

**Estudio del clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a  
Distancia UNAD, CEAD Palmira: principales factores que impactan a los  
empleados durante el año 2022**

Jonathan Arias Durán

Juan Carlos Noguera Bedoya

Elbert Jowhan Espitia González

Luz Dency Collazos García

Rodrigo Iván Florez Morales

Director

Andrés Felipe Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Administrativas,  
Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

Palmira

Diciembre de 2022

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a Dios: Creador del cielo y la tierra, por proporcionarnos salud, vida y deseos fervientes de superación personal a pesar de las adversidades. Por ser nuestra guía e iluminar en todo momento este bello camino académico.

A nuestras familias, padres, madres, esposos, esposas, hijos y hermanos por su valioso e incondicional apoyo, ellos nos dieron la voz de aliento necesaria para conseguir nuestra meta. Infinitas gracias porque su apoyo nos motivó a culminar con éxito este arduo proceso que está abriendo puertas hacía un camino más esperanzador para cada uno de nosotros.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a directivos, docentes, compañeros y amigos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, que fueron un pilar fundamental para adquirir los valiosos conocimientos y hacer ameno el tiempo en nuestra alma máter, pero sobre todo a nuestras familias, quienes sacrificaron su tiempo, nos dieron el estímulo para lograr culminar nuestro proceso educativo.

## Resumen

El presente trabajo es el resultado de una construcción colaborativa que pretende de forma descriptiva analizar los factores que influyen en los trabajadores en relación con el clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD sede Palmira, durante el año 2022 con el fin de ejecutar estrategias de intervención.

Se considera una etapa exploratoria, debido a que las evidencias de trabajos investigativos sobre el clima organizacional de la institución son escasas, con lo que se espera a futuro sea complemento de nuevas investigaciones o refutaciones sobre los hallazgos encontrados, en la actualidad la UNAD siendo una de las principales y primeras instituciones que permiten de forma 100% virtual el desarrollo pregrados y posgrados, en este abanico de posibilidades de estudio se desarrollan diversos factores internos de la institución que generan diversos grados de estrés e inconformidades que no permiten catalogar a la institución como uno de los mejores lugares para trabajar.

Esta investigación está sustentada en algunos antecedentes que con relación al tema de clima organizacional se han realizado en el pasado dentro del contexto colombiano y un trabajo de campo realizado a integrantes directos e indirectos de la institución, permitiéndonos sustraer material de investigación, con el fin de reconocer estrategias, discusiones y metodologías de trabajo que sean útiles para este proyecto y nos permitan proponer hipótesis y conclusiones

***Palabras claves:*** Clima laboral, análisis descriptivo, antecedentes, grado de estrés, impactos negativos.

## **Abstract**

The present work is the result of a collaborative construction that intends to descriptively analyze the factors that influence workers in relation to the organizational climate of the National Open and Distance University UNAD Palmira, during the year 2022 in order to execute strategies of intervention.

It is considered an exploratory stage, due to the fact that the evidence of investigative work on the organizational climate of the institution is scarce, with what is expected in the future to be a complement to new investigations or refutations of the findings found, currently the UNAD being a of the main and first institutions that allow 100% virtual undergraduate and postgraduate development, in this range of study possibilities, various internal factors of the institution are developed that generate different degrees of stress and disagreements that do not allow the institution to be classified as one of the best places to work.

This research is based on some background information that has been carried out in the past in the Colombian context in relation to the topic of organizational climate, and field work carried out with direct and indirect members of the institution, allowing us to subtract research material, in order to recognize strategies, discussions and work methodologies that are useful for this project and allow us to propose hypotheses and conclusions

**Keywords:** Work environment, descriptive analysis, background, degree of stress, negative impacts.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Justificación.....	11
Objetivos .....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos.....	12
Planteamiento del problema .....	13
Sistematización del problema.....	15
Antecedentes .....	16
Marco teórico .....	19
Marco legal.....	22
Metodología de la Investigación .....	25
Resultados .....	29
Estrategias .....	42
Empowerment .....	44
Las 5S.....	45
Estudio de cargas laborales .....	46

Conclusiones .....	48
Recomendaciones .....	49
Anexos .....	53
Bibliografía.....	54

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Condiciones de espacio e infraestructura.....	29
<b>Figura 2.</b> Afectaciones de ruido y calor .....	30
<b>Figura 3.</b> Percepcion del ambienyte de trabajo .....	31
<b>Figura 4.</b> Grado de satisfaccion con el trabajo .....	32
<b>Figura 5.</b> Grado de motivacion.....	32
<b>Figura 6.</b> Expectativas ocupacionales .....	33
<b>Figura 7.</b> Grado de productividad individual .....	34
<b>Figura 8.</b> Trabajo en equipo .....	35
<b>Figura 9.</b> Comunicación asertiva.....	36
<b>Figura 10.</b> Resolucion de conflictos.....	36
<b>Figura 11.</b> Compañerismo .....	37
<b>Figura 12.</b> Tipo de liderazgo rectoria.....	38
<b>Figura 13.</b> Sobrecarga laboral .....	39
<b>Figura 14.</b> Principales variables que afectan el clima laboral en la institución .....	40
<b>Figura 15.</b> Categorizacion .....	41
<b>Figura 16.</b> Las 5S .....	46

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Herramientas desarrolladoras de factores de cambio .....	43
--	----

## **Introducción**

El clima laboral de una empresa es determinante a la hora de entender la productividad y la satisfacción que tienen los empleados realizando su labor. Es importante a su vez, saber que él no intervenir en el clima organizacional crea factores de riesgo psicosocial en los empleados, lo que da como resultado, ausentismo, problemas de salud mental y deterioro en las relaciones sociales.

El desarrollo de este trabajo está sustentado sobre los recursos bibliográficos abordados en el Diplomado en Gerencia del Talento Humano y corresponde a un trabajo investigativo que pretende analizar las causas o factores que influyen en el clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD sede Palmira, con el fin de mitigar las problemáticas emergentes que se presentan por la falta de estudios preliminares en esa institución.

Así mismo, está sustentado desde un enfoque cualitativo de tipo descriptivo que se realizará en 3 fases con relación a los 3 objetivos específicos y de esta manera poder dar respuesta a los planteamientos hechos para su elaboración.

## **Justificación**

El estudio de los factores que intervienen en el clima laboral se realiza bajo la premisa de hacer frente a la necesidad que tiene la comunidad Unadista (docentes, personal administrativo, vigilantes y conserjes) de medir su nivel de satisfacción laboral por medio del estudio e intervención en los temas de clima laboral.

Este trabajo se realiza con la finalidad de medir y analizar los factores que incidan en el clima laboral y la relación que existe entre un ambiente de trabajo favorable y el desempeño de los empleados de la sede UNAD del municipio de Palmira.

Así mismo, el trabajo pretende resolver la problemática de la falta de análisis del clima laboral ya que este tema no se ha estudiado por personal interno o externo para que se tenga un punto de partida de cómo se encuentran sus empleados, además porque en la universidad Abierta y a Distancia UNAD siempre hay un flujo de docentes nuevos lo que requiere que este trabajo se realice por lo menos dos veces al año. Además, resulta pertinente estudiar la incidencia en la salud mental de los trabajadores ya que de un clima laboral deficiente emergen diversas problemáticas de salud mental como estrés, ansiedad, irritabilidad, esto debe hacerse teniendo en cuenta las diferentes labores que realizan, porque al hacerlo de manera contextualizada se puede trazar un camino de acción que mejore su calidad de vida.

Para lograr conocer los factores que inciden en el clima laboral se trabajará en 3 fases: una inicial busca reconocerlos por medio de técnicas de investigación, una fase intermedia que los categorizaría y relacionaría con el desempeño laboral y una fase final que propone alternativas de solución a la problemática.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un estudio del clima organizacional en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, CEAD Palmira determinando cuales son los principales factores que impactan a los empleados durante el año 2022

### **Objetivos específicos**

Reconocer los factores que influyen en el clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia sede Palmira.

Caracterizar los factores hallados estableciendo su impacto positivo o negativo en los trabajadores.

Proponer estrategias que optimicen el clima organizacional en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia sede Palmira.

