

Evaluación del clima organizacional y la productividad laboral en los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)

Wilder Quintero Quintero

Yamiles Cáceres Flórez

Alejandra Lorena Rincón Sánchez

Natalia Alexandra Jaimes Prado

Paulina Botello Rojas

Asesor

Monika Lisseth Jaimes Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por regalarnos la vida y la sabiduría para desarrollar todo el procesos académico e investigativo del programa de Administración de Empresas de la UNAD. También dedicamos este trabajo a nuestros padres, por todo el apoyo moral y económico brindado en la ejecución de esta investigación. Gracias por creer en este proceso de formación universitaria que es fundamental para nuestro futuro tanto personal como profesional. A nuestros hermanos, por sus contribuciones y acompañamiento constante en todo el proceso investigativo.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por darnos la oportunidad de culminar nuestros estudios profesionales en Administración de Empresas y a la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña por permitirnos realizar nuestra investigación como opción de grado. A nuestros tutores por sus enseñanzas y experiencias compartidas a lo largo de nuestro proceso formativo, las cuales recibimos con mucho agrado para ponerlas en práctica en nuestra vida diaria, en nuestra vida universitaria y posteriormente en nuestro desarrollo profesional.

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional y la productividad laboral en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO), a través de un diagnóstico del clima organizacional, también se determinó el nivel de productividad laboral del personal docente y administrativo, de igual manera se analizó la articulación entre las dimensiones del clima organizacional y la productividad laboral, y se propuso estrategias de mejoramiento del clima organizacional para mejorar la productividad laboral. Para ello se utilizó el tipo de investigación explicativa con enfoque mixto, debido a que cuantitativamente se utilizó una encuesta con escala tipo Likert como instrumento de recolección de información aplicado a una población y muestra de 75 docentes y 30 administrativos de la institución, mientras que cualitativamente se realizó un análisis documental sobre los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, clima organizacional y motivación en la UFPSO. Los resultados demostraron que en la UFPSO se cuenta con un buen clima organizacional apoyado por el liderazgo en toda la estructura jerárquica de la institución, con una comunicación organización clara y oportuna, además existen relaciones interpersonales mediadas por el respeto y la confianza, también se brinda capacitación y motivación con reconocimiento e incentivos al recurso humano, lo que influye positivamente en la productividad laboral de los colaboradores. Finalmente se concluye de manera general que en la institución existe un adecuado clima organizacional que impulsa la productividad laboral de los trabajadores.

Palabras clave: clima organizacional, productividad laboral, liderazgo, motivación, capacitación.

Abstract

The objective of this study was to evaluate the influence of organizational climate on labor productivity at the Francisco de Paula Santander Ocaña University (UFPSO) through an assessment of the organizational climate. The level of labor productivity among teaching and administrative staff was also determined. Similarly, the relationship between the dimensions of the organizational climate and labor productivity was analyzed, and strategies for improving the organizational climate to enhance labor productivity were proposed. To this end, an explanatory research design with a mixed approach was used. Quantitatively, a Likert scale survey was used as an instrument for collecting information from a population and sample of 75 teachers and 30 administrative staff at the institution. Qualitatively, a documentary analysis was carried out on the selection, hiring, induction, training, organizational climate, and motivation processes at UFPSO. The results showed that UFPSO has a good organizational climate supported by leadership throughout the institution's hierarchical structure, with clear and timely organizational communication. In addition, there are interpersonal relationships mediated by respect and trust, and training and motivation are provided with recognition and incentives for human resources, which positively influences the work productivity of employees. Finally, it is generally concluded that the institution has an adequate organizational climate that promotes worker productivity.

Keywords: organizational climate, labor productivity, leadership, motivation, training.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Planteamiento del Problema	15
Formulación del Problema.....	17
Justificación	19
Objetivos.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Antecedentes	23
Marco teórico	25
Marco Legal	33
Metodología	35
Tipo de Investigación.....	35
Población y Muestra	36
Técnicas y Fuentes de Información	37
Análisis de Datos	38
Resultados.....	39
Diagnóstico del Clima Organizacional en Docentes y Administrativos a través de las Dimensiones (Comunicación Organizacional, Liderazgo y Dirección, Relaciones Interpersonales, Condiciones Laborales, Motivación y Reconocimiento) en la UFPSO.....	40

Productividad Laboral del Personal Docente y Administrativo de la UFPSO Mediante las Dimensiones (Desempeño Laboral, Gestión Del Tiempo, Capacitación, y Compromiso Laboral).	50
.....	
Análisis de la Articulación Entre las Dimensiones del Clima Organizacional y la Productividad Laboral de los Docentes y Administrativos de la UFPSO.	58
Estrategias de mejoramiento del clima organizacional, que permite incrementar la productividad laboral de los docentes y administrativos en la UFPSO	66
Análisis Documental.....	69
Análisis Preliminar Sobre la Selección y Contratación del Talento Humano en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)	69
Plan de Inducción y Plan de Entrenamiento y Capacitación Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)	77
Aplicación práctica en la UFPSO de los elementos asociados al clima organizacional y teorías motivacionales.....	79
Conclusiones	84
Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas	87
Apéndices.....	96
<i>Encuesta de Clima Organizacional</i>	96
<i>Encuesta de Productividad Laboral</i>	98
<i>Encuesta de Articulación entre Clima Organizacional y Productividad Laboral</i>	99

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población y Muestra</i>	36
Tabla 2 <i>Estrategias de Mejoramiento del Clima Organizacional y Productividad Laboral en la UFPSO</i>	66
Tabla 3 <i>Cronograma General</i>	79
Tabla 4 <i>Elementos para Generación de Clima Organizacional en la UFPSO</i>	80
Tabla 5 <i>Teorías Motivacionales en la UFPSO</i>	81

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Tipo de Vinculación.....</i>	39
Figura 2 <i>La Información Compartida Entre Dependencias en la Ufpso es Clara y Oportuna para el Cumplimiento de sus Funciones.....</i>	40
Figura 3 <i>En la UFPSO Existen Adecuados Canales de Comunicación Para Expresar Ideas que Favorece el Clima Organizacional.....</i>	41
Figura 4 <i>En la UFPSO las Decisiones se Toman en Coherencia Con Los Objetivos Institucionales y Con La Participación De Los Colaboradores.....</i>	42
Figura 5 <i>En La UFPSO el Liderazgo se Desarrolla Propiciando el Trabajo en Equipo Mediado por el Respeto y la Confianza.</i>	43
Figura 6 <i>En la UFPSO se Promueve un Ambiente Laboral que Estimula su Compromiso, Entusiasmo y Satisfacción en el Desarrollo de sus Funciones.....</i>	44
Figura 7 <i>En la Institución Existe un Ambiente Laboral de Cooperación y Convivencia con sus Compañeros de Trabajo</i>	45
Figura 8 <i>La UFPSO Suministra todos los Recursos Físicos y Tecnológicos para Desarrollar su Trabajo.....</i>	46
Figura 9 <i>Considera que en la UFPSO la Carga Laboral Asignada es Acorde con sus Funciones y a los Objetivos y Políticas Institucionales.</i>	47
Figura 10 <i>En la UFPSO Recibo Reconocimientos e Incentivos Económicos y No-Económicos por los Logros Obtenidos.....</i>	48
Figura 11 <i>La Institución me Motiva a Crecer Personal y Profesionalmente al Ascender a Cargos Superiores.</i>	49

Figura 12 <i>Cumplo Eficientemente mis Funciones Asignadas para Lograr un Óptimo Desempeño Laboral en la UFPSO.</i>	50
Figura 13 <i>Su Trabajo se Desarrolla en Cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Estándares de Calidad Adoptados en la UFPSO.</i>	51
Figura 14 <i>Administro de Manera Adecuada el Tiempo Para Ser más Productivo Laboralmente.</i>	52
Figura 15 <i>En el Desarrollo de mis Funciones la Institución Suministra los Elementos Necesarios para Optimizar el Tiempo y ser más Productivo.</i>	52
Figura 16 <i>La Institución me Ofrece Inducción Laboral, Capacitación y Seguimiento para Mejorar mi Desempeño Laboral.</i>	54
Figura 17 <i>La Capacitación Recibida de la UFPSO es Suficiente Para Realizar mis Funciones y Ser Productivo Laboralmente</i>	55
Figura 18 <i>Soy un Trabajador Comprometido(a) con mis Funciones Asignadas en la UFPSO.</i> 56	
Figura 19 <i>Busco Mejorar Continuamente mis Funciones Asumiendo Nuevos Retos para ser Más Productivo Laboralmente.</i>	57
Figura 20 <i>En la UFPSO se Cuenta con un Buen Clima Laboral que Contribuye a Mejorar mi Rendimiento.</i>	58
Figura 21 <i>El Liderazgo Ejercido en la UFPSO Impacta Positivamente mi Productividad Laboral.</i>	59
Figura 22 <i>El Reconocimiento por mis Logros Obtenidos Incrementa mi Compromiso Laboral en la UFPSO.</i>	60
Figura 23 <i>Las Relaciones Interpersonales en la UFPSO me Reducen el estrés y Genera Mayor Compromiso Laboral.</i>	61

Figura 24 <i>La UFPSO me Capacita Permanentemente con el Propósito de Mejorar mis Condiciones Laborales.</i>	62
Figura 25 <i>En la UFPSO a través de la Capacitación Mejora mis Condiciones Laborales y me da Mejor Calidad de Vida.</i>	63
Figura 26 <i>El Clima Organizacional en la UFPSO Influye Positivamente en mi Productividad Laboral.</i>	64
Figura 27 <i>En la UFPSO Existe un Ambiente Laboral Adecuado que Influye Positivamente en mi Productividad Laboral.</i>	65

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Encuesta de Clima Organizacional</i>	96
Apéndice B <i>Encuesta de Productividad Laboral</i>	98
Apéndice C <i>Encuesta de articulación entre clima organizacional y productividad laboral</i>	99

Introducción

El clima organizacional en instituciones educativas según Iglesias Álvarez (2019), representa las buenas relaciones laborales que fortalecen el compromiso institucional y contribuye al logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a las necesidades organizaciones contribuyen significativamente con la eficiencia, la estabilidad y el nivel de compromiso del capital humano en sus funciones asignadas.

En el contexto actual de constante transformación social, tecnológica y económica, resulta fundamental analizar los distintos factores que inciden en el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en instituciones de educación superior que enfrentan demandas crecientes de calidad, eficiencia y adaptación al cambio. Entender estos puntos nos ayuda no solo a ver qué está pasando ahora con la gestión del personal, sino también a encontrar soluciones que realmente funcionen para lo que necesita la universidad. Este documento busca mostrar un análisis detallado de cómo se relacionan el ambiente de trabajo, la productividad en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO).

Teóricamente se abordaron los principales conceptos relacionados con el clima organizacional, la productividad laboral institucional y los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación, de igual manera se aborda conceptos relacionados con teorías motivacionales, transformación digital y retención del talento humano como elementos que influyen en el clima y productividad organizacional. En coherencia con lo anterior, se aborda la evolución y estado actual en el contexto de las buenas prácticas de la gestión humana contemporánea. Se aspira a contribuir a una mejor comprensión de este fenómeno y de los desafíos que plantea para la consolidación de un talento humano competente, motivado y alineado con los objetivos misionales de la institución.

Para desarrollar este estudio se utilizó el tipo de investigación explicativa con enfoque mixto, en lo cuantitativo se utilizó una encuesta tipo Likert como instrumento de recolección de información, mientras que en el enfoque cualitativo se realizó un análisis documental sobre los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, clima organizacional y motivación en la UFPSO, la población estuvo conformada por los docentes y administrativos, de los cuales se tomó una muestra de 75 docentes y 30 administrativos de la institución.

Los resultados obtenidos demostraron que en la institución existe un buen clima laboral, enmarcado en una buena comunicación organizacional, con el apoyo del liderazgo en toda la estructura jerárquica de la institución, también se cuenta con adecuadas relaciones interpersonales de los trabajadores, además la institución brinda las condiciones laborales necesarias para el buen desempeño laboral, así como también ofrece motivación y reconocimiento a sus colaboradores. En cuanto a la productividad laboral se cuenta con un buen desempeño laboral, adecuada gestión del tiempo, capacitación y actualización de acuerdo a las nuevas tendencias organizacionales y compromiso laboral de los colaboradores, lo cual hace que los procesos se desarrollen eficientemente.

Finalmente, este documento se constituye por un primer capítulo que corresponde al planteamiento de la problemática de estudio, seguido de la justificación y los objetivos, de igual manera existe un capítulo donde se abordan los fundamentos teóricos y legales de las temáticas de estudio, posteriormente se encuentran los capítulos de la metodología, los resultados, las conclusiones y recomendaciones. Estos apartes del documento dan una comprensión global de la investigación realizada y por lo tanto se dan a conocer tanto los objetivos propuestos como su posterior ejecución a través de los resultados obtenidos y conclusiones del estudio.

Planteamiento del Problema

La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO) enfrenta actualmente importantes retos en la gestión estratégica del talento humano, especialmente en lo relacionado con el clima organizacional, la productividad laboral y los procesos de formación institucional. El análisis realizado evidenció que factores como la comunicación interna, la motivación, el liderazgo, el reconocimiento, la carga laboral y las oportunidades de desarrollo profesional influyen significativamente en el desempeño tanto de los docentes como del personal administrativo. Esta situación coincide con estudios que demuestran que un clima organizacional deteriorado se traduce en menor eficiencia, aumento de la rotación y un nivel de compromiso inferior con los objetivos misionales de las instituciones educativas Chiavenato (2020), Iglesias Álvarez (2019).

Un hallazgo clave del diagnóstico previo es que parte de estas dificultades se origina en brechas dentro de los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación, los cuales no siempre se desarrollan de forma articulada, estratégica ni acorde con las necesidades reales del talento humano. Tal como plantean Cabezas y Rodríguez (2021), cuando la inducción se limita únicamente a orientaciones generales y no incluye acompañamiento, retroalimentación ni transferencia al puesto de trabajo, se afecta la adaptación del colaborador y se incrementa la probabilidad de errores, reprocesos y baja integración cultural. Esta situación se evidencia también en la UFPSO, donde los procesos de formación inicial y continua presentan oportunidades de mejora, especialmente en competencias digitales, trabajo colaborativo, gestión de herramientas institucionales y alineación con los valores organizacionales.

La transformación digital ha exigido nuevas competencias en los colaboradores universitarios, tanto en el uso de plataformas académicas y administrativas como en la gestión de la información y la comunicación institucional. Como señalan Briceño (2023), Javeriana Virtual (2025), los procesos de reskilling y upskilling se han convertido en una necesidad estratégica para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas y garantizar la calidad de sus servicios, además la UNESCO (2022) también reconoce que la transformación digital busca principalmente que las empresas sean más ágiles, eficientes y capaces de adaptarse a un mundo de negocios que siempre está cambiando. Sin un sistema estructurado de entrenamiento y capacitación, la UFPSO corre el riesgo de enfrentar brechas de desempeño, dificultades en la adopción de nuevas tecnologías y una menor capacidad de respuesta frente a los usuarios.

En coherencia con lo anterior, la Teoría de la Gestión del Talento Humano Digital según los autores Brito, et al. (2023), Pérez (2024), Bazán (2022) destacan que la tecnología es muy importante para atraer, desarrollar y retener el talento humano, en razón a que la utilización de herramientas como la inteligencia artificial y el análisis de datos ayudan a seleccionar y evaluar a los candidatos, permitiendo a las empresas identificar las habilidades necesarias para el mundo digital, esto es clave porque una buena selección de personal permite obtener una muy buena retención del recurso humano y mejorar la eficiencia de las empresas, por ello la digitalización del talento humano permite tomar decisiones más precisas y basadas en datos, lo que hace que las empresas sean más competitivas.

El problema central identificada se relaciona con el desconocimiento del clima organizacional y la productividad laboral en la institución, en razón a la ausencia de estudios que permitan evidenciar como es el desarrollo del clima laboral, asociado a la insuficiente articulación entre los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación. La ausencia de una

visión integral dificulta el desarrollo de competencias clave, debilita la cohesión interna y reduce la eficiencia de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, teniendo en cuenta esto, la universidad necesita un estudio profundo para comprender cómo estas deficiencias en la formación institucional inciden en la productividad laboral y qué estrategias de capacitación deben ponerse en marcha para fortalecer las capacidades del personal y mejorar el clima organizacional.

En síntesis, se hace evidente la importancia de consolidar los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación en la UFPSO, como una estrategia primordial para optimizar el clima organizacional y, por ende, la productividad laboral. Al abordar esta problemática, será posible formular acciones formativas integrales y coherentes con las tendencias contemporáneas en la gestión del talento humano, adaptándose a las necesidades de la transformación digital y promoviendo el bienestar y la retención del talento humano en la institución.

Formulación del Problema

Pregunta central de investigación:

¿Cómo se evalúa el clima organizacional y la productividad laboral en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña?

Subpreguntas de investigación:

¿Cómo se describe la percepción de docente y administrativo sobre las dimensiones del clima organizacional (comunicación, liderazgo, motivación, reconocimiento, relaciones interpersonales, entre otras) en la UFPSO?

¿Cuál es el nivel de productividad laboral de los docentes y administrativos de la UFPSO y qué factores internos lo afectan directamente?

¿Qué relación existe entre las diferentes dimensiones del clima organizacional y los niveles de productividad laboral en la UFPSO?

¿Cuáles estrategias de mejoramiento se pueden implementarse en la UFPSO para mejorar el clima organizacional e incrementar la productividad laboral?

Justificación

El clima organizacional según Robbins y Judge (2017) influye en el desempeño laboral de los colaboradores, condicionando las actitudes como la satisfacción, el compromiso y la disposición de los trabajadores convirtiéndose en un factor importante para la productividad laboral en las organizaciones. En coherencia con lo anterior, Chiavenato (2020) también establece que el clima organizacional se define como la calidad de las relaciones laborales de las personas en un ambiente laboral, y constituye un factor determinante para la motivación, la satisfacción y la productividad tanto individual como de la organización.

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender y abordar de manera integral las dinámicas que están afectando el clima organizacional y la productividad laboral en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO). La gestión del talento humano en instituciones de educación superior demanda procesos formativos claros, articulados y orientados a potenciar las competencias técnicas, socioemocionales y estratégicas del personal, lo cual resulta esencial para garantizar eficiencia administrativa, calidad educativa y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación bien estructurados constituyen un pilar para el desarrollo organizacional, el fortalecimiento del compromiso laboral y el incremento de la productividad Cabezas y Rodríguez (2021). Cuando estos procesos no son planificados adecuadamente, es común que se presenten deficiencias en la adaptación del personal nuevo, desactualización en competencias críticas, dificultades en la comunicación entre dependencias y altos niveles de desgaste laboral.

Desde un enfoque ético, institucional y misional, la UFPSO tiene la responsabilidad de ofrecer ambientes laborales saludables y procesos administrativos eficientes que garanticen el

desarrollo de su talento humano. Implementar acciones formativas que incluyan acompañamiento, actualización permanente, transferencia al puesto de trabajo y evaluación del impacto responde al principio de bienestar laboral y al fortalecimiento del compromiso de los colaboradores. Tal como sostiene Durán (2021), las organizaciones que invierten en estrategias formativas suelen presentar mayores niveles de estabilidad, cohesión interna y retención del talento, especialmente cuando integran prácticas de reskilling y upskilling en sus planes de formación.

Ante el avance acelerado de la transformación digital, las instituciones de educación superior deben mejorar las habilidades tecnológicas, de comunicación y de estrategia de su personal, teniendo en cuenta que, si no se ofrecen programas de formación adecuados, la implementación de nuevas tecnologías puede causar dificultades, retrasos y una menor eficiencia operativa. Al complementar estos programas con el análisis del clima organizacional, se logra una perspectiva más integral y estratégica, reconociendo que el desempeño no solo se limita al esfuerzo individual, sino que también se ve influenciado por el entorno, la cultura institucional y las oportunidades de desarrollo profesional disponibles.

