchez, 2015, p. 456)

De esta forma, el análisis y evaluación de factores de clima organizacional, “ha sido considerado históricamente necesario para obtener información directamente de los individuos, a través de cuestionarios que permiten desarrollar estudios comparativos y longitudinales” (Brunet, 1987, p. 42), sin embargo, para que el cuestionario sea cotudamente como fuente de información para empresa, es necesario incluir distintas variables o dimensiones para recopilar la máxima información desde una perspectiva de funcionario o colaborador, conjugado al interés del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este caso se tiene en cuenta que el instrumento elegido para la recolección de la información que permite el diagnóstico del CO es la prueba EDCO, se enfatiza en 8 dimensiones a saber:

1) *Relaciones interpersonales*: de acuerdo con Martínez (2017) estas relaciones se establecen entre uno o más individuos que interactúan en un entorno social, como el laboral; en lo que concierne a las empresas las relaciones humanas es un tema que se ha abordado desde la década de los 30 cuando Elton Mayo dio vida a Escuela de las Relaciones Humanas, su finalidad ha sido interactuar positivamente para cumplir con los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo, desde un enfoque que reviste el desarrollo y perfeccionamiento de las interacciones y comportamientos entre los integrantes del equipo.

2) *Estilo de dirección*: citando a Sánchez, et al. (2018) los estilos de dirección están estrechamente relacionados con los estilos de liderazgo que pueden ser a) sostenible, b) formativo, c) flexible y d) gerencial; así, la dirección sostenible cuenta con un balance entre las demandas y los recursos y se centra en la motivación del personal con comunicación bidireccional; la dirección formativa tiene enfoque hacia la motivación y el alcance de resultados; la flexible se orienta a las relaciones interpersonales e implica empatía, confianza y

compromiso; finalmente una dirección gerencial se fundamenta en una filosofía de obediencia y conformismo limitando la innovación.

3) *Sentido de pertenencia*: con base en Pérez y Campana (2019) el sentido de pertenencia es ese sentimiento que identifica al trabajador con la empresa donde labora, así, un buen sentido de pertenencia conlleva a que los individuos compenetren con la organización, se identifiquen, estén motivados y se comprometan, lo cual es clave para que las empresas sean más productivas y competitivas.

4) *Retribución*: Como expresa Espinoza y Toscano (2020) las retribuciones pueden ser económicas o no económicas, las económicas son cuantías financieras pactadas entre el empleador y el trabajador con motivo de su trabajo como el salario y la bonificaciones; mientras que las retribuciones no económicas son beneficios de carácter no monetario, con efecto simbólico que impactan la calidad de vida y la productividad de los individuos, es decir, buscan compaginar las expectativas de las personas y sus necesidades para lograr así un mayor equilibrio.

5) *Disponibilidad de recursos*: con base en Rodríguez (2020) la disponibilidad de recursos implica que el trabajador cuente con los elementos o requerimientos económicos, materiales, humanos y tecnológicos, así como el tiempo y esfuerzo de sus colaboradores.

6) *Estabilidad*: citando a Marín (2015) la estabilidad no solo es un elemento de la relación laboral, sino que es un derecho de los trabajadores, que hace alusión a la permanencia en el empleo para poseer la misma situación económica y social.

7) *Claridad y coherencia en la dirección*: Acorde a Briones, et al. (2019) la dirección refiere a aquel elemento propio de la administración que permite la realización efectiva de lo planeado, se efectúa por medio del directo, administrador o gerente; así, cuando se hace

referencia a la claridad y coherencia se enfatiza en la comprensión nítida de los objetivos que se buscan alcanzar, aplicando estrategias coherentes con la visión de la empresa.

8) *Valores colectivos*: Citando a Franco (2019) los valores colectivos son declarados y compartidos por los integrantes de la organización, de esta forma, constituyen un elemento estratégico propio de la cultura organizacional que permite identificar conflictos y evaluar los distintos entornos laborales. Cuando los integrantes de la organización se ven identificado con los valores de la empresa aceptan más fácilmente las decisiones emanadas de los líderes.

Según lo descrito, las interacciones organizacionales se intuyen desde una idea o apreciación individual con valores y conductas vinculadas a los objetivos empresariales, que según Núñez et al. (2010) están ligadas significativamente a las vivencias compartidas y la conducta y forma de actuar del ser humano, en ese sentido se precisa analizar los aspectos que forjan conflictos de estructuras y roles.

Dadas las diferentes dimensiones que abarca el Clima Organizacional y acorde con la visión de Segredo, et al. (2017) este constituye elemento relevante en la toma de decisiones a nivel administrativo, la cual impacta positivamente o favorece el incremento de la productividad, además, conduce a una gestión de cambios eficiente que aporta al mejoramiento continuo de las organizaciones, lo que consecuentemente conlleva al éxito empresarial.

Importancia del clima organizacional

En los últimos años las organizaciones han comprendido que “un ambiente laboral positivo facilita el alcance de las metas propuesta” (Sanders, et al., 2008, p. 413), de esta manera cada organización debe garantizar el mejor clima organizacional, siendo un compromiso de la dirección integrar o enfocar sus decisiones propendiendo por una condición que favorezcan desempeño laboral acorde a las metas institucionales.

Para comprender la importancia del CO en el contexto organizacional, es preciso asentar que el rendimiento de los empleados en una organización es dependiente del conjunto de elementos que interactúan en el ambiente donde desarrollan sus labores, según establece (Jagannathan, 2014) que evidencia que cualquier empleado motivado se convierte en ejemplo para los demás, e incluye siete factores de impacto relacionados con: políticas de la organización, compensación, formación y desarrollo profesional, relaciones interpersonales, liderazgo y clima o ambiente de trabajo.

Una organización comprometida con la gestión del talento humano y la optimización del clima organizacional se compromete con los empleados a velar por su bienestar, salud y desarrollo integral, elementos que pueden afectar directa o indirectamente el cumplimiento de las metas organizacionales (Brito, et al., 2020). En otras palabras, cualquier organización que se encuentre encaminada a una transformación constante, debe preocuparse por una gestión del cambio que proporcione un compromiso real de cada colaborador, aportando significativamente a los procesos que se incorporan; este enfoque requiere que cada individuo se encuentre totalmente comprometido con su labor, a sabiendas que son el pilar de cualquier organización y base para el cumplimiento de los objetivos comunes.

La relevancia que tiene la optimización del clima organización, su estudio y mejoramiento se fundamenta en el papel que el colaborar juega en una organización; es decir, tomando en cuenta a Segreso (2013) las organizaciones las conforman individuos que comparten un ambiente común que por su composición es complejo, dinámico y cambiante, lo cual conlleva a diversidad de comportamiento que impactan su funcionamiento, por tal motivo se hace necesario diagnosticar factores, rasgos o cualquier elemento que impida la satisfacción y

desmotive al personal, siendo esto la esencia que permite validar el desempeño laboral en cualquier institucional.

Profundizando en el clima organizacional este busca transformar y gestionar el cambio, en efecto, cuando una empresa se propone mejorar el bienestar, salud y condiciones laborales de los empleados, mediante distintos métodos como las evaluaciones y/o diagnósticos se logra evidenciar “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” (Segreso, 2013, p. 550).

En síntesis, y a modo de conclusión como lo hace notar Iglesia y torres (2018), cualquier empleador interesado en su empresa debe velar por sus empleados, minimizando o neutralizando cualquier factor interno y/o externo que impida o limite el desarrollo y desempeño laboral de sus colaboradores; todo esto con el propósito de optimizar la gestión del talento humano y consecuentemente aumentar la productividad laboral y la calidad en los productos y/o servicios, reflejando así un equilibrio entre el rendimiento, cumplimiento de objetivos y clima organizacional en pro del beneficio común y el objeto social de la empresa.

Clima organizacional y el desempeño laboral.

El desempeño laboral de los trabajadores en una organización se considera dependiente a la satisfacción y a la motivación laboral, construyendo una estrecha unión entre lo individual y a nivel organizacional, en calidad del ejercicio de diagnosticar el clima organizacional es fundamental para evaluar y proponer una retroalimentación sobre el comportamiento de la organización, frente al punto de vista individual, connotando introducción al cambio; reiterando “la influencia del clima laboral en la performance individual y empresarial, optimizará la consecución de los logros institucionales” (Pariona, et al., 2021, p. 310).

Los resultados de un diagnóstico o estudio de clima organizacional en cualquier entidad tienen alguna influencia positiva o negativa, pero sin lugar a duda lo relevante de esto es identificar las oportunidades de mejora que permita tomar decisiones que contribuyan a motivar y satisfacer a cada integrante, minimizando las falencias o riesgos para garantizar el alcance de los objetivos personales y laborales.

Escala EDCO

La escala de clima organizacional denominada EDCO, fue diseñada y validada por Acero et al., (2009) como un instrumento de medición que buscaba captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización, valorando 8 dimensiones del CO, dentro de las que se cuentan: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Además de las dimensiones propuestas esta herramienta cuenta con unas características particulares relacionadas con el propósito, significación, extensión, escala de medición y significación, las cuales se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

Elementos de la prueba EDCO T 2

Elementos	Descripción
Autores:	Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.
Propósito:	identificar un nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.
Significación:	una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.
Extensión:	la prueba consta de 40 ítems.
Escalas:	para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así: -

Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos. - Promedio: De 94 a 147 puntos - Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200 (Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria, 2003)

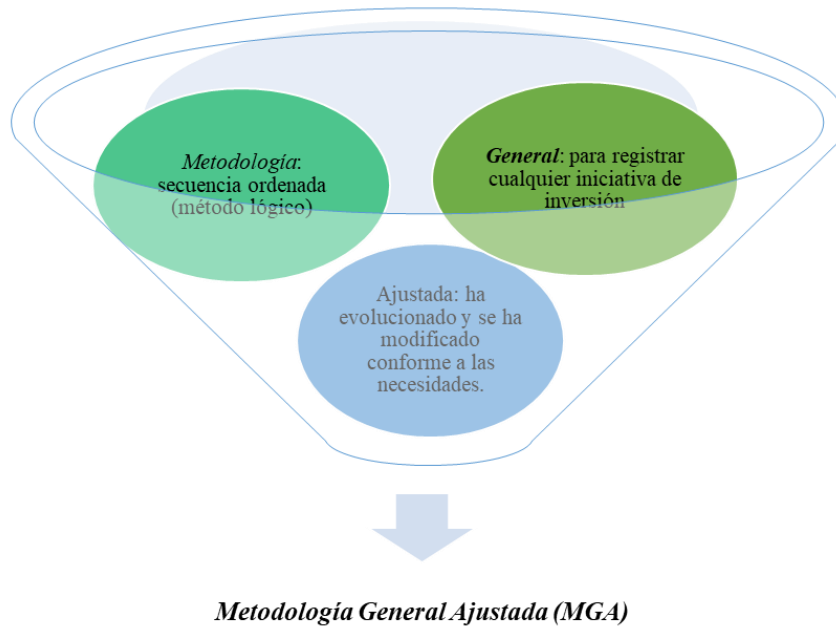
Significación: una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Nota. Elaboración propia con base en la descripción hecha por Acero, et al. (2006)

Metodología MGA

Para iniciar se hace preciso comprender que el concepto de metodología refiere directamente al método, forma o modo de realizar un proceso que tiene como fin último del desarrollo o alcance de un objetivo; en otras palabras, una metodología implica un conjunto de pasos ordenados y coherentes bajo los cuales se optimizan los recursos que precisan la consecución de un propósito. Bajo este contexto, la Metodología General Ajustada (MGA) según el DPN (2015) es una metodología para la formulación y evaluación de proyectos diseñada con el fin de unificar criterios en el ámbito público, esta fundamenta en un orden lógico propio de un Marco lógico para la preparación de proyectos de inversión, contiene elementos y principios claves que evidencian la factibilidad de una propuesta. Acorde con Blanco (2015) el nombre de esta metodología obedece a sus condiciones que en síntesis son tres:

En primer lugar, *se estructura como metodología*, dado que presenta una secuencia ordenada de formularios que se integran de manera sistemática para facilitar la toma de decisiones y la gestión de los proyectos de inversión pública. En segundo lugar, *es general* en el sentido que está concebida para registrar cualquier iniciativa de inversión pública, independientemente de la fase en la que esta se encuentre, del sector al que pertenezca y de las fuentes de financiación tratándose por supuesto del presupuesto de inversión pública. Por último, por *ajustada* se entiende que ha venido evolucionando en el tiempo. (p. 3). Ver Figura 3.

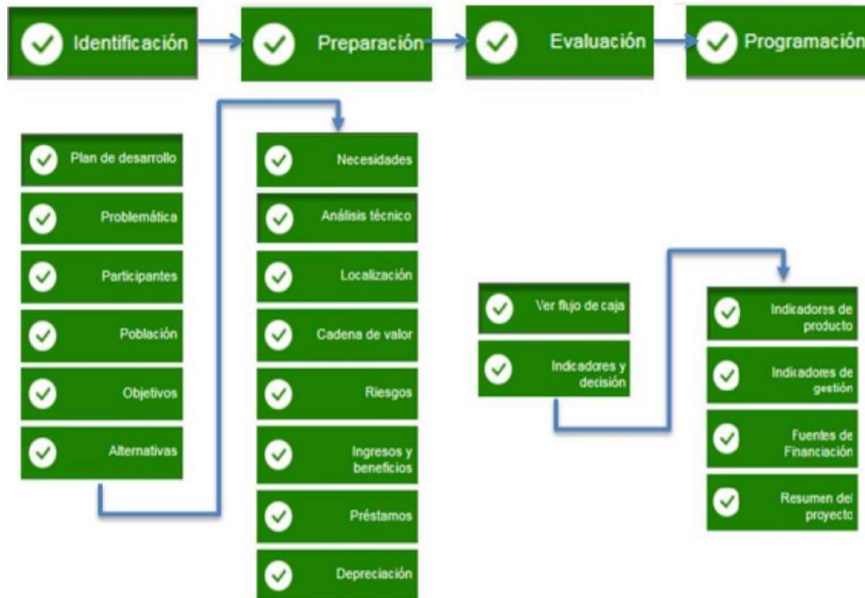
Figura 3*Condiciones de la MGA F 3*

Nota. Elaboración propia a partir de Blanco (2015)

La Metodología General Ajustada (MGA) está compuesta por bloques o módulos que integran un cumulo de información requerida para validar el proyecto, básicamente son cuatro módulos a saber: 1) identificación (plan de desarrollo, problemática, participantes, población, objetivos, alternativas), 2) preparación (necesidades, análisis técnico, localización, cadena de valor, riesgos, ingresos y beneficios, préstamos, depreciación), 3) evaluación (ver flujo de caja, indicadores de decisión) y 4) Programación (indicadores de producto, indicadores de gestión, fuentes de financiación, resumen del proyecto). Tal como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Bloques o módulos de la MGA F 4



Nota. Elaboración propia a partir del autor (Blanco, 2016)

Los bloques o módulos que se definen en la estructura de la MGA precisan de unas características descriptivas y unos objetivos que se relacionan en la Tabla 3.