## **Planteamiento del problema**

En la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, muy pocas veces se han estudiado las características del ambiente de trabajo relacionadas con el clima laboral, estas características incluyen las aptitudes, las actitudes, las motivaciones y las expectativas de los empleados, así como características de comportamiento organizacional tales como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros temas que sin lugar a dudas son de vital importancia para cualquier organización, pero por las numerosas actividades académicas adelantadas diariamente en la sede educativa, el cuerpo docente y administrativo no tiene la debida atención que merecen.

El que no se tenga en cuenta este tema de manera prioritaria en la universidad, promueve problemas de relaciones sociales laborales, así como situaciones que desfavorecen la salud mental de los trabajadores. La falta de estudios acerca del clima laboral aplicados a la institución, puede ser un factor negativo que origina que el servicio no sea prestado de la forma más adecuada, siendo la consecuencia de la deserción estudiantil, la pérdida de potenciales estudiantes y docentes que pueden aportar significativamente al estudiantado.

El trabajo es uno de los tantos elementos que tiene la vida para poder llegar a conseguir metas personales, familiares o académicas y muchas veces, es percibido como uno de los factores fundamentales para el desarrollo personal. La mayoría de las personas en edad laboral viven gran parte de su día en la oficina y por esa razón el trabajo debe percibirse y accionarse desde un enfoque holístico porque, debido a esa cantidad de tiempo empleado en las labores organizacionales se crean vínculos, sentido de pertenencia, y en casos desafortunados enfermedades de tipo físico y mental que afectan a los trabajadores.

Esa mirada integral debe reconocer al trabajador no solamente como un elemento humano que cumple con una función, sino que debe considerar que el nivel de satisfacción en su labor sea óptimo y se tenga en cuenta el bienestar integral del trabajador con su entorno, labores y relaciones interpersonales.

La Universidad Abierta y a Distancia UNAD, cuenta con un área de bienestar universitario que se encarga de realizar diversas actividades para reavivar el ánimo de la comunidad unadista en seis líneas de acción que son: deporte y recreación, crecimiento personal, emprendimiento solidario, medio ambiente, arte y cultura y promoción de la salud, pero muy pocas veces se han estudiado las características del ambiente de trabajo que tienen que ver con el clima laboral. Esto quiere decir que los trabajadores están expuestos a riesgos psicosociales que tienen que ver con la manera como se relacionan, gestionan su trabajo, su productividad, manejan el estrés y otros problemas de salud mental y en general con su satisfacción laboral.

Una encuesta realizada en el país en el año 2019 por el portal de empleos Bumerang, encontró que de la población encuestada 54% de las personas afirmaron no sentirse cómodas con el clima laboral que hay en su trabajo. (Infobae,2019)

Esta cifra es un indicador que habla por sí mismo: el clima laboral en Colombia no es el mejor y si nos adentramos a la realidad de los trabajadores de instituciones universitarias como la UNAD en donde además el trabajo es virtual y continuo, ya que se cuenta con cinco periodos académicos en el año en donde el flujo de estudiantes nuevos y antiguos es significativo para cada periodo, lo que da una idea de la necesidad de trabajar el clima laboral de la institución.

Trabajar el clima organizacional en la universidad es más que interesante, es necesario. Estudiarlo permite evaluar desde un punto de vista interno las fortalezas, pero también las

deficiencias y discrepancias que hay en la institución, además de fortalecer procesos en donde se encuentren errores y grandes oportunidades de mejora

Esta problemática será analizada desde las perspectiva de trabajadores de la Universidad UNAD (docentes, conserjes, personal administrativo). Por medio del enfoque descriptivo y el tipo de investigación descriptiva se recopilarán datos por medio de una encuesta en línea basada en un instrumento de medición del clima laboral. La información requerida gira en torno el nivel de satisfacción los trabajadores consideran que les afecta en sus relaciones sociales, salud mental y física ya sea positiva o negativamente, así como los factores que influyen en su productividad, sus actitudes y expectativas, los factores se recopilan de manera organizada en la herramienta ofimática de Excel y luego esos mismos factores hallados serán categorizados como positivos o negativos según la percepción y subjetividad de los participantes.

Luego para la aplicación de las estrategias nos sustentaremos en los modelos de Empowerment y las 5S.

### **Sistematización del problema**

¿Cuáles son los factores que con relación al clima laboral afectan positiva o negativamente a los trabajadores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD CEAD Palmira en el año 2022?

### **Antecedentes**

De acuerdo con estudios realizados sobre el tema, se han logrado realizar un recorrido histórico sobre el desarrollo de la medición del clima laboral en otras organizaciones, donde la compilación tiene como fin alcanzar un acercamiento a los temas que centran la atención de los investigadores del área y detectar la existencia de algunas líneas de investigación similares.

Un estudio realizado en la ciudad de Bogotá, Colombia, por alumnos de la Universidad Santo Tomás, publicado en el año 2006, denominado *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*, hace referencia al uso de investigaciones bibliométricas realizadas en el distrito capital durante los años antes mencionados. Lo interesante de este estudio es que se realizó con artículos obtenidos por en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas. Se procesaron 168 documentos, de los cuales se utilizaron 93 sobre organizaciones y departamentos relacionados con la psicología del trabajo y la gestión humana; De ellos, 67 son proyectos de diplomados (8 de licenciatura y 19 de maestría), 11 artículos científicos y 15 libros. El panorama dado permitió destacar diferentes definiciones, los autores más representativos mencionados en los trabajos investigados, los factores relacionados con la investigación del clima organizacional, las herramientas utilizadas para medirlo y los abordajes del tema desde varios departamentos en el entorno que se estudia. (Aguilar, Arévalo, Giraldo, Sandoval, Vega. 2006).

Por su parte, Méndez (2006) compila conceptos sobre clima organizacional formulados por autores reconocidos; los agrupa e identifica coincidencias, diferencias, componentes y variables. Además, hace un análisis comparativo con el IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada por el mismo y aplicada con estudiantes

de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y en trabajos de consultoría. Este estudio muestra los resultados de la aplicación del IMCOC, en el período comprendido entre 1980 y 2005, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. Como resultado se concluye que el clima percibido por los empleados en las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. Finalmente, se proponen lineamientos generales que permitan hacer intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnostica, lo cual es útil para nuestro proyecto.

Así mismo, se ha recuperado una información muy importante de un estudio realizado por medio de la Universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Piedecuesta en el año 2008, dicha estudio fue realizado en la empresa Colombiana de Extrusión, en donde se emplearon diferentes métodos de estudios para así lograr entender y mejorar el Clima Organizacional, como por ejemplo el cuestionario Quality Values para la medición, este instrumento posee 56 factores, agrupados en 7 categorías para ser evaluadas, las cuales son: Medio Ambiente que hace referencia al entorno físico del individuo, Trabajo en Equipo que se refiere al grado en el que los trabajadores perciben la existencia de cooperación, colaboración entre grupos. Etc. Entre los resultados obtenidos se destaca que los trabajadores perciben pocos beneficios por parte de la organización lo que es coherente con el ítem de reconocimiento de la contribución cuando las metas se cumplen, este de la misma forma que otras áreas, también está percibiendo por el sistema de compensación implementado por la empresa que los esfuerzos realizados no están siendo reconocidos cuando las metas y los objetivos se cumplen, la opinión general es que la alta dirección ha olvidado la importancia que tiene su trabajo para que todos lleguen a la meta que se trazan desde comienzo de año. Por esta razón los directivos tienen que crear o validar un sistema

de incentivos para mantener los altos niveles de compromiso que tiene su talento humano y su alto sentido de pertenencia y responsabilidad. “El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.” (Moreno y López 2006).

## Marco teórico

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta.

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo. (Contreras, 2015).

Es notable el efecto significativo del clima organizacional sobre el comportamiento de los colaboradores, el rendimiento y en consecuencia sobre la productividad de la organización; el alto índice de ausentismo, alto índice de rotación o baja productividad, son algunos síntomas que pueden indicar algún inconveniente en términos de clima.