Esta investigación es un valioso recurso para el sector académico al integrar la teoría, el análisis institucional y las propuestas prácticas, aportando elementos importantes para la toma de decisiones estratégicas dentro la institución, así mismo también, establece un punto de partida firme para el desarrollo de programas de capacitación continua adaptados al contexto real de la universidad, siguiendo los lineamientos de una gestión ética y el desarrollo de su capital humano, transformación digital y sostenibilidad institucional.

Este estudio tiene como objetivo dimensionar la cultura organizacional y como está impacta en la productividad laboral en la UFPSO, con el propósito de impulsar un entorno de

trabajo en colaboración, considerando que un buen ambiente de trabajo no solamente impulsa la productividad, sino que también favorece la retención del talento humano dentro de una organización.

Un buen ambiente no solo aumenta la productividad, sino que también anima a los profesionales talentosos a permanecer en la UFPSO. Al integrar estos elementos, la institución podrá avanzar hacia una gestión del talento humano más estratégica, coherente y enfocada en la mejora continua.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el clima organizacional y la productividad laboral en los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO).

Objetivos Específicos

Diagnosticar el clima organizacional en docentes y administrativos de la UFPSO a través de las dimensiones (comunicación organizacional, liderazgo y dirección, relaciones interpersonales, condiciones laborales, motivación y reconocimiento) en la UFPSO.

Determinar el nivel de productividad laboral del personal docente y administrativo de la UFPSO mediante las dimensiones (desempeño laboral, gestión del tiempo, capacitación, y compromiso laboral).

Analizar la articulación entre las dimensiones del clima organizacional y la productividad laboral de los docentes y administrativos de la UFPSO.

Proponer estrategias de mejoramiento del clima organizacional, que permita incrementar la productividad laboral de los docentes y administrativos en la UFPSO.

Antecedentes

Diversas investigaciones han analizado la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en contextos organizacionales y educativos, aportando evidencia empírica y teórica relevante para el desarrollo del presente estudio.

Los autores Andrade Córbona y Bedoya Sánchez (2022), en su estudio analizan la relación entre clima organizacional y motivación laboral como los principales factores de productividad en las empresas, en la que evidencian que están estrechamente relacionados y que inciden de forma directa en el cumplimiento de las tareas laborales.

De igual manera Mendoza et al., (2022), en su estudio focalizado en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC establecen la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en una muestra de practicantes, empleados e instructores en Tunja, donde a través de una encuesta aplicada con un 80% de la población se concluye que el clima organizacional está asociado de manera fuerte y directa con el desempeño laboral de los participantes en este estudio, teniendo un alto porcentaje de actitudes positivas, manejo adecuado de los canales de comunicación y las buenas relaciones interpersonales.

López Imbachi (2025), realizó una investigación sobre el impacto del clima organizacional en la satisfacción y productividad de los trabajadores de Unimetro S.A., una empresa del sistema de transporte masivo MIO en Cali. El estudio se centró en analizar las percepciones de los empleados que trabajaron bajo la modalidad de teletrabajo, utilizando encuestas estructuradas para evaluar su satisfacción laboral, productividad, equilibrio trabajo-vida personal y bienestar emocional. Los resultados evidenciaron que, aunque el teletrabajo mejoró la satisfacción y productividad de la mayoría de los colaboradores gracias a la

flexibilidad y autonomía, también se identificaron desafíos como la sensación de aislamiento y la dificultad para desconectarse al finalizar la jornada laboral.

Las investigaciones analizadas coinciden en que el clima organizacional integra variables como motivación laboral, relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación organizacional, las cuales interactúan para influir en la productividad individual y colectiva.

Desde estudios empíricos e investigaciones correlacionales evidencian que la productividad laboral en universidades colombianas, respaldadas por investigaciones como la de Mendoza Vargas et al., (2022) sugiere una relación directa y positiva entre clima organizacional y desempeño laboral, identificando que condiciones laborales caracterizadas por estilos de liderazgo participativos y adecuados canales de comunicación se asocian con una mejor percepción del rendimiento y la eficiencia en el trabajo.

En correspondencia con lo anterior Hernández Angulo et al., (2022), coinciden en que el análisis del clima organizacional debe articularse con variables como la motivación y la satisfacción laboral para explicar de manera más precisa las diferencias en productividad. Esta tendencia evidencia un vacío investigativo en universidades públicas regionales, donde aún son escasos los estudios que aborden estas variables desde un enfoque integral de gestión del talento humano, lo cual justifica el desarrollo del presente estudio.

Marco teórico

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que comparten los miembros de una organización acerca del ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, los sistemas de comunicación y las políticas internas, las cuales influyen en su comportamiento y desempeño laboral. De igual manera para fortalecer el clima y productividad organizacional se debe establecer un plan de inducción, entrenamiento y capacitación del recurso humano, así como también se requiere incorporar la transformación digital, la retención de personal y el estudio de teorías motivacionales, entre otros aspectos que fortalecen dicho clima organizacional lo cual influye significativamente de manera positiva en la productividad laboral.

Desde esta perspectiva, Litwin y Stringer (1968) explican que el clima organizacional se configura a partir de experiencias compartidas dentro de la organización y se mantiene de forma relativamente estable en el tiempo, afectando los niveles de motivación y la forma en que los empleados responden a las dinámicas laborales. Estas percepciones colectivas se convierten en un elemento determinante del funcionamiento organizacional.

De igual manera, Robbins y Judge (2017) sostienen que el clima organizacional influye en la conducta de los trabajadores al actuar como un marco de referencia que condiciona actitudes como la satisfacción, el compromiso y la disposición al logro de resultados, siendo un factor clave para el desempeño organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2020), el clima organizacional representa la calidad del entorno humano en el que se desarrollan las actividades laborales y constituye un factor determinante para la motivación, la satisfacción y la productividad del talento humano.

Asimismo, para Iglesias Álvarez (2019) en las instituciones educativas un buen clima laboral

favorable el compromiso institucional y contribuye al logro de los objetivos propuestos, y por el contrario cuando no existe un clima organizacional adecuado y de acuerdo a las necesidades organizaciones afecta negativamente la eficiencia, la estabilidad y el nivel de compromiso del capital humano frente a los objetivos misionales de las mencionadas instituciones.

En correspondencia con lo anterior, en cuanto a la de inducción, entrenamiento y capacitación del recurso humano los autores Cabezas y Rodríguez (2021), Chiavenato, (2020) argumentan que la inducción, entrenamiento y capacitación se concibe como un proceso sistemático diseñado para facilitar la integración del personal a la organización, así como para desarrollar y actualizar las competencias necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones. La inducción permite al colaborador comprender la cultura, los valores y los procedimientos institucionales, mientras que el entrenamiento y la capacitación contribuyen a mejorar habilidades técnicas y profesionales, por ello, no se debe limitar a las orientaciones generales de la organización, se debe complementar con acompañamiento permanente, así como también se recomienda realizar entrenamiento y retroalimentación permanente de las funciones y procesos del puesto de trabajo, así como también juega un papel importante la capacitación permanente para que el trabajador se adapte y aumente su productividad laboral, disminuyendo de esta manera la posibilidad de cometer errores y reprocesos. Estos procesos favorecen la adaptación al puesto de trabajo, disminuyen errores operativos y fortalecen el compromiso organizacional, generando un impacto positivo en la productividad laboral.

Para Dessler (2020) la inducción cumple una función fundamental en la adaptación inicial del trabajador, al permitirle comprender la cultura organizacional, las normas y las expectativas del cargo, reduciendo la incertidumbre propia del ingreso laboral. A su vez, el entrenamiento y la capacitación contribuyen al mejoramiento continuo del desempeño.

De manera complementaria, Werther y Davis (2014) afirman que la capacitación debe planificarse de acuerdo con las necesidades organizacionales y del talento humano, con el fin de potenciar el rendimiento, la eficiencia y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Finalmente, Raymond y Amitabh (2017) destaca que la capacitación constituye una inversión estratégica, ya que favorece la innovación, la capacidad de adaptación al cambio y la retención del talento dentro de las organizaciones.

Por otra parte, en lo referente a la transformación digital según los autores Bharadwaj et al. (2013) y UNESCO (2022) consiste en la adopción estratégica de tecnologías digitales para modificar de manera integral los procesos, la estructura organizacional y la cultura institucional, con el fin de mejorar la eficiencia, la innovación y la capacidad de adaptación al cambio. Este proceso no se limita al uso de herramientas tecnológicas, sino que implica una redefinición de los modelos de gestión y de la forma en que se genera valor. En este contexto, la transformación digital promueve el aprendizaje continuo, el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas del capital humano en las instituciones universitarias, en lo concerniente a la utilización de plataformas digitales para el desarrollo de procesos académicos, investigativos y funciones administrativas para la gestión y difusión de conocimiento, a través de la comunicación de información pertinente a todos sus grupos de interés.

De igual manera la UNESCO (2022), también argumenta que la transformación digital busca principalmente que las empresas sean más ágiles, eficientes y capaces de adaptarse a un mundo de negocios que siempre está cambiando. Desde mejorar cómo funcionan las cosas hasta crear nuevas oportunidades, la transformación digital es clave para que las empresas sigan siendo importantes y puedan competir. No se trata solo de usar nuevas tecnologías, sino también de

cambiar la forma de pensar para que todos en la empresa innoven, trabajen juntos y siempre estén aprendiendo.

Actualmente, con el avance acelerado de la tecnología, muchos investigadores están enfocados en descubrir cómo la innovación puede mejorar los resultados de las empresas Abedrapo (2014), Jiménez y Sanz (2006), Martínez (2016), Rauter et al. (2019), han descubierto que las personas son esenciales para construir conexiones de conocimiento Reagans (2019), además diferentes estudios han mostrado que los empleados son importantes para la innovación en las empresas, ya que su conocimiento permite adquirir nuevas habilidades para mejorar los procesos organizacionales Camelo et al. (2000), Li et al. (2006) por esto, se puede decir que las personas es el recurso más importante para crear redes de conocimiento e innovación en las empresas Becerra y Álvarez (2011).

Según los autores Kortekaas, et al., (2008), Johnson et al., (2008) cuando las empresas crean nuevas formas de realizar negocios generan valor agregado y marcan la diferencia de manera interna y externa, en la actualidad, la transformación digital va más allá de la disminución de costos y gastos para mejorar los procesos a través de herramientas tecnológicas Gray y Rumpe (2017), lo que incentiva el desarrollo de nuevas formas de hacer negocios Osterwalder (2009) que encajan con el entorno digital actualmente.

Si bien la "transformación digital" es un concepto popular, la clave reside en la forma en que las empresas estructuran sus operaciones para materializar sus iniciativas digitales. La digitalización ejerce una influencia considerable en el ámbito laboral, las clases de empleos y la administración del personal. En consecuencia, se vuelve imprescindible la creación de estrategias innovadoras en recursos humanos para la gestión del talento en esta era digital Pomares (2015).

En coherencia con lo anterior, los autores Briceño (2023), Javeriana Virtual (2025), argumentan que los procesos de reskilling y upskilling cada vez son más necesarios estratégicamente para las empresas que pretenden mantenerse competitivamente y de esta manera garantizar la calidad de sus productos y/o servicios prestados. Para Durán (2021), las empresas que realizan inversiones para la formación del recurso humano en reskilling y upskilling por lo general presentan mayor estabilidad, cohesión interna y retención del talento. Además, la UNESCO (2022) establece que la transformación digital pretende principalmente la agilidad, eficiencia y capacidad de las instituciones educativas a un mercado cada vez más cambiante y exigente.

En cuanto a la teoría de la gestión del talento humano digital los autores Brito et al. (2023), Pérez (2024) y Bazán (2022) destacan las que las estrategias de implementación de tecnologías en las empresas son fundamentales para atraer, seleccionar y retener el recurso humano, como el caso de la inteligencia artificial y la utilización de bigdata contribuyen positivamente a seleccionar y evaluar de personal, articulando las habilidades necesarias en entornos digitales cada vez más útiles y necesarios para realizar los procesos organizacionales, estableciendo una adecuada y pertinente selección y retención del recurso humano requerido , contribuyendo con el mejoramiento continuo de la eficiencia empresarial.

La transformación digital no se limita al uso de tecnología; también implica una renovación de cómo operan las empresas, cómo se estructuran internamente y cómo interactúan con la sociedad, especialmente en áreas con acceso a Internet Kevles et al. (2017) este cambio es radical y tiene un impacto significativo en la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, en sus procesos internos y en el valor que ofrecen Morakanyane et al. (2020).

Las tecnologías digitales además están transformando nuestro entorno, impulsando nuevas culturas, cambios sociales, remodelando la competencia, aumentando las expectativas de los clientes, alterando modelos de negocio, difuminando las fronteras entre industrias y creando desafíos y oportunidades sin precedentes, por todo esto, la transformación digital es un tema estratégico clave para todas las empresas Main et al. (2018); Korachi y Bounabat (2020).

La clave de una buena estrategia de transformación digital está en lo grande que es y en lo que busca lograr. Las empresas que no están muy avanzadas digitalmente suelen enfocarse en tecnologías específicas y tienen estrategias muy centradas en cómo operan. En cambio, las empresas más avanzadas crean estrategias digitales para transformar todo el negocio, según Charki (2017) para tener éxito en la transformación digital, la cultura de la empresa debe cambiar. Las empresas que están madurando digitalmente suelen fomentar la toma de riesgos, la innovación y el trabajo en equipo.

Entender qué tan lejos llega tu estrategia de negocios en el mundo digital te ayuda a ver cómo te relacionas con otras empresas, diferentes industrias, la tecnología que usas, el mundo exterior y cómo tu estrategia digital puede funcionar mejor en diferentes situaciones, pensar en cómo competir en el mundo digital nos hace preguntarnos cómo la tecnología digital cambia lo que abarca tu negocio Bharadwaj et al. (2013).

La administración en la gestión del talento humano en la era digital ha experimentado una transformación significativa, gracias a las nuevas tecnologías, lo que ha afectado a las empresas y a cómo se gestiona el talento, en este sentido, una revisión de estudios ha identificado patrones y tendencias clave en la digitalización de los recursos humanos.

Adicionalmente, los autores Benavides et al. (2024), Oliva (2023), Granieri (2024) proponen el modelo de madurez digital en recursos humanos, que sirve como herramienta para

evaluar y optimizar la integración de la tecnología en la administración del talento humano, a través de diferentes niveles de digitalización, las empresas pueden saber dónde están y planificar cómo transformarse por completo, este modelo ayuda a identificar qué tecnologías faltan y promueve una cultura que se adapte a los cambios digitales, este modelo proporciona una guía para acelerar la innovación en la gestión del personal.

Sin embargo, la transformación digital también tiene desafíos importantes, como la resistencia al cambio en las empresas para autores como Bell et al., (2022); Sánchez y Fábrega (2021); De León (2021) esta idea explica que si los empleados no quieren usar las nuevas tecnologías, la innovación puede verse afectada, el miedo a que las máquinas reemplacen a las personas, la incertidumbre sobre el futuro del trabajo y la falta de capacitación en habilidades digitales son problemas que deben solucionarse, se ha demostrado que si se gestiona bien el cambio, se comunica claramente y se incluye a los empleados en la transformación, se puede reducir esta resistencia y lograr que acepten la digitalización en el trabajo.

Para Hernández (2022) la transformación digital y el futuro del trabajo están íntimamente ligados, ya que la automatización y la inteligencia artificial están remodelando el panorama laboral, lo que a su vez está generando modificaciones significativas en los perfiles profesionales más demandados, lo que exige que los trabajadores sean más flexibles y se adapten, desarrollar habilidades tecnológicas y seguir aprendiendo son elementos clave para asegurarse de que las personas puedan encontrar trabajo y ser competitivas en un entorno laboral que siempre está cambiando.

En lo referente a la retención del talento humano, según autores como Chiavenato (2020), Durán (2021), Brito et al. (2023) se refiere a las acciones y estrategias que implementan las organizaciones para mantener a sus colaboradores clave, garantizando su permanencia,

compromiso y aporte continuo a la institución. Este proceso está estrechamente relacionado con la existencia de un clima organizacional favorable, oportunidades de crecimiento profesional, programas de capacitación, reconocimiento y bienestar laboral. En el contexto actual, el uso de herramientas tecnológicas en la gestión del talento humano contribuye a identificar necesidades de desarrollo y a fortalecer el vínculo entre el colaborador y la organización, reduciendo la rotación y mejorando la productividad institucional.

En correspondencia con lo anterior, las teorías motivacionales se centran en el análisis de los factores que impulsan el comportamiento de las personas en el contexto laboral, explicando cómo se origina, mantiene y dirige el esfuerzo hacia el logro de metas organizacionales. En este sentido, Maslow (1954), la motivación se relaciona con la satisfacción progresiva de distintas necesidades humanas, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos en función de su nivel de prioridad y de las condiciones del entorno laboral en el que se desenvuelven, es decir que la conducta humana está orientada a la satisfacción gradual de necesidades jerarquizadas.

Por otro lado, Herzberg et al. (1959) plantean que la motivación en el trabajo no depende únicamente de factores externos, sino principalmente de elementos internos vinculados al contenido del puesto, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, mientras que las condiciones laborales básicas influyen en la prevención de la insatisfacción, analizando los factores relacionados con el ambiente de trabajo de aquellos que promueven el crecimiento personal y la autorrealización. Asimismo, Vroom (1964) propone que la motivación laboral se ve influenciada por la expectativa que tiene el trabajador de que su esfuerzo genere un buen desempeño y que este, a su vez, le permita obtener recompensas que considera valiosas, es decir que, en el ámbito organizacional, la motivación se reconoce como un componente esencial.

Marco Legal

La gestión del talento humano en las instituciones de educación superior en Colombia se sustenta en un conjunto de normas que orientan los procesos de inducción, capacitación, bienestar laboral, productividad y desempeño institucional. Entre las disposiciones más relevantes se encuentran:

Constitución Política de Colombia (1991)

La Constitución Política de Colombia establece en sus artículos 53 y 54 el derecho al trabajo digno, la capacitación y la formación permanente, elementos esenciales para garantizar el desarrollo del talento humano en entidades públicas (Asamblea Nacional constituyente, 1991, art.53-54)

Ley 30 de 1992

La Ley 30 de 1992 regula la educación superior y señala que las universidades deben promover el desarrollo integral de sus colaboradores, asegurando ambientes de trabajo adecuados y procesos formativos que fortalezcan la calidad académica y administrativa. (Congreso de la República de Colombia, 1992)

Ley 909 de 2004 y Decreto 1083 de 2015

En la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015 se definen el Sistema de Gestión del Talento Humano en el sector público, en la cual se regula el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública, señalando como componentes obligatorios la inducción, la capacitación continua, la evaluación del desempeño y la mejora del clima laboral (Congreso de la República de Colombia, 2004) (Presidencia de la República de Colombia, 2015)

Decreto 1567 de 1998

En el Decreto 1567 de 1998 se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para empleados públicos, promoviendo la formación técnica, profesional y humana de los servidores públicos (Presidencia de la República de Colombia, 1998)

Estatuto General y Manual de Talento Humano de la UFPS

En el Estatuto General y Manual de Talento Humano de la UFPS se establecen los lineamientos internos para el ingreso, inducción, formación, evaluación y desarrollo de los funcionarios, así como los principios éticos y misionales que rigen la labor institucional.

En conjunto, este marco normativo respalda la formulación de estrategias de inducción, entrenamiento y capacitación que garanticen el bienestar, la productividad y el desarrollo de competencias del talento humano en la UFPSO (UFPS, 1993).