Tabla 3

Módulos de la MGA T 3

<i>Módulo</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>
<i>Módulo 1.</i> <i>Identificación</i>	Analizar y comprender tanto aquellas situaciones que afectan negativamente a un grupo de individuos como aquellas otras que representan posibles oportunidades de desarrollo para un territorio y su población.	Comienza con la caracterización de la situación problemática (incluida su vinculación con la política pública) y concluye con la identificación de las alternativas de solución que se desprenden del proceso lógico de análisis realizado en los capítulos previos.
<i>Módulo 2.</i> <i>Preparación</i>	Consolidar los resultados de diferentes estudios que permitirán determinar con la mayor precisión posible tanto los costos como los	En este capítulo se aborda la preparación de la(s) alternativa(s) de solución identificada(s) mediante el registro de la información proveniente de diferentes estudios que permiten determinar todas aquellas variables que

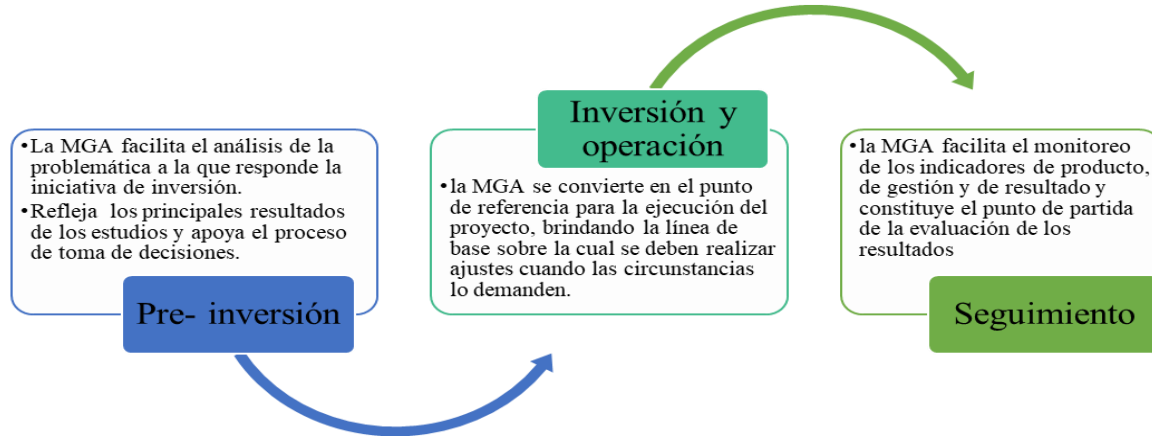
<i>Módulo</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción</i>
	beneficios que conllevaría la ejecución de cada una de ellas	Condicionan su ejecución, y que por tanto influyen en sus costos y beneficios. Implica un gran esfuerzo de recolección y análisis de información normalmente relativo a la complejidad de las intervenciones que se propongan.
Módulo 3. Evaluación	Evaluar la conveniencia de llevar a cabo o no, una alternativa de solución, sobre la base que los recursos de inversión pública son escasos y que por tanto se debe procurar maximizar la riqueza social al momento de tomar una decisión frente a las diferentes posibilidades de asignarlos	Esta evaluación se realiza de manera ex ante pues se orienta a aportar los elementos necesarios para tomar una decisión informada respecto de la rentabilidad social que los fondos o fuentes de financiación públicas pueden esperar de las alternativas analizadas y se soporta en la simulación de los beneficios y los costos de acuerdo con los diferentes estudios realizados para establecer la factibilidad técnica, legal, ambiental e institucional de cada estas
Módulo 4. Programación	Determinar con la mayor precisión posible la forma de lograr el resultado del proyecto mediante la alternativa de inversión seleccionada, en especial aquí se establecen los indicadores de producto y de gestión al igual que las metas que se espera alcanzar en su horizonte, también se definen las fuentes de información tenidas en cuenta para realizar la verificación del progreso y las desviaciones entre lo planeado y lo realmente ocurrido durante la ejecución de este	Se convierte en un instrumento de gestión del proyecto, que traza el mapa de ruta de la alternativa seleccionada previamente para orientar su ejecución hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, relacionando además los compromisos que debe asumir la institución responsable de la gerencia de este.

Nota. Elaboración propia a partir del DPN (2015)

Haciendo referencia La Metodología General Ajustada (MGA) en el contexto del ciclo de vida de un proyecto que comprende tres etapas básicas a saber: 1) pre-inversión, 2) inversión y 3) operación y seguimiento, se precisa un acople positivo debido a que esta metodología facilita el análisis del proyecto y permite una base para definir costos y poder controlar los avances, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Aporte de la Metodología General Ajustada (MGA) al ciclo de vida del proyecto F 5



Nota. Elaboración propia a partir del autor (Blanco, 2016)

Acorde con las características, enfoque y objetivos de este proyecto y tomando en cuenta que el objetivo primordial es diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, la estructura de la MGA será abordada de forma parcial, es decir, se tomarán a aquellos elementos que aportan información relevante para presentar el producto final.

De forma específica, en el *módulo 1 correspondiente a la identificación* se tiene en cuenta el plan de desarrollo, la problemática, los participantes, la población y los objetivos; en el *módulo 2 de preparación*, se integra las necesidades, el análisis técnico, la localización, la cadena de valor y los riesgos; del *módulo 3 de evaluación* se toma los costos y el flujo de caja; y finalmente en el *módulo 4 de programación* se adapta indicadores de gestión, indicadores de productos, fuentes de financiación y resumen del proyecto.

Marco contextual

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, ente universitario de orden nacional y autónomo, que fue fundada con el nombre de Unidad Universitaria del Sur de Bogotá

- UNISUR, mediante la Ley 52 de 1981 y luego la Ley 396 de 5 de agosto de 1997 por el congreso de la Republica se transformó en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, fue creada objetivamente mediante estrategia pedagógica de la educación a distancia diseñando e implementando programas académicos que permitieran llegar a todos los rincones de Colombia, de acuerdo con todas las necesidades y retos que se afronten.

Desde su formación la UNAD se ha interesado y caracterizado a brindad a las comunidades y poblaciones con difícil acceso a la educación, siendo un ente pujante y comprometido con el país, dentro de sus servicios académicos y pedagógicos con inclusión contribuye al desarrollo local y nacional, dando uso de todos los factores que impulsen y aborden identidades culturales, políticas, sociales, económicas generando ambientes abiertos a la participación del conocimiento.

Misión.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) tiene como misión contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtual de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la acción comunitaria, la inclusión, la solidaridad, la investigación, la internacionalización y la innovación en todas sus expresiones, con el uso intensivo de las tecnologías, en particular de la información y las comunicaciones para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, generador de cultura y espíritu emprendedor que en el marco de la sociedad global y del conocimiento propicie el desarrollo económico, social y humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social.

(UNAD, 2021)

Visión.

La Universidad Nacional Abierta ya Distancia (UNAD) se proyecta como una organización líder en educación abierta y a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora, la pertinencia de sus ofertas y servicios educativos, y por el compromiso de su comunidad académica con el desarrollo humano integral y la gestión eco sostenible de las comunidades locales, regionales y globales, y por su aporte a este propósito. (UNAD, 2021)

Decálogo de valores.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, desde sus dimensiones axiológica y ontológica en el desarrollo de su accionar y en el marco de sus principios, cree:

Figura 6*Decálogo de valores F 6*

Nota. Elaboración propia a partir del autor (Otalvaro & Devia, 2019)

Metodología

Tipo de investigación

Esta investigación aplicada fue de tipo descriptivo; que acorde con Hernández, et al. (2014) busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o comunidades, que se sometan a un análisis” (p. 92) en este caso dicha población estuvo representada por el personal administrativo y docente que labora en la Sede UDR Mariquita de la UNAD.

De manera específica la *descripción* permitió “reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Salkind, 1998, p. 11, citado por Bernal, 2010, p. 113), siendo necesaria para poder identificar los factores que representan una oportunidad de mejora del clima organizacional y establecer un plan estratégico, que permitiera mejorar las condiciones que este presenta actualmente.

Enfoque de la investigación

Conforme a los objetivos del estudio su características e instrumentos utilizados, se consideró que el enfoque apropiado era el mixto en el cual, según Cortés e Iglesias (2004) se utilizan las técnicas cualitativas y cuantitativas y se hacen entrevistas o se realizan encuestas para saber las opiniones de los individuos, sobre el tema en cuestión; los resultados pueden ser valorados en sus cualidades esenciales o en escalas medibles. “En este enfoque mixto se integran las concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior” (p. 11). En otras palabras, con el análisis cualitativo los investigadores “se forma creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas” (Hernández, et al., 2014, p. 10), mientras que con el analisis cuantitativo realizan una “medición numérica y análisis

estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Cabezas, Andrade, y Johana, 2018, p. 19).

Fuentes de información

Para diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, fue preciso recurrir a dos tipos de fuentes e información:

Tabla 4

Fuentes de información del proyecto T 4

Objetivo	Tipo de fuente requerida	Enfoque del resultado	Instrumento
- Diagnosticar el clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD a través de la herramienta o cuestionario de Escala de clima organizacional (EDCO)	Primaria	Resultado cuantitativo a través de la escala de Likert.	Prueba EDCO
- Analizar el diagnóstico de clima organizacional para la determinación de estrategias de mejoramiento de clima organizacional de la Sede UDR Mariquita, a partir de la Metodología General Ajustada (MGA).	Primaria y Secundaria	Resultado cualitativo y cuantitativo proveniente del análisis de datos obtenidos y la consulta de libros, investigaciones, estudios, trabajos de grado entre otros documentos que abordan el clima organizacional y MGA	Presentación adaptada a la Metodología General Ajustada, Módulos identificación y preparación
- Evaluar las estrategias para el mejoramiento del clima organizacional la Sede UDR Mariquita de la UNAD, a partir de la Metodología General Ajustada (MGA).	Secundarias	Cuantitativo y cualitativo fundamentado en los resultados tenidos en la prueba y documentos de soporte provenientes de la universidad y otros textos de CO y MGA	Presentación adaptada a la Metodología General Ajustada. Módulos evaluación y programación.

Nota. Elaboración propia

Población y muestra

La población estuvo conformada por 2 administrativos y 10 docentes que integran la Sede UDR Mariquita de la UNAD

En relación con la muestra, tomando en cuenta que la población fue menor de 30, se precisó de un censo que incluye el total de la población identificada.

La población se caracterizó por estar conformada por personas profesionales dedicados en su mayoría a la docencia, quienes dedican gran parte de su tiempo a atender las necesidades académicas de sus estudiantes, además cumplen con sus obligaciones de planeación pedagógica propuesta por la universidad y atienden otros deberes conexos a sus funciones dentro de la universidad.

De manera directa el desarrollo del proyecto beneficia a 2 administrativos y 10 docentes que integran la Sede UDR Mariquita de la UNAD, los cuales precisan unas características que se describen en la tabla 5.

Tabla 5

Características de la población objetivo o beneficiaria T 5

Región		Número de Beneficiarios por Condición				
Municipio	Entidad	Familias	Nivel profesional	Hombres	Mujeres	Total
Mariquita Tolima	UNAD Sede UDR	Docentes	Doctorado	0	0	0
			Magister	0	2	1
			Especialista	3	4	7
			Profesional	1	1	2
		Administrativos	Magister	1	0	1
			Especialista	0	1	1
			Profesional	0	0	0
			Técnico	0	0	0
Total			5	7	12	

Nota. Elaboración propia

Instrumentos de recolección de la información

El instrumento principal para la recolección de la información que conlleva a diagnosticar el clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD fue la Escala EDCO, cuestionario que cuenta con 40 preguntas encaminadas a medir 8 dimensiones del CO: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Procedimiento y desarrollo

El procedimiento para el desarrollo del estudio que conlleva a diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, responde a 3 fases que responden a los fines específicos propuestos

Fase I: Diagnóstico. Esta fase busca diagnosticar el clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD a través de la herramienta o cuestionario de Escala de clima organizacional (EDCO), para tal fin se hizo necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- 1) Aplicar instrumento a los 12 funcionarios de la Sede.
- 2) Tabular la información mediante el programa Excel.
- 3) Organizar la información en tablas y graficas que evidencien los hallazgos.
- 4) Identificar las oportunidades de mejora de clima organizacional

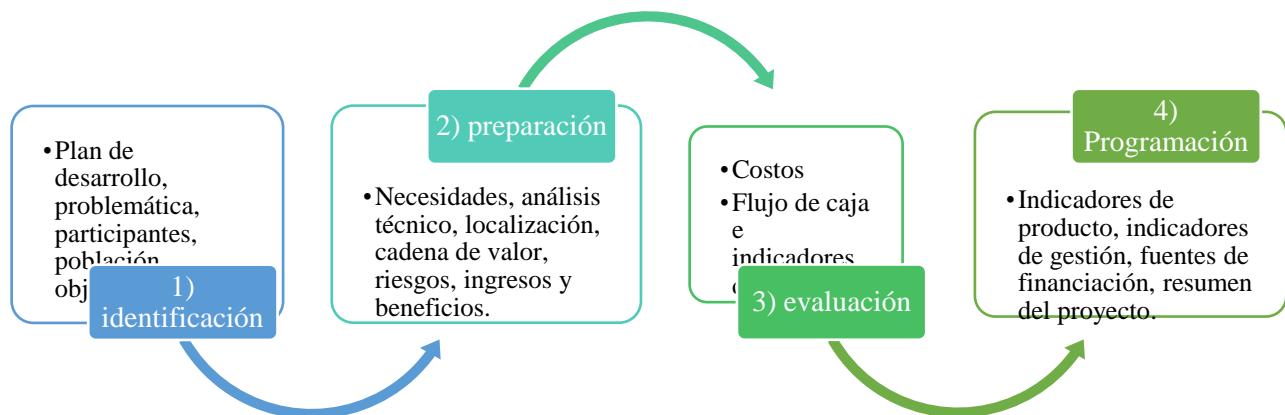
Fase II: Análisis de estrategias de mejoramiento. Esta fase se orientó a analizar las estrategias de mejoramiento del clima organizacional la Sede UDR Mariquita de la UNAD estructurada acorde a la Metodología General Ajustada (MGA), en otras palabras, con base en las identificación de oportunidades de mejora realizado a través de la EDCO, se tomaron aquellos elementos de la MGA que podían fortalecer la presentación proyecto teniendo como base la forma esquemática y modular en los procesos de identificación y preparación de los

Proyectos; el abordaje fue secuencial y se realizó parcialmente, tomando solo aquellos elementos fueron adaptables y aportaban significativamente al propósito establecido, tal como se muestra en la figura 7 en los módulos 1 y 2.