El clima organizacional o clima laboral se refiere un estado anímico colectivo que está determinado por las percepciones que las personas tienen acerca de las organizaciones en las que trabajan y a su vez estas percepciones dependen de las interacciones que se dan entre los integrantes de la organización y las actividades que allí se desarrollan.

Para poder clasificar las variables encontradas en este estudio, vale la pena mencionar el tipo de variables o factores que intervienen en el clima organizacional, entre ellas se pueden mencionar: las variables de ambiente físico, las variables personales, las variables de comportamiento organizacional, las de ambiente social y las variables estructurales cada una de ellas a su vez cuenta con elementos que se ajustan a las características de su naturaleza.

Así por ejemplo en las variables de ambiente físico se encuentran el espacio físico, las condiciones de ruido, contaminación, calor, etc. En las variables personales aparecen las actitudes y aptitudes, motivación, expectativas y proyectos; dentro de las variables de comportamiento organizacional se pueden mencionar la alta productividad, ausentismo sin o con causa, rotación de empleados, satisfacción laboral.

Las variables de ambiente social como su nombre lo indica tienen que ver con la manera de relacionarse con los compañeros de trabajo, si por ejemplo existen características de compañerismo, comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, etc. las variables estructurales tienen que ver con temas de liderazgo, estructura, tamaño de la organización. Todas estas variables intervienen en un buen clima laboral y son indispensables para el trabajo de este tema que hoy por hoy viene tomando mucha relevancia en las organizaciones del país.

Así lo considera con Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Por su parte, García, M. (2009) argumenta que el la finalidad de las herramientas al medir el clima organizacional es comprobar los problemas existentes en la empresa a nivel de los factores evaluados, siendo importante medir dichos factores que estén encaminados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema. La medición del clima permite medir la gestión de la organización y su

efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.

Validando lo expuesto en su investigación por García, M. (2009). Todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Por su parte Mancilla. S y Angulo. S. (2018) concluyen que antes de aplicar cualquier medida para generar que el colaborador se sienta valorado y se identifique con los objetivos de la compañía es recomendable realizar una charla con todo el personal donde primero se les cuente a estos la historia, misión visión, objetivos, principales valores y políticas de la compañía además del tipo de contrato que poseen y las garantías que este a su vez les da, en segunda instancia se les diga porque son importantes para la organización y por último se les de claridad de que su opinión también vale y será tomada en cuenta en la medida que se apliquen los cambios pertinentes.

## **Marco legal**

Las disposiciones relacionadas con este estudio descriptivo corresponden a la resolución número 2646 de fecha julio 17 de 2008 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

En la resolución 2646 de 2008 se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. De igual forma define las particularidades del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo. La presente resolución aplica para esta empresa toda vez que en su artículo dos, al establecer el ámbito de la aplicación, indica que incluye a los empleadores públicos y privados. Adicionalmente, al ser una norma de orden público, deberá adoptarse, aplicarse y cumplirla, ejecutando todas las tareas necesarias en aras de minimizar y fijar los factores de riesgo psicosocial a los que están o lograran estar arriesgados sus trabajadores. Es importante mencionar que estos factores de riesgo envuelven de manera inmediata todo lo que hace parte del entorno y el clima laboral, pues estas enfermedades psicosociales obtenidas laboralmente surgen muchas veces de las injustas e impropias presiones entre patrones y colaboradores.

Es preciso indicar que, una vez consultada la resolución número 2646 en la página web del Sistema Único de Información Normativa – SUIN, está se encuentra vigente, por lo que las disposiciones son aplicables en la actualidad.

Ahora bien, la UNAD, desde el año 2004 ha venido ejecutando el Sistema Integrado de Gestión – SIG, siendo eje fundamental para la gestión de la organización, que contribuye al progreso de los diferentes planes y de la obediencia a su misión Universitaria. Producto de ello, cuenta con la certificación en las normas técnicas ISO 14001, ISO 9001, ISO 45001 y NTC 5580.

La Universidad se encuentra certificada en la norma ISO 9001 de 2015, lo que obliga a que debe dar cumplimiento al numeral 7.1.4, el cual menciona que se debe garantizar por un ambiente óptimo para la operación de los procesos, donde se determine, proporcione y mantenga el orden en el ambiente a fin de lograr la aprobación de los productos y servicios.

Es importante indicar que un ambiente conveniente es aquel que puede ser una correcta composición de los factores de talento humano y herramientas físicas que enmarcan el desarrollo de lo social y psicológico.

Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998: Por medio del cual se crea el Sistema de Capacitación y estímulos para los servidores públicos del Estado.

Ley 909 del 23 de septiembre de 2004: Ley que contextualiza o regula el empleo público.

Ley 1010 del 23 de enero de 2006: a través de esta norma se contemplan las medidas para advertir, censurar y castigar el acoso laboral.

Ley 1064 del 26 de julio de 2006: Establece el apoyo y fortalecimiento de la formación para el trabajo y el progreso humano.

Ley 1221 de 16 de julio de 2008: Promueve y regula el teletrabajo de los trabajadores.

Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. (establece el Plan Institucional de Capacitación – PIC, Programa de Bienestar y Plan de Incentivos)

Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (establece el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo).

Resolución 1111 del 27 de marzo de 2017: Define los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.

Resolución 390 del 30 de mayo de 2017: Actualiza el Plan Nacional de Formación y capacitación para los servidores públicos.

Constitución Política, artículo 122. No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.

Ley 909 de 2004. Regula el Empleo público, la Carrera Administrativa y la Gerencia Pública.

Decreto 785 de 2005. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

Decreto 1800 de 2019 “Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la actualización de las plantas globales de empleo”.

## **Metodología de la investigación**

El presente proyecto está dirigido a la población de empleados de la UNAD CEAD Palmira entre (tutores, administrativos y conserjes). La población total es de 180 personas, y se tomará una muestra de 30 personas que participarán de manera voluntaria en este estudio.

Se trabajará en tres etapas para identificar con éxito los factores que influyen en el clima laboral: una inicial busca reconocer los factores o variables por medio de técnicas de investigación cualitativa de tipo descriptivo, una fase intermedia que los categorizaría y relacionaría con el desempeño laboral y una fase final que propone alternativas de solución a la problemática.

La fase inicial del proyecto se apoya en el enfoque cuantitativo, que entiende el trabajo como: “un proceso metodológico que hace uso de palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes. [...] El objetivo de la investigación cuantitativa es comprender la vida social del sujeto a través de los significados que él o ella ha creado.” (Mejía, como se citó en Katayama, 2014, p. 43).

Así mismo el trabajo se respalda en el tipo de estudio descriptivo, del enfoque cualitativo será empleado para dar una dirección a la información recogida.

Como lo mencionan Tamayo y Tamayo M. (2016) en su libro *Proceso de Investigación Científica*, La investigación descriptiva "incluye la descripción, registro, análisis e interpretación del estado actual de la naturaleza , así como la composición o proceso de los fenómenos". “El foco está en las conclusiones dominantes o en un grupo de personas, un grupo o cosas que operan o funcionan en presente”. (Pág. 35).

Este concepto lo complementa Sabino (1986) "La característica fundamental de la investigación descriptiva es la capacidad de presentar una interpretación precisa de los datos fácticos . El enfoque principal de la investigación descriptiva es descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos mediante el empleo de criterios sistemáticos que nos permitan demostrar su estructura o comportamiento. De esta forma, es posible obtener las notas que caracterizan la realidad investigada" (Pág. 51).

Además, se utilizará como técnica de investigación la encuesta en línea basada en el Test de Clima Organizacional. (TECLA) de John Sudarsky.

Tamayo (1999) definió las técnicas de recolección de datos como la expresión operativa del diseño de investigación que describe específicamente cómo se llevó a cabo la investigación (p. 126). Así mismo, R. Bizquera (1990) definió las técnicas como "aquellos medios utilizados para registrar las observaciones y facilitar su tratamiento y medidas técnicas utilizados para registrar las observaciones y facilitar su tratamiento" (p. 28).

Se diseña una encuesta en línea basada en el test de clima organizacional (TECLA) de Sudarsky, en ella se identifican variables del entorno; variables personales y variables de comportamiento organizacional, se identifican variables del entorno físico , variables personales y variables de comportamiento organizacional, las de ambiente social y las variables estructurales de afiliación. Ver anexo A

Además, tiene en cuenta las variables que definieron Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). (Solarte, M. 2009).