Metodología

Tipo de Investigación

En esta investigación se utilizó el tipo de investigación explicativa, ya que busca analizar la relación de causalidad existente entre el clima organizacional y la productividad laboral. De acuerdo con Hernández et al. (2014) la investigación explicativa tiene como propósito “determinar las causas de los fenómenos y explicar por qué ocurren, estableciendo relaciones entre variables”. De igual manera Bernal (2016) señala que la investigación explicativa va más allá de la descripción de los hechos, ya que intenta identificar los factores que generan determinados comportamientos organizacionales, lo cual resulta pertinente para comprender la influencia del ambiente laboral sobre el desempeño y la eficiencia del talento humano en instituciones de educación superior. En coherencia con esta definición, el presente estudio pretende explicar las dimensiones del clima organizacional y la productividad laboral en los colaboradores de la UFPSO.

En coherencia con lo anterior, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que cuantitativamente se orienta al estudio del clima organizacional y productividad laboral, generando un análisis de datos, obtenidos a través de encuestas estructuradas aplicadas a los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO) para identificar patrones, relaciones y niveles de asociación entre las variables objeto de estudio, mientras que cualitativamente se realizó un análisis documental y descriptivo de la información teórica y normativa relacionada con la gestión del talento humano, así como en la interpretación de los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, clima organizacional y motivación en la UFPSO, lo cual permitió comprender de manera adecuada los fenómenos organizacionales de la mencionada institución desde una perspectiva integral.

Lo anterior se fundamenta en Muñoz et al. (2025), los cuales argumentan que el enfoque mixto de investigación integra de manera coherente, elementos de los enfoques cuantitativo y cualitativo dentro de un mismo estudio, con el fin de aprovechar las fortalezas de ambos métodos y obtener una comprensión más completa y contextualizada del fenómeno investigado.

Población y Muestra

La población se entiende como el conjunto total de individuos u objetos que comparten características específicas de interés para la investigación, y sobre los cuales se busca generalizar los resultados del estudio, de igual manera la muestra es un subconjunto representativo de la población, seleccionada para facilitar el análisis de datos y permitir inferencias significativas sin necesidad de estudiar la totalidad del universo Báez (2008). A continuación se expone esa información en la Tabla 1.

Tabla 1

Población y Muestra

Detalle	Población	Muestra
Docentes de planta	44	30
Docentes ocasionales	30	22
Docentes catedráticos	65	23
Administrativos	152	30
Total	291	105

Nota. Esta tabla muestra la distribución de la población y la muestra del estudio, clasificada según el tipo de vinculación laboral en la institución.

Técnicas y Fuentes de Información

Para la recolección de la información, se utiliza la técnica de la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, diseñado para conocer la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional y productividad laboral (ver en Apéndice A, B, C).

El instrumento se dirige a una población conformada por docentes y personal administrativo de la UFPSO, y la muestra se selecciona a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad y la disposición de los participantes. Lo anterior se fundamenta en Duarte y Guerrero (2024), los cuales describen la encuesta como una técnica de recopilación de datos para la investigación cuantitativa que permite adquirir información estandarizada de una muestra representativa de la población, posibilitando la recolección sistemática de las respuestas de los participantes acerca de las variables de estudio, lo cual permite describir y analizar actitudes, comportamientos y percepciones vinculadas con el tema en estudio.

En cuanto al análisis documental, según Arias (2023) corresponde a un proceso en el cual se construye conocimiento cuyos insumos son documentos que pueden ser escritos como artículos, libros, revistas, tesis, entre otros y también existen documentos digitales que gracias a la tecnología dicho análisis documental ha evolucionado como los textos, artículos, revistas, y demás documentos en formato digital o electrónico. Para este estudio se examinaron documentos y normativas internas de la UFPSO, relacionados con la gestión del talento humano, específicamente se investigó documentalmente sobre el proceso de selección y contratación del talento humano; también se analizó el plan de inducción, entrenamiento y capacitación de los

trabajadores; y finalmente, se describió los elementos asociados al clima organizacional y teorías motivacionales en la mencionada institución de educación superior.

Análisis de Datos

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante figuras que permitieron identificar patrones y relaciones entre las distintas dimensiones del clima organizacional y productividad laboral. A partir de estos resultados, se estructura la aplicación práctica del proyecto, concretada en la formulación de lineamientos y estrategias de mejora del clima organizacional, sustentadas en las teorías motivacionales y orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano en la UFPSO.

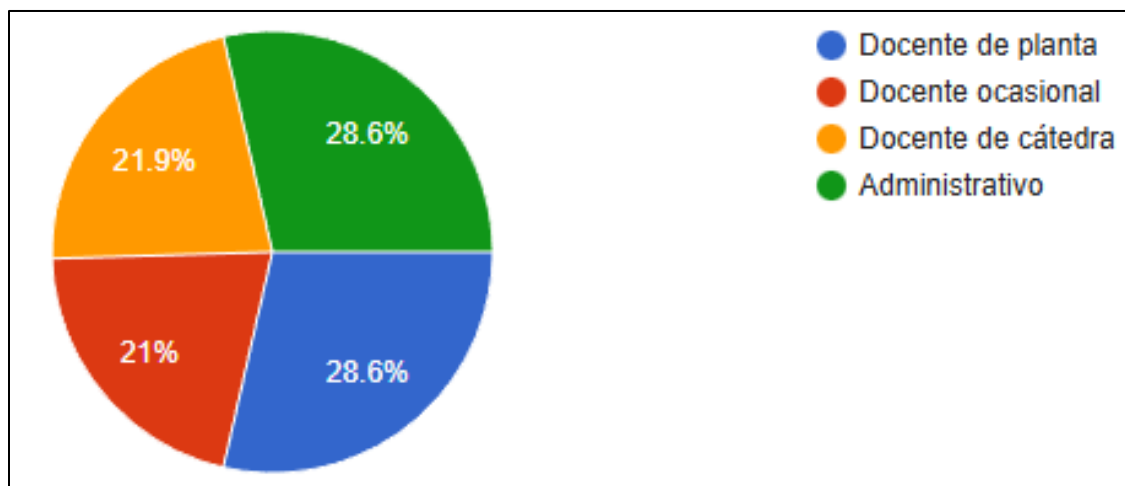
Resultados

Es muy importante para cualquier tipo de empresa analizar el clima organización y la productividad laboral, en esta investigación se realizó dicho análisis en una institución de educación superior pública, razón por la cual toma más relevancia este estudio teniendo en cuenta que este tipo de instituciones son creadoras de conocimiento desde los procesos académicos, investigativos, y de extensión o proyección social.

Los resultados se desarrollaron mediante el análisis cuantitativo de la encuesta tipo Likert aplicada a los docente y administrativos de la UFPSO, cuyas respuestas según la figura 1, corresponden a 30 docentes de planta que representa el 28.6%, de igual manera 22 docentes ocasionales que corresponde al 21%, y 23 docentes catedráticos que equivale al 21.9% para un total de 75 docentes representando el 71.5% del total de los encuestados, mientras que el 28.6 restante corresponde a 30 administrativos.

Figura 1

Tipo de Vinculación



Nota. Esta figura muestra el tipo de vinculación de los docentes seleccionados para realizar la encuesta.

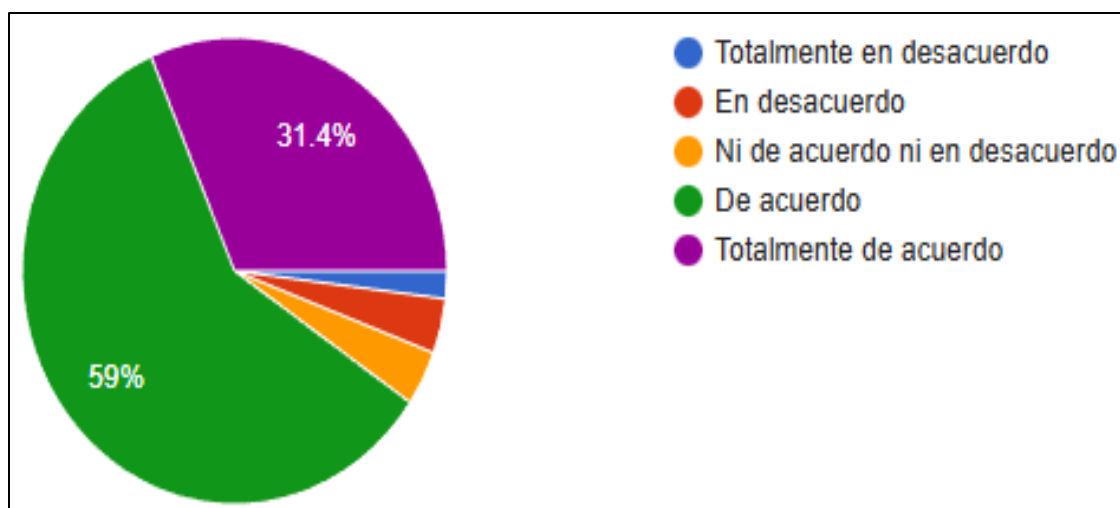
Diagnóstico del Clima Organizacional en Docentes y Administrativos a través de las Dimensiones (Comunicación Organizacional, Liderazgo y Dirección, Relaciones Interpersonales, Condiciones Laborales, Motivación y Reconocimiento) en la UFPSO

Para medir el clima organizacional se analizaron los resultados de las dimensiones antes mencionadas, las cuales se describen a continuación:

Dimensión: Comunicación Organizacional

Figura 2

La Información Compartida entre Dependencias en la UFPSO es Clara y Oportuna para el Cumplimiento de sus Funciones



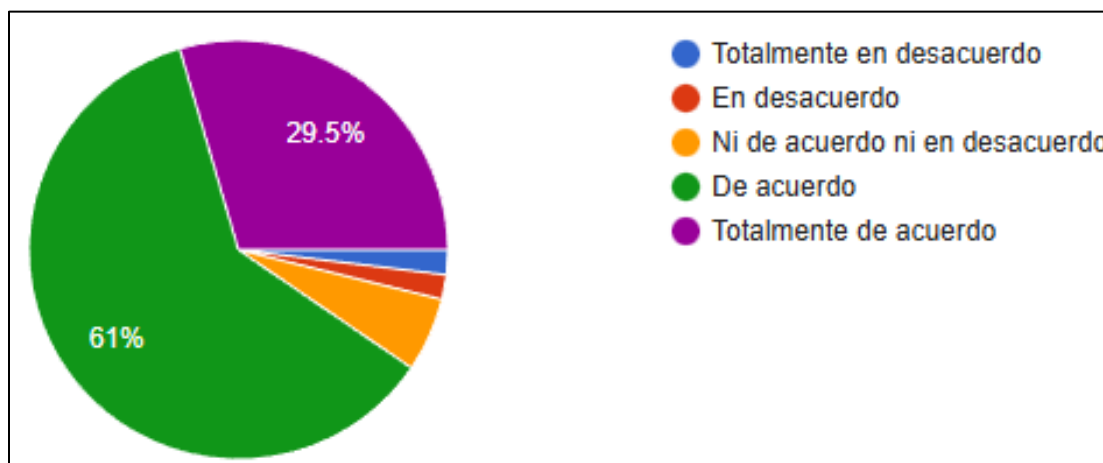
Nota. La figura muestra la distribución porcentual de las respuestas de los participantes frente a la afirmación sobre la información compartida entre dependencias.

Como se evidencia en la figura 2, según la percepción de los encuestados en un 90.4% se comparte información en la UFPSO de manera clara y oportuna para la ejecución de los procesos tanto académicos como administrativos, en mayor proporción en forma digital a través de plataformas digitales y en menor proporción en forma física e impresa. De igual manera es

importante mencionar que el 5.7% de los encuestados no opinan al respecto, mientras que el 3.9% consideran que la información no es clara y oportuna.

Figura 3

En la UFPSO Existen Adecuados Canales de Comunicación para Expresar Ideas que Favorece el Clima Organizacional



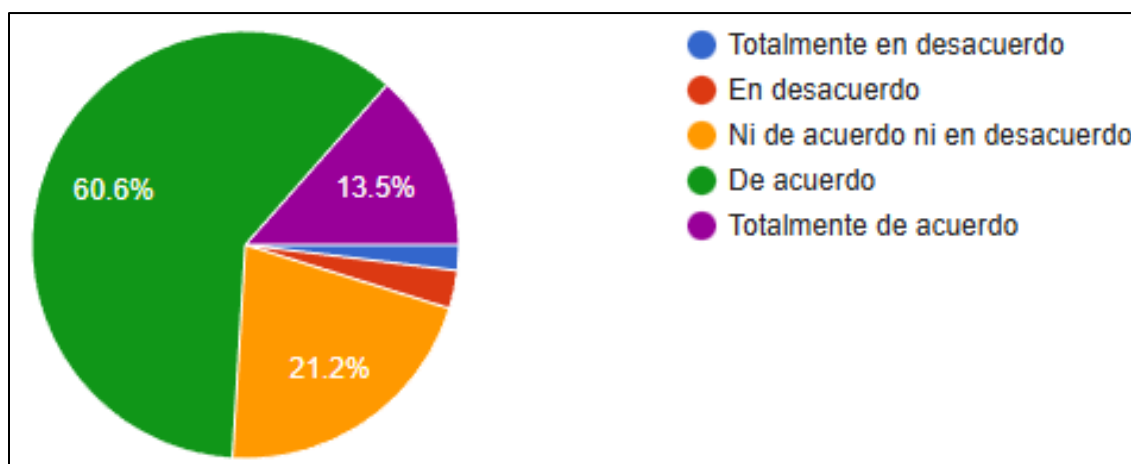
Nota. Ilustra la distribución con la percepción sobre la existencia de canales adecuados de comunicación en la UFPSO.

En coherencia con lo anterior, en la figura 3 se visualiza que los encuestados consideran en un 90.5% que en la UFPSO existen canales de comunicación apropiados que apoyan la ejecución de las funciones académicas, investigativas, de extensión y administrativas, en la cual se tiene en cuenta las ideas expuestas por docentes y administrativos lo cual favorece el clima organizacional, dichos canales de comunicación son principalmente virtuales a través de la página web institucional, correo electrónico, así como también mediante grupos de WhatsApp, Instagram, entre otras. También es importante tener en cuenta que un 5.7% prefiere no opinar y un 3.8% tienen una opinión negativa frente a los mencionados canales de comunicación.

Dimensión: Liderazgo y Dirección

Figura 4

En La UFPSO las Decisiones se Toman en Coherencia con los Objetivos Institucionales y con la Participación de los Colaboradores



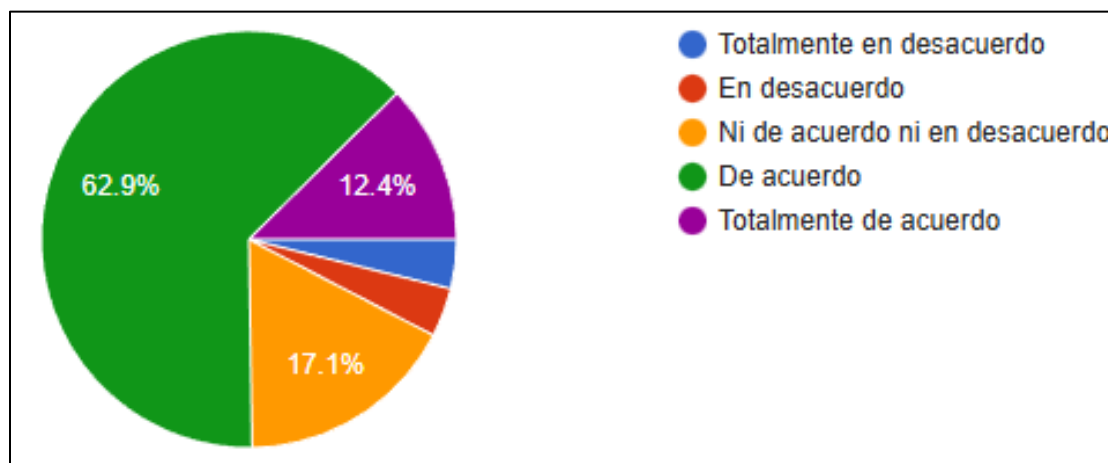
Nota. La figura presenta la distribución porcentual de las respuestas frente a la coherencia de las decisiones institucionales y la participación de los colaboradores en la UFPSO.

En lo referente a la dimensión liderazgo y dirección en la UFPSO, como se visualiza en la figura 4, el 74.1% considera que las decisiones se toman en coherencia con los objetivos institucionales, y además con la participación de los trabajadores, esto quiere decir que en la mencionada universidad se le da participación al recurso humano para dirigir los procesos tanto académicos como administrativos, esto se ve reflejado en la participación de los docentes y directivos en los diferentes órganos colegiados donde se toman decisiones, como en el comité de dirección, comité de apoyo académico, comité directivo, consejos de departamentos académicos de las facultades, comités curriculares de los programas académicos, comité de convivencia, entre otros. Sin embargo, se debe considerar que el 21.2% de los encuestados prefieren no opinar, así como también, el 4.7% responden negativamente, esto implica que existe un grupo

considerable de docentes y administrativos que no han participado o no tienen conocimiento de los mencionados comités en la institución.

Figura 5

En la UFPSO el Liderazgo se Desarrolla Propiciando el Trabajo en Equipo Mediado por el Respeto y la Confianza



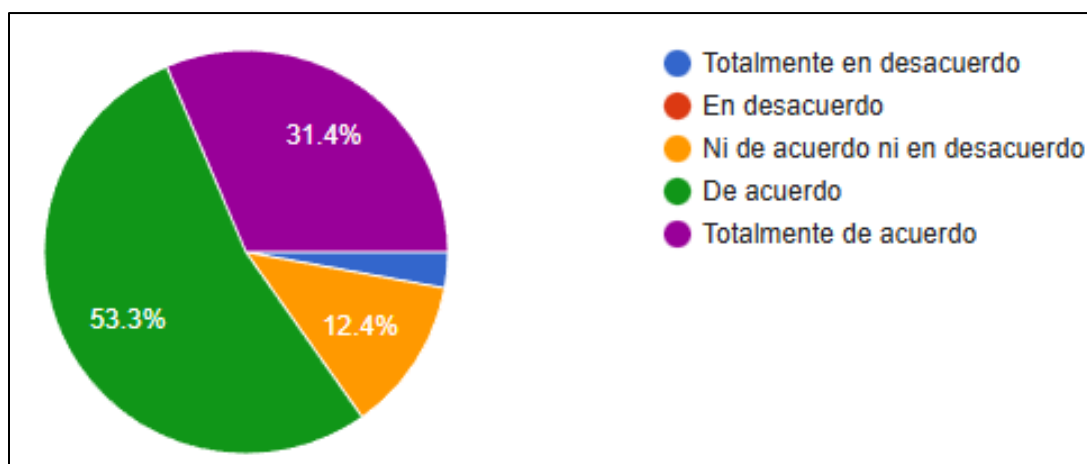
Nota. Relaciona el porcentaje de acuerdo con la respuesta de los encuestados frente a la afirmación del liderazgo orientado al trabajo en equipo, el respeto y la confianza en la UFPSO.

De acuerdo con los resultados de la figura 5, el 75.3% de los docentes y administrativos encuestados afirman que en la UFPSO el liderazgo se fundamenta en el trabajo en equipo mediado por el respeto y la confianza principalmente, dando participación al recurso humano en los diferentes niveles jerárquicos donde se toman las decisiones, pero también es de tener en cuenta que el 17.1% prefiere no opinar al respecto, además del 7.6% no están de acuerdo con la mencionada afirmación, esto ocurre debido al desconocimiento de las normativas internas de la institución donde se establece la participación de los funcionarios, así como tampoco tienen conocimiento de la existencia del comité de convivencia y demás estrategias que incentivan convivir laboralmente en un ambiente de respeto y cooperación.