Fase III: Evaluar estrategias de mejoramiento. Esta fase se orientó a evaluar las estrategias de mejoramiento del clima organizacional la Sede UDR Mariquita de la UNAD estructurada acorde a la Metodología General Ajustada (MGA), en otras palabras, con base en el diagnóstico realizado a través de la EDCO, se tomaron aquellos elementos de la MGA que podían fortalecer la presentación proyecto teniendo como base la forma esquemática y modular en los procesos de evaluación y programación de los Proyectos; el abordaje fue secuencial y se realizó parcialmente, tomando solo aquellos elementos fueron adaptables y aportaban significativamente al propósito establecido, tal como se muestra en la figura 7 en los módulos 3 y 4.

Figura 7

Proceso de abordaje de la metodología MGA en el plan de CO para la Sede UDR Mariquita F 7



Nota. Elaboración propia

Resultados

Los resultados obtenidos en el cumplimiento de los fines específicos que llevaron a diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, responden integralmente a los fines específicos propuestos; es decir, se presenta un diagnóstico, una identificación de oportunidades de mejor, para finalmente proceder a generar una alternativa de solución, que se diseña u organiza tomando en cuenta la estructura de la metodología MGA.

Diagnóstico del clima organizacional

Este subcapítulo busca Realizar un diagnóstico del clima organizacional a través de la herramienta o cuestionario de Escala de clima organizacional (EDCO) cuyos resultados midieron: las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivo; estos factores o dimensiones son claves o relevantes para conocer el estado del clima organizacional de esta entidad.

Una vez aplicado el instrumento se procedió a tabular (ver anexo) y posteriormente a validar cuantitativamente los alcances tenidos en los diferentes ítems tomando en cuenta la siguiente escala:

Tabla 6

Forma de valoración cualitativa y cuantitativa de los ítems T 6

	siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítems positivos	5	4	3	2	1
Ítems negativos	1	2	3	4	5

Fuente: Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria, en el año 2005

Una vez obtenido los resultados de cada una de las opciones de respuestas (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Muy pocas veces, Nunca) se obtiene un promedio de valoración para

cada uno de los 8 elementos de análisis y sus respectivos ítems, esta valoración cuantitativa es la base para una valoración cualitativa que define un nivel para valorar objetivamente el clima organizacional de esta entidad.

- 1) Altamente satisfactorio: promedio entre (3,8- 5,0)
- 2) Medianamente Satisfactorio: promedio entre (2,6-3,7)
- 3) Poco satisfactorio: promedio entre (1,3-2,5)
- 4) Nada satisfactorio: promedio entre (0,0-1,2)

Nota: los puntajes máximos a obtener por ítem = 5 equivalente a siempre para ítems positivos y nunca para ítems negativos

El análisis de los factores que integran cada uno de los elementos que componen el clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD, muestra que a nivel general todos presenta un nivel altamente satisfactorio (3,8- 5,0), en este caso sobresale los siguientes ítems:

- El interés por el futuro de la empresa.
- Disponibilidad del espacio adecuado para realizar el trabajo.
- Del buen desempeño depende la permanencia en el cargo.
- El conocimiento de cómo la empresa logra sus metas.
- La calidad del trabajo en equipo.
- Los empleados no se avergüenzan de ser parte de la institución.
- Hay una predisposición positiva a trabajar sin remuneración.

De otro lado, las oportunidades de mejora para aquellos ítems con puntajes inferiores a 3,8, se hacen evidentes en:

- La falta de apoyo en las decisiones que toman los empleados.
- La poca estabilidad que ofrece la empresa.

- La contratación de personal de forma temporal.
- El poco entendimiento que tienen los empleados sobre las metas que tiene la entidad.

Los puntajes obtenidos en todos los factores de análisis, así como los promedios de cada elemento se muestran en la tabla 7 relacionada a continuación.

Tabla 7

Análisis específico del nivel de satisfacción en el CO de la Sede UDR Mariquita de la UNAD T 7

FACTORES / ÍTEMS	CAL.	VALORACIÓN
Relaciones interpersonales	21,7	
<i>Ítems positivos</i>		
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	4,3	Altamente satisfactorio
Soy aceptado por mi grupo de trabajo	4,3	Altamente satisfactorio
El grupo de trabajo valora mis aportes	4,4	Altamente satisfactorio
<i>Ítems negativos</i>		
Los miembros del grupo son distantes conmigo	4,3	Altamente satisfactorio
Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	4,4	Altamente satisfactorio
Promedio	4,3	Altamente satisfactorio
Estilo de dirección	20,6	
<i>Ítems positivos</i>		
Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.	4,3	Altamente satisfactorio
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	3,7	Medianamente Satisfactorio
<i>Ítems negativos</i>		
El jefe es mal educado.	4,4	Altamente satisfactorio
Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	4,0	Altamente satisfactorio
El jefe desconfía del grupo de trabajo.	4,3	Altamente satisfactorio
Promedio	4,1	Altamente satisfactorio
Retribución	21,0	
<i>Ítems positivos</i>		
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.	4,3	Altamente satisfactorio
Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	4,3	Altamente satisfactorio
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	4,2	Altamente satisfactorio
<i>Ítems negativos</i>		
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa.	3,9	Altamente satisfactorio
Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	4,3	Altamente satisfactorio
Promedio	4,2	Altamente satisfactorio
Sentido de pertenencia	22,5	
<i>Ítems positivos</i>		
Realmente me interesa el futuro de la empresa.	4,6	Altamente satisfactorio
Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo.	4,3	Altamente satisfactorio
<i>Ítems negativos</i>		
Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.	4,9	Altamente satisfactorio
Sin remuneración no trabajo horas extras.	4,8	Altamente satisfactorio
Sería más feliz en otra empresa.	3,9	Altamente satisfactorio

FACTORES / ÍTEMS	CAL.	VALORACIÓN
Promedio	4,5	Altamente satisfactorio
Disponibilidad de recursos	21,4	
<i>Ítems positivos</i>		
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	4,5	Altamente satisfactorio
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	4,2	Altamente satisfactorio
<i>Ítems negativos</i>		
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	4,3	Altamente satisfactorio
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	4,2	Altamente satisfactorio
La iluminación del área de trabajo es deficiente.	4,3	Altamente satisfactorio
Promedio	4,3	Altamente satisfactorio
Estabilidad	19,2	
<i>Ítems positivos</i>		
La empresa brinda estabildades laborales	2,9	Medianamente Satisfactorio
De mi buen desempeño depende la permanencia de mi cargo.	4,8	Altamente satisfactorio
<i>Ítems negativos</i>		
La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	4,2	Altamente satisfactorio
La empresa contrata personal temporal.	2,9	Medianamente Satisfactorio
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	4,4	Altamente satisfactorio
Promedio	3,8	Medianamente Satisfactorio
Claridad y coherencia en la dirección	20,9	
<i>Ítems positivos</i>		
Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	4,5	Altamente satisfactorio
Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	4,7	Altamente satisfactorio
<i>Ítems negativos</i>		
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	3,8	Altamente satisfactorio
Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	4,2	Altamente satisfactorio
Las metas de la empresa son poco entendibles.	3,7	Medianamente Satisfactorio
Promedio	4,2	Altamente satisfactorio
Valores colectivos	21,9	
<i>Ítems positivos</i>		
El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	4,6	Altamente satisfactorio
Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	4,4	Altamente satisfactorio
Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.	4,3	Altamente satisfactorio
Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	4,2	Altamente satisfactorio
<i>Ítems negativos</i>		
Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpas a otras.	4,4	Altamente satisfactorio
Promedio	4,4	Altamente satisfactorio

Nota. Elaboración propia

El análisis general y por factores o elementos que conforman el clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD, según lo determina la prueba EDCO se realiza con base en la siguiente escala:

- 1) Altamente satisfactorio: promedio entre (19,0 - 25,0)
- 2) Medianamente Satisfactorio: promedio entre (12,6-18,9)
- 3) Poco satisfactorio: promedio entre (6,4-12,5)
- 4) Nada satisfactorio: promedio entre (0,0-6,3)

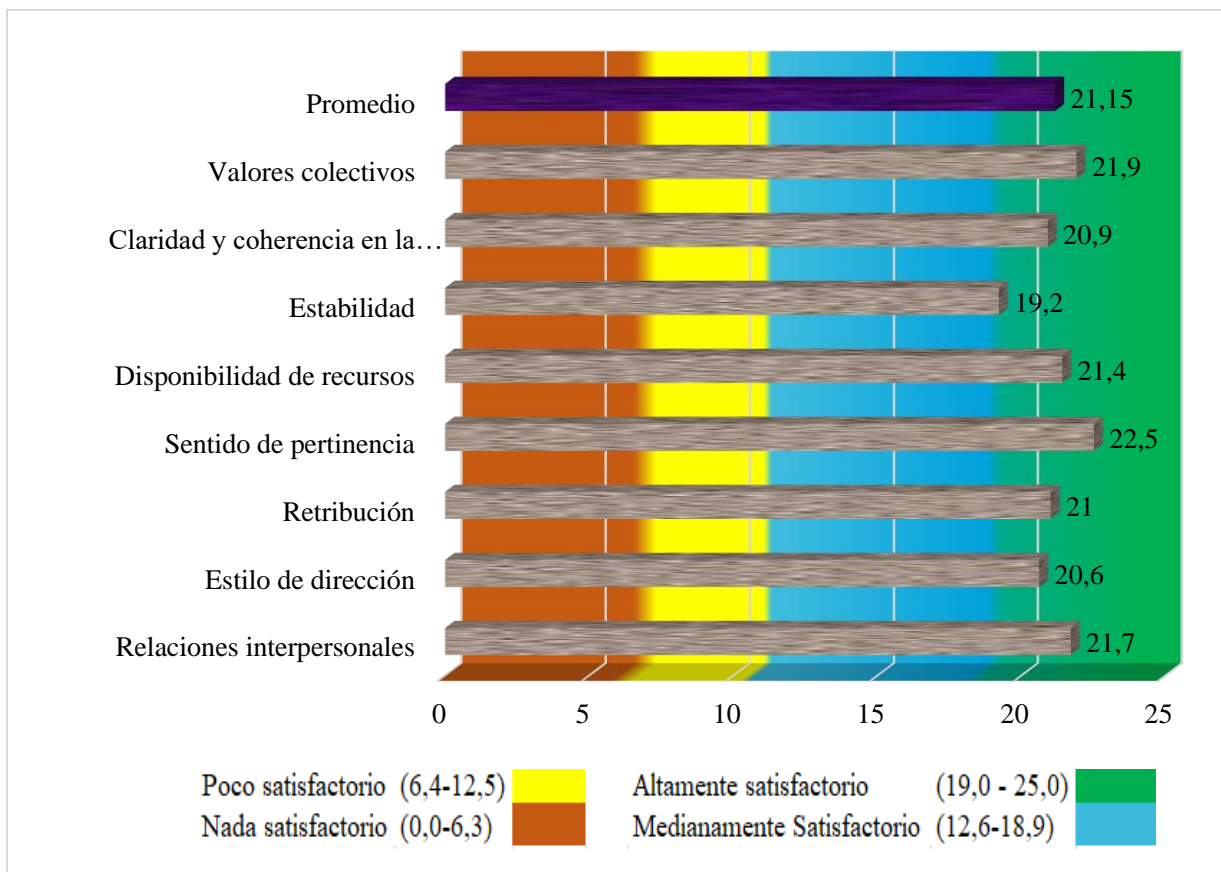
En tanto que el análisis general el cual registra la sumatoria de los ocho factores o dimensiones que conforma el CO según la EDCO, obedece a la siguiente escala:

- 1) Altamente satisfactorio: promedio entre (150,1 - 200)
- 2) Medianamente Satisfactorio: promedio entre (100,1-150)
- 3) Poco satisfactorio: promedio entre (50,1-100)
- 4) Nada satisfactorio: promedio entre (0,0-50,0)

Refiriendo al análisis individual por factor se encontró que existe un alto nivel de satisfacción en: las relaciones interpersonales (21,7), el estilo de dirección (20,06), la retribución (21), el Sentido de pertenencia (22,5), la disponibilidad de recursos (21,4), la estabilidad (19,2), la claridad y coherencia en la dirección (20,9) y los valores colectivos (21,9); sin embargo, es evidente que existe oportunidad de mejora en todos los elementos o factores de análisis, sobre todo en el estilo de dirección, claridad y coherencia de la dirección, retribución, estabilidad, y disponibilidad de recursos tal como se muestra en la figura 8 y tabla 8.

Figura 8

Valoración general del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD F 8



Nota. Elaboración propia

Con base en la percepción obtenida de los administrativos y docentes para cada uno de los factores que determinan el clima organización de la Sede UDR Mariquita de la UNAD, y teniendo presente la escala de valoración descrita con anterioridad; se halló que en términos generales el CO de esta entidad es altamente satisfactorio pues cuenta con una valoración de 169,2, la cual está en el rango de (150,1 - 200); sin embargo como ya se mencionó no se tiene una puntuación cercana a 200 por lo cual es evidente que se requiere la implementación de estrategias que favorezcan las oportunidades de mejora identificadas. Ver tabla 8.