Este instrumento tipo test se empleará por su pertinencia debido a que fue creado pensando en el contexto organizacional colombiano. La encuesta en línea se empleará por la practicidad en la recolección de la información de manera organizada, la atención se centrará en reconocer los factores que inciden el clima organizacional de la Universidad Nacional Abierta y CEAD Palmira.

En la fase intermedia se organizarán por categorías los factores o variables hallados en la fase 1; Esas variables se organizarán en dos categorías: las variables positivas y las negativas. Es decir, los factores que se consideran de riesgo y los factores que promueven un buen clima organizacional. Esto se hará para conocer cuál es la incidencia de los factores y su impacto en mayor o menor proporción, además para saber de manera contextualizada las realidades de la población participante y de esta forma generar estrategias de solución que posibiliten un clima organizacional óptimo en la UNAD, acciones que se propondrán en la fase final dando respuesta al último objetivo específico del proyecto teniendo en cuenta la implementación de herramientas organizacionales de Empowerment, las 5S y el estudio de cargas laborales, preocupándose por conocer y evaluar los niveles de satisfacción de los trabajadores y permitirles expresar sus insatisfacciones para abordarlas y desarrollarlas como oportunidades de

El Empowerment es la primera herramienta utilizada en la intervención, resultado de reuniones donde se asignan funciones y se anima a los empleados a cumplir metas orientadas al logro de las metas, el propósito de las reuniones es motivar exitosamente al empleado para que se apropie de las metas y se trace objetivos.

Posteriormente, el método 5S es una metodología utilizada en la mejora continua cuyo objetivo es eliminar todo lo innecesario y crear un ambiente de trabajo más distendido y agradable que contribuya a la satisfacción de los empleados y la productividad empresarial.

Finalmente, el estudio de cargas laborales, un conjunto de técnicas que se aplican para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, con el objetivo de determinar la cantidad de personal necesaria para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada empleo por proceso administrativo, según el régimen de competencias.

Dado que esto representa el éxito de la metodología porque son ellos quienes la retroalimentan y generan oportunidades de mejora, es fundamental que los directivos tomen en cuenta y den el peso necesario a las quejas de los empleados .

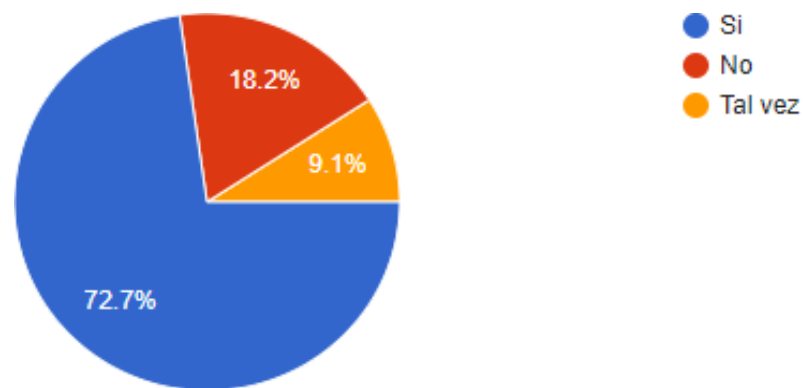
## Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta, estos resultados permiten visualizar el panorama actual del clima laboral que aborda la institución y reconocer los factores que influyen en el clima organizacional de la institución con sede en Palmira.

Los resultados se analizan desde las variables de ambiente físico, las variables personales, considérese alguna de estas como subjetivas, las variables de comportamiento organizacional, las de ambiente social y las variables estructuralesde afiliación.

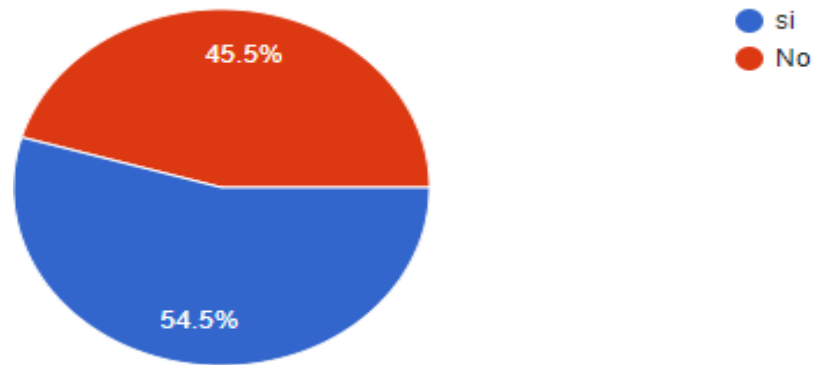
### Figura 1.

*Condiciones de espacio e infraestructura.*



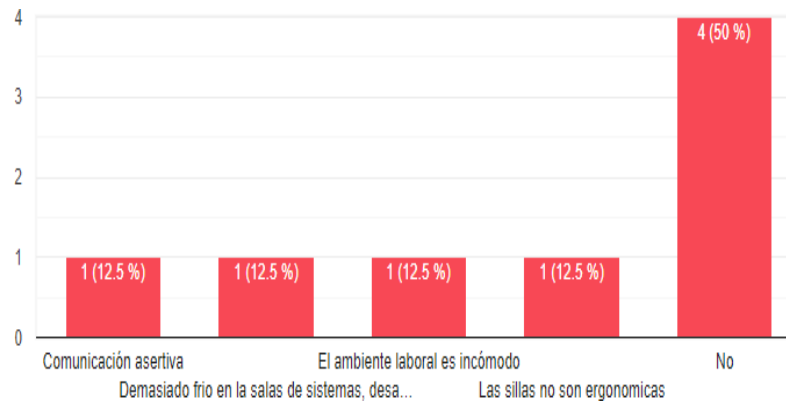
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 1, de acuerdo con la pregunta ¿Considera que el espacio donde desarrolla sus labores es cómodo, cuenta con los elementos necesarios y espacio adecuado para ejercerlo? se refleja el porcentaje de aceptación de los empleados de la institución con un 72,7% de satisfacción sobre los espacio e infraestructura para el desarrollo de las actividades propias de su trabajo y un 18,2% de negación, este indicador permite descartar las condiciones de espacio e infraestructura como una de las variables que afecta el clima organizacional de la institución.

**Figura 2.***Afectaciones de ruido y calor*

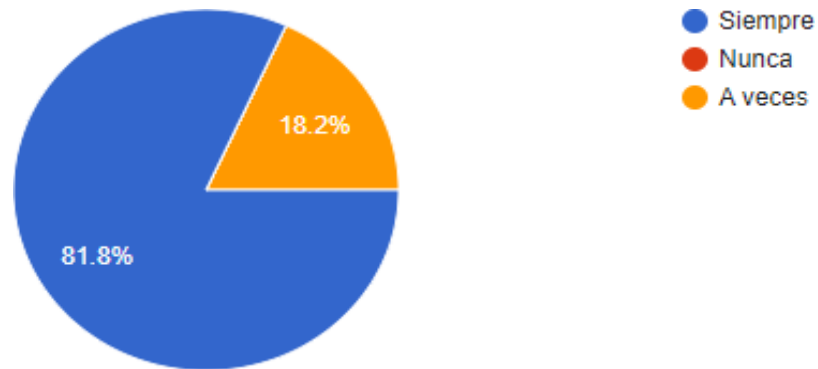
Fuente: Elaboración propia

La figura 2, en respuesta a la pregunta ¿El ruido y el calor son factores que lo (la) intranquilizan al realizar su labor? se evidencia que el porcentaje de afectación de factores de ruido y calor al que se encuentran expuestos los colaboradores de la institución, un 54,5% de la población encuestada afirma estar afectado por estas variables, lo que indica que casi la mitad de los empleados no desempeñan sus actividades en ambientes sanos y apropiados para su buen desempeño, en consecuencia la productividad se ve afectada, al igual que el grado de compromiso y pertenencia con la institución declina