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Figura 6

En la UFPSO se promueve un ambiente laboral que estimula su compromiso, entusiasmo y satisfacción en el desarrollo de sus funciones



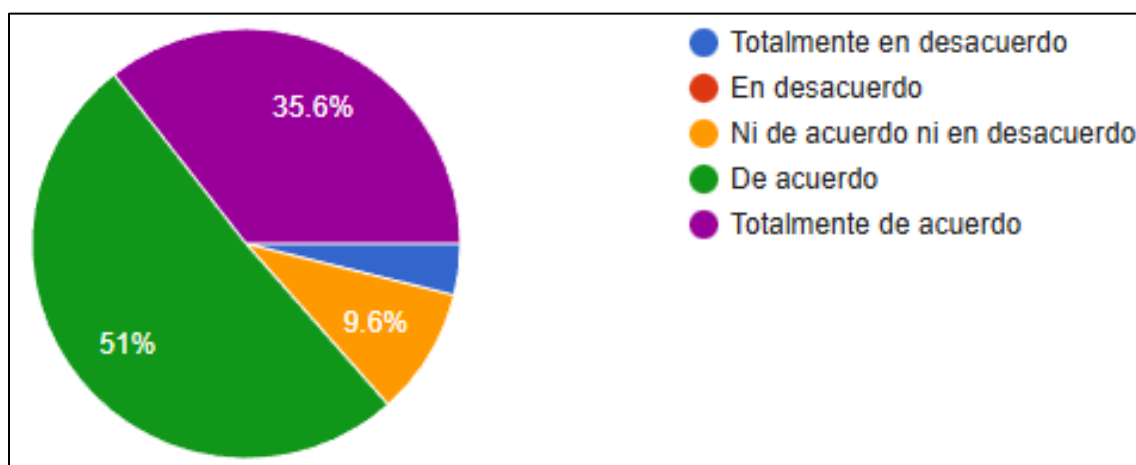
Nota. La figura muestra el porcentaje de acuerdo con si se promueve un buen ambiente laboral que incentive compromiso y satisfacción en el desarrollo de funciones.

En la dimensión de relaciones interpersonales, según la figura 6 se evidencia que el 84.7% manifiesta que en la UFPSO se promueve un ambiente laboral óptimo, en el cual se estimula el compromiso, el entusiasmo y la satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de las funciones propias asignadas, lo cual es bastante importante para la calidad de vida y la convivencia de los colaboradores, reflejado en la calidad del trabajo que se realiza al interior de las dependencias instituciones, y por consiguiente se logra la óptima la prestación de los servicios educativos, investigativos y de extensión de calidad. Tampoco se puede desconocer que el 12.4% de los docentes y administrativos encuestados prefieren no opinar, además del 2.9% que está en desacuerdo con lo planteado anteriormente, para lo cual se requiere seguir diseñando

estrategias al interior de las dependencias estrategias que permitan seguir mejorando las relaciones interpersonales del recurso humano vinculado a la universidad.

Figura 7

En la Institución Existe un Ambiente Laboral de Cooperación y Convivencia con sus Compañeros de Trabajo



Nota. Se muestra la distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el ambiente laboral de cooperación y convivencia.

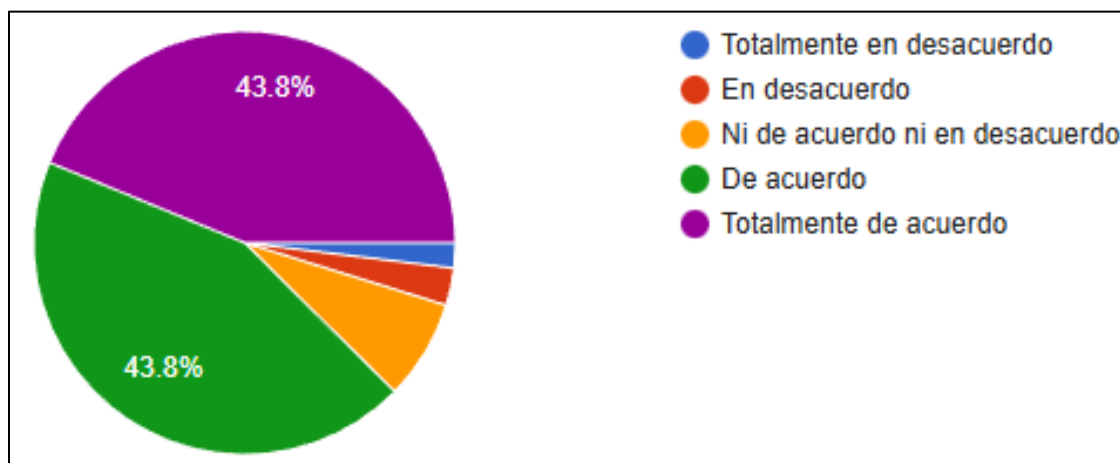
En correspondencia con lo anterior, en la figura 7 se evidencia que la gran mayoría representado en el 86.6% de los encuestados manifiestan que en la institución existe un ambiente laboral fundamentado en la cooperación y la convivencia de los trabajadores, lo que permite el óptimo desarrollo académico, investigativo y de extensión de la universidad, priorizando el trabajo en equipo y buenas relaciones laborales entre sus trabajadores. Tampoco podemos desconocer que un pequeño número de los encuestados que corresponde al 9.6% prefieren no opinar y el 3.8% están en desacuerdo frente al ambiente laboral que se vive en la UFPSO, para lo cual se requiere seguir trabajando en el comité de convivencia y otras estrategias en la

consolidación aún más del óptimo ambiente laboral, estos porcentajes tan bajos representan que han existido escasas experiencias de mala convivencia laboral.

Dimensión: Condiciones Laborales

Figura 8

La UFPSO Suministra Todos los Recursos Físicos y Tecnológicos para Desarrollar su Trabajo



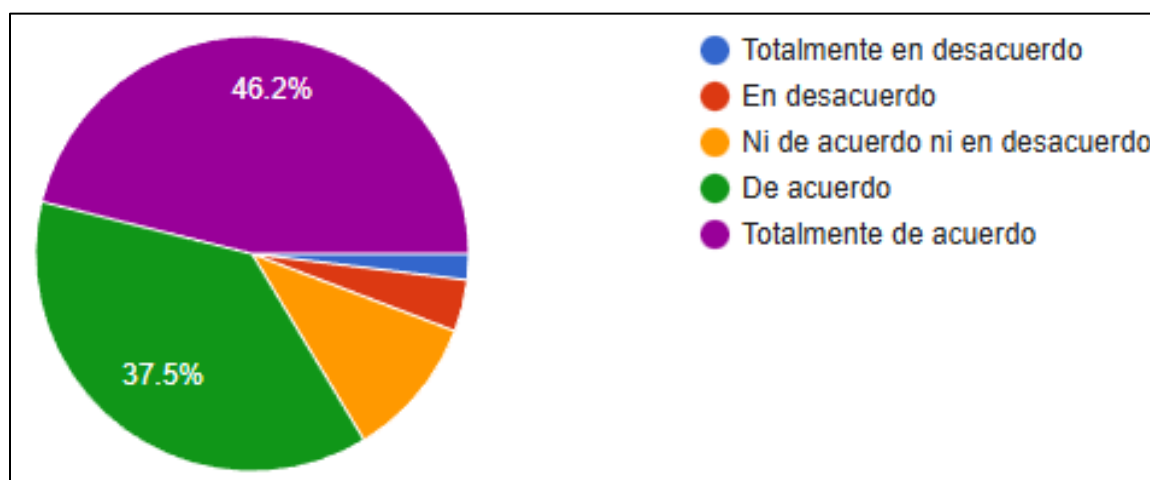
Nota. Se presenta la distribución porcentual de las respuestas relacionadas con la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos.

En la dimensión de condiciones laborales según el gráfico 8, los encuestados consideran en un 87.6% que la UFPSO suministra todos los recursos físicos y tecnológicos necesarios para desarrollar las funciones académicas, investigativas, de extensión y administrativas, esto quiere decir que la institución suministra todos los materiales en los laboratorios de los programas académicos, así como también entrega los insumos para las oficinas administrativas para el desarrollo de su trabajo. También es importante tener en cuenta que el 7.6% prefiere no opinar y el 4.8% considera que la institución no suministra los elementos necesarios para llevar a cabo las labores encomendadas. Esta figura representa que la UFPSO tiene una base sólida en materia de

infraestructura y equipamiento, así como la infraestructura tecnológica adecuada para el óptimo desarrollo de los procesos misionales.

Figura 9

Considera que en la UFPSO la Carga Laboral Asignada es Acorde con sus Funciones y a los Objetivos y Políticas Institucionales



Nota. La figura muestra las respuestas relacionadas con la percepción de la carga laboral asignada a los docentes.

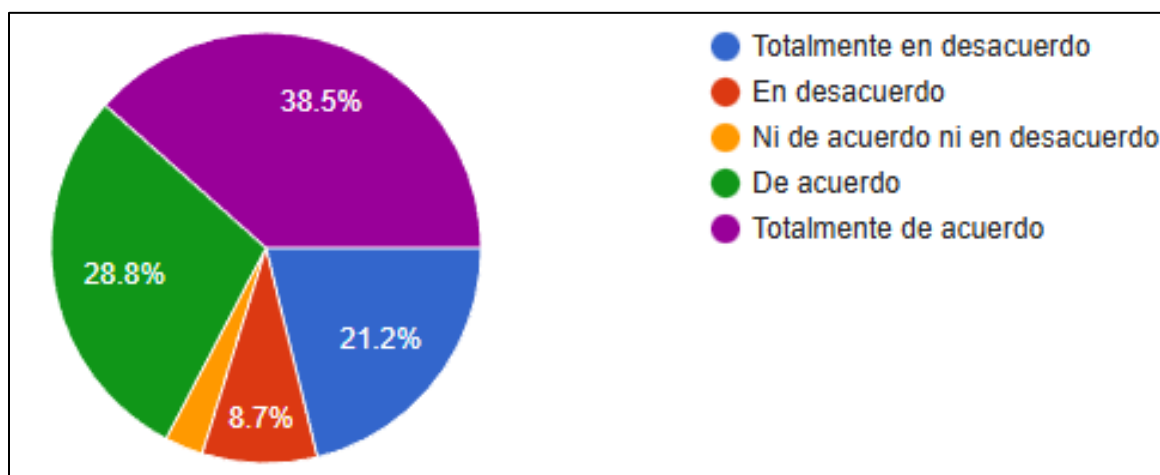
En coherencia con lo anterior, en la figura 9 se evidencia que el 83.7% de los docentes y administrativos consideran que en la UFPSO la carga laboral asignada es acorde con sus funciones y además se ajusta a los objetivos y políticas institucionales, esto permite cumplir en gran proporción con las tres funciones principales de la institución referentes a la academia, la investigación y la extensión o proyección social, lo cual está establecido en normativas internas que establecen los lineamientos adecuados para la distribución de la carga laboral dependiendo de las funciones del recurso humano, especialmente de los docentes mediante el acuerdo 046 en el cual se reglamenta la carga académica integral de los docentes de tiempo completo y tiempo parcial vinculados a la institución, mientras que para los administrativos no existe una normativa

que regule la asignación de la carga laboral. De igual manera se debe tener en cuenta que el 10.6% de los encuestados prefieren no opinar y solo el 5.7% consideran que la mencionada carga laboral no es acorde a sus funciones asignadas.

Dimensión: Motivación y Reconocimiento

Figura 10

En la UFPSO Recibo Reconocimientos e Incentivos Económicos y No-Económicos por los Logros Obtenidos



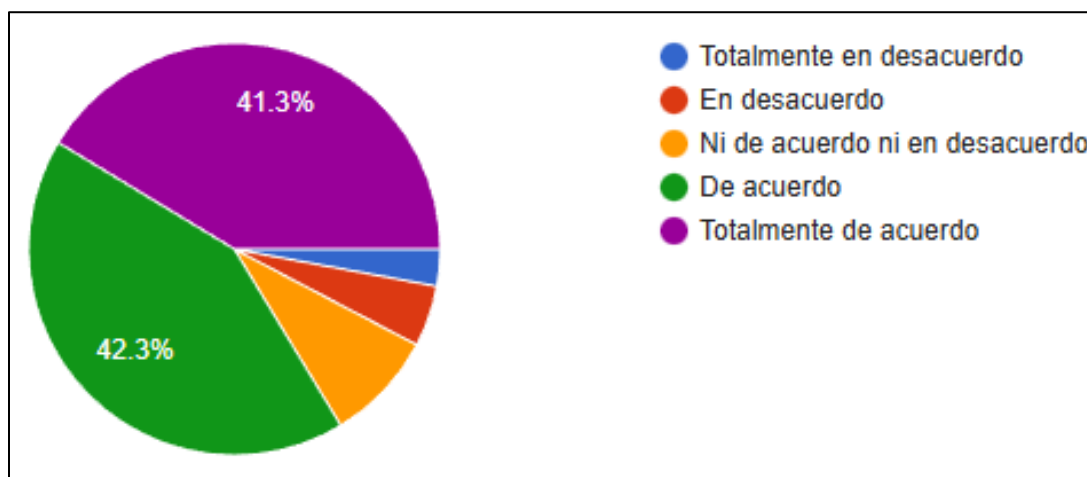
Notas. Muestra los porcentajes asociados al reconocimiento e incentivos económicos y No-Económicos.

En cuanto a la dimensión de reconocimiento e incentivos, según la figura 10 se evidencia que el 67.3% de los encuestados consideran que, si existen en la UFPSO y además se han beneficiado de los incentivos económicos y no económicos, como el acuerdo 120 de 2007 y el Acuerdo 039 de 2011, en los cuales se establecen los estímulos económicos y bonificaciones por productos de investigación, extensión, y fortalecimiento académico, el acuerdo 14 de 2021 reglamenta los estímulos al personal docente de tiempo completo y medio tiempo de planta por años de servicio. Se observa que el 2.8% mantiene una posición neutral y prefieren no opinar al

respecto, mientras que un porcentaje del 29.9% manifiestan estar en desacuerdo con los mencionados incentivos, especialmente para docentes catedráticos y contratados, por lo que se requiere de nuevas normativas internas que permitan a los colaboradores obtener los beneficios.

Figura 11

La Institución me Motiva a Crecer Personal y Profesionalmente al Ascender a Cargos Superiores



Nota. La figura relaciona las respuestas obtenidas con la percepción de los colaboradores sobre la motivación para el crecimiento personal y profesional mediante ascensos institucionales.

Se logró evidenciar la percepción de los colaboradores con respecto la motivación que brinda la institución para el crecimiento personal y profesional, según la figura 11 se evidencia que el 83.6% de los docentes y administrativos encuestados consideran que la institución los motiva a crecer personal y profesionalmente al ascender a cargos superiores, como el caso de los concursos públicos para proveer docentes de planta mediante el acuerdo 032 de 2007. El 8,7% de los participantes mantienen una postura neutral, un 7,7% opinan que en la institución existen escasas oportunidades para ascender laboralmente, especialmente en los contratados debido a

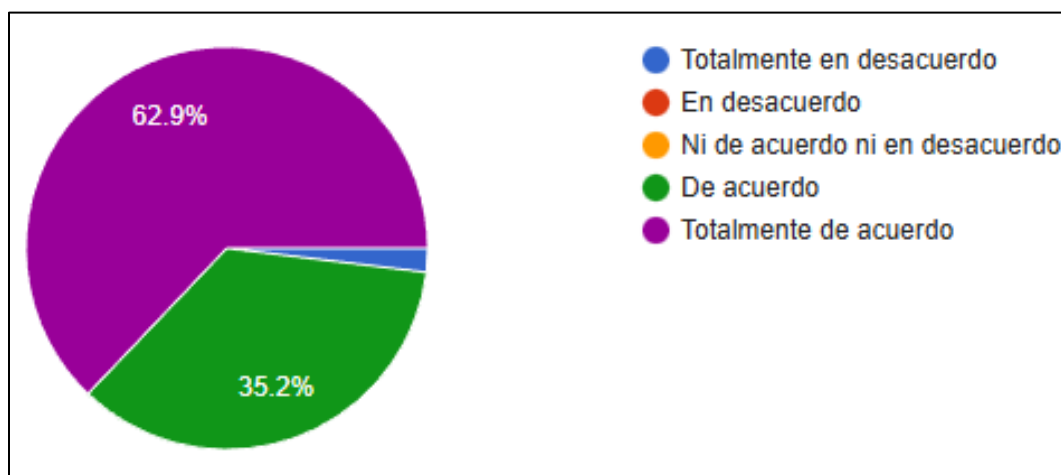
que no existen normas internas que regulen estos ascensos, ni lineamientos claros para establecer una escala salarial uniforme para dichos contratados.

Productividad Laboral del Personal Docente y Administrativo de la UFPSO Mediante las Dimensiones (Desempeño Laboral, Gestión Del Tiempo, Capacitación, y Compromiso Laboral).

Dimensión: Desempeño Laboral

Figura 12

Cumplo Eficientemente mis Funciones Asignadas para Lograr un Óptimo Desempeño Laboral en la UFPSO



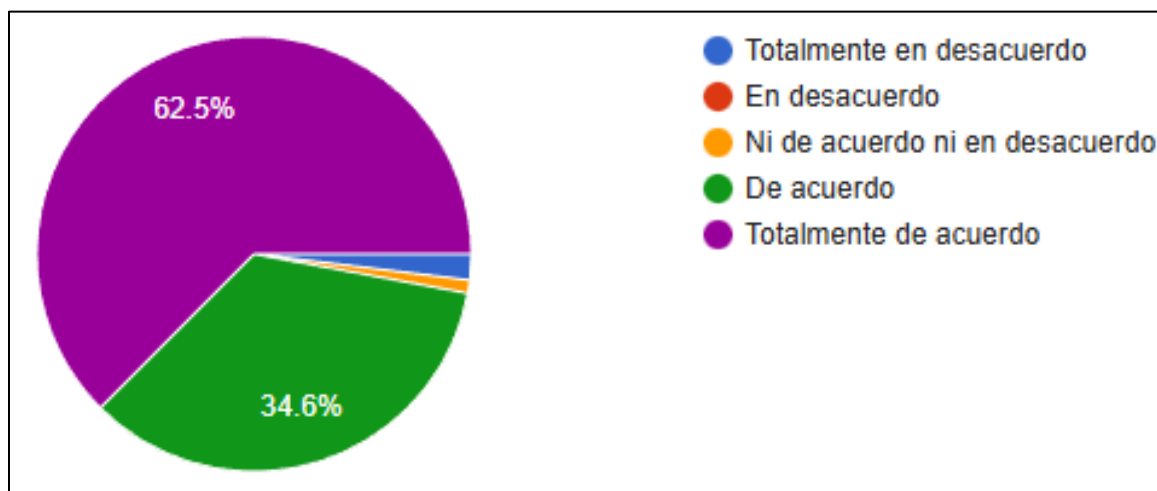
Nota. La figura representa las respuestas asociadas con el cumplimiento de las funciones laborales.

En cuanto a la dimensión de desempeño laboral, según la figura 12 se puede evidenciar que el 98.1% considera que cumplen eficientemente con las labores asignadas, a través de la eficiencia y productividad laboral consagrada en los planes de trabajo de los contratados y carga integral de los docentes de planta, contribuyendo de esta manera con la óptima prestación de los

servicios administrativos, académicos, investigativos, y de extensión de la UFPSO. Mientras que tan solo el 1.9% está en desacuerdo con esta afirmación.

Figura 13

Su Trabajo se Desarrolla en Cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Estándares de Calidad Adoptados en la UFPSO



Nota. Se observa la distribución porcentual de las respuestas acorde con los objetivos institucionales y los estándares de calidad.