Tabla 8

Valoración del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD T 8

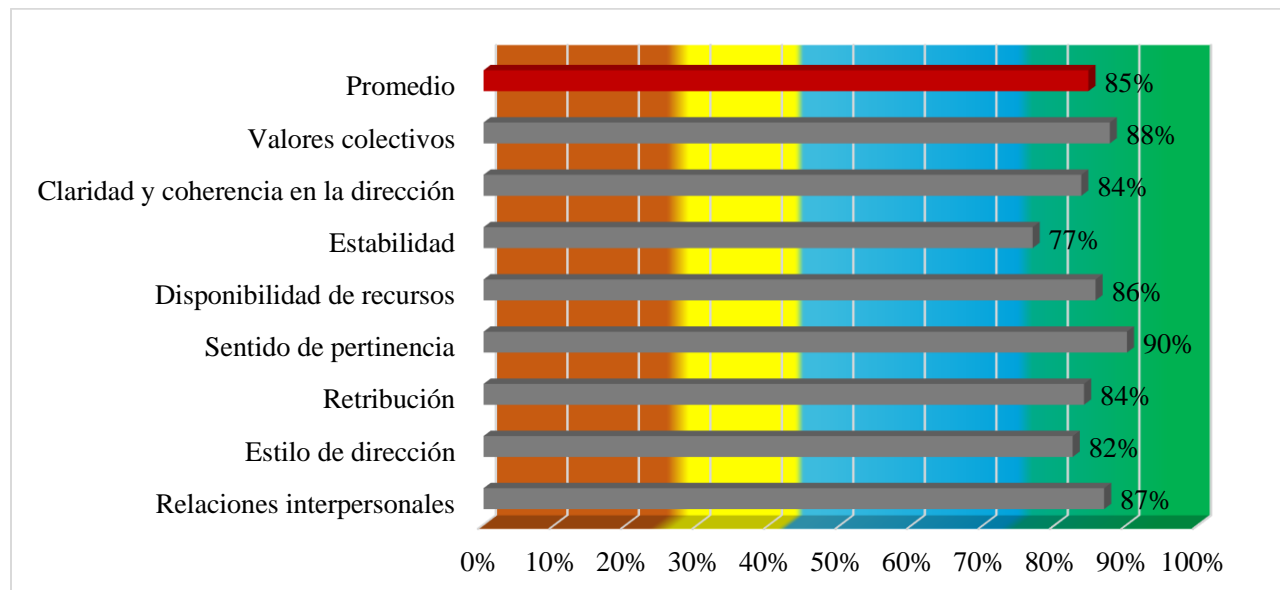
FACTORES / ÍTEMS	PROMEDIO	CAL.	VALORACIÓN
Relaciones interpersonales	4,3	21,7	Altamente satisfactorio
Estilo de dirección	4,1	20,6	Altamente satisfactorio
Retribución	4,2	21	Altamente satisfactorio
Sentido de pertenencia	4,5	22,5	Altamente satisfactorio
Disponibilidad de recursos	4,3	21,4	Altamente satisfactorio
Estabilidad	3,8	19,2	Altamente satisfactorio
Claridad y coherencia en la dirección	4,2	20,9	Altamente satisfactorio
Valores colectivos	4,4	21,9	Altamente satisfactorio
Totales	4,2	169,2	Altamente satisfactorio

Nota. Elaboración propia

Finalmente, se puede decir que el nivel de percepción que tienen los administrativos y docentes de la Sede UDR Mariquita de la UNAD asciende al 85% con un puntaje de 169 sobre un total de 200, evidenciando la necesidad de mejorar aspectos relacionados con la estabilidad laboral principalmente, aunque los demás factores también muestran un nivel de oportunidad de mejora superior al 10%. Esta información se puede corroborar en la figura 9.

Figura 9

Nivel porcentual del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD F 9



Nota. Elaboración propia

Con base a lo anterior se identificaron los factores que representan una oportunidad de mejora del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, según resultados arrojados por la EDCO. De esta forma, se realiza la priorización de las necesidades de clima organizacional encontradas en los colaboradores de la Sede UDR Mariquita de la UNAD, teniendo en cuenta los puntajes obtenidos, de manera específica, se consideró que los puntajes inferiores o iguales al promedio general equivalente a 4,2, tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

Priorización de los elementos críticos del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD T 9

FACTORES / ÍTEMS	CAL.
Estilo de dirección	
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	3,7
Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	4,0
Retribución	
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	4,2
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa.	3,9
Sentido de pertenencia	
Sería más feliz en otra empresa.	3,9
Disponibilidad de recursos	
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	4,2
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	4,2
Estabilidad	
La empresa brinda estabildades laborales	2,9
La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	4,2
La empresa contrata personal temporal.	2,9
Claridad y coherencia en la dirección	
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	3,8
Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	4,2
Las metas de la empresa son poco entendibles.	3,7
Valores colectivos	
Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	4,2

Nota. Elaboración propia

De esta forma, el plan de mejoramiento estará enfocado a optimizar:

Estilo de dirección: el apoyo de los jefes a las decisiones que tomen los colaboradores y la instrucción e impartición de orden de manera respetuosa y coherente con los cargos y los lineamientos laborales legales de la institución

Retribución: la asignación salarial y apoyo a las aspiraciones de los colaboradores.

Sentido de pertenencia: la felicidad y comodidad de las personas que laboran a diario en la institución.

Disponibilidad de recursos: el adecuado ambiente físico del sitio de trabajo y la obtención de información oportuna para realizar el trabajo.

Estabilidad: La estabilidad laboral, los despidos sin causa justa acotada al nivel de desempeño y la contratación temporal.

Claridad y coherencia en la dirección: asignación de tareas acorde con las funciones, responsabilidades y metas que debe cumplir el colaborador y la socialización de las metas y los logros de las empresas.

Valores colectivos: la resolución asertiva de los conflictos y problemas que se presentan en la institución.

Análisis de estrategias de mejoramiento del clima organizacional

El objetivo de esta fase de desarrollo del trabajo es analizar estrategias de mejoramiento del clima organizacional la Sede UDR Mariquita de la UNAD, que permita minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD organizada acorde a los módulos la Metodología General Ajustada (MGA) en los módulos de identificación y preparación, planteando estrategias y acciones de solución.

Es decir, el diseño teórico de las estrategias de mejoramientos que en términos generales es un plan de mejoramiento del CO, adopta los elementos o contenidos de la MGA que contribuyan a comprender el contexto de la Sede UDR Mariquita y permitan definir objetivos y acciones que lleven a fortalecer las diferentes dimensiones del clima, principalmente: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Módulo 1: identificación

En este módulo se busca realizar un análisis general del contexto de la sede UDR de Mariquita, lo cual es base para el diseño del plan de mejoramiento de su CO, de esta forma se analiza el plan de desarrollo estratégico de la UNAD, la problemática del clima que se evidencio en el diagnóstico realizado, los participantes, las características de la población, para finalmente definir unos objetivos a alcanzar con dicho plan.

Plan de desarrollo. El estudio se adhiere, al Plan de Desarrollo 2019 – 2023 de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, principalmente encaja en el proyecto 32 “fortalecimiento de la gestión y desarrollo del talento humano, desarrollo organizacional y gestión de equipos de alto desempeño” que dentro de sus objetivos tiene contratar personal idóneo para ejercer el meta-sistema en buenas condiciones, altamente calificados y motivados, esto implica, además:

- Cualificación integral y pertinente en desarrollo de competencias de alto nivel del personal de la UNAD mínimo 420 colaboradores; proyectado a cualificar personal en distintas competencias que aborden habilidades

- Diseño y ejecución de política de salario emocional, el cual aborda la motivación de forma no monetaria y contempla nuevas formas creativas de recompensa con el objetivo esencial de cualificar altamente al personal. (Poelmans, 2006)

- Lograr a certificar a la UNAD, como un mejor lugar para trabajos, con ello se define por Grace Place to Work, como uno de los mejores lugares para trabajar en los años 2019 y 2020.

Problemática. En el caso particular de la Sede UDR Mariquita como centro adscrito La Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, institución educativa de carácter público, se ha evidenciado desmotivación en algunos docentes debido principalmente a la inestabilidad laboral que se genera por los sistemas de contratación por periodos académicos activos; de igual manera tanto docentes como administrativos consideran que tienen una carga laboral extenuante que sobrepasa los horarios de trabajo.

Esta apreciación fue ratificada mediante el diagnóstico realizado a través de la herramienta EDCO, con la cual se encontró que según percepción de los colaboradores (administrativos y docentes) hay *deficiencias u oportunidades de mejoras* en: el apoyo de los jefes a las decisiones que toman los trabajadores, la claridad, procedencia y pertinencia en las ordenes impartidas, la coherencia entre la asignación salarial y las responsabilidades y funciones, el apoyo a las aspiraciones personales y familiares de los empleados dentro del contexto de las políticas de la Empresa, la creación de un sentido de pertenencia, la calidad del ambiente del ambiente físico del sitio de trabajo, el acceso a la información para realizar trabajo, la estabilidad laboral, la valoración y reconocimiento del desempeño, la relación entre las tareas asignadas y las metas de la entidad, la socialización de logros y la resolución efectiva de problemas asumiendo las responsabilidades de cada dependencia.

Las deficiencia o debilidades expresadas afectan las relaciones personales y laborales, impactando negativamente el desempeño de las funciones y responsabilidades de los colaboradores administrativos y docentes, y aunque se ha evidenciado el compromiso con la institución, es posible observar cansancio físico y mental que se materializa en acciones y comportamientos que no favorecen el entorno laboral.

Participantes. El plan va dirigido participaron 2 administrativos y 10 docentes que integran la Sede UDR Mariquita de la UNAD, además del investigador cumpliendo las funciones de posición y contribución que se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

Posición y contribución de los participantes del proyecto T 10

Actor	Entidad	Posición	Tipo de contribución
Luis Felipe Ríos Delgado	Estudiante de la UNAD	Ejecutor del proyecto	Encargado de formular el proyecto
Álvaro Javier Rojas Teherán	Estudiante de la UNAD	Ejecutor del proyecto	Encargado de formular el proyecto
Administrativos	Integrante de la Sede UDR Mariquita de la UNAD	Beneficiario	Responder al instrumento de evaluación EDCO
<i>Docentes</i>	Integrante de la Sede UDR Mariquita de la UNAD	Beneficiario	Responder al instrumento de evaluación EDCO

Nota. Elaboración propia

Población. Los colaboradores de la Sede UDR Mariquita de la UNAD conformado por 2 administrativos y 10 docentes, residentes en la localidad de Mariquita, caracterizados por ser profesionales en sus áreas y con alto desempeño en sus funciones, en permanente capacitación que fortalece las competencias y habilidades para su ejercicio.

Desde un enfoque psico-social, estas personas buscan integrar a su vida aspectos relacionados con la familia, el desarrollo profesional y su función laboral, de esta manera están en una constante búsqueda de oportunidades y condiciones que les permita optimizar los factores que conlleven a una vida digna y de calidad.

Objetivos. En términos generales con la implementación del plan de mejoramiento se busca minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD; en tanto que de manera específica se quiere:

- Proponer un estilo de dirección que este acotado a las necesidades del personal que labora en esta sede.
- Fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores.
- Plantear estrategias que permitan mejorar los sistemas de retribución monetarios y no monetarios
- Formular acciones que conlleven a optimizar la disponibilidad de recursos para una mejor ejecución de las funciones.
- Proponer estrategias enfocadas a mejorar la estabilidad de los trabajadores y por ende su motivación.
- Presentar acciones que conlleven a una mejor claridad y coherencia en la dirección.
- Fortalecer la adopción de los valores colectivos.

Módulo 2: Preparación

Este módulo sienta las bases para el diseño del plan de mejoramiento del Clima Organizacional en la Sede UDR de la UNAD en Mariquita Tolima, de esta manera se procede a identificar las necesidades que se tienen, hacer un análisis técnico, definir la localización, realizar una planeación de estrategias y acciones, definir la cadena de valor, determinar los riesgos y finalmente establecer cuáles serán los ingresos y beneficios del plan de CO propuesto.

Necesidades. El desarrollo del clima organizacional en cualquier organización es una necesidad, más aún cuando estas están enfocadas a la prestación de servicios, pues los resultados operacionales y de crecimiento dependen en gran medida de la inversión y gestión que se haga

con el personal, es decir, de la calidad, conocimiento, competencia, potencial y sentido de pertinencia de los trabajadores sobre todo de los docentes, depende el éxito y reconocimiento de la universidad.

De esta forma, el plan de mejoramiento está enfocado a optimizar el clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD, siendo consecuencia de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico realizado a través de la prueba EDCO aplicada a 12 colaboradores que laboran permanentemente en esta localidad, el propósito fundamental es menguar las debilidades y optimizar las fortalezas del entorno laboral de esta sede, buscando una armonía y trabajo en equipo entre directivos, administrativos y docentes, que converja en el cumplimiento del objeto social de esta entidad educativa.

De manera específica el plan se enfoca a los factores: *estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos*; los cuales evidenciaron oportunidades de mejora en uno o más ítems que estuvieron por debajo del promedio general (4,2).

De forma explícita, los elementos de gestión del personal que justifican el plan de mejoramiento del clima organizacional se puntualizan en la tabla siguiente donde se expone como como se verá afectado cada uno de los factores de análisis.

Tabla 11

Factores que presentan insatisfacción y su impacto en el Clima Organizacional T 11

Factores con insatisfacción	Impacto
<i>Estilo de dirección</i>	Un estilo de dirección asertivo acorde las necesidades de la entidad impacta directamente en el comportamiento, la disponibilidad y la eficiencia de sus colaboradores, en pro del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, dicho, en otros términos, un personal que se siente respetado, valorado y motivado tendrán un mayor rendimiento, por el contrario, solo estarán condicionados por el dinero y la necesidad de mantener un trabajo.

Factores con insatisfacción	Impacto
<i>Sentido de pertenencia</i>	El sentido de pertenencia en los administrativos y docentes llevará no solo crear vínculos con la institución, sino que mejorar su autoestima y desarrollo personal, lo cual impacta en la productividad, crecimiento y desarrollo de la organización.
<i>Retribución</i>	La retribución no solo económica, sino simbólica o en especie hace que los colaboradores de la institución puedan compaginar o integrar su vida laboral al desarrollo personal y familiar.
<i>Disponibilidad de recursos</i>	La realización eficiente de las diversas actividades laborales requiere sin duda alguna de una dotación de recursos adecuada y coherente a las necesidades del trabajador, pues es la única forma de que este pueda realizar eficientemente sus funciones y aportar significativamente al éxito de la entidad. Entre tanto, si no se tienen los recursos necesarios habrá muchas limitaciones y desmotivación que llevará a la pérdida de la productividad.
Estabilidad	La estabilidad laboral es una necesidad que debe satisfacer los empleados, por ende, juega un papel preponderante en el desarrollo y productividad de éste, pues si no se siente seguro estará desmotivado y no se identificara realmente con su objeto social.
Claridad y coherencia en la dirección.	La claridad y la coherencia que refleje cada una de las decisiones de los líderes es altamente relevante para el logro del objeto social, pues si un directivo no es claro con los objetivos y las metas no logrará que sus colaboradores aporten positivamente al logro de estas.
Valores colectivos	Entidades como la UNAD cuentan con valores colectivos que necesariamente deben ser compartidos por sus colaboradores, pues no solo favorecen las relaciones entre el grupo que labora en ella, sino que hacen parte de sus decisiones y acciones.

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Análisis técnico. De manera específica, haciendo alusión al tamaño este proyecto se orienta a 2 administrativos y 10 docentes que integran la Sede UDR Mariquita de la UNAD, por lo cual su tamaño está limitado a esta población que cumple la función de usuarios del proyecto, debido a que participan activamente en el diagnóstico y serán los beneficiarios directos del plan de gestión del clima organizacional; en otras palabras, el proyecto en su totalidad es para esta comunidad, sin embargo podrá ser replicado en otras sedes que busquen optimizar su clima organizacional.