**Figura 3.***Percepción del ambiente de trabajo*

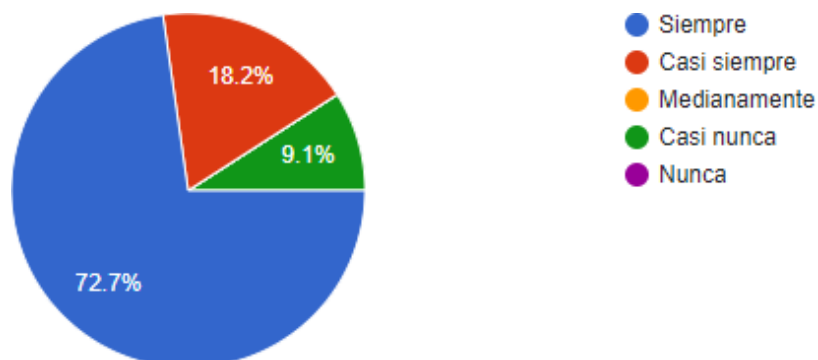
Fuente: Elaboración propia

La figura 3, tabula los resultados de la pregunta de contexto libre, ¿Desea mencionar algo que le incomode o le guste del ambiente en el que realiza su trabajo? se evidencia un alto grado de abstinencia, el 50% de la población encuestada se niega a mencionar directamente algo que le produzca malestar en su ambiente de trabajo, por otro lado se dimensiona una alta dispersión de respuestas, factores como la comunicación asertiva, indumentarias y ambiente incómodo reflejan inconformismo, un porcentaje tan alto de abstinencia se puede interpretar como sinónimo de alerta e inconformismo

**Figura 4.***Grado de satisfacción con el trabajo*

Fuente: Elaboración propia

La figura 4, de la pregunta ¿Se siente satisfecho(a) en su trabajo? refleja una contradicción a los primeros hallazgos, se encuentra un porcentaje de 81,8% de satisfacción con el trabajo, la población encuestada tiene un alto grado de pertenencia y pasión por lo que hace, esto refleja altas posibilidades de mejora y compromiso con la institución

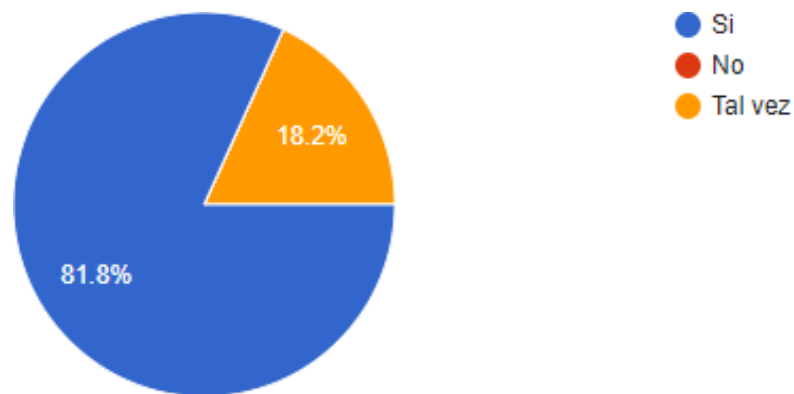
**Figura 5.***Grado de motivación*

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5, responde a la pregunta ¿Se siente motivado realizando sus labores? se visualiza que la población encuestada responde positivamente a la pregunta con un 72,7% de aceptación y conformidad por lo que hacen, solo un 18,2% manifiestan no estar seguros y un 9,1% definitivamente no les gusta lo que hacen, esto indica que el personal con el que la institución cuenta es el idóneo

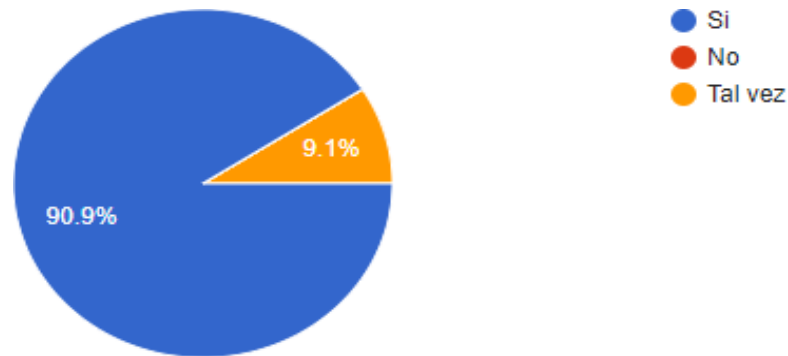
### Figura 6.

#### *Expectativas ocupacionales*



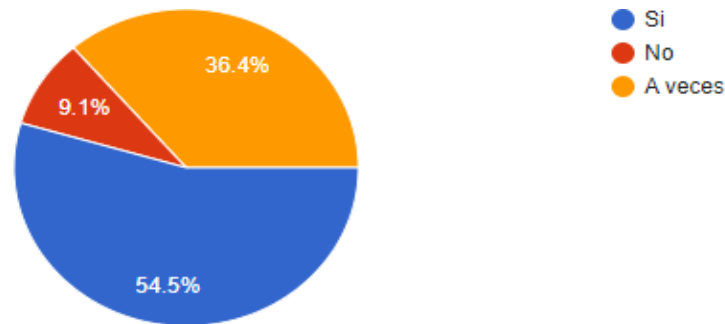
Fuente: Elaboración propia

En la figura 6, se evidencia que el 81,8% de la población encuestada afirma positivamente a la pregunta ¿Se han cumplido sus expectativas desde que trabaja en la UNAD?, esto indica que las expectativas VS la realidad a la que se enfrentan en sus trabajos son las esperadas, esto desde un punto de vista positivo se puede incidir que la institución es un buen lugar para trabajar, por el contrario, si las expectativas de los encuestados eran negativas y estas se cumplieron, la afirmación podría tener otra interpretación y considerarse como uno de los peores sitios para trabajar, siendo consecuentes con las afirmaciones e interpretaciones anteriores, se puede aludir que la UNAD es buen sitio para trabajar

**Figura 7.***Grado de productividad individual*

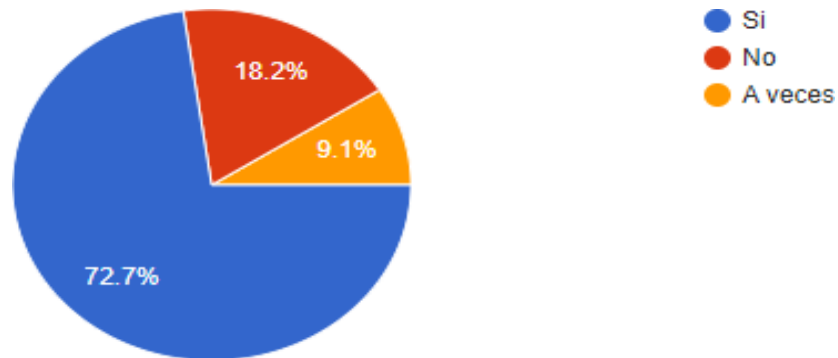
Fuente: Elaboración propia

Por su parte la figura 7 cuando se formula la pregunta ¿Considera que es productivo (a) en la labor que desempeña? Se visualiza una percepción subjetiva de la productividad de los empleados, la mayoría de las personas se sienten productivas en lo que hacen, pero si interpretamos más a fondo los resultados se puede incidir que las contrataciones se realizaron de acuerdo a los perfiles idóneos para las necesidades presentadas en la institución, el sentirse productivo es el reflejo de que el trabajo es tenido en cuenta y que la ubicación técnica del empleado corresponde a su perfil y la necesidad de la institución