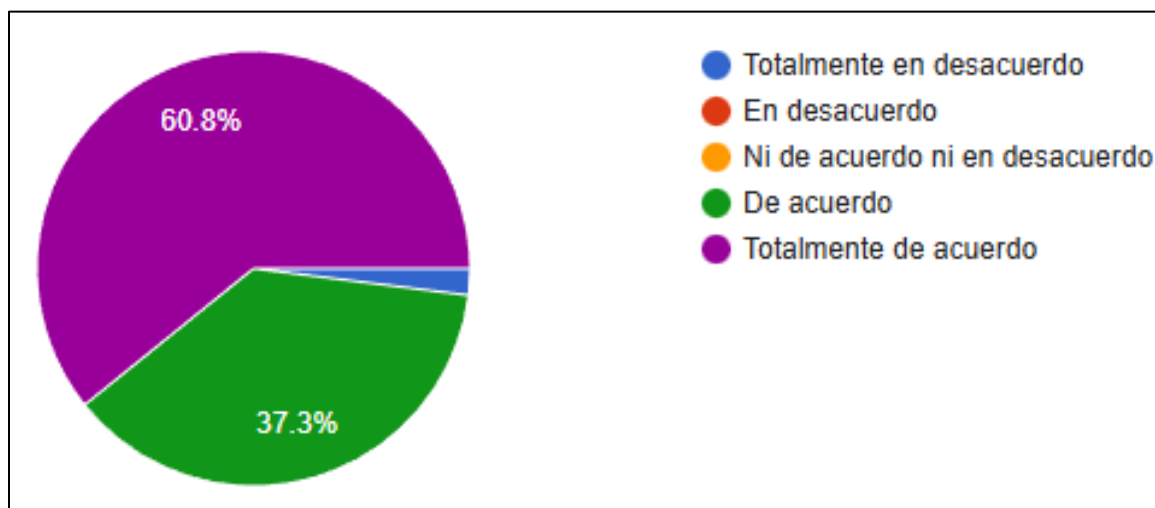
Como se evidencia en la figura 13, el 97.1% de los docentes y administrativos encuestados manifiestan que su desempeño laboral se desarrolla en concordancia con los objetivos institucionales y los estándares de calidad establecidos por la UFPSO. En coherencia con lo anterior, en la institución se cuenta con la adopción del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001:2025, el Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) ISO 14001, y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001, razón por la cual las labores de los trabajadores se enmarcan en estos sistemas de calidad lo cual permite cumplir cabalmente con los objetivos, la misión y visión institucional. Asimismo, el liderazgo ejercido desde los niveles directivos facilita la articulación entre los procesos académicos y administrativos, promoviendo prácticas

coherentes con la mejora continua y el aseguramiento de la calidad educativa. De igual manera se observa que el 1.0% mantiene una posición neutral y mientras que el 1.9% está en desacuerdo.

Dimensión: Gestión del Tiempo

Figura 14

Administro de Manera Adecuada el Tiempo para ser más Productivo Laboralmente

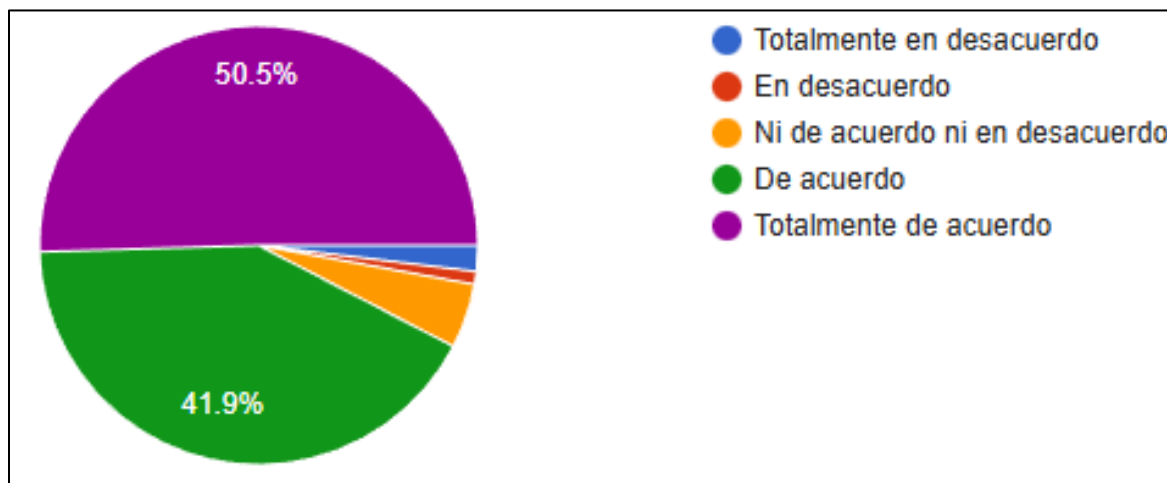


Nota. Respuestas obtenidas frente a la afirmación de gestión del tiempo.

Según los resultados presentados en la figura 14, el 98.1% de los encuestados consideran que administran adecuadamente su tiempo para lograr una mayor productividad laboral y así ser más eficiente en sus labores contribuyendo al logro de los metas instituciones propuestas, esto quiere decir que los docentes y administrativos organizan eficazmente sus actividades administrativas, académicas, investigativas, y de extensión, lo que contribuye al cumplimiento oportuno de las responsabilidades asignadas. Esta gestión eficiente del tiempo favorece el desempeño individual y colectivo, impactando positivamente en el funcionamiento institucional. De igual manera se observa que solo el 1.9% está en desacuerdo con esta afirmación.

Figura 15

En el Desarrollo de mis Funciones la Institución Suministra los Elementos Necesarios para Optimizar el Tiempo y Ser más Productivo



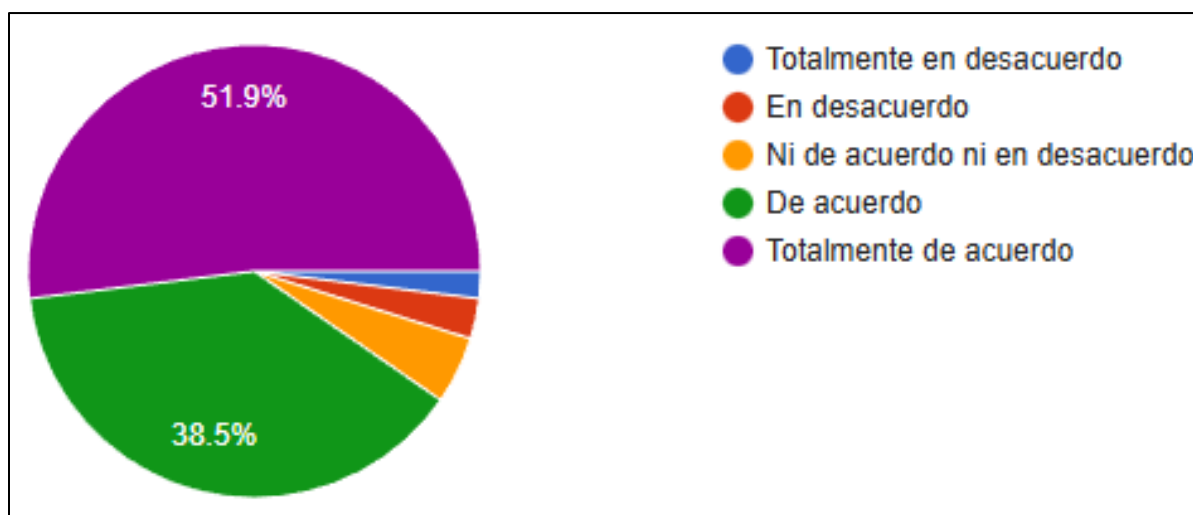
Nota. Se exponen los resultados porcentuales con respecto al suministro de elementos para optimizar el trabajo.

Tal como se observa en la figura 15, los docentes y administrativos encuestados en un 92.4% opinan que la institución suministra los recursos necesarios para facilitar el desarrollo de las funciones laborales y optimizar el uso del tiempo, esto se ve reflejado en la disponibilidad de herramientas tecnológicas, plataformas institucionales y apoyos administrativos que permite agilizar los procesos y reducir cargas operativas innecesarias. En este sentido la UFPSO cuenta con un departamento de sistemas completamente equipado física y tecnológicamente para dar respuesta a las necesidades tanto académicas como administrativas, además también cuenta con un departamento de educación virtual, en el cual se brinda apoyo a través de la plataforma Moodle a los programas presenciales y virtuales, lo que fortalece la productividad y favorece una gestión más eficiente del talento humano dentro de la institución de educación superior. Por otra parte, el 4.8% mantiene una posición neutral y mientras que el 2.8% está en desacuerdo.

Dimensión: Capacitación

Figura 16

La Institución me Ofrece Inducción Laboral, Capacitación y Seguimiento para Mejorar mi Desempeño Laboral



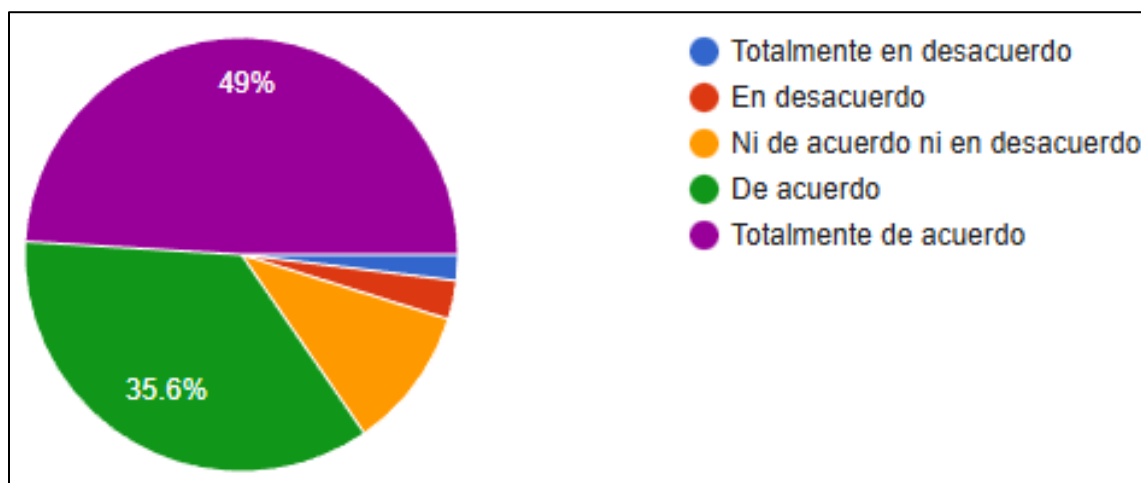
Nota: Se sintetizan las respuestas de manera porcentual con respecto a la inducción y capacitación.

De acuerdo con la figura 16, los encuestados en un 90.4% consideran que la institución ofrece procesos de inducción, capacitación y seguimiento orientados al mejoramiento del desempeño laboral tanto para el personal administrativo como para docentes de manera semestral, donde se da la bienvenida a los colaboradores nuevos y antiguos, además se da a conocer información institucional, de cada una de las facultades y programas académicos, así como de las dependencias administrativas. En coherencia con lo anterior también existe un plan de capacitación docente en cada departamento académico, que permite establecer las comisiones de estudio de maestrías y doctorados de los docentes de planta, y demás capacitaciones que permite actualizar a los docentes y administrativos en las nuevas dinámicas académicas, investigativas, y de extensión. Estos procesos permiten que el personal conozca los lineamientos

institucionales, fortalezca sus competencias y se adapte a los cambios propios del entorno educativo. De igual manera se observa que el 4.8% mantiene una posición neutral y mientras que el 4.8% está en desacuerdo con esta afirmación.

Figura 17

La Capacitación Recibida de la UFPSO es Suficiente para Realizar mis Funciones y Ser Productivo Laboralmente



Notas. El gráfico muestra la relación porcentual de las respuestas con respecto a la capacitación.

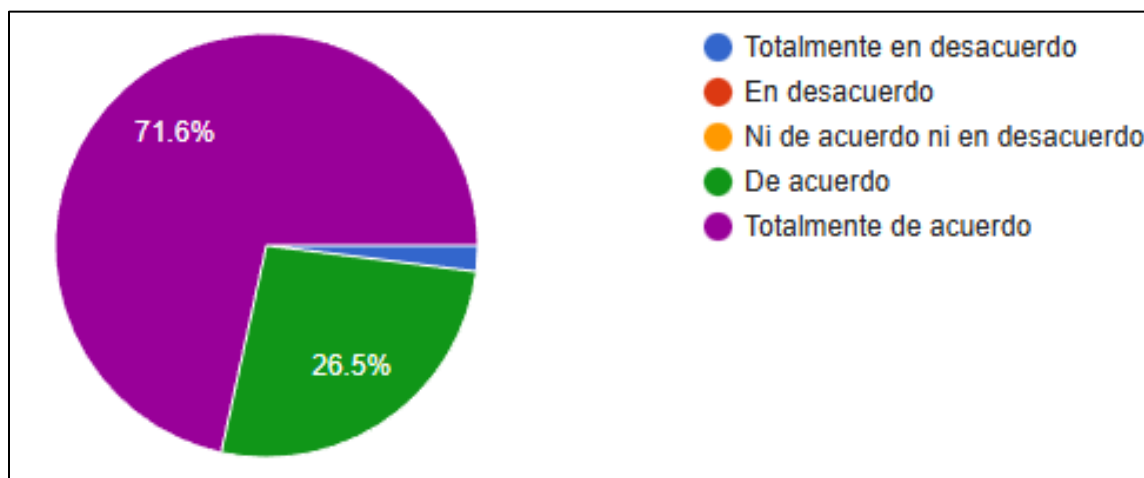
Como se presenta en la figura 17, los docentes y administrativos encuestados en un 84.6% consideran que la capacitación que brinda la UFPSO en los diferentes procesos es suficiente para el adecuado desarrollo de las funciones laborales y por ende se logra una mayor productividad. Sin embargo, el 10.6% de los encuestados prefieren no opinar al respecto, mientras que el 4.8% está en desacuerdo con esta afirmación, esto se debe principalmente a docentes catedráticos que por sus ocupaciones escasamente pueden participar de dichas capacitaciones. Esta percepción evidencia que los programas de formación se realizan en las diversas áreas del conocimiento y responden a las necesidades reales del personal y contribuyen al fortalecimiento de sus capacidades. En el ámbito de la educación superior, este aspecto resulta

clave para consolidar el compromiso laboral y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad institucional.

Dimensión: Compromiso Laboral

Figura 18

Soy un Trabajador Comprometido(A) con mis Funciones Asignadas en la UFPSO

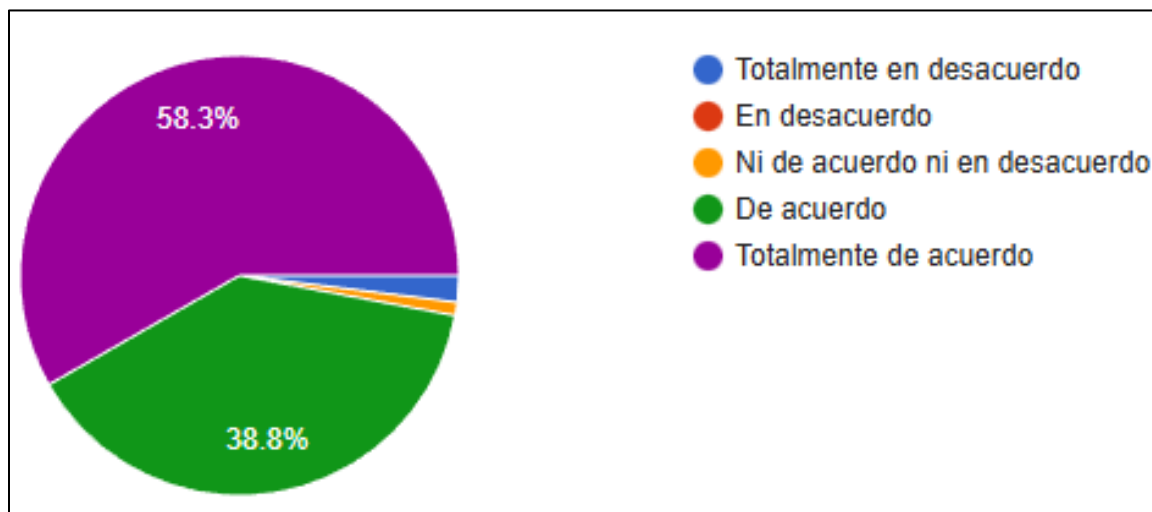


Notas. Se muestra los porcentajes en cuanto al nivel de compromiso con las funciones.

En cuanto a la dimensión de compromiso laboral, según la figura 18 en un 98.1% los docentes y administrativos encuestados consideran que son comprometidos con el desarrollo de sus funciones en la UFPSO, y esto se ve reflejado en óptimos resultados y un clima laboral positivo generando un alto nivel de compromiso organizacional, donde la mayoría de los docentes y administrativos son responsables en sus funciones asignadas, reflejando un alto grado de compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad con la institución. En correspondencia con lo anterior, producto del compromiso de los colaboradores la institución logra cumplir con los objetivos propuestos en cuanto a los procesos administrativos, académicos, investigativos y de extensión, lo cual se ve reflejado en el prestigio y buena reputación de la UFPSO. De igual manera se observa que el 1.9% está en desacuerdo con esta afirmación.

Figura 19

Busco Mejorar Continuamente mis Funciones Asumiendo Nuevos Retos para Ser más Productivo Laboralmente



Nota. Se ilustra el porcentaje de las respuestas en cuanto a mejora continua de las funciones.

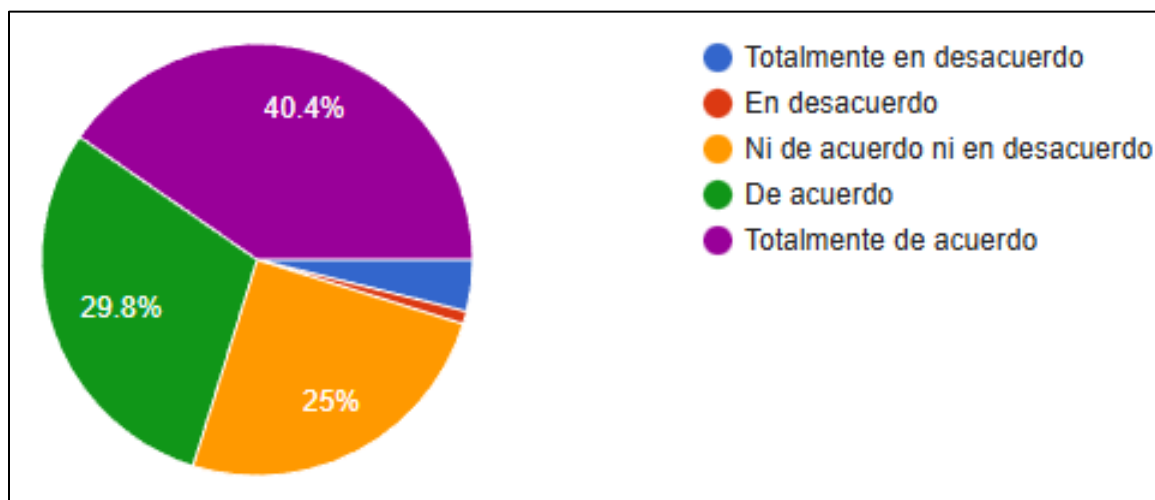
De acuerdo con la figura 19, los datos demuestran que el 97.1% de los docentes y administrativos encuestados buscan mejorar continuamente sus funciones asumiendo nuevos retos que contribuyan a una mayor productividad laboral. Lo anterior se asocia a la superación personal y profesional de los colaboradores, así como también a los incentivos y reconocimientos que brinda la institución que hace que sus trabajadores traten de superarse, ascender y obtener beneficios tanto económicos como no económicos, fortaleciendo de esta manera la mejora continua en los servicios que presta la institución. Estos nuevos retos que asumen los funcionarios están relacionados con las nuevas tendencias de la educación, investigación, extensión y procesos administrativos, los cuales hacen que la institución genere mayor valor agregado a la comunidad educativa y en general. De igual manera se observa que el 1.0% mantiene una posición neutral y mientras que el 1.9% está en desacuerdo con esta afirmación.

Análisis de la Articulación Entre las Dimensiones del Clima Organizacional y la Productividad Laboral de los Docentes y Administrativos de la UFPSO.