De otro lado, en lo que concierne a la selección del modelo tecnológico este es básico y corresponde al uso de herramientas y programas informáticos como Excel y Word, así como las redes de internet; no obstante, no se procede a realizar ninguna adquisición, además el desarrollo del plan propuesto no implica obtener equipos o herramientas diferentes a las que ya se tienen en la Sede UDR Mariquita de la UNAD.

De otro lado, la capacidad que se proyecta con el plan de mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR UNAD Mariquita, con el cual se busca satisfacer los requerimientos encontrados en el análisis de necesidades realizado a través de la prueba EDCO y aplicado a los 2 administrativos y 10 docentes.

Tabla 12

Capacidad y beneficiarios T 12

<i>Unidad de medida</i>	Personas
<i>Total, de capacidad generada</i>	Plan de mejoramiento del clima organizacional que integra 7 estrategias generales enfocadas a mejorar 7 dimensiones del clima organizacional relacionadas con: estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos
<i>Número de beneficiarios</i>	12 personas de la sede UDR UNAD Mariquita

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Localización de la alternativa. El proyecto fue formulado y será diseñado en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, ubicada en la Calle 4 # 6 - 36 Barrio Villa Holanda de Mariquita Tolima como se muestra en la figura 10 y tabla 18

Tabla 13

Localización en donde se desarrollará el proyecto T 13

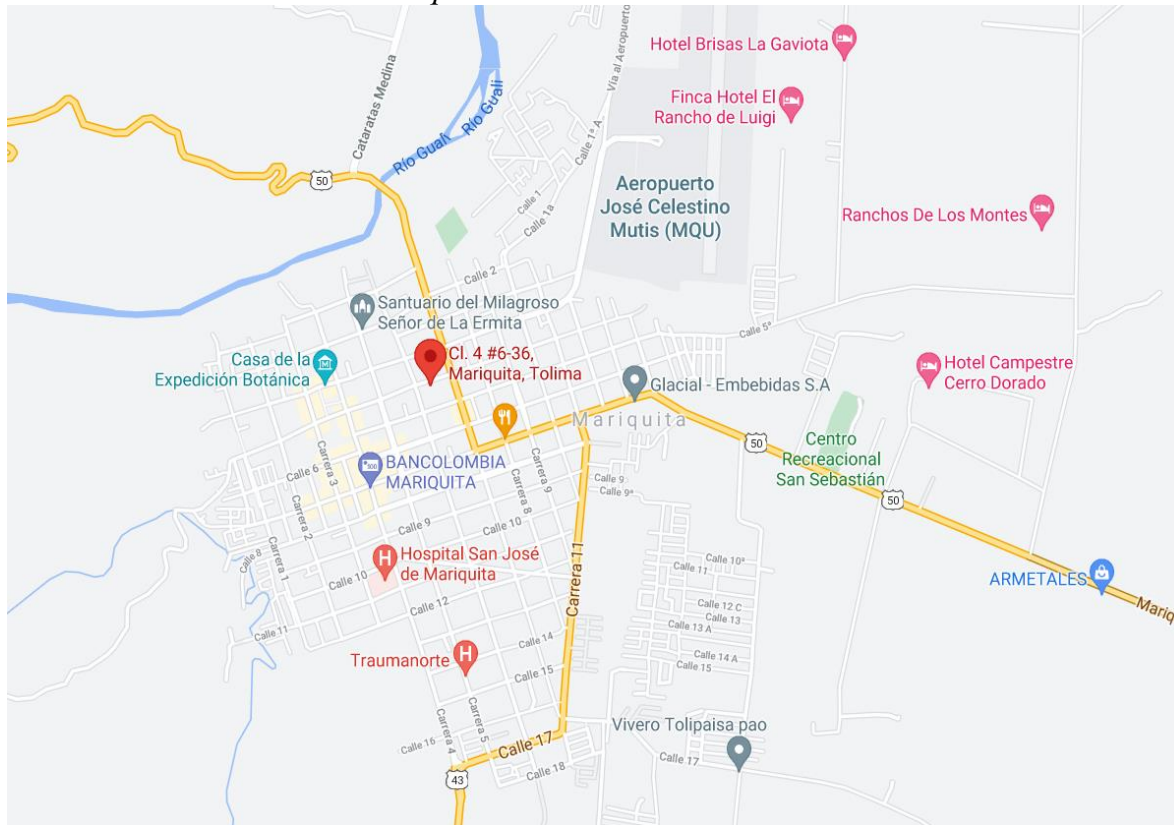
<i>Región</i>	Colombia
<i>Departamento</i>	Tolima
<i>Municipio</i>	Mariquita
<i>Resguardo</i>	No aplica

<i>Especificar veredas/comunidades de cada Entidad donde se desarrollará el proyecto</i>	Vereda centro Calle 4 # 6 - 36 Barrio Villa Holanda de Mariquita Tolima
--	---

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Figura 10

Ubicación de la Sede UDR Mariquita de la UNAD F 10



Nota. Imagen extraída de Google Maps

Planeación estratégica. El plan de mejoramiento del clima organizacional para la Sede UDR Mariquita de la UNAD se enfoca al diseño de estrategias y acciones estratégicas que en conjunto contribuyen a optimizar las oportunidades de mejora encontradas en los elementos del entorno laboral que fueron obtenidas mediante la prueba EDCO y priorizadas debido a que son iguales o están por debajo del promedio (4,2); tal como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14

Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR Mariquita de la UNAD T 14

Factores	Ítems	Estrategia
Estilo de dirección	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	Desarrollar un estilo de dirección democrático participativo, en el cual los jefes actúen con equidad y apoyen las decisiones que los colaboradores toman en pro de la misión de la institución.
	Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	
Retribución	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	Establecer sistemas de beneficio y retribuciones mentarías y no monetarias, que satisfagan las expectativas de los admirativas y docentes y se sientan apoyados en sus aspiraciones laborales y profesionales.
	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa.	
Sentido de pertenencia	Sería más feliz en otra empresa.	Implementar un programa de desarrollo integral orientado a mejorar la percepción que tiene los empleados mediante programas de desarrollo integral.
Disponibilidad de recursos	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	Mejorar la infraestructura física y tecnológica del lugar de trabajo, minimizando los limitantes que afectan el ejercicio de las actividades laborales.
	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	
Estabilidad	La empresa brinda estabilidades laborales	Optimizar las políticas laborales de la institución, ofreciendo estabilidad en los cargos y calidad y equidad en las pruebas de desempeño.
	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	
	La empresa contrata personal temporal.	
Claridad y coherencia en la dirección	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	Realizar mesas integrales de trabajo para socializar constantemente los objetivos y metas de la empresa, si como sus resultados.
	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	
	Las metas de la empresa son poco entendibles.	
Valores colectivos	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	Implementar un programa de gestión para la resolución de conflictos y distribución de la información.

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Tabla 15

Plan de acciones estratégicas para el mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR Mariquita de la UNAD T 15

Factores	Estrategia	Logro	Acciones	Metodología
Estilo de dirección	Desarrollar un estilo de dirección democrático participativo, en el cual los jefes actúen con equidad y apoyen las decisiones que los colaboradores toman en pro de la misión de la institución.	Trato justo considerado y significativo del personal que lleva a mejores relaciones laborales entre los administrativos, docentes y directivos.	Realizar charlas y talleres de trabajo en equipo.	Taller práctico
			Revisar los procesos y manuales de funciones y responsabilidades para que cada uno conozca sus deberes, derechos y unidad de mando.	Análisis documental
Retribución	Establecer sistemas de beneficio y retribuciones mentarías y no monetarias, que satisfagan las expectativas de los admirativos y docentes y se sientan apoyados en sus aspiraciones laborales y profesionales.	Colaboradores satisfechos con el sistema de beneficios y retribuciones.	Crear un reconocimiento de excelencia y buen desempeño laboral del personal por periodo académico, a nivel local, zonal y nacional.	Tablero de reconocimiento a nivel local. Propuesta de página complementaria de www.unad.edu.co para el reconocimiento.
			Realizar charla y talleres prácticos en liderazgo.	Capacitación
			Proporcionar incentivos a los reconocimientos por excelencia y buen desempeño laboral por periodo académico.	Revisión y ajustes a la Resolución No. 2866 de 2013.
			Realizar charla y talleres prácticos en motivación	Taller práctico.
Sentido de pertenencia	Implementar un programa de desarrollo integral orientado a mejorar la percepción que tiene los empleados mediante programas de desarrollo integral.	Personal comprometido y vinculado sentimentalmente con la UNAD.	Taller práctico “Soy Unadista de corazón”	Taller práctico que vincule a todo el personal.
			Encuentros semestrales pedagógicos de evaluación de desempeño y charlas motivacionales.	Encuentro Charla motivacional de experiencias de vividas.

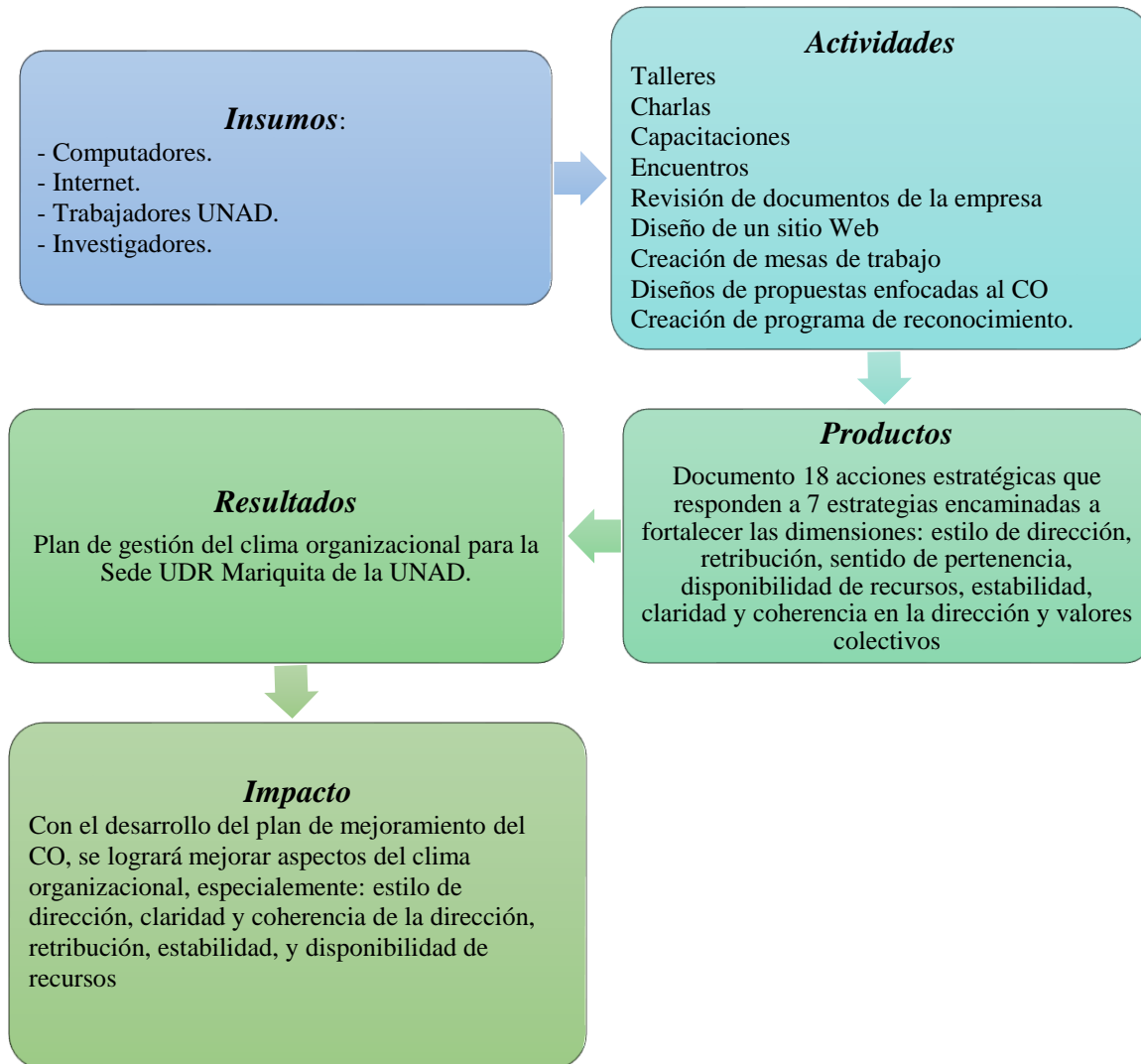
Factores	Estrategia	Logro	Acciones	Metodología
Disponibilidad de recursos	Mejorar la infraestructura física y tecnológica del lugar de trabajo, minimizando los limitantes que afectan el ejercicio de las actividades laborales.	Espacio e infraestructura ergonómica y confortable que facilita el desarrollo de actividades laborales.	Revisión ergonómica y estructural de los puestos de trabajo.	Mediante listas de verificación acorde con el SGRL
			Adquisición de iluminación y ventilación adecuada por puesto de trabajo.	Cotización y compra de elementos requeridos.
Estabilidad	Optimizar las políticas laborales de la institución, ofreciendo estabilidad en los cargos y calidad y equidad en las pruebas de desempeño.	Estabilidad laboral que genera tranquilidad en los colaboradores	Radicar una propuesta para contratación periódica constante.	Propuesta remitida a Gestión de Talento Humano.
			Efectuar una evaluación interna desde cada dependencia determinada en responsabilidades y resultados.	Matriz de evaluación
			Radicar una propuesta para el mejoramiento en los sistemas de contratación.	Propuesta constituida a Gestión de Talento Humano.
Claridad y coherencia en la dirección	Asignar las tareas conforme a lo definido en contratos y manual de funciones y Realizar mesas integrales de trabajo para socializar constantemente los objetivos y metas de la empresa, si como sus resultados	Conocimiento pleno de las funciones, responsabilidades, metas y logros por parte de los colaboradores, lo cual contribuye a mejor la productividad y el desarrollo de la institución	Revisar los contratos para mirar que concuerden con el manual de procesos y el manual de funciones.	Análisis documental
			Crear un sitio Web local la para sede UDR Mariquita, el cual contenga los lineamientos estratégicos de la empresa, objetivos, metas y logros	Diseño del sitio web
			Crear mesas de trabajo con los colaboradores para la socialización de las metas propuestas en cada periodo.	Diseño de mesas de trabajo
Valores colectivos	Implementar un programa de gestión para la resolución de conflictos y distribución de la información.	Armonía en las relaciones personales de los trabajadores Mayor responsabilidad de cada integrante de la institución	Realizar charlas y talleres periódicos sobre resolución de conflictos.	Charla y talleres
			Crear un sitio web local que contenga las responsabilidades de cada colaborador en las metas que se traza la entidad.	Diseño del sitio web

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

La cadena de valor. para el desarrollo del plan de mejoramiento del Clima Organizacional propuesto implica el análisis de los insumos requeridos, las actividades, los productos esperados, los resultados tenidos y el impacto, tal como se muestra en la figura 11.