**Figura 8.***Trabajo en equipo*

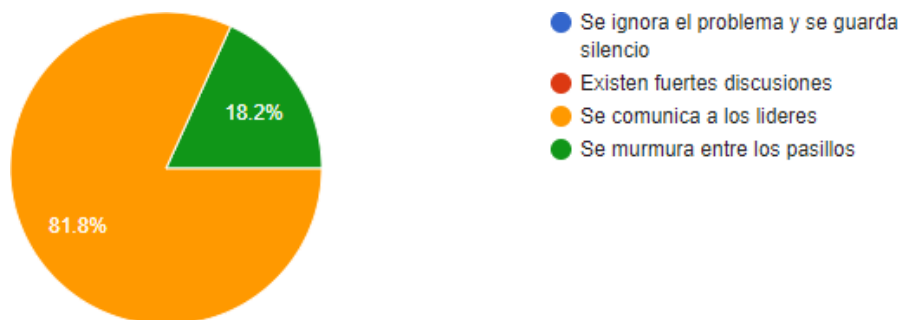
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la figura 8, sobre la pregunta ¿Se siente apoyado (a) por sus compañeros de trabajo al realizar tareas conjuntas? muestran que más de la mitad de la población encuestada (54,5%) considera el trabajo en equipo como una fortaleza, por otro lado el 36,4 hace parte del personal que aún se puede recuperar y fortalecer, esto demuestra que el trabajo de liderazgo tiene altos índices de deficiencia, por otro lado es común encontrar personas que no se acoplan a las organizaciones y los equipos de trabajo, lo que para esta caso representa el 9,1% y está dentro de los márgenes aceptables

**Figura 9.***Comunicación asertiva*

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 9, pregunta ¿Existe buena comunicación entre los miembros de la UNAD, sede Palmira? Se aprecia que el flujo de comunicación es bueno, se presenta en doble sentido, es asertiva, esto permite que los empleados puedan trabajar en sincronía y la eficiencia aumente

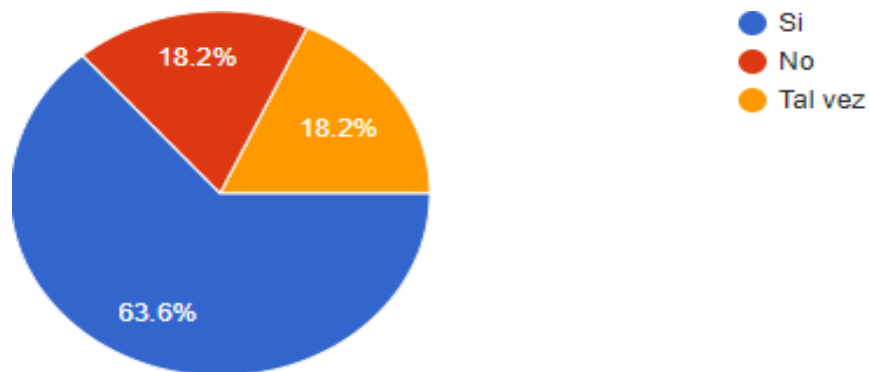
**Figura 10.***Resolución de conflictos*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la figura 10. Sobre la pregunta ¿Cómo se resuelven los conflictos que se dan entre compañeros? indican que la resolución de conflictos esta filtrada por medio de los lideres, de estos depende que el conflicto se solucione de la forma más conveniente para las partes implicadas y la organización, para el caso estudio de la UNAD, este es el principal filtro con un 81,8% sin dejar pasar desapercibido el 18,2% de abstención, este porcentaje se puede interpretar como un desacierto de los lideres en la resolución de los conflictos, generando en los trabajadores una incertidumbre que los lleva a decidir como forma de resolución al conflicto rumores en pasillos, que a mediano plazo genera tensiones entre los colaboradores

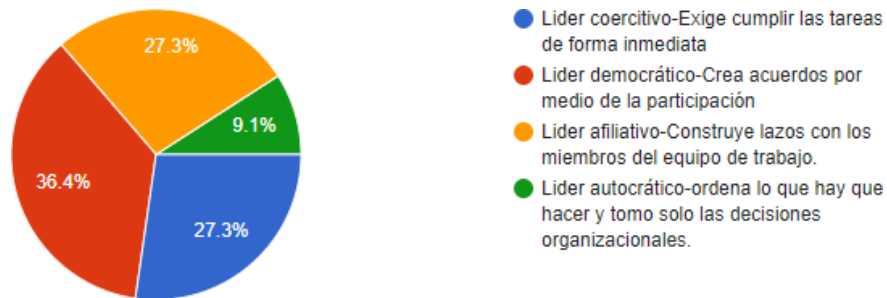
**Figura 11.**

*Compañerismo*



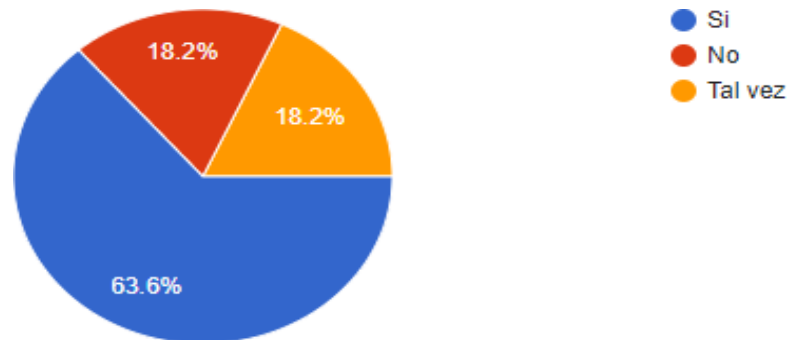
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 11, a la pregunta ¿Considera que hay compañerismo en la UNAD? el 63,6% de la población encuestada afirma que existe un alto grado de compañerismo, mientras que el 36,4% lo considera como una deficiencia, esta apreciación está sujeta a otras variables como por ejemplo las sobrecargas laborales, siendo esta un impedimento para generar compañerismo

**Figura 12.***Tipo de liderazgo rectoría*

Fuente: Elaboración propia

La figura 12, referente a la pregunta De las siguientes opciones escoja una que se ajuste al tipo de liderazgo del rector, muestra la percepción de los empleados sobre el tipo de liderazgo empleado por el rector de la institución, se aprecia un alto grado de dispersión lo que indica la ausencia de un liderazgo definido, refleja diversas bondades como producto de la personalidad del individuo sin un patrón claro a seguir, si bien el liderazgo es una combinación de factores que pueden ser positivos y negativos dependientes de la percepción del colaborador (subalterno), es necesario definir un esquema de liderazgo que permita a los empleados definir su líder

**Figura 13.***Sobrecarga laboral*

Fuente: Elaboración propia

La figura 13 muestra la percepción de los empleados sobre la pregunta ¿Cree usted que se requiere más personal para su área y así atender las necesidades que se presentan en ella? el 63,6 % de la población encuestada siente que se necesita más personal y que esta sobrecarga de responsabilidades es asignada a ellos, por otro lado el 18,2% de la misma población siente o a sentido que tiene esta sobrecarga laboral y que la cantidad de personal no es suficiente para el cumplimiento de la metas corporativas, lo que nos representa en realidad un 81,8% de inconformismo, cifra que desata todas las alertas

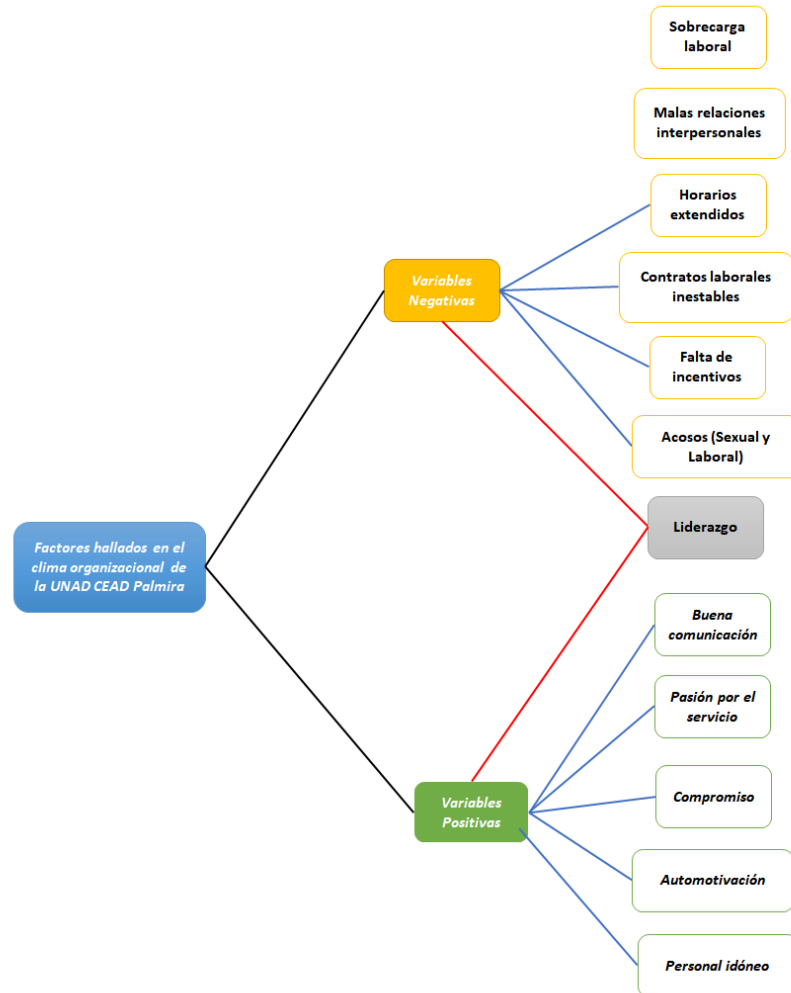
**Figura 14.**

*Principales variables que afectan el clima laboral en la institución*



Fuente: Elaboración propia

En la figura 14 se ilustra el sentir de la población encuestada, frente a la pregunta ¿Para usted cuales son los principales problemas que afectan el clima laboral en la UNAD? se encuentra un 45,5% de la recarga laboral como principal afectacion, se reflejan temas preocupantes como el acoso sexual con un 18,2% y el acoso laboral en igual proporción, la inestabilidad de contratos, los horarios extendidos y la falta de incentivos son temas que deban ser incluyentes en las estrategias de mejora continua dentro de la organización.

**Figura 15.***Categorización*

Fuente: Elaboración propia

La figura 15 caracteriza los factores hallados estableciendo su impacto positivo o negativo en los colaboradores de la UNAD

## **Estrategias**

De acuerdo con la metodología Empowerment, las 5S y el estudio de cargas laborales, la primera es una técnica que da al colaborador la capacidad de desarrollarse, de autogestionar sus conocimientos, incrementar su grado de avance y desarrollo dentro de la organización, proceso mediante el cual se identifica como un ser grupal, que comparte una meta y un objetivo común, lucha por el éxito común de un equipo de trabajo.

Por su parte las 5S, es una metodología de gestión que se basa en cinco principios para lograr ambientes laborales más productivos y agradables.

Por último el estudio de cargas laborales reúne diversas técnicas que permiten medir los trabajos y tiempos de trabajos en oficinas permitiendo cuantificar la cantidad de recurso humano que se requiere para el desarrollo de las actividades, mediante la identificación y análisis de los procedimientos del mapa de procesos, la medición de tiempos para cada proceso, entre ellos la elaboración de flujogramas y la definición de plantas y cargos; los principales objetivos de esta estrategia son:

La asignación de los tiempos por cada actividad y empleo requerido en la operación del proceso.

Calcular tiempos estándar para medir todas los procesos o trabajos de una dependencia.

Establecer la cantidad óptima de una planta de cargos por secretaría o departamento en función de su misionalidad.

Examinar y corregir los procesos y procedimientos existentes en la organización.

Valorar el impacto de las nuevas tareas o metas asignadas por la organización, en relación con productos o prestación de los servicios y de cobertura institucional.

Estudiar los perfiles y las responsabilidades de trabajo de los empleos que se demanden para el alcance de las ocupaciones.

Valorar la guía de operatividad de la entidad y las distintas características legales para la eficientemente prestación de servicios.

Identificar los puestos de trabajo que se encuentren vacantes tanto de forma permanente como temporal, así como los que se proporcionen mediante nombramiento provisional .

**Tabla 1.**

*Herramientas desarrolladoras de factores de cambio*

Herramientas	Desarrollo de factores de cambio			
	Desarrollo de capacidades	Trabajo en equipo y buenas relaciones sociales	Motivación	Recarga laboral
<b>El Empowerment (empoderamiento)</b>	SI	SI	SI	SI
<b>5S</b>	SI	SI	SI	SI
<b>Estudio de cargas laborales</b>	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1, se observa las herramientas las estrategias que se aplicaran como resultado del estudio del clima laboral de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD CEAD Palmira.

## **Empowerment**

Una propuesta de empoderamiento para los trabajadores de la UNAD, es que cada mes se realice por área (administrativa, conserjes y vigilantes, talento humano) y en el caso de los docentes por cada escuela, algunas actividades que promuevan las buenas relaciones sociales como por ejemplo juegos, dinámicas, meditación, paseos, etc. En ese sentido se les hará partícipes y esto los motivará en su labor, lo que permite que se reconozcan como agentes de cambio.

Igualmente se propone que desde el área de talento humano se capacite a los trabajadores en temas de gestión del estrés laboral para que ellos prevengan factores estresantes que puedan ser riesgosos para su salud.

Para que se consiga obtener un adecuado clima organizacional en la Universidad Nacional abierta y a Distancia es importante que el ambiente en donde interactúan los colaboradores, bien sean entre tutores, directivos, personal administrativo, sea tranquilo, cómodo y con un buen ambiente social

Es importante delegar nuevas funciones y roles a los empleados que les permita tener una visión más amplia de la operación, la demanda de tareas y responsabilidades, esto genera grado de compromiso, superación y deseos de aprender, el juego de roles permite entender los procesos dentro de los zapatos de otros.

## Las 5S

De acuerdo con la teoría de las 5S, se deben solucionar problemas como los son las malas relaciones laborales, horarios extendidos, recarga laboral, etc. estas son las acciones que se proponen desde las 5 S.

**Seiri:** Clasificación y separación entre útil y no útil. Para esto se depura entre el trabajo prioritario y el que no lo es. Los trabajadores deben filtrar su trabajo y organizarse.

**Seiton:** Que cada trabajador cumpla con su rol sin designar y recargar a otros de las actividades que son propias de su función, esto también se espera que mejore las relaciones sociales y la productividad.

**Seiso:** Limpieza en la empresa, organización de documentos, implementación de ventiladores.

**Seiketsu:** Evaluar periódicamente el clima laboral y hacer las correcciones necesarias

**Shitsuke:** Ser disciplinados en la implementación de las acciones antes mencionadas.

**Figura 16.***Las 5S*

Fuente. Berganzo, J.(2016)

La figura 16 ilustra el proceso de la técnica de las 5S y el respectivo orden en el que se debe aplicar

### **Estudio de cargas laborales**

Los resultados obtenidos en la variable estructural producto de la encuesta aplicada a treinta (30) miembros que integran la planta de personal del CEAD palmira, arrojó que el 62,2 % de los funcionarios o colaboradores requieren del apoyo de más personal para atender los requerimientos que se presentan en cada área de la entidad. De igual forma, un 45,5 % de los servidores manifestó que la recarga laboral es un indicador que afecta notoriamente el clima laboral al interior de la organización.

La estrategia proyectada para mitigar el impacto perjudicial de recarga laboral en los empleados es denominada estudio de cargas laborales, esta consiste en la implementación de

un modelo de gestión basado en los procesos administrativos que permita la identificación de áreas y procesos en los cuales se debe intervenir y definir si se requiere más equipo humano para el cumplimiento de las tareas y las metas de la organización, en primera medida se debe realizar el diseño de procesos, medir tiempos estándar entre actividades y determinar la cadena de procesos que están entrelazados con la finalidad de diseñar los flujogramas correspondientes, que permitan definir si los recursos y el factor humano son idóneos y suficientes

## Conclusiones

De acuerdo con la información recolectada producto de la encuesta realizada sobre la percepción que tienen los colaboradores de la UNAD sede Palmira acerca del clima laboral, se puede concluir que se requiere un trabajo concienzudo en todas las variables propuestas, unas en menor proporción que otras pero a las cuales se les debe prestar atención para que no se presenten problemas de salud mental y física a largo plazo.