Dimensión: Clima Y Desempeño Laboral

Figura 20

En la UFPSO se Cuenta con un Buen Clima Laboral que Contribuye a Mejorar mi Rendimiento.

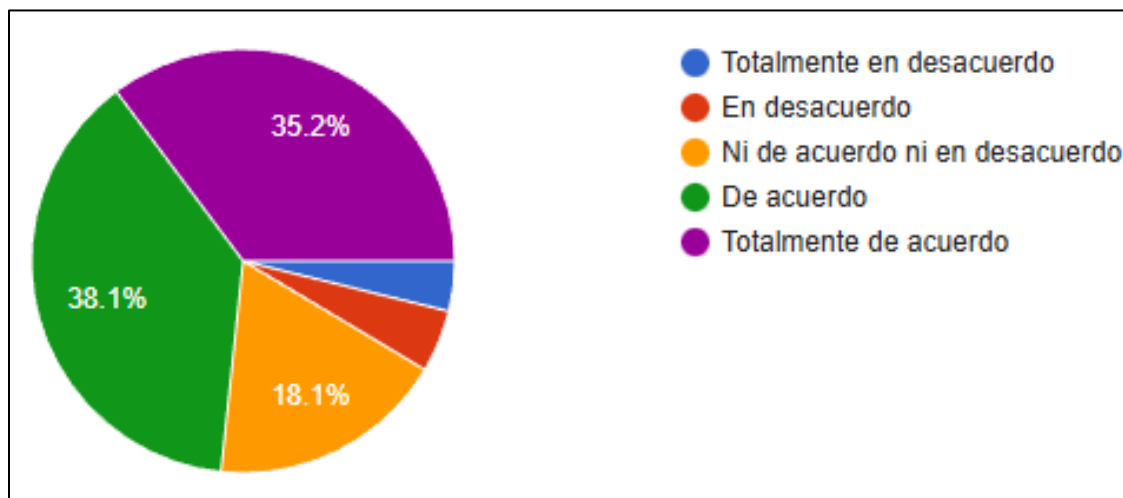


Nota. La figura muestra respuesta porcentual de buen clima laboral en la UFPSO.

En cuanto a la dimensión de clima y desempeño laboral, en la figura 20 se demuestra según la percepción de los encuestados en un 70.2% que existe un buen clima organizacional el cual se articula con la productividad laboral de los docentes y administrativos de la UFPSO, impactando de manera positiva en la eficiencia laboral. Por otra parte, el 25% prefiere no opinar al respecto y un 4.8% están en desacuerdo frente a la afirmación, esto se debe principalmente a la inestabilidad laboral de los contratados con vinculación semestral o anual, y demás situaciones en cuanto a relaciones laborales de los trabajadores mediadas por el comité de convivencia laboral. Este mejoramiento de la eficiencia del recurso humano se da principalmente a un buen desempeño laboral de los trabajadores en la ejecución de sus funciones asignadas según las dependencias a las cuales están asignados.

Figura 21

El Liderazgo Ejercido en la UFPSO Impacta Positivamente mi Productividad Laboral



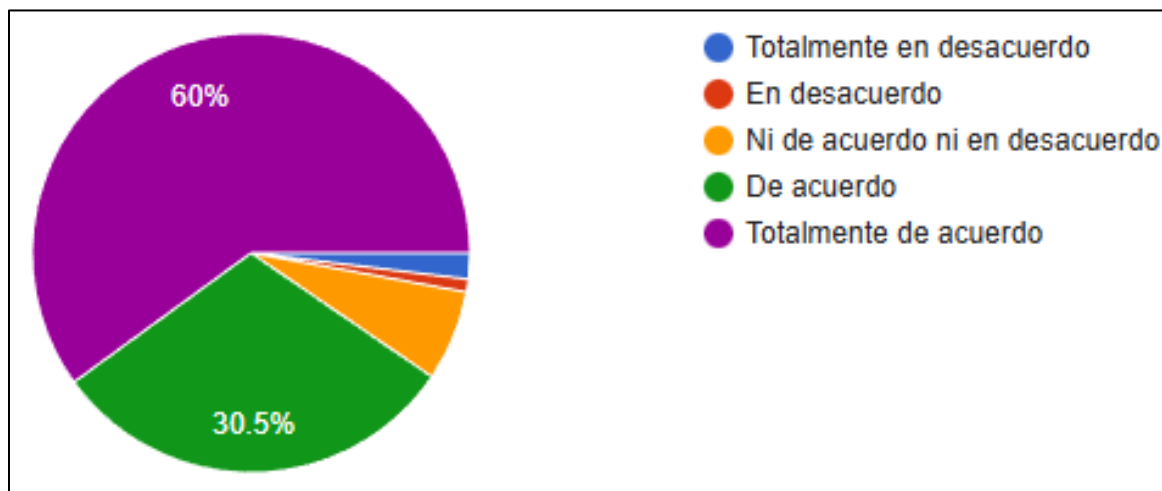
Nota. Se presenta gráficamente la distribución de las respuestas sobre cómo impacta el liderazgo en la productividad laboral.

En coherencia con lo anterior, el 73.3% de los encuestados manifiestan que el liderazgo institucional tiene un impacto positivo en la productividad laboral, esto se debe al establecimiento de un adecuado Plan de Desarrollo Institucional, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Educativo de las Facultades, el Plan Educativo de los Programas académicos, entre otros que se lidera en los diferentes niveles jerárquicos de la UFPSO. También es importante tener en cuenta que el 18.1% prefieren no opinar o se mantienen neutrales, mientras que 8.6% no están de acuerdo con esta afirmación, esto se debe en oportunidades al desconocimiento de los procesos de dirección en los procesos académicos y administrativos, o porque son excluidos de los procesos, por ello se requiere que todos los procesos estén debidamente documentados para dar cumplimiento a la participación de los colaboradores en los procesos de liderazgo institucional.

Dimensión: Motivación y Compromiso laboral

Figura 22

El Reconocimiento por mis Logros Obtenidos Incrementa mi Compromiso Laboral en la UFPSO



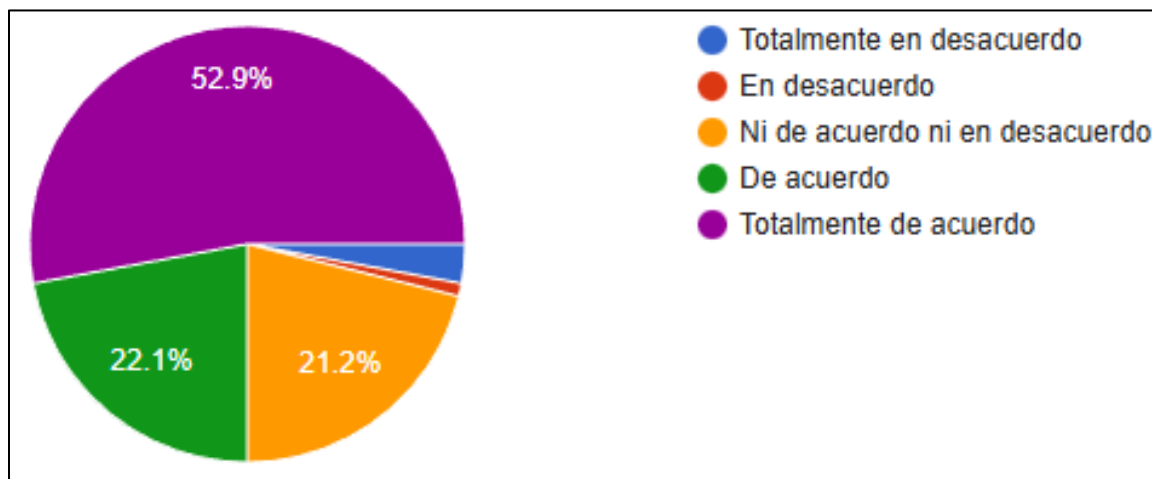
Nota. La figura muestra porcentualmente las respuestas sobre el reconocimiento por logros.

En lo referente a la dimensión de motivación y compromiso laboral, según la figura 22 los docentes y administrativos encuestados en un 90.5% consideran que la institución otorga reconocimientos por los logros alcanzados de los colaboradores, lo cual impacta de manera positiva en el compromiso laboral y eficiencia tanto individual como corporativa de la UFPSO, mientras que solo el 6.7% de los encuestados se mantienen en una posición neutral y el 2.8% no están de acuerdo con esta afirmación. Estos logros de los docentes son principalmente de producción científica y académica, por los cuales reciben incentivos económicos lo que genera mayor compromiso laboral en los procesos investigativos, mientras que en los administrativos el reconocimiento por investigación es muy escaso y por el contrario estos incentivos se dan principalmente por antigüedad lo cual también genera mayor compromiso laboral en la institución, aportando con experiencia en la ejecución de los procesos directivos en las diferentes dimensiones de la estructura jerárquica de la institución.

Figura 23

Las Relaciones Interpersonales en la UFPSO me Reducen el Estrés y Genera Mayor

Compromiso Laboral



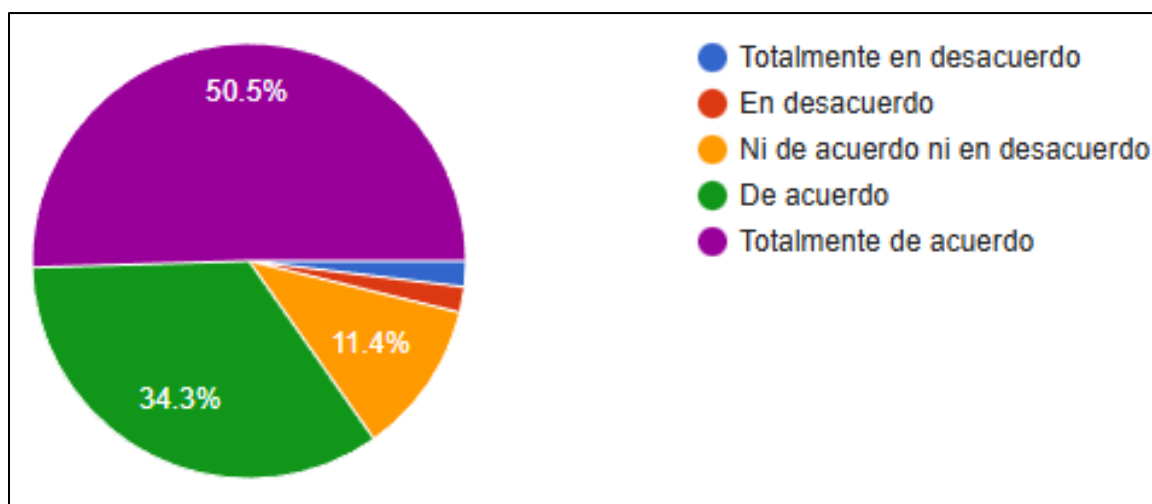
Nota. Respuestas obtenidas con respecto a las relaciones interpersonales.

Como lo demuestra la figura 23, los encuestados en un 75% afirman que las interacciones interpersonales de los colaboradores favorecen el clima laboral, disminuyen el estrés y fortalecen su compromiso con las labores institucionales, mientras que el 21.2% de los profesores y administrativos manifiestan neutralidad y el 3.8% están en desacuerdo. La convivencia laboral es muy importante en la calidad de vida de los colaboradores e impacta significativamente en la productividad laboral, en la UFPSO se goza de buenas relaciones interpersonales en la mayoría de los trabajadores, incentivando el trabajo en equipo y la optimización de los servicios prestados por la institución. En general podemos ver que las relaciones interpersonales en la UFPSO constituyen un elemento relevante para la generación de un ambiente laboral saludable, contribuyendo significativamente al bienestar emocional de los colaboradores y al fortalecimiento de su compromiso organizacional, reflejándose en una mejor calidad de vida.

Dimensión: Capacitación y Condiciones laborales

Figura 24

La UFPSO me Capacita Permanentemente con el Propósito de Mejorar mis Condiciones Laborales

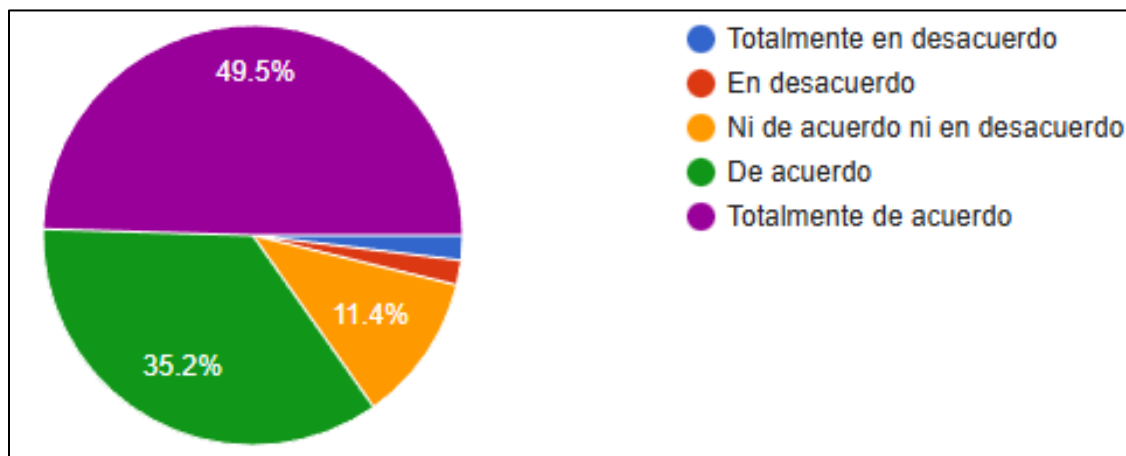


Nota. Se muestran las respuestas de acuerdo con las capacitaciones laborales en la UFPSO.

En lo concerniente a la dimensión de capacitación y condiciones laborales, los docentes y administrativos encuestados según la figura 24, manifestaron en un 84.8% que la UFPSO los capacita permanentemente como un mecanismo efectivo para el fortalecimiento de sus condiciones laborales, mientras que el 11.4% prefiere no opinar al respecto y un solo un 3.8% no están de acuerdo con esa afirmación. En la institución la capacitación sobre las condiciones laborales de los trabajadores, es una estrategia que permite maximizar la productividad laboral la cual se ejecuta a través de políticas internas que se direccionan desde los departamentos académicos, para el caso de los docentes de cualquier categoría, en formación de posgrados y temas de actualización teniendo en cuenta las nuevas tendencias de la educación y desde la oficina de recursos humanos para los administrativos en temas de procesos administrativos para el correcto funcionamiento de las dependencias institucionales.

Figura 25

En la UFPSO a Través de la Capacitación Mejora mis Condiciones Laborales y me da Mejor Calidad de Vida



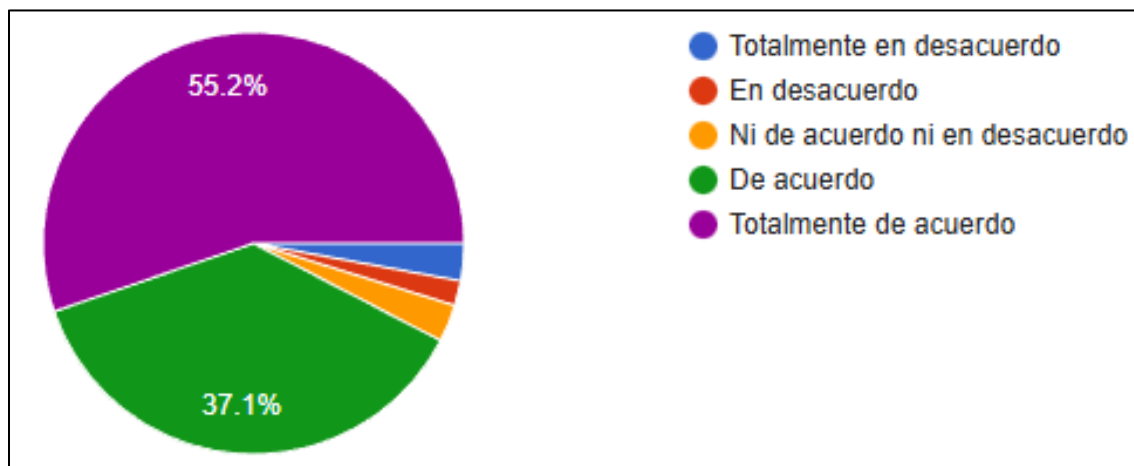
Nota. Evidencia la respuesta de los encuestados frente a como la universidad mejora las condiciones laborales.

En la figura 25, se evidencia que según los encuestados en un 84.7% la UFPSO mejora las condiciones laborales de los colaboradores a través de la capacitación continua en temas de desarrollo personal y profesional según el rol que desempeñan, esto impacta significativamente en las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores de la UFPSO, mientras que el 11.4% prefiere no opinar y el 3.9% está en desacuerdo con dicha afirmación. Estas estrategias de capacitación a los docentes se ven reflejada en un mejor desempeño en el aula de clase en temas de diferentes áreas del conocimiento según los programas académicos de la institución, y también transversales como el uso de la IA en la educación, la innovación educativa, entre otras que permiten estar a la vanguardia de las nuevas tendencias profesionales y de la educación, mientras que en los administrativos la capacitación se da principalmente en temas operativos en las diferentes dependencias.

Dimensión: Percepción Global

Figura 26

El Clima Organizacional en la UFPSO Influye Positivamente en mi Productividad Laboral

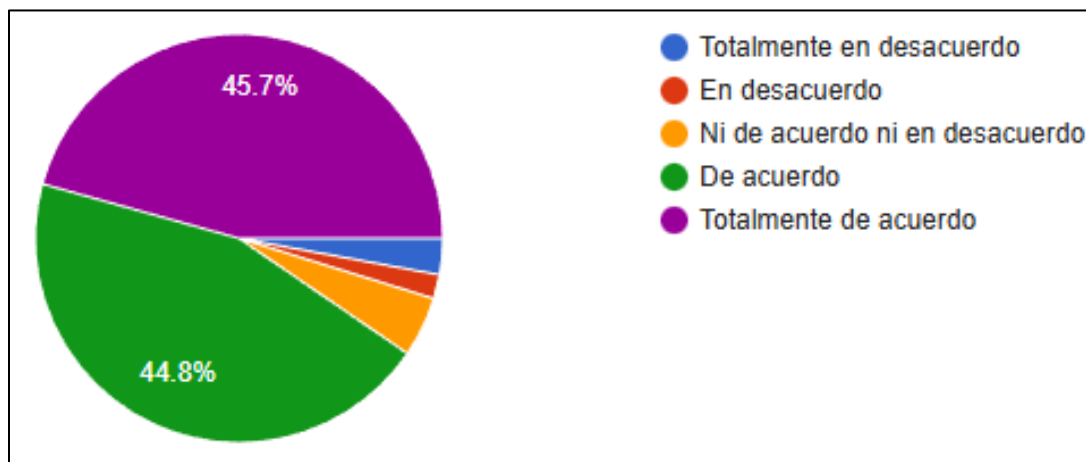


Nota. Respuestas positivas de cómo influye el clima organizacional en la productividad.

En la dimensión de percepción global se evidenció de manera general en un 92.3% de los encuestados que en la UFPSO se cuenta con un buen clima organizacional, lo cual influye positivamente en la productividad laboral de los trabajadores, mientras que solo un 2.9% se mantiene en una posición neutral y el 4.8% está en desacuerdo con esta afirmación. Esto quiere decir que en la institución se reconoce al clima organizacional como un factor determinante en la mejora de la productividad laboral, donde las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y las dinámicas institucionales son percibidas como elementos que favorecen el cumplimiento de las funciones administrativas, académicas, investigativas, y de extensión para alcanzar los objetivos propuestos a nivel individual y organizacional. Estos resultados respaldan la importancia de fortalecer estrategias orientadas al mejoramiento continuo del ambiente laboral en la institución, como un componente clave para potenciar el desempeño y la eficiencia tanto a nivel personal de los colaboradores como institucional.