Figura 11

Cadena de valor del plan de mejoramiento del CO de Sede UDR Mariquita F 11



Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Riesgos. Como en todo proyecto, en cada una de las acciones que se proponen en este plan de mejoramiento del CO existe una probabilidad de riesgo que puede afectar los resultados deseados, tal como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16

Riesgos que se pueden presentar en el plan de mejoramiento del CO en la sede UDR UNAD Mariquita Tolima T 16

<i>Acciones</i>	<i>Descripción del riesgo</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Medidas de Mitigación</i>
Realizar charlas y talleres de trabajo en equipo.	Que los trabajadores no participen	Probable	Muy alto	Darle carácter de obligatoriedad a la actividad
Revisar los procesos y manuales de funciones y responsabilidades para que cada uno conozca sus deberes, derechos y unidad de mando.	Que las bitácoras no sean revisadas por las dependencias.	Ocasional	Muy alto	Socialización con asistencia obligatoria.
Crear el reconocimiento de excelencia y buen desempeño laboral del personal por periodo académico, a nivel local, zonal y nacional.	Rechazo de la propuesta por el consejo superior.	Probable	Muy alto	Gestión local, zonal y nacional para ejecutar propuesta.
Realizar charla y talleres prácticos en liderazgo.	Que los trabajadores no participen	Probable	Muy alto	Darle carácter de obligatoriedad a la actividad
Proporcionar incentivos a los reconocimientos por excelencia y buen desempeño laboral por periodo académico.	Rechazo de la propuesta por el consejo superior.	Probable	Muy alto	Gestión local, zonal y nacional para ejecutar propuesta.
Realizar charla y talleres prácticos en motivación	Que los trabajadores no participen	Probable	Muy alto	Darle carácter de obligatoriedad a la actividad
Taller práctico “Soy Unadista de corazón”	Que los trabajadores no participen	Probable	Muy alto	Darle carácter de obligatoriedad a la actividad
Encuentros semestrales pedagógicos de evaluación de desempeño y charlas motivacionales.	Que los trabajadores no participen	Probable	Muy alto	Darle carácter de obligatoriedad a la actividad

<i>Acciones</i>	<i>Descripción del riesgo</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Medidas de Mitigación</i>
Revisión ergonómica y estructural de los puestos de trabajo.	Incumplimiento con entregas de puestos de trabajo por Oficina de Adquisiciones.	Probable	Muy alto	Constante gestión que conlleve a cumplir los tiempos de entrega.
Adquisición de iluminación y ventilación adecuada por puesto de trabajo.	Incumplimiento con entregas e instalación de ventilación por Oficina de Adquisiciones.	Probable	Muy alto	Constante gestión que conlleve a cumplir los tiempos de entrega.
Radiciar una propuesta para contratación periódica constante.	Rechazo por la gerencia de talento humano nacional.	Probable	Muy alto	Gestionar de acuerdo con planes previamente analizados de la necesidad de contratación.
Efectuar una evaluación interna desde cada dependencia determinada en responsabilidades y resultados.	Incumplimiento de entrega por líderes de dependencia.	Probable	Muy alto	Dar obligatoriedad a la evaluación interna desde cada dependencia.
Radiciar una propuesta para el mejoramiento en los sistemas de contratación.	Rechazo por la gerencia de talento humano nacional.	Probable	Muy alto	Gestionar de acuerdo con planes previamente analizados de la necesidad de contratación.
Revisar los contratos para mirar que concuerden con el manual de procesos y funciones.	Bitácoras incompletas de acuerdo con lo acordado.	Probable	Muy alto	Seguimiento constante a personal encargado.
Crear un sitio Web local la para sede UDR Mariquita, el cual contenga los lineamientos estratégicos de la empresa, objetivos, metas y logros	Sitio web no visitado.	Probable	Muy alto	Oficializar la obligatoriedad de cada trabajador a acceder, para navegar y adjunte avances.
Crear mesas de trabajo con los colaboradores para la socialización de las metas propuestas en cada periodo.	No asistencia por trabajadores por otras actividades.	Probable	Muy alto	Planificar este evento desde sede nacional de carácter obligatorio.
Realizar charlas y talleres periódicos sobre resolución de conflictos.	Que los trabajadores no participen	Muy Probable	Muy alto	Darle carácter de obligatoriedad a la actividad
<i>Crear un sitio web local que contenga las responsabilidades de cada colaborador en las metas que se traza la entidad.</i>	Responsabilidades y funciones publicadas de manera incompleta.	Muy probable	Muy alto	Seguimiento constante a personal encargado.

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Probabilidad: Probable, Poco probable, Ocasional.

Impacto: Alto, Moderado, Bajo.

Ingresos y Beneficios. Dadas las características de este proyecto y su enfoque, no es posible obtener ingresos económicos a través de su desarrollo, sin embargo, si se obtienen unos beneficios en el desarrollo y entorno laboral que impactan en la productividad y crecimiento de la entidad, dentro de estos beneficios se tienen:

- Entorno laboral caracterizado por un trato justo, considerado y significativo de los directivos hacia el personal colaborador, lo que conlleva a mejores relaciones laborales entre los administrativos, docentes y directivos.
- Colaboradores satisfechos con el sistema de beneficios y retribuciones, que se traduce en motivación y productividad.
- Personal comprometido y vinculado emocionalmente con la misión de la UNAD.
- Espacio e infraestructura ergonómica y confortable que facilita el desarrollo de actividades laborales y por ende contribuye a mejorar la productividad.
- Estabilidad laboral que genera tranquilidad en los colaboradores.
- Conocimiento pleno de las funciones, responsabilidades, metas y logros por parte de los colaboradores, lo cual contribuye a mejorar la productividad y el desarrollo y competitividad de la institución.
- Armonía en las relaciones personales de los trabajadores, lo que facilita el trabajo en equipo y el logro de las metas conjuntas.
- Mayor responsabilidad y compromiso por parte de cada integrante de la institución.
- Optimizar el clima organizacional elemento clave para que los administrativos y docentes se sientan identificados con la UNAD y orienten todas sus acciones al logro de los fines de la institución.

Evaluación de estrategias de mejoramiento del clima organizacional

El objetivo de esta fase de desarrollo del trabajo es evaluar estrategias de mejoramiento del clima organizacional la Sede UDR Mariquita de la UNAD, organizada acorde a los módulos la Metodología General Ajustada (MGA) en los módulos de identificación y preparación, planteando estrategias y acciones de solución.

Módulo 3: evaluación

Con este análisis se busca evaluar financieramente el plan para el mejoramiento del clima organizacional, en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, mediante la valoración de costos, definición de indicadores y evaluación de impacto. De esta forma, una vez identificada la problemática, establecida la alternativa de solución que permite mejorar el clima organizacional de la sede UDR de la UNAD en Mariquita Tolima, y realizado el análisis técnico de dicha solución, es preciso hacer una evaluación de la conveniencia que tiene llevar a cabo la alternativa propuesta, enfatizando en como los recursos invertidos tienen un impacto para la institución. En otras palabras, a este punto de la formulación del proyecto se determina si la alternativa contribuye al bienestar de los beneficiarios, comparando la relación costo beneficio.

Costos de la Alternativa. La implementación de las acciones que comprenden las 7 estrategias generales enfocadas a mejorar 7 dimensiones del clima organizacional de la sede UDR Mariquita relacionadas con: estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, precian una inversión de \$ 28.225.000, tal como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17

Presupuesto de costos para el mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR Mariquita de la UNAD T 17

Factores	Estrategia	Acciones	Responsable	Lugar	Costo
Estilo de dirección	Desarrollar un estilo de dirección democrático participativo, en el cual los jefes actúen con equidad y apoyen las decisiones que los colaboradores toman en pro de la misión de la institución.	Realizar charlas y talleres de trabajo en equipo.	UDR Mariquita. Bienestar institucional.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$360.000
		Revisar los procesos y manuales de funciones y responsabilidades para que cada uno conozca sus deberes, derechos y unidad de mando.	UDR Mariquita.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$40.000
Retribución	Establecer sistemas de beneficio y retribuciones mentarías y no monetarias, que satisfagan las expectativas de los admirativos y docentes y se sientan apoyados en sus aspiraciones laborales y profesionales.	Crear el reconocimiento de excelencia y buen desempeño laboral del personal por periodo académico, a nivel local, zonal y nacional.	UDR Mariquita. Líderes de dependencias locales.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$150.000
		Realizar charla y talleres prácticos en liderazgo.	UDR Mariquita. Bienestar institucional.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$360.000
		Proporcionar incentivos a los reconocimientos por excelencia y buen desempeño laboral por periodo académico.	UDR Mariquita. Consejo Superior. Dirección Zonal.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$10.000.000
		Realizar charla y talleres prácticos en motivación	UDR Mariquita. Bienestar institucional.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$360.000
Sentido de pertenencia	Implementar un programa de desarrollo integral orientado a mejorar la percepción que tiene los empleados mediante programas de desarrollo integral.	Taller práctico “Soy Unadista de corazón”	UDR Mariquita. Bienestar institucional.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$360.000
		Encuentros semestrales pedagógicos de evaluación de desempeño y charlas motivacionales.	UDR Mariquita. Bienestar institucional.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$1.200.000
Disponibilidad de recursos	Mejorar la infraestructura física y tecnológica del lugar de trabajo, minimizando los limitantes que afectan el ejercicio de las actividades laborales.	Revisión ergonómica y estructural de los puestos de trabajo.	UDR Mariquita. Oficina de adquisiciones e Inventarios.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$10.000.000
		Adquisición de iluminación y ventilación adecuada por puesto de trabajo.	UDR Mariquita. Oficina de adquisiciones e Inventarios.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$4.000.000

Factores	Estrategia	Acciones	Responsable	Lugar	Costo
Estabilidad	Optimizar las políticas laborales de la institución, ofreciendo estabilidad en los cargos y calidad y equidad en las pruebas de desempeño.	Radicar una propuesta para contratación periódica constante.	UDR Mariquita. Gestión de talento humano zonal y nacional.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$45.000
		Efectuar una evaluación interna desde cada dependencia determinada en responsabilidades y resultados.	UDR Mariquita Líderes de dependencias locales.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$150.000
		Radicar una propuesta para el mejoramiento en los sistemas de contratación.	UDR Mariquita Gestión de talento humano zonal y nacional.	La sede UDR Mariquita de la UNAD.	\$45.000
Claridad y coherencia en la dirección	Realizar mesas integrales de trabajo para socializar constantemente los objetivos y metas de la empresa, si como sus resultados	Revisar los contratos para mirar que concuerden con el manual de procesos y funciones.	UDR Mariquita.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$45.000
		Crear un sitio Web local la para sede UDR Mariquita, el cual contenga los lineamientos estratégicos de la empresa, objetivos, metas y logros	UDR Mariquita.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$250.000
		Crear mesas de trabajo con los colaboradores para la socialización de las metas propuestas en cada periodo.	UDR Mariquita.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$250.000
Valores colectivos	Implementar un programa de gestión para la resolución de conflictos y distribución de la información.	Realizar charlas y talleres periódicos sobre resolución de conflictos.	UDR Mariquita. Bienestar institucional.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$360.000
		Crear un sitio web local que contenga las responsabilidades de cada colaborador en las metas que se traza la entidad.	UDR Mariquita.	La sede UDR Mariquita de la UNAD	\$250.000
Total					\$ 28.225.000

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Flujo de Caja. Muestra los movimientos de efectivo que se tendrán en el desarrollo de las actividades y tomando en cuenta los costos establecidos para el alcance o desarrollo del plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto para la sede UDR de la UNAD en Mariquita Tolima.

El flujo de caja se aborda para un periodo de 12 meses tomando en cuenta que es el tiempo proyectado para que la sede UDR de la UNAD en Mariquita Tolima, ponga en práctica todas las acciones que llevarán a optimizar las dimensiones de: estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Los análisis cuantitativos se evidencian en la tabla 18, en la cual se muestra mes por mes el total de los egresos que se tendrán conforme a cada acción definida.

Tabla 18

Flujo de caja para la ejecución de el plan de mejoramiento del clima organización de la sede UDR de la UNAD T 18

Acciones estratégicas	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
INGRESOS	28.225.000	28.225.000	23.020.417	8.815.833	8.588.750	8.352.500	7.122.500	6.672.500	1.492.500	1.312.500	1.132.500	930.000	75.000
inversión de la UNAD	28.225.000	28.225.000	23.020.417	8.815.833	8.588.750	8.352.500	7.122.500	6.672.500	1.492.500	1.312.500	1.132.500	930.000	75.000
EGRESOS	-	5.204.583	14.204.583	227.083	236.250	1.230.000	450.000	5.180.000	180.000	180.000	202.500	855.000	75.000
Realizar charlas y talleres de trabajo en equipo.		180.000						180.000					
Revisar los procesos y manuales de funciones		13.333	13.333	13.333									
Crear el reconocimiento de excelencia y buen desempeño laboral						37.500	37.500					37.500	37.500
Realizar charla y talleres prácticos en liderazgo.			180.000						180.000				
Proporcionar incentivos a los reconocimientos		5.000.000						5.000.000					
Realizar charla y talleres Taller práctico”				180.000						180.000			
Encuentros semestrales pedagógicos						600.000						600.000	
Revisión ergonómica y estructural de los puestos de trabajo. .			10.000.000										
Adquisición de iluminación y ventilación adecuada			4.000.000										
Radicar una propuesta para contratación periódica constante.				22.500	22.500								
Efectuar una evaluación interna						37.500	37.500					37.500	37.500
Radicar una propuesta para el mejoramiento en los sistemas de contratación.					22.500						22.500		
Revisar los contratos		11.250	11.250	11.250	11.250								
Crear un sitio Web local						125.000	125.000						
Crear mesas de trabajo						125.000	125.000						
Realizar charlas y talleres						180.000						180.000	
Crear un sitio web local						125.000	125.000						
<i>Caja final</i>	<i>28.225.000</i>	<i>23.020.417</i>	<i>8.815.833</i>	<i>8.588.750</i>	<i>8.352.500</i>	<i>7.122.500</i>	<i>6.672.500</i>	<i>1.492.500</i>	<i>1.312.500</i>	<i>1.132.500</i>	<i>930.000</i>	<i>75.000</i>	<i>-</i>

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Evaluación multicriterio

Esta evaluación se enfoca hacia el análisis de los impactos sociales, organizacionales y económicos, que a nivel general tiene el proyecto desarrollado por los investigadores con el propósito de mejorar el clima organizacional de la sede UDR de la UNAD Mariquita. Ver tabla 19.