Siendo la sobrecarga laboral reconocido como el principal factor que afecta el clima laboral, la gran cantidad de tareas que se debe ejecutar en relación con el tiempo disponible para hacerlo, pues se pueden entrever que el tiempo no es suficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo que el ritmo de trabajo debe ser rápido (bajo presión de tiempo), limitando el tiempo de pausas activas que mitiguen la fatiga del trabajador o trabajar tiempo extra. Por lo tanto, es aconsejable hacer un análisis de puesto de trabajo para evaluar factores relacionados con demandas laborales, e incluso que se incluyan más trabajadores en la nómina para suplir algunas necesidades laborales.

De igual forma es importante tener en cuenta las condiciones ambientales del lugar de trabajo y la carga física que involucra a los colaboradores tienen que desarrollar actividades en condiciones de (temperaturas altas, o bajas, de ruido, o poca ventilación), estas implican un esfuerzo físico o de adaptación que genera importante molestia y fatiga que afectan negativamente el desempeño del colaborador.

## Recomendaciones

Dentro de los valores de impacto negativo y sobre los cuales se formarán principalmente las acciones de mejora se presentan grandes oportunidades de desarrollo.

Este estudio socio–ambiental arroja cifras alarmantes encontrando que la recarga laboral es una de las principales afectaciones al ambiente laboral con un 45.5%, de esta forma si se logra mitigar esta incidencia, podría reducir casi en un 50% la problemática interna generada en la institución es así, como el desarrollo de los planes de acción tendrán como base esta problemática, partiendo como base inicial para el primer semestre del 2023, una reducción del 25%, y para el segundo semestre no debe superar el 5%

Se debe realizar un análisis de funciones, definir y detallar el flujo grama de procesos y evaluar las actividades generales del grupo de trabajo por departamentos, con la finalidad de lograr distribuir las actividades de forma equitativa y evitar las recargas laborales.

En segunda instancia y con una impacto del 36,4% encontramos los horarios extendidos con un 18,2% y los contratos laborales inestables en una misma proporción 18,2%, el primero será impactado directamente con la distribución de funciones y actividades que desarrollaran en la primera fase, mientras que el segundo los *contratos inestables*, se deben dentro del plan de incentivos que se desarrolle, durante el primer año estos contratos deben ser de 1 año por medio de empresas subcontratistas o agencias de empleo y de acuerdo a la evaluación de desempeño se definirá si se hacen contrataciones directas o si las competencias definitivamente no se ajustan a lo requerido en la organización.

Como tercera situación encontramos la falta de incentivos 9,1% y las malas relaciones con compañeros y líderes con 9,1% con una representación del 18,2% siendo casi un 33% de impacto general.

Las malas relaciones entre compañeros y líderes, generalmente son una consecuencia de la sobrecarga laboral, esta genera un gran nivel de estrés y subjetividad en la apreciación de la responsabilidad de funciones asignadas, es importante generar planes de mejora como por ejemplo las escuelas de liderazgo, que permitan a los líderes el desarrollo del Mentoring y el coaching, permitiendo el desarrollo propio y de subordinados.

la falta de incentivos es un tema muy sugestivo que siempre causa molestias e inconformidades, dentro del plan de incentivos se deben desarrollar algunos programas, como por ejemplo el apoyo estudiantil, este permite alto grado de superación y oportunidades de ascenso en la organización.

Adicional a los déficit de ambiente laboral, se debe considerar que uno de los temas más preocupantes y con una proporción muy alta, hace referencia al acoso sexual y laboral con una proporción del 18,2% para ambos casos, este sin duda es un tema que se debe considerar e incluir en todas las estrategias que se aborden

Una vez impactados y definidos los planes de mejora, para el segundo semestre de implementación de las acciones de mejora y el desarrollo de los incentivos, se debe ejecutar una nueva evaluación, los hallazgos deben ser inferiores o de lo contrario se debe rediseñar las estrategias.

Por ende, si se impacta las situaciones de gran influencia negativa las situaciones positivas o fortalezas detectadas deben generar una tendencia al alza, esto no quiere decir que no sea necesario generar acciones que permitan su potencialización, por el contrario, las acciones de mejora deben ser incluyentes de esta, esto permitirá no solo aumentar el positivismo y sugestionar a los empleados, generando una relación inversamente proporcional, a mayor satisfacción – menor insatisfacción. El Empowerment, es quizás una de las herramientas más eficaces para aumentar el positivismo en la organización y la percepción del personal hacia esta, potencializando esta herramienta se aumenta considerablemente el sentido de pertenencia y las ganas de permanencia en la organización, cuando el empleado es tenido en cuenta, su autoestima aumenta.

El ambiente de trabajo es más que un lugar físico donde los empleados pueden avanzar en sus carreras y ganar un salario. con frecuencia, esto incluye elementos adicionales

relacionados con el lugar de trabajo, como la calidad del aire, los niveles de ruido u otras ventajas que se puedan proporcionar.

La satisfacción de los empleados a largo plazo depende no solo de una gestión eficaz, sino también de la implementación de estrategias específicas diseñadas para fomentar un ambiente de trabajo divertido y productivo. Entonces, se pueden plantar las semillas de un negocio exitoso basado en la innovación y la creatividad. Se recomienda un ambiente de trabajo positivo para los empleados, ya que es esencial para el éxito a largo plazo y la retención del personal en cualquier empresa. En lugar de centrarse excesivamente en la motivación, cree un conjunto de objetivos claramente definidos. Se sugiere que se realicen esfuerzos continuos para mejorar el clima laboral en la universidad y entre sus empleados porque existen numerosas fallas que impiden el

desarrollo de una cultura laboral positiva y porque hay una cantidad finita de tiempo disponible para la intervención estudiantil .

Como recomendación final se encuentra la participación ya que esto fomenta La creatividad organizacional. Cuando a los empleados se les da la oportunidad de participar en decisiones importantes, de estar directamente involucrados y de que se tengan en cuenta sus opiniones se sienten más motivados a trabajar.

## **Anexos**

Anexo A. Link de encuesta aplicada a los empleados de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWEWakQfnzWGnpEtSWQaHLcCp7LD-jqWl6Sr96MVfmmAvPjg/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWEWakQfnzWGnpEtSWQaHLcCp7LD-jqWl6Sr96MVfmmAvPjg/viewform?usp=pp_url)

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. EdicionesGranica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.29-54). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>
- Contreras, F.A. (2015). *Clima Organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión FENOpinaonline*. [http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco#:~:text=El%20clima%20organizacional%20nace%20de,entonces%20\(garc%C3%ADa%2C%202009\)](http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco#:~:text=El%20clima%20organizacional%20nace%20de,entonces%20(garc%C3%ADa%2C%202009)).
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. (pp.314-341). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Durán Bernardino, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil*. 1. Dykinson. (pp.178-180). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGrawHill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250- 291).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page>

García, M. (2009).Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gregory A. Aarons, Mark G. Ehrhart, Lauren R. Farahnak, and Marisa Sklar. (2014). Aligning Leadership Across Systems and Organizations to Develop a Strategic Climate for Evidence-Based Practice Implementation. *Annu. Rev. Public.*  
<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-publhealth-032013-182447>

González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339).  
[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=edslive&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_a](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=edslive&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a)

- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.163-176). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=163>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp.1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.201-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Mancilla. S y Angulo. E. (2018). *Estudio de Clima Organizacional en una Organización de Grandes Superficies del Distrito de Buenaventura*. Universidad del Valle Sede Pacífico. (pp. 106). <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14342/CB-0599606.pdf?sequence=1>
- Mendez, A. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

Ministerio de Educación Nacional.(2020). Plan estratégico del talento humano.

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-392395\\_recurso\\_12.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-392395_recurso_12.pdf)

Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 de 2008.

<http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>

Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras.

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>

Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.18-51). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18)

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.107-181). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).Editorial ICB.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Ramos, J. (2013). Análisis del clima organizacional para una adecuada toma de decisiones de la empresa alambrados y distribuciones del golfo S.A. de C.V. En Coatzacoalcos.

Universidad Nacional Autónoma de Mexico. Pp 13.

<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708408/0708408.pdf>

Romero, A. M. (2022). *Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano*.

[Objeto\_virtual\_de\_aprendizaje\_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Paginas ufm.

<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708408/0708408.pdf>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo:

herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.21-40).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>