Figura 27

En La UFPSO Existe un Ambiente Laboral Adecuado que Influye Positivamente en mi Productividad Laboral



Nota. La figura muestra la percepción de los encuestados frente a un buen ambiente laboral.

En este sentido, según la figura 27 los encuestados en un 90.5% reconocen que en la institución existe un adecuado ambiente laboral, basado en principios de cooperación y respeto en el desarrollo de las funciones administrativas y académicas que influye positivamente en la productividad laboral, mientras que 4.8% no opina y se mantiene en una posición neutral y un 4.7% no está de acuerdo con esta afirmación.

Esta tendencia positiva resalta la importancia de las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el clima interno como elementos que inciden directamente en la productividad de la UFPSO. Se evidencia que los resultados permiten concluir que existe una valoración predominantemente positiva sobre el ambiente laboral en la UFPSO y su incidencia favorable en la productividad laboral, lo cual resalta la relevancia de continuar fortaleciendo estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional.

Estrategias de mejoramiento del clima organizacional, que permite incrementar la productividad laboral de los docentes y administrativos en la UFPSO

En la Tabla 2. se exponen de manera detallada las acciones determinadas como estrategias de mejoramiento:

Tabla 2

Estrategias de Mejoramiento del Clima Organizacional y Productividad Laboral en la UFPSO

Dimensión	Estrategia	Dirigido a:	Responsable
Comunicación Organizacional	Divulgar información pertinente a través de modernos canales de comunicación en todos los niveles jerárquicos de la institución, con el propósito de obtener mayor eficiencia en los procesos para ofrecer servicios administrativos, académicos, investigativos y de extensión de óptica calidad.	Docentes y Administrativos	Oficina de Multimedia y Emisora institucional
Liderazgo y Dirección	Tomar decisiones en correspondencia a los objetivos institucionales y con la participación de los colaboradores en el marco del respeto y la confianza.	Docentes y Administrativos	Dirección. Jefes de áreas académicas y administrativas.
Relaciones Interpersonales	Crear normas, programas y estrategias que permitan fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de la UFPSO, que permita la cooperación y convivencia con sus compañeros de trabajo.	Docentes y Administrativos	Oficina de recursos humanos. Comité de convivencia laboral y apoyo académico.
Condiciones Laborales	Establecer políticas internas para la convocatoria, selección, vinculación, capacitación y seguimiento al personal administrativo, así como también	Docentes y Administrativos	Oficina de recursos humanos.

Dimensión	Estrategia	Dirigido a:	Responsable
	establecer una norma interna para establecer la carga laboral de los administrativos de la UFPSO. Vinculación de docentes de planta a los programas académico de la institución, para fortalecer los procesos académicos, investigativos y de extensión.		Comité administrativo. Comité de apoyo académico.
Motivación y Reconocimiento	Establecer nuevas normativas internas para incrementar los incentivos y reconocimientos económicos y No-económicos para los administrativos.	Docentes y Administrativos	Oficina de recursos humanos. Comité administrativo. Comité de apoyo académico.
Desempeño Laboral	Incentivar la cultura de la eficiencia corporativa en los colaboradores para que la institución sea más competitiva.	Docentes y Administrativos	Oficina de recursos humanos. Comité administrativo. Comité de apoyo académico.
Gestión del Tiempo	Implementar normativas para el trabajo híbrido y desde casa, para incrementar la productividad laboral.	Docentes y Administrativos	Oficina de recursos humanos. Comité administrativo y de apoyo académico.
Capacitación	Establecer un plan semestral o anual de capacitaciones según las funciones que desempeñan los colaboradores, para optimizar la productividad laboral.	Docentes y Administrativos	Oficina de recursos humanos. Comité administrativo.

Dimensión	Estrategia	Dirigido a:	Responsable
			Comité de apoyo académico.
Compromiso Laboral	Fortalecer la cultura del compromiso laboral de los docentes y administrativos para brindar más y mejores servicios académicos, investigativos y de extensión.	Docentes y Administrativos	Oficina de recursos humanos.

Nota. La tabla presenta una estrategia enfocada en la mejora del clima organizacional y la productividad laboral en la UFPSO vinculada a las dimensiones evaluadas, a la población a la que va dirigida y las dependencias responsables de su implementación para fortalecer los procesos institucionales.

Análisis Documental

En lo referente al análisis documental, se analizaron a través de documentos y normas internas de la UFPSO los siguientes aspectos:

Análisis Preliminar Sobre la Selección y Contratación del Talento Humano en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)

En la UFPSO, el proceso de selección y contratación del talento humano se realiza de diferentes maneras según el tipo de contratación, en razón a que esta institución de educación superior es de carácter público, y por lo tanto se vinculan docentes de planta, docentes ocasionales, docentes catedráticos y administrativos.

Selección y Contratación de Docentes de Planta. En coherencia con lo anterior, en el tipo de contratación de *docentes de planta* se realiza por concurso público para la selección de nuevos docentes de carrera, siguiendo los lineamientos del acuerdo 032 de 2007 de la (Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), 2007), el cual establece el siguiente proceso para la selección y vinculación:

Primera Etapa: Plan de Necesidades de Docencia. Este proceso empieza con la solicitud de necesidades de vinculación de docentes de planta, la cual es realizada por los Comités Curriculares de los Programas Académicos de la UFPSO ante los Consejos de Departamentos Académicos, donde se describe el perfil de los docentes que requieren dichos programas académicos con la debida justificación de la solicitud. En esta instancia del proceso, los Consejos de Departamentos Académicos estudian y modifican si consideran necesario los perfiles de los docentes a vincular, teniendo en cuenta los requisitos legales establecidos en la Ley de Educación Superior Colombiana, y demás normas y Estatuto Docente de la Universidad que reglamenten este proceso.

En segundo lugar, los Consejos de Departamentos Académicos presentan debidamente sustentado a los respectivos Consejos de Facultad de la institución dichos requerimientos de vinculación docente según los perfiles requeridos.

En el tercer paso, después de agotar los trámites anteriores, los Consejos de Facultad respectivos definen las necesidades de vinculación docente de cada facultad de la UFPS. Estos trámites se realizan teniendo en cuenta las fechas establecidas por la rectoría para la entrega de los perfiles para la vinculación de personal docente.

Finalmente, en el cuarto trámite los decanos de las Facultades académicas comunican por escrito a la Rectoría de la UFPS los respectivos requerimientos de personal docente de cada Facultad académica, suministrando copia de las actas donde se analizaron y definieron los perfiles docentes.

Segunda Etapa: La Convocatoria. En esta segunda etapa, la rectoría, después de verificar la disponibilidad presupuestal de la institución, realiza la convocatoria del Concurso Público Docente de Méritos.

Esta convocatoria se realiza mediante publicación en la página Web de la UFPS y en un diario de circulación nacional, la cual contiene como como mínimo, información relacionada con:

- a. Descripción del cargo.
- b. Requisitos mínimos para participar en el concurso.
- c. Perfil.
- d. Documentos requeridos.

Además de lo anterior, también debe contener esta convocatoria la relación de documentos requeridos, el calendario del concurso docente, y los tipos de pruebas que deben presentar los aspirantes.

Tercera Etapa: La Inscripción. La inscripción de los candidatos se realiza en un periodo inferior a treinta (30) días hábiles, después de la publicación de la convocatoria de concurso docente, ante la División de Recursos Humanos, anexando la documentación solicitada. El cierre de dicha inscripción se realiza a las tres (3) de la tarde del último día hábil establecido en el período de inscripción.

Cuarta Etapa: La Pre-Selección. En esta etapa de pre - selección de los aspirantes al concurso docente, el jefe de Recursos Humanos envía al día siguiente del cierre de la convocatoria, la relación de las hojas de vida con sus respectivos soportes a los Consejos de Departamentos Académicos de la UFPSO, además de comunicar a las facultades y programas académicos.

Posteriormente, los Consejos de Departamentos Académicos, los Comités Curriculares, y los Decanos de las Facultades sesionan de manera conjunta dentro de los tres (3) días hábiles siguientes al recibido de los documentos, para realizar el estudio las hojas de vida pre - seleccionadas, y luego los Decanos de las Facultades académicas envían dicha lista a la División de Recursos Humanos para su publicación.

Quinta Etapa: Los Jurados y Temas del Concurso. Los Consejo de Departamentos Académicos, los Comités Curriculares y los Decanos de Facultades académicas, sesionan para designar a tres (3) jurados y uno (1) suplente (2 profesores de planta de la UFPS y 1 externo), en casos excepcionales los tres jurados pueden ser externos y posteriormente se envía el acta a la oficina de Recursos Humanos. Posteriormente, estas tres instancias académicas definen cinco (5)

temas para la exposición oral y tres (3) temas para la propuesta de desarrollo institucional o investigativa, los cuales son enviados a la División de Recursos Humanos por parte de los decanos.

Dos (2) días hábiles después de haber publicado la lista de los candidatos preseleccionados se aplica una prueba psicotécnica la cual hace parte de una entrevista y es realizada por tres (3) psicólogos establecidos por el Vicerrector Académico. Luego la Oficina de Recursos Humanos elabora un listado con los participantes que hayan obtenido el 70% o más del total de puntos de la Entrevista los cuales continúan en el concurso.

Posteriormente, el Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje evalúa y asigna los puntajes de la valoración de las Hojas de vida y escolaridad de los aspirantes, los cuales se publican durante los siguientes 4 días hábiles, y dentro de los 2 días hábiles siguientes el Jefe de Recursos Humanos cita a una reunión para realizar el sorteo de los temas de la presentación de la prueba de exposición oral y la selección de las temáticas de la propuesta de desarrollo institucional o investigativa por parte de los aspirantes, quienes tienen 5 días hábiles después de dicho sorteo para entregar en original y 3 copias de la propuesta investigativa a la oficina de Recursos Humanos de la UFPSO, la cual es remitida inmediatamente a los jurados seleccionados previamente.

Sexta Etapa: La Selección. En esta etapa la Dirección de Recursos Humanos de la UFPSO programa la realización de las pruebas de exposición oral y la sustentación de la propuesta institucional o investigativa ante los jurados antes mencionados, los cuales envían las calificaciones a esta misma dependencia. Finalmente, se seleccionan a los candidatos como ganadores del concurso público de méritos que hayan obtenido un puntaje acumulado igual o superior a 60 de 100 posibles.

Séptima etapa: Resultados Definitivos. Los resultados definitivos del concurso se clasifican así:

FACTORES	PUNTAJE ASIGNADO
1. Entrevista	Hasta 10 puntos
2. Escolaridad	Hasta 15 puntos
3. Hoja de Vida	Hasta 25 puntos
4. Exposición oral	Hasta 25 puntos
5. Propuesta Institucional o Investigativa	Hasta 25 puntos
TOTAL	100 puntos

Los resultados antes mencionados son publicados por la División de Recursos Humanos en orden descendente del puntaje final más alto obtenido, y el Rector de la institución procede a hacer la contratación mediante nombramiento de los candidatos ganadores.

Selección y Contratación de Docentes Ocasionales. En cuanto a la selección y contratación de los *docentes ocasionales* de la UFPSO, se realiza mediante el acuerdo 067 de 2011 y el acuerdo 044 de 2014 que modifica el capítulo primero del acuerdo 067, en los cuales se describe el siguiente proceso:

En la etapa inicial, para la selección de los profesores ocasionales en la mencionada institución, los Departamentos Académicos definen las áreas del conocimiento y los perfiles de docentes requeridos por parte de los programas académicos, los cuales son remitidos a la Vicerrectoría Académica con la respectiva justificación.

En la segunda etapa, la Vicerrectoría Académica publica la convocatoria pública para docentes ocasionales en la página web de la institución, para realizar el proceso de selección de aspirantes teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Descripción del perfil.
- ✓ Requisitos según la convocatoria.
- ✓ Documentos soporte.
- ✓ Factores de evaluación.
- ✓ Fecha de inscripción y selección.
- ✓ Periodo académico de vinculación.

Posteriormente, el jefe de Recursos Humanos publica la lista de admitidos dentro de los 2 días siguientes a la fecha de cierre de las inscripciones, y envía las hojas de vida con soportes de los docentes preseleccionados a los Departamentos Académicos, quienes elaboran su valoración teniendo en cuenta los estudios (mínimo Maestría), las actualizaciones profesionales, la experiencia y la productividad académica.

Finalmente, se seleccionan los docentes ocasionales que obtuvieron en la valoración de hoja de vida un puntaje igual o superior a 60, los cuales son publicados en la página web de la institución por un periodo de 3 años. La contratación de este tipo de docente se realiza de manera semestral y se selecciona en orden ascendente de mayor a menor del listado publicado.

Selección y Contratación de Docentes Catedráticos y/o Tutores. Para realizar este tipo de vinculación docente, se realiza el siguiente proceso: Los candidatos deben inscribirse a una base de datos según los lineamientos del acuerdo 005 de 2011 de la (Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), 2007), desde donde se realiza la selección de los docentes catedráticos y/o tutores por parte de los Departamentos Académicos, quienes deben definir al finalizar cada semestre las áreas del conocimiento que requieren la vinculación de este tipo de recurso humano.

Agotado el proceso anterior, la vicerrectoría académica publica en la página web de la institución la convocatoria pública de docentes catedráticos y/o tutores especificando las áreas de desempeño, los requisitos y el cronograma de la convocatoria.

Los aspirantes deben acreditar:

Título de Pregrado (profesional) y postgrado (mínimo especialización).

Expresar mediante comunicación el interés para ser docente de cátedra de la UFPS, definiendo su perfil y las áreas de competencia.

Presentar la hoja de vida en el formato único definido por la División de Recursos Humanos.

No poseer impedimentos, inhabilidades o incompatibilidades establecidas por la ley o reglamentación de la Universidad.

Acreditar mínimo experiencia docente y profesional de 2 años.

Certificar cursos de docencia universitaria o Educación a Distancia de mínimo 40 horas.

En coherencia con lo anterior, la valoración de la hora de vida de los aspirantes se constituye de los estudios, las actualizaciones profesionales, la experiencia docente y profesional, la productividad académica, y los reconocimientos de los docentes. Únicamente los candidatos que obtengan como mínimo 60 puntos en esta evaluación, serán incluidos en el banco de docentes para ser elegidos como docentes catedráticos y/o tutores de la institución, los cuales serán publicados mediante un listado en la página web de la UFPS. En este tipo de selección y contratación de recurso humano en la UFPS, los candidatos no se consideran empleados públicos ni tampoco trabajadores oficiales, razón por la cual su vinculación es solamente por necesidades del servicio y se realiza por cada período académico, mediante un contrato especial de trabajo, lo

que puede generar inestabilidad laboral, fenómeno descrito por (Cubillos Calderón, 2022) como un riesgo frecuente en modelos de contratación parcial.

Selección y Contratación de Administrativos o Directivos. En cuanto a la cuarta forma de selección y contratación en la UFPS que corresponde a los *administrativos o directivos*, no se cuenta con normas internas que permitan regular o establecer un proceso de vinculación de este tipo de recurso humano, y por esta razón no se cuenta con documentos que describan la selección y vinculación laboral, no existen manuales de procedimientos de los cargos directivos, así como tampoco se cuenta con una escala salarial uniforme para este tipo de trabajadores. De acuerdo con (Romero Lozano, 2022), cuando las organizaciones carecen de políticas claramente establecidas, aumenta el riesgo de discrecionalidad y se afecta la percepción de justicia organizacional.

Se hace necesario establecer lineamientos claros al interior de la institución, que permita homogenizar el proceso de selección y vinculación de este tipo de profesionales, garantizando de esta manera condiciones laborales óptimas que regulen los deberes y derechos de este tipo de trabajadores que contrata la UFPS. El estudio de (Ramírez Bayona, 2024) aporta evidencia empírica valiosa al demostrar que las políticas de estímulos, capacitación y promoción aplicadas en la UFPS tienen un efecto significativo en el desempeño de los funcionarios administrativos. Este hallazgo permite comprender que la gestión estratégica del talento humano basada en el reconocimiento y el desarrollo profesional no solo inciden en el clima organizacional, sino que se traduce en mejores prácticas y resultados institucionales.

Plan de Inducción y Plan de Entrenamiento y Capacitación Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)

Introducción

La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO) reconoce que el talento humano es un elemento estratégico para el logro de sus objetivos misionales y para el fortalecimiento del clima organizacional. El diagnóstico institucional evidencia brechas significativas en los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación, lo cual impacta la motivación, la integración cultural, la adopción tecnológica y la productividad laboral. Este plan se diseña como una propuesta integral para orientar la adaptación del nuevo colaborador y fortalecer el clima institucional.

Alcance del Plan

Dirigido a todo el personal nuevo: administrativo, docente, contratistas y beca trabajo, durante las primeras cuatro semanas.

Componentes del Plan de Inducción

- Inducción Institucional.
- Inducción al Puesto de Trabajo.
- Inducción Tecnológica.
- Inducción a la Cultura y Clima Organizacional.
- Acompañamiento y Seguimiento.

Etapas del Plan de Inducción

- Etapa 1: Pre-inducción.
- Etapa 2: Inducción General.
- Etapa 3: Inducción Específica.

- Etapa 4: Integración Cultural y Tecnológica.
- Etapa 5: Seguimiento y Evaluación.

Resultados Esperados

Mejor integración, reducción de errores, fortalecimiento digital, mayor compromiso y productividad.

Plan de Entrenamiento y Capacitación

Introducción

La UFPSO reconoce la importancia de fortalecer de manera continua las competencias del personal en respuesta a los retos institucionales y digitales. Este plan busca mejorar el desempeño, la comunicación, la actualización y la productividad.

Componentes del Plan

- Diagnóstico de Necesidades.
- Entrenamiento en el Puesto de Trabajo.
- Competencias Digitales.
- Competencias Blandas y Cultura Organizacional.
- Actualización Normativa.
- Programas de Reskilling y Upskilling.

Metodología

Talleres, microcursos, simulaciones, aprendizaje colaborativo, coaching y acompañamiento. A continuación en la tabla 3 se presenta el cronograma general con los componentes, su responsable y frecuencia respectivamente.

Tabla 3*Cronograma General*

Componente	Frecuencia	Responsable
Diagnóstico de Necesidades	Semestral	Talento Humano / Coordinaciones
Entrenamiento en puesto de trabajo	Primer mes de ingreso	Jefe de dependencia
Competencias digitales	Trimestral	Sistemas / Innovación Académica
Competencias blandas	Semestral	Talento Humano / Bienestar
Actualización normativa	Semestral	Secretaría General / Jurídica

Nota. La tabla presenta la frecuencia con la que se debe ejecutar los componentes de formación y las áreas responsables de su implementación.

Resultados Esperados

Actualización continua, reducción de reprocesos, mejora del clima organizacional, mayor productividad y preparación para retos tecnológicos.

Aplicación práctica en la UFPSO de los elementos asociados al clima organizacional y teorías motivacionales.

La aplicación práctica de elementos asociados al clima organizacional en la UFPSO se fundamenta en una buena percepción de los docentes y administrativos y/o directivos en cuanto al entorno laboral que viven en la institución, y por lo tanto, influye de manera positiva en el comportamiento, desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores, impactando significativa

y positivamente en los servicios académicos, investigativos, de extensión y administrativos que ofrece a la comunidad universitario en público en general, generando de esta manera bienestar institucional.