Tabla 19

Evaluación multicriterio el impacto del proyecto para los beneficiarios T 19

<i>Crterios</i>	<i>Descripción</i>	<i>Impacto</i>		
		<i>Social</i>	<i>Organizacional</i>	<i>Económico</i>
Diagnósticos (mediante la herramienta o cuestionario EDCO)	Aplicación de la prueba EDCO para conocer las condiciones del clima organizacional de la sede	Permitió evidenciar los vacíos y oportunidades de mejora que tiene la sede, las cuales son base para el desarrollo de los trabajadores.	Permite a la entidad contar con información base para la toma de decisiones	La identificación de las condiciones de clima organizacional es basa para minimizar costos de personal.
Evaluación (identificación de oportunidades de mejora)	La evaluación se encamina hacia la valoración de los elementos del clima organizacional, para luego establecer la alternativa de solución.	Evaluar el contexto del clima organizacional contribuye a mejorar el entorno laboral y por ende las condiciones laborales.	Contribuye a decisiones que favorezcan el nivel positivo en la relación benéfico/costo de la alternativa de solución	El análisis de la mejor alternativa conlleva a que se opte por la que representa mejores condiciones financieras y/o económicas para la entidad.
Propuesta (corresponde al diseño del plan de mejoramiento del CO)	Integra las estrategias del plan que permitirán optimizar las fortalezas del clima organización	El plan ayuda a mejorar esos factores que afectan el clima organizacional de la institución y favorece el desarrollo integral de las personas.	Favorece el cumplimiento de los preceptos y objetivos propios de la gestión de calidad y gestión del talento humano.	El diseño e implementación del plan de mejoramiento del CO favorece las condiciones económicas de la entidad pues minimiza los costos por ausentismo, rotación de personal, costos de contratación, entre otros egresos que se tienen con motivo de la falta identificación y satisfacción del personal.
Implementación (no hace parte de este trabajo)	Proceso posterior a la formulación y presentación del plan	La implementación es el fin último, por tanto, el impacto social de todo el proyecto depende de que esta se materialice.	Cambia la percepción de los colaboradores frente la entidad.	

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Módulo 4: programación

En este último módulo del plan de mejoramiento del clima organizacional para la UDR Mariquita, se precisan los indicadores de gestión y producto, así como las fuentes de financiación y el resumen del proyecto que contiene los lineamientos generales de dicho plan.

Indicadores de gestión. Tomando en cuenta que el proyecto en realidad solo cuenta con una alternativa de solución, consistente en el diseño de un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, enfocada a fortalecer y/o mejorar las dimensiones de: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos. En este caso la decisión es única y esta enfoca al diseño de estrategias que se relacionan con el diseño de un plan de mejoramiento del CO. Ver tabla 20.

Tabla 20*Indicadores de gestión de las estrategias de la propuesta T 20*

Estrategia	Indicador	Meta
Desarrollar un estilo de dirección democrático participativo, en el cual los jefes actúen con equidad y apoyen las decisiones que los colaboradores toman en pro de la misión de la institución.	No. De quejas de los empleados	0 quejas
Establecer sistemas de beneficio y retribuciones mentarías y no monetarias, que satisfagan las expectativas de los admirativos y docentes y se sientan apoyados en sus aspiraciones laborales y profesionales.	No. De sistemas integrales definidos	1 sistema integral
Implementar un programa de desarrollo integral orientado a mejorar la percepción que tiene los empleados mediante programas de desarrollo integral.	Resultados de encuestas de satisfacción	Percepción positiva del 90%
Mejorar la infraestructura física y tecnológica del lugar de trabajo, minimizando los limitantes que afectan el ejercicio de las actividades laborales.	No. De adecuaciones realizadas	1 adecuación general
Optimizar las políticas laborales de la institución, ofreciendo estabilidad en los cargos y calidad y equidad en las pruebas de desempeño.	Políticas optimizadas	Dos políticas
Asignar las tareas conforme a lo definido en contratos y manual de funciones y realizar mesas integrales de trabajo para socializar constantemente los objetivos y metas de la empresa, si como sus resultados	Revisión de los contratos manuales de funciones y procesos	1 revisión de cada uno
Implementar un programa de gestión para la resolución de conflictos y distribución de la información.	No. De mecanismos optimizados	2 mecanismos

Nota. Elaborada por autores del trabajo

Indicadores de producto. Como se ve en la tabla 21, los indicadores de producto del plan propuesto están relacionados directamente con los indicadores propuestos para el alcance de cada una de las acciones definidas en las estrategias que llevan a optimizar los elementos propios del clima organizacional, entre los que se cuentan: estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Tabla 21

Indicadores y metas de el plan de mejoramiento del clima organizacional para la sede UDR de la UNAD Mariquita T 21

Estrategia	Acciones	Indicadores	Meta
<i>Desarrollar un estilo de dirección democrático participativo, en el cual los jefes actúen con equidad y apoyen las decisiones que los colaboradores toman en pro de la misión de la institución.</i>	Realizar charlas y talleres de trabajo en equipo.	No. De charlas y talleres realizadas	1 charla y un taller / semestre
	Revisar los procesos y manuales de funciones y responsabilidades para que cada uno conozca sus deberes, derechos y unidad de mando.	No. De revisiones hechas	1 bitácora / dependencia
<i>Establecer sistemas de beneficio y retribuciones mentarías y no monetarias, que satisfagan las expectativas de los admirativos y docentes y se sientan apoyados en sus aspiraciones laborales y profesionales.</i>	Crear el reconocimiento de excelencia y buen desempeño laboral del personal por periodo académico, a nivel local, zonal y nacional.	No. De reconocimientos creados	1 reconocimiento/ semestre
	Realizar charla y talleres prácticos en liderazgo.	No. De charlas realizadas	1 charla y un taller / semestre
	Proporcionar incentivos a los reconocimientos por excelencia y buen desempeño laboral por periodo académico.	No. De incentivos definidos	1 incentivo /semestre
	Realizar charla y talleres prácticos en motivación	No. De charlas y talleres realizadas	1 charla y un taller / semestre
<i>Implementar un programa de desarrollo integral orientado a mejorar la percepción que tiene los empleados mediante</i>	Taller práctico “Soy Unadista de corazón”	No. De talleres realizados	1 taller / semestre
	Encuentros semestrales pedagógicos de evaluación de	No. De encuentros	1 encuentro / semestre

Estrategia	Acciones	Indicadores	Meta
<i>programas de desarrollo integral.</i>	desempeño y charlas motivacionales.		
<i>Mejorar la infraestructura física y tecnológica del lugar de trabajo, minimizando los limitantes que afectan el ejercicio de las actividades laborales.</i>	Revisión ergonómica y estructural de los puestos de trabajo.	No. De revisiones hechas	1 revisión / año
	Adquisición de iluminación y ventilación adecuada por puesto de trabajo.	Total, iluminaciones y ventilaciones colocadas	1 adquisición completa / año 1 adquisición ventilación / 10 años
<i>Optimizar las políticas laborales de la institución, ofreciendo estabilidad en los cargos y calidad y equidad en las pruebas de desempeño.</i>	Radical una propuesta para contratación periódica constante.	No. De propuestas radicadas	1 propuesta
	Efectuar una evaluación interna desde cada dependencia determinada en responsabilidades y resultados.	No. De evaluaciones	1 evaluación / periodo académico
	Radical una propuesta para el mejoramiento en los sistemas de contratación.	No. De propuestas radicadas	1 propuesta
<i>Realizar mesas integrales de trabajo para socializar constantemente los objetivos y metas de la empresa, si como sus resultados</i>	Revisar los contratos para mirar que concuerden con el manual de procesos y funciones.	No. De contratos revisados	5 contratos / periodo académico
	Crear un sitio Web local la para sede UDR Mariquita, el cual contenga los lineamientos estratégicos de la empresa, objetivos, metas y logros	Sitio web creado	1 sitio web
	Crear mesas de trabajo con los colaboradores para la socialización de las metas propuestas en cada periodo.	No. De mesas de trabajo instaladas	1 mesa de trabajo
<i>Implementar un programa de gestión para la resolución de conflictos y distribución de la información.</i>	Realizar charlas y talleres periódicos sobre resolución de conflictos.	No. De charlas realizadas	1 charla y un taller / semestre
	Crear un sitio web local que contenga las responsabilidades de cada colaborador en las metas que se traza la entidad.	Sitio web creado	1 sitio web

Nota. Elaborada por autores del trabajo

Fuentes de financiación. Dadas las características que tiene el proyecto, el desarrollo del plan de mejoramiento del CO en su totalidad corresponde a la Universidad Nacional Abierta y a

Distancia UNAD, por tanto, su desarrollo y/o implementación se hará con los recursos del presupuesto girado a la sede UDR Mariquita. Ver tabla 22.

Tabla 22

Fuentes de financiación de las estrategias propuestas en el proyecto T 22

Factores	Estrategia	Fuente de financiación
Estilo de dirección	Desarrollar un estilo de dirección democrático participativo, en el cual los jefes actúen con equidad y apoyen las decisiones que los colaboradores toman en pro de la misión de la institución.	
Retribución	Establecer sistemas de beneficio y retribuciones mentarías y no monetarias, que satisfagan las expectativas de los admirativos y docentes y se sientan apoyados en sus aspiraciones laborales y profesionales.	
Sentido de pertenencia	Implementar un programa de desarrollo integral orientado a mejorar la percepción que tiene los empleados mediante programas de desarrollo integral.	<i>Los \$28.225.000 que permiten dar cumplimiento a las estrategias y sus respectivas acciones provendrán directamente del presupuesto correspondiente a \$22.000.000 en materiales y \$6.225.000 enviados por la UNAD a la sede UDR Mariquita Tolima.</i>
Disponibilidad de recursos	Mejorar la infraestructura física y tecnológica del lugar de trabajo, minimizando los limitantes que afectan el ejercicio de las actividades laborales.	
Estabilidad	Optimizar las políticas laborales de la institución, ofreciendo estabilidad en los cargos y calidad y equidad en las pruebas de desempeño.	
Claridad y coherencia en la dirección	Realizar mesas integrales de trabajo para socializar constantemente los objetivos y metas de la empresa, si como sus resultados	
Valores colectivos	Implementar un programa de gestión para la resolución de conflictos y distribución de la información.	

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Resumen del proyecto. El resumen del proyecto se presenta a través de la matriz resumen que evidencia el objetivo del plan de mejoramiento del clima organizacional, el propósito el producto y las estrategias e insumos, como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23

Matriz de Resumen del Proyecto T 23

	<i>Descripción</i>	<i>Fuentes de verificación</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Indicadores</i>
Objetivo - FIN	Minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD	Comprobación de avance del proyecto. Responsable: ejecutor del proyecto	1 Plan	<i>Documento del plan</i>
Propósito	Mejoramiento en las debilidades y maximización de las fortalezas del clima organizacional de la Sede UDR Mariquita de la UNAD	Comprobación de avance del proyecto. Responsable: ejecutor del proyecto	1 Plan	<i>Documento del plan</i>
Productos (componentes)	Plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD	Documento que ostenta estrategias y acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD	Siete estrategias enfocadas a fortalecer las dimensiones: estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos	<i>Documento con las siete estrategias definidas por cada dimensión del CO</i>
Estrategias e insumos	Desarrollar un estilo de dirección democrático participativo, en el cual los jefes actúen con equidad y apoyen las decisiones que los colaboradores toman en pro de la misión de la institución. Establecer sistemas de beneficio y retribuciones mentarías y no monetarias, que satisfagan las expectativas de los admirativos y docentes y se sientan	Documento que ostenta la propuesta realizada para el mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, con sus respectivas estrategias y acciones	18 acciones estratégicas que responden a 7 estrategias encaminadas a fortalecer las dimensiones: estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos	<i>Documento con 18 acciones estratégicas que responden a 7 estrategias</i>

<i>Descripción</i>	<i>Fuentes de verificación</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Indicadores</i>
<p>apoyados en sus aspiraciones laborales y profesionales.</p> <p>Implementar un programa de desarrollo integral orientado a mejorar la percepción que tiene los empleados mediante programas de desarrollo integral.</p> <p>Mejorar la infraestructura física y tecnológica del lugar de trabajo, minimizando los limitantes que afectan el ejercicio de las actividades laborales.</p> <p>Optimizar las políticas laborales de la institución, ofreciendo estabilidad en los cargos y calidad y equidad en las pruebas de desempeño.</p> <p>Asignar las tareas conforme a lo definido en contratos y manual de funciones y</p> <p>Realizar mesas integrales de trabajo para socializar constantemente los objetivos y metas de la empresa, si como sus resultados</p> <p>Implementar un programa de gestión para la resolución de conflictos y distribución de la información.</p>			

Nota. Elaborada por autores del trabajo

El cumplimiento de 18 las acciones establecidas para dar cumplimiento a las 7 estrategias que integran el plan de CO para la UDR Mariquita, deben ser enmarcadas en un espacio tiempo, el cual se define en el cronograma propuesto en la tabla 24.

Tabla 24

Cronograma para el plan de mejoramiento del clima organizacional de la sede UDR Mariquita de la UNAD T 24

Acciones estratégicas	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Realizar charlas y talleres de trabajo en equipo.	■						■					
Revisar los procesos y manuales de funciones y responsabilidades para que cada uno conozca sus deberes, derechos y unidad de mando.	■	■	■									
Crear el reconocimiento de excelencia y buen desempeño laboral del personal por periodo académico, a nivel local, zonal y nacional.					■	■					■	■
Realizar charla y talleres prácticos en liderazgo.		■						■				
Proporcionar incentivos a los reconocimientos por excelencia y buen desempeño laboral por periodo académico.	■						■					
Realizar charla y talleres prácticos en motivación			■						■			
Taller práctico “Soy Unadista de corazón”				■						■		
Encuentros semestrales pedagógicos de evaluación de desempeño y charlas motivacionales.					■						■	
Revisión ergonómica y estructural de los puestos de trabajo.		■										
Adquisición de iluminación y ventilación adecuada por puesto de trabajo.		■										
Radicar una propuesta para contratación periódica constante.			■									
Efectuar una evaluación interna desde cada dependencia determinada en responsabilidades y resultados.					■	■					■	■
Radicar una propuesta para el mejoramiento en los sistemas de contratación.				■						■		
Revisar los contratos para mirar que concuerden con el manual de procesos y funciones.	■	■	■									
Crear un sitio Web local la para sede UDR Mariquita, el cual contenga los lineamientos estratégicos de la empresa, objetivos, metas y logros					■	■						
Crear mesas de trabajo con los colaboradores para la socialización de las metas propuestas en cada periodo.					■	■						
Realizar charlas y talleres periódicos sobre resolución de conflictos.					■						■	
Crear un sitio web local que contenga las responsabilidades de cada colaborador en las metas que se traza la entidad.					■	■						

Nota. Elaborada por autores del trabajo.