Para este propósito, la UFPSO cuenta con elementos propicios para la generación de un clima laboral óptimo para sus docentes y administrativos y/o directivos, de la siguiente manera en la Tabla 4:

Tabla 4

Elementos Para Generación de Clima Organizacional en la UFPSO

Elementos	Estrategias
Comunicación organizacional	Comunicación clara y fluidez en la difusión de información entre sus trabajadores (docentes, directivos y/o administrativos). Canales de comunicación formales e informales (página web, correos institucionales, medios radiales y televisivos institucional y externos). Articulación comunicativa de las dependencias por niveles jerárquicos (dirección general, subdirección administrativa y académica, facultades, programas académicos y dependencias administrativas).
Liderazgo y estilo de dirección	Direccionamiento y toma de decisiones adecuadas por niveles jerárquicos (dirección general, subdirección administrativa y académica, facultades, programas académicos y dependencias administrativas). Liderazgo participativo de todas las dependencias académicas, investigativas y administrativas de la UFPSO, articulando los niveles jerárquicos.
Relaciones interpersonales	La UFPSO establece un clima laboral en el marco del respeto, el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores. Se establecen relaciones amigables entre docentes, estudiantes y directivos y/o administrativos.

Elementos	Estrategias
Condiciones laborales	<p>La UFPSO cuenta con infraestructura física y tecnológica adecuada para el desarrollo de los procesos académicos, investigativos y administrativos.</p> <p>La carga laboral en ocasiones es mayor para algunos funcionarios según el cargo que desempeñan.</p> <p>La estabilidad laboral en docentes de planta es continua, en docentes ocasionales es por un año, en docentes catedráticos es por un semestre, en directivos de planta es continua, y en directivos que no son de planta es anual o semestral.</p> <p>La UFPSO cuenta con los recursos suficientes para el desempeño laboral.</p>
Reconocimiento y valoración	<p>La UFPSO reconoce el desempeño académico, investigativo y directivo y/o administrativo del recurso humano.</p> <p>La institución otorga premios y reconocimientos por el buen desempeño laboral, como distinciones, bonificaciones salariales por producción científica y antigüedad, apoyos económicos para formación de sus docentes y administrativos, entre otros.</p>

Nota. La tabla muestra los elementos y las estrategias para generación de clima organizacional.

En cuanto a las teorías motivacionales en la UFPSO, impulsan a los docentes y directivos y/o administrativos a tener sentido de pertenencia con la institución y son más productivos laboralmente, a continuación en la Tabla 5 se relacionan algunas de dichas teorías.

Tabla 5

Teorías Motivacionales en la UFPSO

Teorías motivacionales	Descripción
Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)	<p>Las necesidades fisiológicas y de seguridad, como salariales y de estabilidad laboral.</p> <p>Las necesidades sociales, como el sentido de pertenencia por la UFPSO.</p>

Teorías motivacionales	Descripción
Teoría de los Dos Factores (Herzberg)	<p>Las necesidades de estima, como distinciones, estímulos para formación.</p> <p>Las necesidades de autorrealización, como la participación en proyectos de investigación y extensión, formación que permita incentivar el crecimiento profesional</p>
Teoría de las Necesidades de McClelland	<p>Los factores higiénicos, como el salario, las políticas de la UFPSO, la seguridad y salud en el trabajo, las relaciones interpersonales.</p> <p>Los factores motivadores, como la recompensa por logros alcanzados a través de reconocimientos económicos y de bienestar para los trabajadores, mejorar las condiciones contractuales.</p> <p>La necesidad de logro, para docentes y directivos investigadores.</p> <p>La necesidad de afiliación, para hacer parte de comités administrativos y académicos.</p> <p>La necesidad de poder, influye positivamente en cargos jerárquicos en la UFPSO.</p>
Teoría de la Expectativa (Vroom)	<p>Expectativa (esfuerzo → desempeño) a través de logros alcanzados productos del esfuerzo para alcanzar un buen desempeño académico e investigativo de docentes.</p> <p>Instrumentalidad (desempeño → recompensa) a través de incentivos por el buen desempeño académico e investigativo de docentes, ascensos.</p> <p>Valencia (valor de la recompensa) a través de bonificaciones salariales por antigüedad y logros académicos y científicos.</p>

Nota. La relación entre clima organizacional y motivación en la UFPSO requiere de acciones como la implementación de un diagnóstico de manera periódica del clima organizacional, también se debe fortalecer el liderazgo participativo en docentes y directivos en todas las escalas jerárquicas, así como también se requiere establecer programas de bienestar y

reconocimientos por los logros alcanzados por el desempeño académicos, investigativo y directivo en la institución, de igual manera, se debe garantizar espacios de participación de los docentes y directivos, con el propósito de generar un óptimo clima organizacional en la institución, considerando a aplicación de teorías motivacionales que se apliquen de manera adecuada, contribuyendo de esta manera en mejoras en la calidad académica e investigativa.

Conclusiones

De acuerdo al diagnóstico del clima organizacional en docentes y administrativos de la UFPSO, se puede concluir en la dimensión de comunicación organizacional que la difusión de la información en gran proporción es clara y oportuna para el desarrollo de las funciones administrativas, académicas, investigativas, y de extensión. En cuanto al liderazgo y dirección se toman decisiones tanto académicas como administrativas en coherencia con los objetivos institucionales y con la colaboración de los trabajadores, propiciando el trabajo en equipo mediado por el respeto y la confianza. Por otra parte, las relaciones interpersonales demostraron que existe un buen ambiente laboral de cooperación y convivencia, estimulando el compromiso, entusiasmo y satisfacción del recurso humano. También existen adecuadas condiciones laborales, en las cuales la institución suministra todos los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de las funciones. Finalmente, en la última dimensión de motivación y reconocimiento la universidad cuenta con políticas internas para otorgar incentivos económicos y no-económicos, así como también permite ascender laboralmente.

En cuanto a la productividad laboral del personal docente y administrativo de la UFPSO en la dimensión de desempeño laboral los trabajadores cumplen en gran proporción y de manera eficiente las funciones asignadas lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos institucionales y estándares de calidad. En lo referente a la gestión del tiempo los funcionarios administran de manera adecuada los tiempos y movimientos en el desarrollo de las funciones para ser más productivos laboralmente. En cuanto a la capacitación, la universidad ofrece inducción laboral, capacitación y seguimiento a los procesos desarrollados por el recurso humano para mejorar el desempeño laboral. En lo que concierne al compromiso laboral los

trabajadores son comprometidos con las funciones asignadas buscando el mejoramiento continuo y asumiendo nuevos retos para ser más productivo laboralmente.

En cuanto al análisis de la articulación entre las dimensiones del clima organizacional y la productividad laboral, en lo referente a la dimensión de clima y desempeño laboral, en la UFPSO se cuenta con un buen clima laboral apoyado por el liderazgo en toda la estructura jerárquica de la institución que impacta positivamente la productividad laboral. Por otra parte, en cuanto a la dimensión de motivación y compromiso laboral, la institución otorga reconocimiento e incentivos por los logros obtenidos por los colaboradores además de existir buenas relaciones interpersonales lo que incrementa el compromiso laboral en la UFPSO. En la dimensión capacitación y condiciones laborales, la institución realiza capacitaciones permanentes contribuyendo al mejoramiento de las condiciones laborales y calidad de vida de los trabajadores. A nivel general el clima organizacional en la UFPSO influye positivamente en la productividad laboral de los colaboradores.

Finalmente, se diseñaron estrategias de mejoramiento del clima organizacional, las cuales permiten incrementar la productividad laboral de los docentes y administrativos en la UFPSO, por cada una de las dimensiones estudiadas, lo cual permite visionar una propuesta que ponencia las fortalezas y propone soluciones a las debilidades del clima organizacional y la productividad laboral.

Recomendaciones

El estudio realizado demostró que en la UFPSO se presentan falencias en cuanto a los procesos de inducción y plan de entrenamiento y capacitación del recurso humano, razón por la cual se hace necesario la articulación del personal con la inducción y capacitación tanto en los docentes como en los directivos o administrativos.

En coherencia con lo anterior, se recomienda documentar el proceso de inducción, así como también establecer los protocolos para la inducción y capacitación del personal, especialmente para los directivos o administrativos, que carecen de documentos que fundamenten estos procesos.

Finalmente, se hace necesario que la capacitación al personal no solo se realice en la etapa de ingreso, por lo tanto, se requiere que se realice de manera periódica la capacitación en aspectos de actualización en las funciones principales de la institución que corresponde a docencia, investigación y extensión.

Referencias Bibliográficas

- Abedrapo, C. (2014). Gestión del cambio en contexto de innovación. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 21, 80-90. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847105007.pdf>
- Andrade Córbona, V., & Bedoya Sánchez, J. (2022). El clima organizacional y la motivación laboral, componentes esenciales en la productividad de las empresas de Colombia. *Clima organizacional en las empresas colombianas*. Bogotá : Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4553>
- Arias, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *redhecs: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 31(22), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9489470>.
- Asamblea Nacional constituyente (1991) Constitución política de Colombia. Art 53-54. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Báez, B. C. de. (2008). La población y la muestra (p. 2). Repositorio Institucional, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/4e31aa06-209f-408c-943a-38e50bb8cad8/content?utm_source=chatgpt.com
- Bazán, (2022). Enfoque De Sistemas En La Gestión Del Talento Humano. *Revista Faeco Sapien*, 5(2), 23–45. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2937
- Becerra, F., & Álvarez, M. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas-Colombia. *Estudios gerenciales*, 27(119), 209–232. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21220043010.pdf>

- Bell, J., Vansuch, G., Cepparo, R., & Xcel, M. (2022). *Tipos de Resistencia al Cambio Organizacional y Cómo Manejarlos*. <https://www.prosci.com/es/blog/tipos-resistencia-cambio-organizacional>
- Benavides, A., Cadamo, I., Espinoza, A., De Benavides, G., & Chavarría, I. (2024). *Transformación digital en RH: Adoptando tecnología para optimizar procesos*. <https://www.rhvital.com/nosotros/>
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Ventrakaman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2742300
- Brito, M., Orozco, N., & Toscano, É. (2023). Gestión Del Talento En La Era Digital: Cómo Atraer, Retener y Potenciar Profesionales En La Educación Del Siglo XXI. *Revista Climatología.*, 2 (18), 20-34. <https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/228>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P., & Valle, R. (2000). Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa. *Economía Industrial*, 333, 149-160. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/16.C.ORDAZ.pdf>

- Charki, M. (2017). The paradoxical effects of legal intervention over unethical information technology use: A rational choice theory perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 58-76. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.07.001>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, 7-24. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá.:
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- De León, M. (2021). *Panamá y la teoría del cambio social*. Periódico La Estrella de Panamá.
<https://www.laestrella.com.pa/opinion/columnistas/panama-teoria-cambio-social-BILE455224>
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000005876/9780135637289?srsId=AfmBOoqBACjhJb1gg7sAiSaimJDsbpQnMc3rubdtcUNgbm5nRi_htl2h
- Duarte Sánchez, D. D., & Guerrero Barreto, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de Ciencias Empresariales, Tributarias, Comerciales y Administrativas*.
<https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70>
- Durán, M. (2021). Políticas y programas de empleo juvenil. Repositorio UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>
- Estatuto General y Manual de Talento Humano de la UFPS. (1993).
https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/estatutos/acuerdo_091.pdf

- Granieri, M. (2024). *Cómo mejorar el nivel de madurez digital de tu empresa*. .
<https://www.obsbusiness.school/blog/como-mejorar-el-nivel-de-madurez-digital-de-tu-empresa>
- Gray, J., & Rumpe, B. (2017). Models for the digital transformation. . *Softw. Syst. Model*, 16, 307-308. doi: <https://doi.org/10.1007/s10270-017-0596-7>
- Hernández, J. (2022). *Inteligencia Artificial: que Aporta y Cambia en el Mundo del Trabajo*.
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/inteligencia-artificial-que-aporta-y-que-cambia-en-el-mundo-del-trabajo/>
- Hernández Angulo, J., López Martínez, D., & Rojas Suárez, M. (2022). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(38), 459–476. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rcgmc/article/view/5530>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
https://books.google.com.co/books/about/The_Motivation_to_Work.html?hl=es&id=3xpPAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. FC Editorial. UNAD.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Javeriana Virtual. (2025). *Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/>
- Jiménez, D., & Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 31-55.
 Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80702902>

- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*. <https://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf>
- Kevles, J., Dopp, D., & Rost-Hein, M. (2017). Out-thinking Organizational Communications the Impact of Digital Transformation. 1-20. *Springer*. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-7800572-eb0e122ae5.pdf>
- Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. *Journal of Computer Science*, 16(4), 493-507. doi: <https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.493.507>
- Kortekaas, P., Arnette, D., Ballou, S., Bell, R., Blitz, A., Casey, A., & Drayton. (2008). The Enterprise of the Future. *IBM Global*.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697. doi <https://doi.org/10.1108/01437720610708284>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press. https://books.google.com.co/books/about/Motivation_and_Organizational_Climate.html?id=FVevAAAAIAAJ&redir_esc=y
- Ley 30/1992, de 28 de diciembre, *por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf
- Ley 909/2004, de 23 de septiembre, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones, *Boletín*

oficial 45.680

2004<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

López Imbachi, A. ((2025). Impacto del clima organizacional en la satisfacción y productividad de los trabajadores de Unimetro S.A. en Cali. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/72753/1/alopez.pdf?utm_source=chatgpt.com

Main, A., Lamm, B., & McCormack, D. (2018). What Boards Need to Know About Digital Transformation. *The Corporate Governance*.

Martínez, J. V. (2016). *La transformación digital y su repercusión en las empresas*. 11-12

<https://riunet.upv.es/entities/publication/794b1ce3-6624-41db-b9cc-13dd8d07ee6e>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

<https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>

Mendoza V., J. M., Burbano P., V. M., & Mendoza V., H. H. ((2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6), 157-166. doi:

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>

Mendoza Vargas, C., Pardo Enciso, C., & Gómez Sánchez, L. (2022.). Clima organizacional y desempeño laboral en organizaciones colombianas. *Revista Espacios*, 43(7), 1–12.

<https://www.revistaespacios.com/a22v43n07/a22v43n07p01.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Lineamientos para la gestión del talento*

humano. <https://www.mineduacion.gov.co/xxxx>

- Morakanyane, R., O'Reilly, P., & McAvoy, J. (2020). Determining Digital Transformation Success Factors. Proceedings of the 53rd Hawaii. International Conference on System Sciences, 14356-4365. doi: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.532>
- Muñoz, Y. J., Rincón, R. A., Morán, N. S., & Campozano, C. S. (2025). Diferencias conceptuales y metodológicas entre la investigación cualitativa, cuantitativa y mixta en educación: un análisis crítico de los errores comunes. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria. PENTACIENCIAS*, 7(4), 503–511.
doi:<https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v7i4.1611>
- Oliva, F. (2023). Nivel de madurez digital Talento y tecnología en la era digital.
<https://www2.deloitte.com/pa/es/pages/technology/articles/nivel-de-madurez-digital.html>
- Osterwalder, A. (2009). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. ED. John Wiley & Sons, 20-23.
- Pérez, E. (2024). Transformación Digital En La Gestión de Recursos Humanos. *Revista Amelica*, 27-39.
<https://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934890004/7934890004.pdf>
- Pomares, A. (2015). Conectar Talento, Proyectar Eficacia. *BRESCA*, Ed Profit, 22-23.
<https://www.casadellibro.com.co/libro-conectar-talento-proyectar-eficacia/9788416115983/2663755>
- Presidencia de la República de Colombia (1998) Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Presidencia de la República de Colombia (2015) Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Rauter, R., Globocnik, D. P.-V., & Baumgartner, R. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.004>

Raymond A. Noe, & Amitabh Deo Kodwani (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education. Tomado de https://books.google.com.co/books/about/Employee_Training_and_Development_7e.htm?hl=es&id=VlakDwAAQBAJ&redir_esc=y

Reagans, R. Z. (2019). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.502.10637>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education. [http://121.121.140.173:8887/files/koasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/files/koasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf)

Sánchez, J., & Fábrega, J. (2021). Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología APANAC: Acta de artículos 2021. Asociación Panameña para el Avance de la Ciencia (APANAC). https://cihh.utp.ac.pa/sites/default/files/documentos/2022/pdf/acta_de_articulos_2021_compressed.pdf

UNESCO . (2022). *Inteligencia artificial y transformación digital: competencias para funcionarios públicos*, 9-11. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383325_spa

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780787900304>

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=GjWuoAEACAAJ&redir_esc=y

Apéndices

Apéndice A

Encuesta de Clima Organizacional

Objetivo general. Evaluar el clima organizacional de los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO).

Tipo de vinculación:

Docente de planta

Docente ocasional

Docente de cátedra

Directivo / Administrativo

Instrucciones: Responda a las siguientes afirmaciones, marcando con una (X) según su preferencia, teniendo en cuenta la siguiente escala tipo Likert: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), y 5 (Totalmente de acuerdo)

Dimensión	Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
Comunicación Organizacional	01	La información compartida entre dependencias en la UFPSO es clara y oportuna para el cumplimiento de sus funciones.					
	02	En la UFPSO existen adecuados canales de comunicación para expresar ideas que favorece el clima organizacional.					

Dimensión	Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
Liderazgo y Dirección	03	En la UFPSO las decisiones se toman en coherencia con los objetivos institucionales y con la participación de los colaboradores.					
	04	En la UFPSO el liderazgo se desarrolla propiciando el trabajo en equipo mediado por el respeto y la confianza.					
Relaciones Interpersonales	05	En la UFPSO se promueve un ambiente laboral que estimula su compromiso, entusiasmo y satisfacción en el desarrollo de sus funciones.					
	06	En la institución existe un ambiente laboral de cooperación y convivencia con sus compañeros de trabajo					
Condiciones Laborales	07	La UFPSO suministra todos los recursos físicos y tecnológicos para desarrollar su trabajo.					
	08	Considera que en la UFPSO la carga laboral asignada es acorde con sus funciones y a los objetivos y políticas institucionales.					
Motivación y Reconocimiento	09	En la UFPSO recibo reconocimientos e incentivos económicos y No-económicos por los logros obtenidos.					
	10	La institución me motiva a crecer personal y profesionalmente al ascender a cargos superiores.					

Apéndice B

Encuesta de Productividad Laboral

Objetivo general. Analizar la productividad laboral de los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO).

Dimensión	Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
Desempeño Laboral	01	Cumplo eficientemente mis funciones asignadas para lograr un óptimo desempeño laboral en la UFPSO.					
	02	Su trabajo se desarrolla en cumplimiento de los objetivos institucionales y estándares de calidad adoptados en la UFPSO.					
Gestión del Tiempo	03	Administro de manera adecuada el tiempo para ser más productivo laboralmente.					
	04	En el desarrollo de mis funciones la institución suministra los elementos necesarios para optimizar el tiempo y ser más productivo.					
Capacitación	05	La institución me ofrece inducción laboral, capacitación y seguimiento para mejorar mi desempeño laboral.					
	06	La capacitación recibida de la UFPSO es suficiente para realizar mis funciones y ser productivo laboralmente					
Compromiso Laboral	07	Soy un trabajador comprometido(a) con mis funciones asignadas en la UFPSO.					
	08	Busco mejorar continuamente mis funciones asumiendo nuevos retos para ser más productivo laboralmente.					

Apéndice C

Encuesta de Articulación entre Clima Organizacional y Productividad Laboral

Objetivo general. Analizar la articulación entre clima organizacional y productividad laboral de los docentes y administrativos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO).

Dimensión	Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
Clima y Desempeño laboral	01	En la UFPSO se cuenta con un buen clima laboral que contribuye a mejorar mi rendimiento.					
	02	El liderazgo ejercido en la UFPSO impacta positivamente mi productividad laboral					
Motivación y Compromiso laboral	03	El reconocimiento por mis logros obtenidos incrementa mi compromiso laboral en la UFPSO.					
	04	Las relaciones interpersonales en la UFPSO me reducen el estrés y genera mayor compromiso laboral.					
Capacitación y Condiciones laborales	05	La UFPSO me capacita permanentemente con el propósito de mejorar mis condiciones laborales.					
	06	En la UFPSO a través de la capacitación mejora mis condiciones laborales y me da mejor calidad de vida.					
Percepción Global	07	El clima organizacional en la UFPSO influye positivamente en mi productividad laboral.					

08 En la UFPSO existe un ambiente laboral adecuado
que influye positivamente en mi productividad
laboral.