Conclusiones y recomendaciones

Finalizado el proceso de este estudio a través del cual se buscó diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD, los autores han podido sintetizar conclusiones y recomendaciones, fundamentadas no solo en los resultados, sino en la experiencia investigativa.

Conclusiones

El diagnóstico del clima organizacional aplicado a 12 colaboradores de Sede UDR Mariquita de la UNAD mediante el cuestionario EDCO, evidenció que en términos generales el CO de esta entidad es altamente satisfactorio pues cuenta con una valoración de 169,2 (150,1 - 200), nivel de 85%/100% y promedio de calificación de 4.2/5.0. De forma específica, el sentido de pertenencia, los valores colectivos, las relaciones personales y la disponibilidad de recursos estuvieron por encima del promedio con las puntuaciones parciales de alcance de 90%, 88%, 87% y 86% respectivamente; entre tanto, la estabilidad, el estilo de dirección, la retribución y la claridad y coherencia de la dirección se ubicaron debajo del promedio con porcentajes de 77%, 82%, 84% y 84%.

Acorde con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a través del cuestionario EDCO, a nivel general las debilidades se muestran en todas las dimensiones del CO, sin embargo, bajo una puntuación máxima de 200, es evidente que las principales falencias están en la dimensión de *estabilidad* (puntaje de 19,2), teniéndose que hay oportunidades de mejora en: el apoyo en las decisiones que toman los empleados, la estabilidad que ofrece la empresa, la forma de contratación de personal, el entendimiento que tienen los empleados sobre las metas que tiene la entidad.

Como el análisis de estrategias de mejoramiento a las deficiencias u oportunidades de mejora encontradas en el Clima Organizacional de la sede UDR Mariquita, se diseñó un plan de mejoramiento del CO orientado a favorecer el entorno laboral de 2 administrativos y 10 docentes que integran esta Sede, dicho plan se adaptó a los criterios propuestos en la metodología MGA, de manera específica, en el *módulo 1 correspondiente a la identificación* se tiene en cuenta el plan de desarrollo, la problemática, los participantes, la población y los objetivos; en el *módulo 2 de preparación*, se integra las necesidades, el análisis técnico, la localización, la cadena de valor y los riesgos;

En la evaluación de estrategias de mejoramiento de clima organizacional se abordaron en la metodología MGA acorde con el *módulo 3 de evaluación* se toma los costos y el flujo de caja; y finalmente en el *módulo 4 de programación* se adapta indicadores de gestión, indicadores de productos, fuentes de financiación y resumen del proyecto, orientado a definir un plan de mejoramiento de CO para la Sede UDR Mariquita de la UNAD.

Bajo el diseño de la MGA y tomando en cuenta los módulos y elementos que fueron aplicables al enfoque y características del plan para el mejoramiento del CO se plantearon siete estrategias relacionadas con: 1) desarrollar un estilo de dirección democrático participativo, en el cual los jefes actúen con equidad y apoyen las decisiones que los colaboradores toman en pro de la misión de la institución; 2) establecer sistemas de beneficio y retribuciones mentarías y no monetarias, que satisfagan las expectativas de los admirativos y docentes y se sientan apoyados en sus aspiraciones laborales y profesionales; 3) implementar un programa de desarrollo integral orientado a mejorar la percepción que tiene los empleados mediante programas de desarrollo integral; 4) mejorar la infraestructura física y tecnológica del lugar de trabajo, minimizando los limitantes que afectan el ejercicio de las actividades laborales; 5) optimizar las políticas laborales

de la institución, ofreciendo estabilidad en los cargos y calidad y equidad en las pruebas de desempeño; 6) realizar mesas integrales de trabajo para socializar constantemente los objetivos y metas de la empresa, si como sus resultados ; y 7) implementar un programa de gestión para la resolución de conflictos y distribución de la información.

A las siete estrategias le correspondieron 18 acciones a las cuales se les estimó un tipo de aplicación de un año con un presupuesto estimado de \$ 28.225.000 lo cual permiten el cumplimiento de un objetivo de optimizar las fortalezas y mejorar las debilidades que presenta el clima organizacional en la Sede UDR Mariquita de la UNAD y esperando tener como producto el mejoramiento del clima organizacional.

Recomendaciones

Finalizado el proceso los gestores de este proyecto precisan las siguientes recomendaciones:

Tener en cuenta el plan de mejoramiento definirá ya que estuvo fundamentada en un diagnóstico objetivo realizado por medio de la prueba EDCO; en otras palabras, es preciso evaluar seriamente la implementación de las estrategias y acciones propuestas para la UDR Mariquita, involucrando a todo el personal administrativo y docente, con el fin de optimizar la calidez y compañerismo y favorecer el trabajo en equipo, en pro del cumplimiento de las metas y objetivos personales y organizacionales.

Con el fin de mantener el equilibrio entre satisfacción laboral y cumplimiento de las estrategias definidas para mejorar el Clima Organizacional de la UDR Mariquita no basta con la implementación del plan, por lo cual se recomienda mantener un constante diagnóstico del alcance y cumplimiento de las acciones que precisan cada estrategia, desde el enfoque de la mejora continua.

El cumplimiento de las acciones estratégicas en el *estilo de dirección* debe ser directamente proporcionales y relacionadas con las necesidades y la satisfacción laboral de los empleados, dando cumplimiento de metas y ofreciendo a los subordinados seguridad, respeto y valor que lo constituyen.

El cumplimiento de las acciones estratégicas que fomenten el *sentido de pertinencia* del personal con la Universidad debe cumplirse para mejorar la autoestima, desarrollo personal y laboral.

El cumplimiento de las acciones estratégicas que permiten la *estabilidad laboral* se debe orientar siempre para proporcionar seguridad del personal docente principalmente, en pro del cumplimiento de metas organizacionales enfocadas a los estudiantes que se preparan en la UNAD.

El cumplimiento de las acciones estratégicas enfocadas a *la claridad y coherencia en la dirección* precisan ser integradas a la gestión de la información para que se tenga constante entre los interesados, dando relevancia a cada aspecto relacionado con el desarrollo laboral, el mejoramiento, la evaluación, los logros, entre otros elementos que conllevan a una participación e involucramiento del personal con la organización.

El cumplimiento de las acciones estratégicas relacionadas con los *valores colectivos*, deben estar presentes en la toma de decisiones y criterios de mejora, enfocados a satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de crecimiento personal y el cumplimiento de las metas individuales y organizacionales.

Bibliografía

- Acero, y., et al. (2009). *Evaluación del Clima Laboral Escala EDCO*. Obtenido de <https://docplayer.es/29171320-Evaluacion-del-clima-laboral-escala-edco.html>
- Arano, R., et al. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*(1), 9-14. Obtenido de <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323>
- Arias, M. (2005). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 7-23.
- Bernal, C. (2010). *Metdología de la investigacion: administración, Economía, Humanidades y ciencias sociales*. Bogotá Colombia: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Blanco, W. G. (2016). *Documento Guía del modulo de capacitación virtual en teoría de proyectos*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Manual%20Conceptual/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf>
- Briones, W. R., et al. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Ciencias Holguín*, 25(2), 1-9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181559111001>
- Brito, C., Pitre, R. y Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Informacion Tecnologica*, 31, 141-148. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.

Cabezas, E. y et, a. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. EPSE.

Castro, A. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. En *Concepciones teóricas acerca del liderazgo* (1° ed., págs. 17-35). Padios.

Crissien, J. y Silvera, L. (2014). *FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y NIVELES DE ESTRÉS EN LOS DOCENTES DE LA CORPORACIÓN UNIVERSIDAD DE LA COSTA "CUC"*. Obtenido de Riesgos Psicosociales en Docentes Universitarios:
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/4170/FACTORES%20DE%20RIESGO%20PSICOSOCIAL%20Y%20NIVELES%20DE%20ESTRES%20EN%20LOS%20DOCENTES%20DE%20LA%20CORPORACION%20UNIVERSIDAD%20DE%20LA%20COSTA%20CUC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Daza, A., et al. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76.
Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-65.pdf>

DPN. (Julio de 2015). *Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA)*.

Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Tutoriales%20de%20funcionamiento/Manual%20conceptual.pdf>

Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.

doi:<https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>

Fajardo, G., et al. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *UISRAEL: Revista Científica*, 7(1), 153-165. Obtenido de <https://revista.uisrael.edu.ec/test/index.php/rcui/article/view/200/132>

- Franco, M. (2019). Los valores ambientales en la actuación organizacional educativa y empresarial conjunta. *Conrado*, 15(67), 183-189. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n67/1990-8644-rc-15-67-183.pdf>
- Galicia, S., et al. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8). Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepxi/article/view/2380>
- Ganga, F., et al. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*.(73), 9-25. Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 135-139. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/h0076364>
- González, J., et al. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Revista multidisciplinar: ciencia latina*, 5(1), 1-14. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318/414>
- Great Place to Work. (2021). *Great People's community*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.co/es/?view=category&id=56#:~:text=Somos%20la%20comunidad%20organizacional%20a,espacios%20acad%C3%A9micos%20y%20de%20networking>.
- Hellrieger, D. y Slocun, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Cenage Learning.

- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hil.
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16(2), 75-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81632390009.pdf>
- Iglesias, A. L. y Sánchez, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
- Iglesias, A., et al. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n6/1727-897X-ms-18-06-1189.pdf>
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Jagannathan, A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Leibovich, N., et al. (2007). El malestar por inestabilidad laboral y su relación con tensión y recursos personales. *Anuario de Investigaciones*, XIV, 61-68. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3691/369139943006.pdf>
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. (1966). *The influence of organizational climate*. Harvard University Press.

- López, E., et al. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 1-21. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n18/2007-7467-ride-9-18-792.pdf>
- Lopez, R., et al. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico. *Medisur*, 18(5), 780-788. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n5/1727-897X-ms-18-05-780.pdf>
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*(26), 5-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>
- Marín, F. J. (2015). La estabilidad laboral: aspectos y procedimientos en la LOTTT. *Cuestiones Jurídicas*, IX(2), 11-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1275/127546588002.pdf>
- Martínez, R. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*(3), 37-38. Obtenido de <https://www.camjol.info/index.php/reuca/article/view/5999>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Universidad del Rosario.
- Núñez, A. a. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral: En Clima organizacional y otros constructos*. Universidad Pontificia Comillas .
- Otalvaro, S. y Devia, H. (2019). *Impronta Unaidsta*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/31811>
- Pariona, R., Rivero, Z., González, R. y Hinojosa, R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista*

- Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308-317. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34985/36966>
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 29, 445-455. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n129/v29n129a08.pdf>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista lasallista de investigación*, 15(1), 90-101.
- Pérez, K. y Campana, J. (2019). Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. *Revista científica de ciencias de la salud*, 12(1), 77-84. doi:<https://doi.org/10.17162/rccs.v12i1.1209>
- Pilligua, C. F. y Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28), 1-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Pinedo, C. J. y Delgado, J. M. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *Revista científica horizonte empresarial*, 7(2), 213-226. Obtenido de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1486>
- Poelmans, P. (2006). *Unidad de Conocimiento – El salario emocional*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Rodriguez, H. (2020). Consideraciones acerca de la sustentabilidad y sostenibilidad empresarial universitaria desde un enfoque económico – ambiental. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 8(3), 175-190. Obtenido de <http://www.refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3288>

- Sánchez, A. J., Nieto, H. D. y Anzola, I. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XII(27), 27-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409643604004.pdf>
- Sánchez, R., et al. (2018). Modelo para el estudio de la lucidez organizacional y la responsabilidad social corporativa. *Sincronía*(74), 467-478. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5138/513855742025/513855742025.pdf>
- Sanders, K., Dorenbosch, L. y Reuve, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 33(6), 412-425. doi:10.1108/00483480410561529
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf>
- Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*(24), 86-99. Obtenido de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Segreso, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 29(2), 548-567. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Sora, B., et al. (2010). Los efectos de la inestabilidad laboral en el trabajador y la dependencia del empleo. *Revista Internacional del Trabajo*, 129, 65-80. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Amparo-Caballer/publication/249498515_Los_efectos_de_la_inestabilidad_laboral_en_el_trabaja

dor_y_la_dependencia_del_empleo/links/56713ed008ae5252e6f3e221/Los-efectos-de-la-
inestabilidad-laboral-en-el-trabajador-y-la-de

Sotelo, J. G. y Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf>

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.

Toro, A. (2009). *El Clima organizacional*. Cincel Ltda.

UNAD. (23 de octubre de 2019). *Noticias*. Obtenido de Great Place to Work certifica el excelente ambiente laboral de la UNAD: <https://noticias.unad.edu.co/index.php/unad-noticias/todas/3090-great-place-to-work-certifica-el-ambiente-laboral-de-la-unad>

UNAD. (19 de marzo de 2020). *Noticias*. Obtenido de Great Place to Work nombra a la UNAD como uno de los mejores lugares de trabajo para las mujeres: <https://noticias.unad.edu.co/index.php/unad-noticias/todas/3364-great-place-to-work-nombra-a-la-unad-como-uno-de-los-mejores-lugares-de-trabajo-para-las-mujeres>

UNAD. (4 de marzo de 2021). *Noticias*. Obtenido de La UNAD fue certificada como uno de los mejores lugares para trabajar: <https://noticias.unad.edu.co/index.php/unad-noticias/todas/4186-la-unad-fue-certificada-como-uno-de-los-mejores-lugares-para-trabajar>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2019). *Plan de Desarrollo 2019 - 2023*. Obtenido de https://thumano.unad.edu.co/sitio/images/planeacion/PLAN_DESARROLLO_2019_-_2023_-_V2_F_compressed.pdf

Velarde, J. T. y Pastor, A. P. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017.*

Lima Perú: Repositorio Universidad San ignacio de Loyola.

Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios*

Gerenciales, 18(83). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n83/v18n83a02.pdf>

Visbal, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica*

Ciencias Humanas, 10(29), 121-144. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>

Anexos

Anexo A. cuestionarios de la escala de clima organizacional EDCO

Enlace: <https://forms.gle/NZNjZ8UGDFjc45Fh6>

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa: ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes: ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería mas feliz en otra Empresa : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca