



**Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de  
Cúcuta.**

Brayan J. Ayala Peña

Diana V. Tique Gil

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Norte de Santander)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

octubre de 2025

**Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de  
Cúcuta.**

Brayan J. Ayala Peña

Diana V. Tique Gil

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista Gerencia del  
Talento Humano

Director(a)

Eduardo Andrés Torres  
Magíster en Psicología

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Norte de Santander)

Programa especialización en Gerencia del Talento Humano

octubre de 2025

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo queremos dedicar primero a Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, indispensable para culminar este proyecto. A nuestras familias que a través de su apoyo, acompañamiento y paciencia nos impulsaron a culminar con éxito este proceso académico.

## **Agradecimientos**

Quisiéramos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la Corporación Universidad Minuto de Dios, institución que nos brindó los equipos, las herramientas y más que eso nos ofreció los espacios para poder llevar a cabo nuestro proyecto de investigación, del mismo modo destacamos sus líderes y docentes quienes con su disposición permitieron ser la guía para el desarrollo de este proyecto de investigación no solo compartiendo conocimientos sino también en la transmisión de valores que enriquecieron de manera significativa nuestro proceso.

A sí mismo, nos gustaría agradecer al profesor Andrés Torres quien nos acompañó como orientador en todo el proceso de desarrollo, su apoyo, disposición y guía fueron un pilar indispensable que no solo nos proporcionó claridad si no que nos ayudó a fortalecer los puntos de incertidumbre y superar los desafíos que se presentaron, seguidamente expresamos agradecimientos a nuestras familias que con su paciencia, palabras de aliento y motivación impulsaron nuestros esfuerzos, sin ustedes este proyecto no se habría llevado a cabo. Finalmente, agradecemos a todos nuestros compañeros, gracias a sus sugerencias de mejora y retroalimentación las cuales enriquecieron el proyecto de investigación.

**¡GRACIAS A TODOS POR SU AYUDA EN ESTE PROCESO!**

## Contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Contenido	5
Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Resumen	9
Abstract	11
Introducción	12
1. El Problema	13
1.1. Título	13
1.1.1. Planteamiento del problema	13
1.2.	17
1.3.	19
1.4. Objetivos	20
1.4.1. Objetivo general	20
1.4.2. Objetivos específicos	21
2. Marco Referencial	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Aspectos Teóricos	26
2.3.	33
2.4. Marco legal	36
3. Marco Metodológico	38
3.1. Naturaleza de la investigación	38
3.2. Enfoque de investigación	38
3.3.	38
3.4.	39

3.5. Consideraciones éticas	42
3.6. Técnicas de recolección de la información	43
3.7. Técnicas de análisis y procesamiento de datos	44
4. Procesamiento de la Información	47
4.1. Objetivo específico 1.	47
4.2. Objetivo específico 2.	53
4.3. Objetivo específico 3.	69
Estrategias de fortalecimiento del clima organizacional	68
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
Referencias	76

## Lista de tablas

<b>Tabla 1. Descripción desarrollo de los objetivos.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 2. Género.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 3. Colaboradores por dependencia .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4. Rango de edad.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 5. Cargo o nivel jerárquico.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 6. Antigüedad en la empresa.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 7. Infraestructura.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 8. Motivación .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 9. Manifestación de conflictos.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 10. Sentido de pertenencia .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 11. Liderazgo.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 12. Satisfacción Laboral.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 13. Resultados generales por dimensión.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 14 Escalas de Interpretación.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 15. Estrategias de fortalecimiento del clima organizacional.....</b>	<b>70</b>

## Resumen

El clima organizacional constituye un factor determinante en la satisfacción de los colaboradores, ya que influye directamente en su motivación, permanencia, compromiso y desempeño. En consecuencia, su impacto se refleja de manera significativa en los resultados institucionales. Por ello, se consideró fundamental evaluar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Santander, sede Cúcuta, con el propósito de identificar estrategias que permitan su fortalecimiento y mejora.

Para el desarrollo de este proyecto se aplicó una encuesta estructurada al personal administrativo, basada en una escala tipo Likert, con el fin de medir dimensiones como infraestructura, motivación, manifestación de conflictos, sentido de pertenencia, liderazgo y satisfacción laboral. Este instrumento permitió obtener información clara y precisa, coherente con los objetivos planteados en la investigación.

Los resultados evidenciaron que diversos factores inciden directamente en la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional. Se concluye que un entorno laboral saludable y

armonioso contribuye a disminuir la rotación de personal y el ausentismo, lo cual reduce costos, facilita la atracción y retención del talento humano, fortalece el trabajo en equipo, estimula la innovación y mejora la imagen institucional tanto interna como externamente.

A partir del análisis realizado, se identificó la necesidad de implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional. Entre ellas se destacan el reconocimiento al desempeño, la revisión y actualización del manual de funciones y responsabilidades por cargo, y el fomento de una cultura organizacional positiva mediante capacitaciones y talleres que promuevan el trabajo en equipo y el liderazgo efectivo. Estas acciones se proyectan como elementos clave para mejorar la dinámica laboral y potenciar el compromiso de los colaboradores.

**Palabras clave:** clima organizacional, liderazgo, motivación, bienestar laboral.

## Abstract

Organizational climate is a determining factor in employee satisfaction, as it directly influences motivation, retention, commitment, and performance, thereby impacting institutional outcomes. This study evaluated the organizational climate of the administrative area of the Universidad de Santander, Cúcuta campus, with the purpose of identifying strategies to strengthen and improve it.

A structured survey using a Likert scale was applied to administrative staff to assess dimensions such as infrastructure, motivation, conflict manifestation, sense of belonging, leadership, and job satisfaction.

The results revealed that several factors significantly shape employees' perceptions of their work environment. A healthy and harmonious organizational climate was found to reduce turnover and absenteeism, lower associated costs, support talent attraction and retention, strengthen teamwork, encourage innovation, and enhance institutional image.

Based on the analysis, the study proposes strategies such as performance recognition, updating job descriptions and responsibilities, and fostering a positive organizational culture through training and workshops focused on teamwork and effective leadership. These actions are projected to improve workplace dynamics and strengthen employee commitment.

**Keywords:** organizational climate, leadership, motivation, workplace well-being.

## Introducción

El entorno empresarial actual, caracterizado por condiciones, culturas y pensamientos cada vez más cambiantes e inestables, las organizaciones deben tomar medidas que permitan no sólo fidelizar a su cliente externo, si no por el contrario estas estrategias también deben adaptarse para motivar, satisfacer y fidelizar a su cliente interno, esto hace referencia a la creación de ambientes de trabajo favorables que permitan desarrollar de manera adecuada cada una de las funciones asignadas a su cargo, para lograrlo, es fundamental que las organizaciones mejoren la perspectiva que tienen sus colaboradores, lo cual impactará positivamente en su motivación, compromiso y fidelización , tal como lo dice Regalado O., Allpacca R., Baca L., Gerónimo M. (2011):

“La satisfacción del personal debe desarrollarse en todas las áreas y tener en cuenta la carga laboral, las expectativas respecto de la empresa, el trabajo y la relación con los niveles jerárquicos”.

En este contexto, la universidad de Santander se posiciona como una institución reconocida a nivel nacional por contribuir al desarrollo profesional de muchas personas, a través de programas acreditados en calidad. Además, cuenta con una gran cantidad de colaboradores que ayudan al cumplimiento de su misión organizacional.

El presente proyecto de investigación pretende analizar el clima organizacional de la Universidad de Santander en el campus Cúcuta, en su área administrativa, conformada por 148 colaboradores. El clima organizacional, tal como nos indica Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015) hace referencia al ambiente que existe entre los miembros de la organización, lo que podría indicar que entre más motivado y satisfecho esté el colaborador su productividad aumentará de manera directamente proporcional.

Por tal razón, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la percepción del clima organizacional actual de la Universidad y, a partir de ello, proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos de motivación y satisfacción laboral, con el fin de potenciar la productividad y el desempeño de los colaboradores.

## 1. El Problema

### 1.1. Título

Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.

#### 1.1.1. *Planteamiento del problema*

A modo de inicio, el planteamiento de problema requiere de gran importancia para definir el objeto de estudio de la investigación. En el contexto empresarial actual, el clima laboral se destaca como un factor crucial que influye directamente en la productividad, la retención de talento y el bienestar de los empleados. La calidad del entorno de trabajo no solo determina la satisfacción de los colaboradores, sino que también impacta en la eficiencia organizacional y en el logro de las metas empresariales. En este sentido, se resalta la importancia de gestionar y mejorar el clima laboral de manera constante.

Igualmente, la influencia del estrés es un aspecto clave, dado que no solo afecta la salud individual de los empleados, sino que también tiene consecuencias significativas en el entorno de trabajo, como presiones constantes, demandas excesivas y la falta de recursos para enfrentar las tareas, lo que puede generar un clima laboral tenso y poco favorable. Además, el estrés manifestado por los empleados puede resultar en una disminución del compromiso, la motivación y la satisfacción laboral. Por lo tanto, comprender y abordar el impacto del estrés en el entorno organizacional es esencial no solo para proteger la salud individual de los colaboradores, sino también para promover un ambiente laboral que favorezca el desarrollo organizacional

Esto implica implementar medidas preventivas que fortalezcan la resiliencia de los empleados y contribuyan a una cultura laboral más saludable. Al abordar este fenómeno social en relación con las organizaciones, no solo se protege el bienestar sociolaboral, sino que también se cultiva un ambiente propicio para la colaboración, la creatividad y el rendimiento.

En este sentido, el estudio de Barquinero (2014), que indica que el 70% de los colaboradores en Perú, tanto de organizaciones privadas como públicas, experimentan estrés, destaca la magnitud del desafío que enfrentan las empresas en la gestión de la salud mental y el bienestar de sus empleados. Esto plantea interrogantes sobre la efectividad de las estrategias actuales de las empresas para abordar adecuadamente el estrés laboral y resalta la necesidad urgente de una acción más sistemática y enfocada en este ámbito social.

Además, la falta de motivación puede derivar en apatía y una disminución del compromiso, lo que afecta negativamente la moral del equipo y la calidad del trabajo realizado. Dado que la motivación tiene un impacto directo en la dinámica y el rendimiento de una organización, al ser un motor impulsor que influye en el nivel de compromiso, productividad y satisfacción laboral.

Considerando los hallazgos de la encuesta realizada por la firma chilena Betterfly en 2022, donde el 61,8% de los encuestados expresó que su bienestar está vinculado con ser parte de un equipo de trabajo con un buen clima laboral, y el 60,3% señaló que sentirse feliz al realizar sus tareas es importante para ellos, se destaca que cuando los empleados se sienten integrados en un equipo cohesionado y disfrutan de un ambiente laboral positivo, es más probable que estén motivados para desempeñar sus funciones de manera eficaz y comprometida. Esto resalta la conexión entre el bienestar, la felicidad y la motivación laboral, subrayando la importancia de considerar no sólo los aspectos tangibles del trabajo, sino también los aspectos emocionales y sociales para comprender y mejorar el entorno laboral.

Esta visión reconoce que la vida laboral está profundamente vinculada con la vida personal y social de cada individuo. Al considerar factores como el entorno social en el que la persona se desenvuelve, se entiende que la calidad de vida y el sentido del trabajo están influenciados por una red más amplia de experiencias personales. Esta interconexión puede impactar negativamente en el clima

laboral y la satisfacción, ya que pone de manifiesto la interdependencia entre los factores organizacionales y los contextos personales y sociales.

En la búsqueda constante por comprender la experiencia laboral, los índices de felicidad se han convertido en herramientas clave para evaluar la satisfacción en el entorno de trabajo, tal como lo revela el Grupo Planeta Formación y Universidades (2022):

El Índice de Felicidad Organizacional de Iberoamérica, luego de encuestar a más de 7.000 personas, determinó que menos de la mitad de los colaboradores se sienten felices en su trabajo. En Colombia, solo 4 de cada 10 encuestados manifestaron sentirse feliz con su empleo (42%), seguido de Chile y México (39 %), Perú (35 %), Argentina (24 %) y España (22 %). Asimismo, según un estudio realizado por MMB Health On Demand Mercer-Marsh Beneficios, Colombia es el país donde los colaboradores están más insatisfechos. (párr. 4)

Estos datos trascienden la simple productividad, ya que tienen como objetivo investigar la calidad de vida laboral y el bienestar emocional de los empleados. Por lo tanto, se subraya la importancia de los índices de felicidad como medida de la satisfacción laboral, evidenciando su impacto negativo en la productividad y la retención de talento. Es fundamental tener en cuenta que este problema no se limita a un ámbito local, sino que tiene repercusiones a nivel global que afectan la economía, la competitividad y el bienestar de las personas en todo el mundo.

En el contexto de Colombia, un país conocido por su diversidad cultural y económica, la insatisfacción laboral se manifiesta como una realidad social que afecta a diversos sectores y niveles jerárquicos. Sus efectos trascienden las fronteras de las oficinas y fábricas. Los trabajadores colombianos a menudo se enfrentan a una serie de factores que contribuyen a su insatisfacción en el trabajo, como la búsqueda de reconocimiento, el deseo de oportunidades de crecimiento o la lucha por encontrar un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal.

Conforme a un estudio realizado por el autor Guataquí, investigador del laboratorio laboral de la Universidad del Rosario en el año 2018, indica que por primera vez se logró cuantificar el nivel de satisfacción que poseen los trabajadores colombianos respecto a su empleo en las zonas urbanas, dado que, en ocasiones anteriores se ha investigado acerca de la calidad del empleo.

Según los datos recopilados de la Encuesta Integrada de Hogares realizada por el DANE, se revela que aproximadamente el 30% de la población se muestra descontenta con su empleo actual, siendo las mujeres quienes experimentan niveles más altos de insatisfacción. Además, se observa que alrededor del 23% de los trabajadores desearían cambiar de trabajo debido a su insatisfacción.

También, es pertinente mencionar que el grupo de empleados asalariados jóvenes (14 a 25 años) están más insatisfechos laboralmente que los adultos, esto debido a los diferentes factores que inciden en el clima laboral, lo que hace que sean un grupo mayormente propenso al cambio de empleo. (Guataquí, 2018)

Es preciso afirmar que además de los factores que hemos mencionado hasta el momento se deben tener en cuenta la perspectiva del colaborador con respecto a su líder inmediato, sus compañeros y la institución en general, tal como lo indica Bueno y Orozco (2019), llegando a concluir que los elementos del clima organizacional no solo están enmarcados en la motivación y la satisfacción del cliente interno tal como lo mencionamos en párrafos anteriores, si no también encierran elementos que son base para comprender en su totalidad este concepto, los cuales son sentido de pertenencia, condiciones de trabajo (infraestructura), manejo o comunicación de conflictos y liderazgo.

Afirmado que, esta primer variable hace referencia al grado con el que un colaborador se siente integrado a una organización. Considerando que por medio de esta variable podríamos promover en el colaborador su iniciativa para participar activamente, cuidar los recursos que se le asignen, trabajar en equipo siempre teniendo las metas de la empresa en su horizonte y finalmente fortalecer su lealtad

empresarial, podríamos reafirmar la importancia de esta dimensión para el estudio actual; luego tenemos las condiciones de trabajo que son factores que influyen directamente en el bienestar laboral del colaborador debido a que hace referencia a puntos como iluminación, infraestructura del sitio, nivel de confortabilidad en sus áreas, acceso a herramientas tecnológicas o de otra índole. Cuando las condiciones de trabajo son adecuadas se incentiva un aumento en la productividad, eficacia y eficiencia de cada colaborador tal como se logró concluir en Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021), investigación en la cual se realiza una descripción del clima organizacional en tres empresa del sector palmero concluyendo que la infraestructura es uno de las variables principales que forman parte de la percepción de la persona respecto al clima organizacional de la organización; continuando tenemos el manejo o comunicación de conflictos el cual es la capacidad del colaborador para comunicar a sus líderes y al mismo tiempo aportar ideas de solución que beneficien a ambas partes evitando conflictos de interés: finalizando con el liderazgo identificado también como uno de las dimensiones primordiales a la hora de analizar o describir el clima organizacional de las organizaciones según en Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021), .

Siguiendo este orden de ideas, se detectó que en la Universidad de Santander en el campus Cúcuta cuentan con una estructura organizacional bien definida, que ofrece variedad en beneficios para sus colaboradores, sin embargo, no cuentan con un análisis formal que determine el clima organizacional de la institución según la perspectiva de cada uno de sus colaboradores, lo que permite que se tenga un riesgo latente de afectar directamente la productividad en sus servicios, del mismo modo no conocer la percepción del clima organizacional en base a las variables anteriormente mencionadas aumenta la probabilidad de disminuir la motivación y compromiso, aumento en la rotación del persona, deterioro de la imagen, altos niveles de estrés y agotamiento.

## 1.2. Justificación

En primer lugar, es importante abordar esta problemática desde una perspectiva global, con el fin de promover el bienestar integral de las personas, en este caso de los colaboradores, considerándolos desde su ámbito emocional, personal y social, el cual crea una gran influencia en su rendimiento laboral e impacta en su calidad de vida. Asimismo, al abordar al sujeto de intervención desde una visión más psicosocial se logra identificar los factores que influyen de manera directa en su percepción sobre el clima organizacional y desarrollar estrategias para identificar, gestionar, y prevenir, afectaciones en su ambiente de trabajo, contribuyendo a la mejora continua de los aspectos asociados a la productividad y efectividad.

Otro aspecto fundamental, es que a través de la visión organizacional enfocada al clima laboral se logra identificar los factores que promueven la construcción de relaciones saludables, lo que incrementa el trabajo en equipo, fortaleciendo de forma directa el mejoramiento de habilidades sociales incluyendo la comunicación, empatía, asertividad, liderazgo y lo más fundamental, la creación o fortalecimiento de relaciones con sus líderes y compañeros. Al entender la importancia de un clima laboral positivo dentro de una empresa u organización podemos integrar al ambiente laboral del trabajador el sentido de pertenencia, la satisfacción, la motivación y el liderazgo permitiendo que desde el área social y de bienestar se contribuya al diseño e implementación de estrategias que promuevan dicho clima y, por ende, mejore la eficiencia y productividad.

En el ámbito organizacional, hoy por hoy es muy importante analizar los factores que inciden en el clima organizacional de una empresa, en este caso de una dependencia; las organizaciones o entidades se han convertido en el segundo hogar de los colaboradores dado que ahí pasan la mayoría de su tiempo, esto también ha creado dependencias en los individuos hacia sus empleos ya que de ellos dependen en varios ámbitos de su vida, sin embargo, el espacio de trabajo debe ser un lugar seguro,

donde se fomentan habilidades de vida beneficiosas para los colaboradores y sobre todo un espacio seguro en donde cumplir sus funciones.

Por otra parte, el clima organizacional dentro de una empresa o institución se considera fundamental para el funcionamiento correcto de los colaboradores, para la efectividad y productividad del mismo, por lo cual, desde el rol de gerencia es importante trabajar en diversas temáticas, tales como, un ambiente inclusivo, tolerante y respetuoso, en donde el colaborador se sienta cómodo siendo él mismo, percibiendo la oficina u organización como una red de apoyo fundamental para su desarrollo personal y emocional; también, el profesional en gestión humana puede potenciar al área de bienestar laboral con el acompañamiento de un equipo interdisciplinar.

Por lo tanto, el análisis del ambiente laboral desde un enfoque de un clima organizacional apropiado, abarca una comprensión completa que considera tanto los aspectos individuales como los colectivos en el lugar de trabajo. Su función principal es promover la equidad, la justicia social y la mejora de las condiciones de vida al identificar y abordar los factores que puedan perjudicar el bienestar y la calidad de vida de los empleados.

Al identificar los factores que impactan en el ambiente laboral, es posible diseñar y ejecutar estrategias para enfrentar desafíos específicos, como la falta de comunicación efectiva, la escasez de oportunidades de crecimiento, la gestión de conflictos y manejo de estrés.

De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades de afrontamiento en los colaboradores, se fomenta la participación y la toma de decisiones inclusivas, con el fin de impulsar iniciativas que promuevan un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

Basado en lo anterior y el rol de gerencia, la evaluación del clima organizacional es crucial debido a su capacidad para abordar tanto los aspectos individuales como sistémicos que afectan el

bienestar de los colaboradores. A través de esta investigación, se busca proponer estrategias de mejora del clima laboral, la resiliencia emocional y, al mismo tiempo, jerarquizar según su nivel de importancia cada una de las dimensiones que conforman el clima organizacional, Esto implica abordar diversas variables como el Infraestructura, motivación, manifestación de conflictos, sentido de pertenencia, liderazgo y satisfacción laboral, de igual forma, se enfatiza la importancia de incorporar dimensiones éticas y valores en la gestión del clima organizacional, así como de fomentar prácticas laborales justas, diversidad e inclusión, y respeto a los derechos laborales.

Por tal motivo, se decide orientar el proyecto hacia el fortalecimiento del clima organizacional desde el subproceso de Talento Humano de la Universidad de Santander, sede Cúcuta. El objetivo principal es promover entornos laborales seguros, saludables y propicios para el desarrollo integral de los colaboradores, de manera que su experiencia en la institución sea vivida con satisfacción y sentido, y no únicamente como una obligación que debe cumplirse.

### **1.3. Interrogante de investigación**

¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. *Objetivo general***

Analizar la percepción del clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.

#### 1.4.2. **Objetivos específicos**

Identificar las características sociodemográficas de los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.

Describir la percepción del clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.

Proponer estrategias de fortalecimiento del clima organizacional para el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.

## 2. Marco Referencial

### 2.1. Antecedentes

Como antecedente internacional Terrones Mayta, Ronald Emiliano, Haro Zea y Karla Liliana (2024) analizaron el “*Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023*”. *Tendencias*, 25(2), 247-277. En el estudio afirmaron que un ambiente laboral positivo, caracterizado por la equidad, la comunicación abierta, el reconocimiento y el apoyo mutuo, contribuye significativamente a la retención del talento, fomenta un ambiente de trabajo saludable y productivo para la organización. En este artículo se analiza la influencia del clima organizacional en la rotación de personal, considerada una variable de alto impacto en la gestión y los resultados de la organización. Aunque la rotación puede estar determinada por diversos factores, es fundamental reconocer que una organización que brinda a sus colaboradores un ambiente laboral agradable, fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia, lo que mejora el desempeño y alinea las acciones del equipo con los objetivos de la empresa.

Contribuye en la investigación, mostrando una conceptualización de la evolución en las dinámicas del clima organizacional y su relación con la rotación en los últimos años. La revisión literaria brinda un enfoque actualizado sobre cómo las tendencias y cambios en el entorno laboral han afectado el clima organizacional y la rotación de personal. La investigación conduce a identificar y reconocer cómo un clima organizacional positivo puede reducir la rotación de los empleados, lo que es fundamental para reducir costos asociados con la contratación.

Por otra parte, para Suárez Carreño, F. M., & Rosales, L. D. (2019), a través de la “Evaluación de estrés en la generación de enfermedades laborales. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica*”, infieren que la presencia del estrés en las personas de forma permanente en el tiempo

puede ocasionar enfermedades irreversibles, que afectan considerablemente su estado de salud física y emocional, ocasionando problemas sociales, familiares y laborales. El artículo busca identificar la estrecha relación entre el estrés laboral y la aparición de diversas enfermedades laborales, tanto físicas como psicológicas. Los autores analizan cómo el entorno laboral, la sobrecarga laboral y la falta de acompañamiento organizacional pueden desencadenar niveles altos de estrés que, a largo plazo, conllevan al desarrollo de enfermedades crónicas, trastornos psicológicos, y problemas cardiovasculares. La evaluación del estrés es presentada como una herramienta esencial para prevenir y mitigar sus efectos, sugiriendo que la identificación temprana y la intervención en los factores estresantes pueden contribuir a mejorar la salud de los trabajadores y reducir los costos asociados con las enfermedades laborales.

El aporte que realiza el artículo al proyecto de investigación es asociado directamente con las herramientas de medición del estrés laboral, que podrían ser ejemplo de cómo evaluar el clima organizacional desde una perspectiva de salud aun a través de instrumentos como las encuestas o cuestionarios,

Adicionalmente, Cabay-Huebla, K. E., Noroña-Salcedo, D. R., & Vega-Falcón, V, (2022) a través de su estudio “Relación del estrés laboral con la satisfacción del personal administrativo del Hospital General Riobamba” publicado en la revista Médica Electrónica, señalan que la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. A través de una metodología cuantitativa tipo observacional y la aplicación de dos cuestionarios durante la pandemia, los autores encontraron que el estrés laboral tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral del personal administrativo. Los resultados señalan que los empleados que experimentan altos niveles de estrés suelen estar menos satisfechos con sus condiciones de trabajo, lo que podría repercutir en su desempeño y compromiso organizacional. Los resultados son un claro

ejemplo de la importancia de fortalecer o implementar estrategias para mejorar el bienestar laboral, disminuir los niveles de estrés y afectaciones en la salud mental de los colaboradores.

Considerando la metodología utilizada en el artículo para medir el estrés laboral y la satisfacción laboral, nos sirve como referencia para desarrollar instrumentos de medición en la investigación, ya sea a través de encuestas, entrevistas u otros métodos de evaluación usados en el artículo para medir el clima organizacional, con un enfoque en factores relacionados con el estrés laboral.

Para Patlán Pérez (2019) en su artículo "*¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo?*" abordó a través de un análisis y revisión de estudios literarios el concepto de estrés laboral, comprendiendo sus principales causas, efectos y presenta instrumentos de medición que pueden ser utilizados para aplicar en proceso diagnósticos y evaluaciones en un entorno organizacional. En el estudio se resalta que el estrés laboral es una respuesta física y emocional del colaborador a elementos estresantes en el entorno de trabajo, que pueden alterar la salud física como mental. El artículo explica que el estrés laboral está asociado con diversos factores, como lo son la sobrecarga laboral, malas condiciones laborales, jefes autoritarios y ambigüedad en las responsabilidades. Afectaciones que dejan secuelas negativas a nivel de la salud física y mental, adicionalmente puede contribuir a generar conflictos personales.

La información del artículo aporta significativamente desde la comprensión profunda del estrés laboral, sus causas, consecuencias, y cómo medirlo. A través de los conocimientos y exploración literaria del tema, adicionalmente complementa con herramientas y técnicas de medición que puedan ser aplicadas para explorar cómo el estrés impacta en el clima organizacional de la empresa.

Por otro lado, para Castilla, Colihuil, Bruneau, Hernández (202) en su artículo "*Carga laboral y efectos en la calidad de vida de docentes universitarios y de enseñanza media*", publicado en la revista de Ciencias Sociales y Humanidades, analizaron cómo la carga laboral afecta la calidad de vida de los docentes en distintos niveles educativos. Los autores a través de un abordaje de la relación entre las

exigencias laborales de los docentes y el impacto que estas tienen en su bienestar general, indican que una sobrecarga laboral está directamente relacionada con niveles elevados de estrés y agotamiento, lo que afecta negativamente la calidad de vida de los docentes.

El estudio señala que los docentes que experimentan mayor carga laboral tienen menos tiempo para su vida personal, lo que influye en su salud, bienestar psicológico y satisfacción profesional. Además, el artículo destaca que los efectos de la carga laboral varían según el tipo de institución educativa, con diferencias significativas entre los docentes de educación media y universitaria.

Se puede concluir y como gran aporte a la investigación que es fundamental implementar estrategias que reduzcan la carga laboral de los docentes, promoviendo un equilibrio entre trabajo y vida personal, con el objetivo de mejorar la calidad de vida y, por ende, el desempeño laboral.

Para Calderón, Vivares y Jiménez (2022). en su investigación *“hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia”* en la revista *Universidad & Empresa*, buscaban entender cómo se manifiestan los valores organizacionales en Colombia y cómo estos pueden estar en competencia dentro de las organizaciones. La metodología utilizada fue la aplicación de encuestas en 465 empresas colombianas ubicadas en 29 departamentos, para lo cual se hizo una adecuación del instrumento ocai (Organizational Culture Assessment Instrument), basado en el enfoque de valores en competencia. De los resultados se pudo concluir que la cultura dominante en las empresas estudiadas es la cultura jerárquica.

El trabajo de investigación, nos contribuye como punto de partida para identificar cómo se manifiestan los valores organizacionales y la cultura empresarial en Colombia, usando instrumentos como ocai, el cual están contruidos para comprender y evaluar su cultura organizacional, considerándolo como un punto estratégico importante para la toma de decisiones en busca de mejorar el desempeño de la organización y cumplir con los objetivos propuestos.

Finalmente, para Ramírez Velázquez (2019) en la investigación “*el estrés laboral desde una perspectiva relacional. Un modelo interpretativo*” publicado en la revista Colombiana de Antropología, sostiene que el estrés no solo es el resultado de factores individuales o situacionales, sino que está profundamente influenciado por las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral, lo que significa que las interacciones sociales, los vínculos con compañeros y superiores en una organización son factores claves en la generación o mitigación del estrés laboral. El artículo ofrece una nueva perspectiva para abordar el estrés laboral, especialmente desde el enfoque de la cultura organizacional, el bienestar en el trabajo y la gestión del capital humano. A través de una investigación literaria exhaustiva y la aplicación de herramientas etnográficas durante un año, el estudio concluye que las dinámicas sociales y las relaciones laborales tienen un impacto significativo en el bienestar de los colaboradores.

El modelo utilizado puede contribuir a nuestra investigación, ante la necesidad de examinar cómo las relaciones interpersonales en una organización contribuyen al estrés, y cómo la cultura organizacional puede influir en la manera en que los empleados experimentan y gestionan el estrés.

## **2.2. Aspectos Teóricos**

El Bienestar laboral se considera como un proceso orientado a mejorar las condiciones de los colaboradores en las empresas, que favorecen a un desarrollo integral desde el ser, es decir, que impacta positivamente la dimensión interna y externa del trabajador. (Arrieta E., Cabarcas M. & Rodríguez C. 2019). Por consiguiente, el bienestar laboral surge en respuesta a la preocupación de las condiciones del trabajo y de la baja satisfacción en el empleo por parte de las personas alrededor de los años 70 (Calderón, Murillo y Torres, 2003).

Es así que, los programas de bienestar en las empresas se convierten en la piedra angular de la satisfacción laboral, pues los resultados de la falta de bienestar laboral pueden afectar la productividad

de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo (Estrada y Ramírez, 2010).

Por eso, en la actualidad la adecuada gestión del bienestar laboral en las empresas proporciona a los empleados mejoras en su calidad de vida laboral (Arrieta E., Cabarcas M. & Rodríguez C. 2019).

Asimismo, es importante resaltar que el bienestar laboral ha presentado reformas y cambios laborales que han generado nuevos roles en las organizaciones, exigiendo a sus funcionarios eficiencia y eficacia en la realización de estos cambios ya que integrar los intereses de los trabajadores tanto para beneficios individuales como organizacionales no es tarea sencilla. (Arrieta E., Cabarcas M. & Rodríguez C. 2019).

Incluso, es de vital importancia que las organizaciones conozcan no solo el tipo, sino el grado de compromiso de sus miembros y una de las consecuencias es intentar elevarlo, teniendo en cuenta el aspecto que afecta el bienestar de sus funcionarios y su desarrollo de la vida profesional con las responsabilidades personales (Barrios y Paravic, 2006). Por esta razón, el bienestar constituye un referente teórico de primer orden, especialmente a partir del momento en que la Organización Mundial de la Salud lo utiliza, en su declaración constitucional de 1948, como piedra angular de su definición de salud como “estado de completo bienestar físico, psicológico y social”. (Blanch, et al., 2010).

No obstante, Cuartas y Cano (2010) dicen que las empresas necesitan focalizarse en el bienestar de sus trabajadores, porque realmente son ellos quienes aportan a su crecimiento y sostenimiento; incluso mencionan que la adecuada gestión del talento humano puede conllevar el éxito, cuando existe un adecuado clima organizacional y unas formas de liderazgo pertinentes que respalden una constitución institucional, donde exista un provecho significativo de los recursos humanos y del tiempo. También, Chiavenato (2009) menciona que el talento humano cumple una función primordial, y que las

personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización a partir del trato que perciban, el cual se puede transformar de dos formas: puede ser fuente de éxito o de problemas, y todo esto dependerá de la forma cómo la organización administre su recurso humano y lo constituya en ambiente favorable.

Sin embargo, una de las maneras de medir el bienestar es el grado de satisfacción en el trabajo, según Berg (citado por Hernández et al., 2003) se relaciona con tres factores:

1. Características específicas del trabajo (autonomía, variedad de tareas, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos o habilidades).

2. Prácticas de alto rendimiento en el trabajo (trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontales y verticales).

3. Factores que afectan el entorno de trabajo de las personas (buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones); se hace entonces necesario enunciar categorías como: Sobrecarga laboral, síndrome de Burnout y engagement, conceptos relacionados con el bienestar laboral, reconociendo que dentro de él existen otros fenómenos a tener en cuenta.

Por otra parte encontramos que Aguirre, Vauro, Labarthe (2015), dicen que el bienestar laboral genera satisfacción en la vida personal, bajo nivel de estrés, y adherencia a las organizaciones y ponen como referente que el estrés no es solo un factor que atenta contra el bienestar laboral, sino que es un factor clave en la descomposición de la vida personal y social de los individuos, ya que gran parte de los aportes que se dan a que este estrés se produzca vienen de la falta de estabilidad laboral, la presión excesiva por parte de los empleadores y la atmósfera laboral que puede llegar a ser determinante a la hora de evidenciar la falta del bienestar.

Cabe agregar que, uno de los factores influyentes que afectan en el entorno laboral son las relaciones interpersonales en el clima organizacional, enfatizando en que dichas relaciones influyen

directamente en la manera cómo perciben los colaboradores su ámbito laboral, es decir, el relacionamiento está basado en compartir conocimientos, experiencia, vivencias y emociones entre dos o más personas, dichas interacciones abren la brecha para que se creen lazos de confianza e intercambio emocional, tal como nos dice, Moyano Ávila (2014) en su revisión teórica, donde nos exponen el planteamiento de Farrington & Wilson (2009) y Sousa-Lima et al. (2013) afirmando que las relaciones contenidas en un grupo de personas es el medio para la generación de confianza lo que se podrá ver reflejado en los resultados obtenidos por el grupo de individuos, esta unión basada en el relacionamiento junto con un ambiente estructurado y organizado permiten que la persona desarrolle mucho más compromiso por la organización contribuyendo a un clima organizacional óptimo.

Del mismo modo, Moyano Ávila (2014), también resalta la importancia de los resultados que se obtienen al promover las relaciones interpersonales sanas en un ambiente de trabajo, sosteniendo que el relacionamiento entre el grupo de trabajo contribuye para la disminución del estrés, aumento de la motivación y productividad.

Es por esto que las relaciones interpersonales y el clima organizacional están relacionados, y ambos influyen en la productividad y satisfacción de los trabajadores. Arco (2017) menciona que llegó a la conclusión de que la satisfacción laboral depende en gran medida del clima organizacional, debido a que si este no es favorable, el empoderamiento de los empleados no será el adecuado para dar cumplimiento a sus actividades, por ende, satisfacer las necesidades y los deseos de los empleados y promover sus relaciones personales es indispensable, razón por la cual, las autoras consideran que se deben tener planes bien estructurados de incentivos, integraciones, motivación y capacitaciones que permiten que las empresas tengan un talento humano mejor cualificado.

Conforme a ello, Arenas (1993) da a conocer que el bienestar laboral es un programa de servicios que satisface las necesidades de los trabajadores, seguido, Chiavenato (2009) relaciona el clima organizacional con el grado de motivación de los integrantes.

Es así como varios autores hablan desde su perspectiva que el clima organizacional se divide en varias dimensiones: (Arrieta E., Cabarcas M. & Rodríguez C. 2019) consideran que el clima organizacional se dividen en dos dimensiones:

1. Desde la dimensión interna, aquellos estímulos otorgados por los programas de bienestar laboral crean una satisfacción en el trabajo, haciendo cada vez más que se cree un sentido de pertenencia por parte del empleado, lo que conlleva a sentirse identificado con la organización, sobre todo en metas y objetivos organizacionales.

2. Desde la dimensión externa, el bienestar laboral facilita la interacción del empleado con su entorno de trabajo y con su núcleo familiar, permitiéndole un desarrollo social íntegro que se manifiesta en beneficios para la organización.

A su vez, Likert (1967) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando.
2. Las características de las fuerzas motivacionales.
3. Las características de los procesos de comunicación.
4. Las características de los procesos de influencia.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones.
6. Las características de los procesos de planificación.
7. Las características de los procesos de control.

## 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Por su parte, Serrata, J. R., Treviño, I. L. G., Prince, I. G., & Álvarez, M. Á. M. (2023) elaboraron un instrumento de medición del clima en el cual consideraron las siguientes dimensiones:

Infraestructura

Motivación

Manifestación de los conflictos

Sentido de pertenencia

Liderazgo

Satisfacción laboral

Cabe destacar que los autores Foster (2007); Pruyne (2001); McCarthy (2011). relatan que el bienestar laboral se divide en 6 dimensiones:

Emocional

Intelectual/cognitiva

Social

Espiritual

Laboral/organizacional

Física

Frente al interés por el bienestar laboral y aun cuando el carácter subjetivo del concepto dificulta su medición (McCarthy, 2001; Foster et al, 2007), surge la necesidad de establecer diferentes

variables que permitan su medición y seguimiento. Diferentes variables han sido consideradas como las presentadas por Castro et al (2012): satisfacción, implicación y engagement; De Bloom et al (2010): estado de salud, humor, tensión, nivel de energía y satisfacción; y Scalan et al (2013): satisfacción, burnout y engagement.

Finalmente, la teoría de Litwin y stringer es una de las más reconocidas en el marco del análisis de los comportamientos organizacionales, definiendo al clima organizacional como el conjunto de pensamientos que tiene una persona o colaborador sobre los ámbitos laborales enmarcados más que todo en dimensiones específicas como lo son la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor y apoyo, estándares, conflicto, identidad y motivación, según los autores estas dimensiones se relacionan mutuamente para formar o determinar la percepción del clima organizacional que tiene el trabajador, tal como se encuentra plasmado en Arnao Niño, J. C. A., & Villegas Cubas, A. E. (2015) afirmando

*“La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo”*

Analizando la teoría propuesta por estos autores podemos inferir que el clima organizacional de una organización no es un elementos único sino que está compuesto por varias variables o dimensiones que se relacionan entre sí y que permiten estructurar las ideas o pensamientos que el colaborador tiene sobre su ambiente de trabajo, a consecuencia de esta relación entre dimensiones es correcto afirmar que dicha interacción es directamente proporcional a la satisfacción por ende genera un aumento de la productividad.

De igual forma, este modelo de litwin y stringer postulan que existen 9 dimensiones a evaluar con respecto al clima organizacional, sin embargo, para la presente investigación hemos sintetizado en las siguientes:

Como primera dimensión tenemos la estructura que según los autores Litwin y Stringer (1968) se refiere a “cómo los empleados perciben las normas, procedimientos, jerarquía y claridad de roles dentro de la organización” es decir, está relacionada directamente por la infraestructura en su mayor parte organizacional, sin embargo, pudiéndose expandir la infraestructura física.

Del mismo modo, la recompensa hace referencia los incentivos ofrecido al personal por los esfuerzos realizados reconocidos de manera justa y oportuna, es decir, podemos asociarla con la motivación y la satisfacción laboral en virtud a que al identificar las respectivas estrategias de recompensa se puede lograr un aumento de la motivación y por ende la satisfacción del colaborador.

Continuado, tenemos la dimensión de calor humano (apoyo) conceptualizado como grado de cordialidad respeto y apoyo entre los miembros de una organización, especialmente se puede ver esta dimensión en los líderes de área o dependencias, ya que cada uno de los jefes de zona tiene unas habilidades de liderazgo que conllevan a siempre mantener una relación empática con su equipo de trabajo guiada por el respeto y el acompañamiento en cada momento del proceso laboral.

El conflicto es uno de las dimensiones más importantes en la teoría de litwin strenger ya que define el grado en que se pueden compartir los pensamientos con el equipo de trabajo sin miedo a generar diferencias, en este sentido, la manifestación de los conflictos es la dimensión que permite medir el manejo de diferentes situaciones dentro del área de trabajo enfocadas en comunicar de manera asertiva una idea o pensamiento y poder recibirla sin generar agravios o diferencias entre las partes relacionadas.

Para finalizar, la motivación, conceptuada como el nivel de disposición de una persona hacia las actividades corporativas, normalmente esta dimensión resulta de la combinación positiva de las demás dimensiones y por medio de esta en mayor nivel se logra obtener la satisfacción laboral y el aumento de la productividad.

### 2.3. Marco contextual

Con respecto a la ubicación geográfica de la Universidad de Santander, tiene una de sus sedes en la ciudad de Cúcuta, en la dirección Avenida 4 # 11N-32 Barrio el Bosque, allí se encuentran ubicadas las oficinas del área administrativa y académica. La sede cuenta con tres bloques, el Arhuaco, Chitarero y Motilón. A continuación (ver figura 1) se evidencia el mapa de la ubicación de la Universidad.

#### Ilustración 1.

*Mapa Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta,*



Nota. Mapa Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta, Fuente: Google Maps

La Universidad de Santander (UDES) fue fundada en 1982 por el doctor Fernando Vargas Mendoza. Es una institución de educación superior de carácter privado, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Bucaramanga y que cuenta, además, con presencia en Valledupar, Bogotá y Cúcuta.

Su propósito fundamental es brindar una formación profesional de alta calidad, respaldada por procesos académicos e investigativos que han sido reconocidos por su aporte al conocimiento, así como por su impacto social y su contribución al desarrollo de la región y del país.

La universidad de Santander en Cúcuta fue fundada en 1996 y nace con el propósito de desarrollar la investigación y extensión, enfocada en la resolución de problemas de la región, el país y el mundo a través de su formación académica de pregrado y postgrados. La UDES Cúcuta cuenta con una completa y robusta planta física para el adecuado desarrollo de las actividades académicas y de bienestar propiciadas por la institución.

De acuerdo a lo cómo se tiene definido el organigrama, en la Universidad de Santander la gestión administrativa es el soporte fundamental y dinamizador del desarrollo institucional, el cual está siempre al servicio de la docencia, la investigación, la extensión y la proyección social.

Por lo anterior, se reconoce que el personal administrativo es un elemento clave para el crecimiento de la Universidad en la región, siendo el soporte organizacional que permite que la universidad cumpla con su misión educativa, asegurando que los procesos académicos se desarrollen en un entorno eficiente, transparente y bien gestionado.

Para la Universidad es fundamental promover prácticas de bienestar laboral y conocer los aspectos a mejorar desde la percepción y sentir de sus colaboradores, siendo conocedores que el clima organizacional impacta directamente en la motivación, productividad y satisfacción de su talento humano. “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros” (Goncalves, 2000, como lo cito García, 2009).

## 2.4. Marco legal

Ámbito Internacional

### **Declaración de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo**

Según la OIT

Es la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales - valores de vital importancia para nuestras vidas en el plano económico y social. La Declaración reafirma las obligaciones y los compromisos que son inherentes a la pertenencia a la OIT, es decir: la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; La abolición efectiva del trabajo infantil; La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación; y un entorno de trabajo seguro y saludable. (OIT, 1998)

La razón de introducir la anterior declaración se debe a que, la presente investigación se realiza en una empresa en donde los colaboradores, tanto operativos como administrativos, cumplen funciones determinadas que han sido estipuladas en sus contratos, por lo tanto, dichos empleados poseen una serie de derechos, ejercidos mediante leyes que les permiten defenderse de cualquier injusticia, por consiguiente la OIT plantea en la declaración de derechos fundamentales del trabajo, una serie de obligaciones y compromisos relacionados con el ámbito laboral y los derechos humanos, estas son de gran importancia para entender ciertas regularidades a las que todos tenemos derecho, para que en cumplimiento de estas se logre trabajar de forma justa y digna.

**Declaración Universal de los Derechos Humanos:**

Según la Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948:

Proclama la presente Declaración Universal de Derechos Humanos como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los territorios colocados bajo su jurisdicción. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1948).

**Código Sustantivo del trabajo**

Según el Artículo 10. Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras.

Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley. Código sustantivo del trabajo, (1950).

### 3. Marco Metodológico

#### 3.1. Naturaleza de la investigación

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo ya que se analizará de manera porcentual el nivel de cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas en cada uno de las dependencias administrativas de la universidad de Santander campus Cúcuta, por medio de este enfoque se podrá recolectar datos numéricos los cuales serán analizados porcentualmente con el fin de identificar los niveles de cumplimiento o aceptación de las variables a evaluar.

Del mismo modo, considerando que por medio de la investigación se caracterizaron las variables mencionadas anteriormente podríamos decir que el alcance que se adecua mejor para la investigación es el descriptivo, el cual ofrece una visión clara y amplia del clima organizacional de la institución.

Para finalizar, se utilizará como instrumento de recolección de datos la encuesta estructurada diseñada por Serrata, J. R., Treviño, I. L. G., Prince, I. G., Álvarez, M. Á. M. (2023) tomando en cuenta 6 dimensiones específicas las cuales están directamente relacionadas con el clima organizacional, dicho instrumento contiene 46 preguntas estructuradas en orden y clasificadas por dimensión con el objetivo de ayudar a la población seleccionada a responder de manera fácil y rápida, con respecto al método de análisis de la información se realizará por medio de una escala tipo Likert de cinco puntos que va desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” esta escala facilita la evaluación de los datos obtenidos permitiendo su procesamiento de manera porcentual o estadístico para su respectiva interpretación final.

#### 3.2. Enfoque de investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, en concordancia con lo planteado por Rodríguez Peñuelas (2010), quien señala que este enfoque se centra en los hechos o

causas de los fenómenos sociales, mostrando un interés limitado por los estados subjetivos del individuo. Dicho enfoque se adopta porque el propósito de la investigación es medir y analizar objetivamente la percepción del clima organizacional de los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander, en la ciudad de Cúcuta. Esta orientación metodológica permite recopilar datos numéricos mediante la aplicación de una encuesta estructurada, facilitando la descripción, caracterización y análisis estadístico de las percepciones de los colaboradores en relación con componentes como: infraestructura, motivación, manifestación de conflictos, sentido de pertenencia, liderazgo y satisfacción laboral.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección de datos orientada a la comprobación de hipótesis, sustentada en la medición numérica y el análisis estadístico para identificar patrones de comportamiento y contrastar teorías. En este sentido, el uso de instrumentos estructurados como las encuestas posibilita la obtención de estadísticas descriptivas que facilitan la identificación de tendencias, niveles de satisfacción y percepciones dentro del entorno organizacional. Los resultados derivados de este proceso servirán como base para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional. Por tanto, el enfoque cuantitativo se considera el más pertinente para alcanzar los objetivos planteados, al permitir una comprensión sistemática, objetiva y mensurable del fenómeno estudiado.

### **3.3. Diseño de investigación**

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, en concordancia con lo planteado por Landeau (2007) y por Cruz, Olivares y González (2014), quienes señalan que la investigación cuantitativa busca establecer el grado de asociación o correlación entre variables, a partir de la medición numérica y el análisis estadístico de los datos. Este enfoque permite la generalización y objetivación de los resultados mediante el uso de una muestra representativa, lo que

facilita realizar inferencias sobre la población y comprender las razones por las cuales determinados fenómenos ocurren o no dentro de un contexto específico.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006), la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de los fenómenos, su composición y sus procesos. Este tipo de investigación se orienta al estudio de realidades observables, buscando detallar las características de personas, grupos o instituciones tal como se manifiestan en el presente, y se distingue por ofrecer una comprensión sistemática y precisa del objeto de estudio.

El instrumento utilizado a través de una ponderación y una clasificación de sub-variables permite arrojar la posición competitiva de la empresa objeto de estudio, con el ánimo de poder fortalecer dichas actividades para el crecimiento productivo de la empresa y así tributar al crecimiento de la región.

### **3.4. Población de referencia**

Actualmente, la Universidad de Santander es una de las instituciones de educación superior más reconocidas a nivel nacional por los valores que guían el desarrollo de su razón social, tales como la inclusión, la autorregulación, la diversidad y la cooperación. Dichos valores atraviesan de manera transversal tanto la relación con sus clientes (estudiantes) como con el personal administrativo contratado por la institución.

El presente trabajo tiene como propósito analizar el clima organizacional de las áreas que conforman las vicerrectorías de la sede de Cúcuta, Norte de Santander. Estas áreas estratégicas se encuentran organizadas de la siguiente manera:

1. Vicerrectoría de Extensión conformada por: emprendimiento, proyección social, proyectos estratégicos, educación continua y graduados.

2. Vicerrectoría de Investigaciones conformada por: proyectos de investigación y grupos de investigación.

3. Vicerrectoría de Docencia conformada por: desarrollo docente e innovación educativa, desarrollo estudiantil y biblioteca.

4. Vicerrectoría de Posgrados conformada por: académica de posgrados y administrativa y logística.

5. Vicerrectoría Administrativa y Financiera:

Administración, conformada por 6 subprocesos: talento humano, planta física, logística, compras, mercadeo institucional y atención al estudiante.

Tecnología de la Información, conformada por 4 subprocesos: sistemas de información, infraestructura tecnológica, servicio al usuario y seguridad informática.

Finanzas, conformada por 5 subprocesos: contabilidad, activos fijos, tesorería, crédito y cartera, y presupuesto.

La población objeto de este estudio está conformada por el personal administrativo contratado en la Universidad de Santander (UNDES) durante el semestre académico 2025-2, específicamente adscrito a las vicerrectorías previamente mencionadas. En total, esta población corresponde a aproximadamente 148 colaboradores.

De esta población se seleccionó una muestra de 36 participantes, cuyas edades se encuentran en un rango entre 20 y 60 años. La elección de esta muestra se fundamenta en que dichos colaboradores representan las áreas estratégicas de la institución y constituyen actores directamente vinculados con la dinámica y construcción del clima organizacional.

La pertinencia de trabajar con esta población radica en que, aunque la universidad cuenta con programas de bienestar orientados a sus empleados, resulta necesario identificar con mayor precisión las percepciones del personal administrativo respecto a su entorno laboral. De esta manera, se busca generar información objetiva que permita diseñar y fortalecer estrategias de intervención y un plan de mejora del clima organizacional, con impacto directo en la motivación, satisfacción y productividad institucional

En cuanto a la muestra, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo con lo planteado por Scharager y Armijo (2001). Este tipo de muestreo, también denominado dirigido o intencional, no depende de la probabilidad, sino de las condiciones que permiten seleccionar a los participantes, garantizando la representación adecuada de la población en estudio.

Para definir la muestra se establecieron los siguientes criterios de selección:

1. Pertenecer a la Universidad de Santander en calidad de personal administrativo.
2. Tener un mínimo de seis meses de vinculación con la institución.
3. Aceptar voluntariamente participar en el estudio.

### 3.5. Consideraciones éticas

La presente investigación, titulada “Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta”, se desarrollará conforme a lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, que regulan la protección de datos personales en Colombia.

En este sentido, se contemplan las siguientes consideraciones éticas:

**Consentimiento informado:** antes de que los colaboradores participen en la encuesta, se les informará el objetivo de la investigación, el uso que se dará a la información recolectada y se dejará

claro que su participación es completamente voluntaria, sin que ello implique ningún tipo de consecuencia o afectación en el ámbito laboral.

**Confidencialidad y anonimato:** En la encuesta no se solicitan datos personales como el nombre, el cargo específico o el correo electrónico, ya que las respuestas son completamente confidenciales y se utilizarán únicamente con fines académicos.

**Uso responsable de la información:** La información recolectada será utilizada exclusivamente para el desarrollo del proyecto de investigación. Los datos serán tratados de manera responsable y confidencial, garantizando que no se empleen con fines distintos al propósito principal ni a los objetivos previamente informados al participante.

**Respeto y dignidad de los participantes:** El respeto hacia los participantes es un principio fundamental en la aplicación y uso de la información recolectada. Por esta razón, el instrumento ha sido diseñado para evitar preguntas que puedan generar incomodidad o influir negativamente en las respuestas obtenidas.

**Transparencia y honestidad académica:** Se garantiza que la información suministrada es veraz y ha sido manejada con responsabilidad. Las fuentes consultadas provienen de medios académicos confiables, con el propósito de evitar el plagio y prevenir la inclusión de datos erróneos que puedan afectar el desarrollo del proyecto de investigación.

### 3.6. Técnicas de recolección de la información

De acuerdo con el análisis previo y en consonancia con el objetivo principal de la investigación, se determinó que el instrumento más adecuado para recolectar información sobre los factores que influyen en la percepción y el bienestar de los colaboradores es una encuesta estructurada con enfoque cuantitativo. Este instrumento permite explorar de manera sistemática y ordenada las percepciones de

los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander, sede Cúcuta, en torno a los elementos que configuran el clima organizacional.

La elección de este instrumento se fundamenta en su pertinencia para captar percepciones y valoraciones subjetivas a partir de respuestas estructuradas, lo que facilita la interpretación de las experiencias laborales desde la perspectiva de los participantes. Además, su aplicación se respalda en antecedentes teóricos y empíricos que han demostrado su validez para el estudio de fenómenos organizacionales.

El cuestionario fue diseñado bajo el formato de escala tipo Likert, conformado por ítems que incluyen cinco opciones de respuesta. Estas opciones varían de acuerdo con la naturaleza de cada dimensión evaluada, que reflejan grados de intensidad, acuerdo, satisfacción o valoración. Esta flexibilidad permite que las respuestas se ajusten mejor a la característica del aspecto analizado, ofreciendo una visión más precisa y contextualizada de las percepciones de los colaboradores.

El instrumento utilizado corresponde al cuestionario propuesto por Rosas Serrata, García Treviño, Guzmán Prince y Medina Álvarez (2023), el cual evalúa seis dimensiones del clima laboral: infraestructura, motivación, manifestación de conflictos, sentido de pertenencia, liderazgo y satisfacción laboral. Dicho cuestionario está compuesto por 46 ítems con formato de respuesta tipo Likert, y fue validado en su confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, lo que respalda su consistencia interna y pertinencia metodológica.

clasificados en las 5 dimensiones mencionadas anteriormente, el cual, fue validado en cuanto a su nivel de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach el cual es una medida que se utiliza para evaluar el porcentaje de confiabilidad de un conjunto de preguntas o ítems contratadas un mismo concepto.

Es imperativo mencionar que la confiabilidad del instrumento está respaldada, ya que, la medición de Alpha Cronbach fue realizada por Rosas Serrata, García Treviño, Guzmán Prince y Medina Álvarez (2023), arrojando los siguientes resultados, Infraestructura 0.714 (Aceptable), Motivación 0.880 (Buena consistencia interna), Manifestación de conflictos 0.806 (Buena consistencia interna), Sentido de Pertenencia 0.828 (Buena consistencia interna), Liderazgo 0.763 (Aceptable) y Satisfacción laboral 0.879 (Buena consistencia interna). De lo anterior, podemos corroborar que el instrumento está validado y se encuentra dentro de los niveles de confiabilidad de entre 0.7 a 0.9 lo que indica buena consistencia interna en general para todo el instrumento.

### **3.7. Técnicas de análisis y procesamiento de datos**

A través de correo electrónico se remitió el instrumento de encuesta a 148 colaboradores administrativos de la Universidad de Santander, campus Cúcuta. El cuestionario inició con la presentación del consentimiento informado y, posteriormente, incorporó cinco (5) preguntas orientadas a recopilar información sociodemográfica de la población de estudio. Finalmente, se incluyó el instrumento propuesto por Rosas Serrata, García Treviño, Guzmán Prince y Medina Álvarez (2023), compuesto por 46 ítems que evalúan seis dimensiones del clima laboral: infraestructura, motivación, manifestación de conflictos, sentido de pertenencia, liderazgo y satisfacción laboral, utilizando un formato de respuesta tipo Likert.

Para el procesamiento de los datos, la información recopilada será depurada, organizada e interpretada de acuerdo con las percepciones expresadas por los participantes en cada una de las dimensiones evaluadas. Se aplicará estadística descriptiva, teniendo en cuenta frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, con el fin de identificar patrones, niveles de percepción y tendencias generales. Este procedimiento permitirá obtener una comprensión integral del clima organizacional y formular estrategias de mejora fundamentadas en la experiencia real de los colaboradores.

Tabla 1.

*Descripción desarrollo de los objetivos*

<b>Título</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Fases</b>	<b>Resultados</b>
Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.	Analizar la percepción del clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.	Identificar las características sociodemográficas de los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta	Actividad 1. Aplicación de la encuesta. Actividad 2. Codificar los datos. Actividad 3. Análisis de datos recopilados.	Se identifican las características sociodemográficas de los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander.
		Describir la percepción del clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.	Actividad 1. Aplicación de la encuesta. Actividad 2. Organizar los datos. Actividad 3. Análisis de datos recopilados.	Conocer la percepción del clima en los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander a través del análisis de los resultados de la encuesta.

---

Proponer estrategias de fortalecimiento del clima organizacional para el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.	Actividad 1. Identificar patrones, fortalezas y aspectos por mejorar. Actividad 2. Identificar estrategias de fortalecimiento del clima organizacional de acuerdo a los resultados.	Teniendo en cuenta los resultados por dimensión se definirán estrategias para fortalecer el clima organizacional para el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.
---	--	---

---

#### 4. Procesamiento de la Información

##### 4.1. Objetivo específico 1. Identificar las características sociodemográficas de los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta

**Tabla 2.**

*Género*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	11	69,4%
Femenino	25	30,6%

En relación con la variable de género, la encuesta fue respondida por 36 colaboradores del área administrativa. Los resultados muestran que el 69,4% de los participantes se identificó como mujer, mientras que el 30,6% correspondió a hombres. Esta distribución evidencia una mayor representación femenina dentro del grupo encuestado, tendencia que podría reflejar la composición real del personal administrativo en el campus Cúcuta. Este aspecto más adelante en el análisis de los resultados de las dimensiones puede resultar relevante para la interpretación de las percepciones sobre el clima organizacional, dado que las experiencias y valoraciones pueden variar según las particularidades de cada grupo poblacional.

**Tabla 3.***Colaboradores por dependencia*

<b>Dependencia</b>	<b>Frecuencia</b>
Atención al Estudiante	1
Autorregulación	1
Bienestar Institucional	2
Biblioteca	1
Comercio Exterior	1
Compras	5
Crédito y Cartera	4
Desarrollo Profesoral	2
Facultad De Ciencias Económicas Administrativas y Contables	1
Fisioterapia	1
Gestión Documental	4
Gestión de Tic	2
Investigaciones	1

Graduados	1
Mercadeo institucional	1
Posgrados	1
Planta física	1
Programa Bacteriología Y Laboratorio Clínico	2
Registro y Control Académico	2
Talento Humano	1
Terapia Ocupacional	1

En cuanto a la participación por dependencia, la encuesta fue respondida por 36 colaboradores pertenecientes a 21 dependencias del área administrativa. Se observa una distribución heterogénea de la participación, destacándose el subproceso de Compras como la dependencia con mayor representación, con un 13,9% del total de respuestas. Le siguen Crédito y Cartera y Gestión Documental, cada una con un 8,3% de participación.

Esta variabilidad en la representación por dependencias evidencia una amplia cobertura institucional en la recolección de información, lo cual fortalece la validez del análisis del clima organizacional. La participación de colaboradores pertenecientes a diferentes áreas y niveles operativos permite incorporar una diversidad de perspectivas, favoreciendo una interpretación más completa y equilibrada de las percepciones sobre las condiciones laborales dentro del campus.

**Tabla 4.***Rango de edad*

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>
Menos de 25 años	5
25 a 34 años	7
35 a 44 años	14
45 a 54 años	5
55 años o más	5

En cuanto a la variable de edad, los resultados muestran que el 38,9% de los colaboradores que participaron en la encuesta se encuentran en el rango de 35 a 44 años, constituyéndose en el grupo de edad con mayor representación. Le sigue el rango de 25 a 34 años, que corresponde al 19,4% de los participantes. Por otro lado, se observa una participación equitativa en los grupos menores de 25 años, entre 45 y 54 años, y mayores de 55 años, cada uno con un 13,9%.

La predominancia del rango de 35 a 44 años podría estar asociada a la antigüedad laboral de parte del personal administrativo, así como al avance académico y profesional que facilita el acceso a cargos de mayor responsabilidad dentro de la institución. Esta composición sugiere la presencia de un equipo consolidado, con experiencia y trayectoria, lo que puede influir positivamente en la estabilidad y continuidad de los procesos administrativos del campus.

**Tabla 5.***Cargo o nivel jerárquico*

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>
Directivo	4
Coordinador(a)	8
Asistente	8
Auxiliar	16

En cuanto al rango jerárquico, los resultados muestran que la mayor participación corresponde a los colaboradores que ocupan cargos de auxiliares, representando el 44,4% del total de encuestados. En segundo lugar, tanto los asistentes/secretarios(as) como los coordinadores registraron un nivel de participación del 22,2% cada uno. Finalmente, el porcentaje más bajo se observó en el grupo de directivos, quienes aportaron únicamente el 11,1% de las respuestas.

Estos resultados pueden estar relacionados con la mayor presencia de personal vinculado a cargos operativos dentro de la estructura administrativa, especialmente en el nivel de auxiliares, lo cual explica su mayor participación en la encuesta. Esta distribución también sugiere que la percepción del clima organizacional estará influenciada principalmente por la experiencia de quienes desempeñan funciones de apoyo y operación en las diferentes dependencias, pero la participación de otros cargos y niveles jerárquicos contribuyen a realizar una investigación más profunda y acorde a las necesidades de todas las partes interesadas que pueden ver afectada su percepción del clima organizacional.

**Tabla 6.***Antigüedad en la empresa*

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>
Menos de 1 año	1
1 a 3 años	8
4 a 6 años	4
7 a 10 años	8
Más de 10 años	15

En la pregunta relacionada con la antigüedad en la institución, se observa que el grupo con mayor representación corresponde a los colaboradores que llevan más de 10 años trabajando en la Universidad, con un 41,7%. Los rangos de 1 a 3 años y 7 a 10 años registraron el mismo nivel de participación, cada uno con un 22,2%. Por su parte, el 11,1% indicó tener entre 4 y 6 años de antigüedad, mientras que una sola persona (2,8%) manifestó llevar menos de un año vinculada a la institución.

Tal como se mencionó en el análisis referente a la edad, la prevalencia de colaboradores con mayor trayectoria puede estar directamente relacionada con la composición de la edad del personal. La coincidencia entre una población mayoritariamente ubicada en rangos de edad intermedia y una alta antigüedad sugiere la presencia de equipos consolidados, con estabilidad laboral y conocimiento

profundo de los procesos institucionales. Esto puede influir positivamente en la continuidad de las funciones administrativas y en la percepción del clima organizacional, dado que los colaboradores con mayor permanencia suelen tener un sentido de pertenencia más alto, alineado con mayor motivación y compromiso.

**4.2. Objetivo específico 2. Describir la percepción del clima organizacional en los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.**

**Tabla 7.**

*infraestructura*

<b>Pregunta</b>	<b>5 = muy de acuerdo</b>	<b>4 = de acuerdo</b>	<b>3 = Indiferente</b>	<b>2 = en desacuerdo</b>	<b>1 = muy en desacuerdo</b>
1. Considero que la iluminación en mi área de trabajo es la ideal para desarrollar mis tareas.	78%	22%	0%	0%	0%
2. La ventilación es adecuada en mi área de trabajo.	86%	11%	3%	0%	0%
3. La temperatura del ambiente me permite trabajar de manera cómoda.	75%	19%	3%	3%	0%

4. El espacio de mi área es suficiente para poder desarrollar mis tareas.	78%	19%	0%	3%	0%
5. Existen altos volúmenes de ruido que afecten mi salud o mi trabajo.	25%	22%	3%	17%	33%
6. Considero que las condiciones físicas de mi trabajo son seguras.	81%	14%	3%	3%	0%
7. Considero que tengo tiempo suficiente para realizar mi trabajo.	69%	25%	6%	0%	0%
8. La cantidad y nivel de recursos (materiales, infraestructura y equipos) es suficiente para realizar bien mi trabajo.	81%	17%	3%	0%	0%

La dimensión de infraestructura estuvo conformada por ocho (8) preguntas orientadas a conocer la percepción de los colaboradores respecto a las condiciones físicas del espacio de trabajo, entendidas como un componente esencial del bienestar laboral. Los resultados obtenidos evidencian niveles elevados de satisfacción en aspectos como la iluminación, ventilación, temperatura, amplitud del espacio, condiciones de seguridad, disponibilidad de equipos y materiales. En estos indicadores, los

niveles de satisfacción se sitúan entre el 75% y el 85%, lo que refleja una valoración mayoritariamente positiva de los ambientes laborales.

No obstante, también se identifican aspectos que requieren atención. En primer lugar, la presencia de ruido en el entorno de trabajo presenta un bajo nivel de satisfacción, alcanzando únicamente el 33%, lo cual podría afectar la concentración, el desempeño y la salud ocupacional. Asimismo, un 69% de los participantes manifestó no contar con el tiempo suficiente para desarrollar sus labores asignadas, lo que sugiere posibles sobrecargas de trabajo o dificultades en la distribución de tareas. Estos hallazgos permiten reconocer áreas de mejora que podrían influir directamente en la calidad de vida laboral y en el rendimiento del personal administrativo.

**Tabla 8.**

*Motivación*

<b>Pregunta</b>	<b>5 = muy de acuerdo</b>	<b>4 = de acuerdo</b>	<b>3 = Indiferente</b>	<b>2 = en desacuerdo</b>	<b>1 = muy en desacuerdo</b>
9. Estoy conforme en cómo se toman las decisiones de mi departamento.	75%	22%	3%	0%	0%
10. Considero que el sueldo que recibo es una justa retribución por las tareas que desempeño.	25%	36%	8%	19%	11%
11. Considero que mi sueldo está por encima de lo que se puede pagar en otros centros	19%	11%	8%	28%	33%

de trabajo con tareas similares.					
12. Mi jefe inmediato está abierto a escuchar mis puntos de vista.	86%	14%	0%	0%	0%
13. Considero que tengo la oportunidad de seguir creciendo y desarrollándome en mi trabajo.	61%	19%	6%	6%	8%
14. Pienso que las recompensas que se dan cuando realizo un buen trabajo son justas.	50%	19%	19%	6%	6%
15. Trabajar en esta empresa me ayuda a alcanzar la felicidad.	61%	28%	6%	6%	0%
16. Mi jefe reconoce mi trabajo.	83%	14%	3%	0%	0%

En este caso la dimensión de motivación estuvo conformada por ocho preguntas que se orientaron a conocer el pensamiento o percepción de cada una de las personas participantes, en este apartado se tienen en cuenta factores de gran relevancia en cuanto al análisis del clima organizacional como lo son la satisfacción salarial, las oportunidades de crecimiento, la escucha y/o comunicación con sus superiores y la felicidad alcanzada por medio de su trabajo.

Tomando en cuenta cada uno de los resultados obtenidos se identifica que los siguientes factores mantienen alto su porcentaje de aprobación por parte del personal, tal como se aprecia en la tabla, donde podemos observar que la participación en las decisiones del departamento se encuentra con un 75 %, la disposición del líder inmediato en cada área en cuanto a la capacidad de escuchar a su equipo de trabajo obtuvo un 86%. Además, el reconocimiento que aporta el líder inmediato en retribución a los esfuerzos del personal refleja un 83%, mientras que la percepción en cuanto si considera que el trabajo le ayuda a alcanzar la felicidad y considera que la oportunidad para incentivar el desarrollo profesional en cada cargo obtiene un 61% cada uno.

Lo anteriormente expuesto nos indica que la Universidad de Santander tiene muy en cuenta la voz o los pensamientos de sus colaboradores al permitir que sus líderes fomenten la escucha efectiva y posibiliten su participación a la hora de tomar decisiones, lo cual contribuye a que aumente su sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución, del mismo modo, observamos que los reconocimientos actuales que son ofrecidos al equipo de trabajo son considerados favorables al igual que las oportunidades de desarrollo profesional lo cual es fundamental para garantizar un clima organizacional apto para el desarrollo de cada uno de los cargos que conforman el área administrativa.

Sin embargo, la percepción que se obtuvo en los factores de remuneración económica adecuada según las actividades realizadas es de 25% y solo el 19% considera que la remuneración económica está por encima de lo que le puede pagar en otros centros de trabajo, lo que representa un evidente desacuerdo por parte del personal al percibir que su salario actual no se adecua o no es equivalente a las actividades realizadas, lo cual, podría relacionarse en que sus salarios no demuestran ser competitivos en la ciudad. Este déficit que se identificó en la actual dimensión podría afectar la retención del personal y desmejorar el clima organizacional de la universidad.

**Tabla 9.***Manifestación de conflictos*

Pregunta	5 = muy de acuerdo	4 = de acuerdo	3 = Indiferente	2 = en desacuerdo	1 = muy en desacuerdo
17. Casi nunca se presentan conflictos en el trabajo.	64%	31%	3%	0%	3%
18. Cuando se presentan conflictos con mis compañeros, mi jefe inmediato se involucra para solucionarlos.	69%	28%	3%	0%	0%
19. Constantemente tengo diferencias con mis compañeros	11%	3%	3%	17%	67%
20. En la empresa se promueve el trabajo en equipo.	83%	14%	3%	0%	0%
21. Considero que le agrado a todos mis compañeros.	61%	28%	11%	0%	0%
22. Todos en la empresa nos comunicamos de manera respetuosa y sin groserías.	69%	28%	3%	0%	0%

23. Recibo tratos violentos, agresivos o denigrantes por parte de alguna persona de la empresa.	14%	6%	0%	14%	67%
24. La relación entre los compañeros de trabajo es buena.	75%	25%	0%	0%	0%

Con el fin de evaluar el clima organizacional por parte del personal administrativo de la Universidad de Santander en el campus Cúcuta en relación a la manifestación de conflictos se tuvieron en cuenta 8 aspectos importantes que se relacionan directamente con el respeto, los valores y la convivencia en general entre cada uno de los colaboradores de la organización, tal como lo son, la relación y tratos entre compañeros, comunicación respetuosa, percepción de mí ante el prójimo, trabajo en equipo, generación y reacción ante conflictos.

Los resultados obtenidos demuestran en el marco del ambiente laboral de la universidad que el personal considera que los conflictos son poco frecuentes, al identificar un 64% en el ítem de “casi nunca se presentan” y al mismo tiempo en un flujo directamente proporcional se obtuvo un 69% en cuanto a percibir que el jefe inmediato de cada área actúa adecuadamente en pro a la búsqueda de soluciones, valores consistentes en afirmar que el personal del área administrativa se encuentra un 67% “muy en desacuerdo” cuando se manifiesta que constantemente se tienen diferencias con sus compañeros. Además, los datos obtenidos nos ilustran un 69% en cuanto a la comunicación respetuosa con todo el equipo de trabajo, sin mencionar que se evidencia un 75% que estuvo “muy de acuerdo” en afirmar que la relación entre compañeros es buena, lo cual contribuye a un clima organizacional saludable y colaborativo.

Adentrándonos a los datos menos favorables, podemos observar que un 14% de las personas participantes manifiestan recibir tratos violentos, agresivos o denigrantes por parte de algún miembro de la organización y un 11% consideran que constantemente tiene diferencias con sus compañeros de trabajo, lo cual, aunque prevalecen en su mayoría percepciones muy positivas en esta dimensión, no se debe pasar por alto la evaluación de los aspectos que arrojaron un porcentaje desfavorable ya que al presentarse diferencias entre el personal o tratos inadecuados en cualquiera de las direcciones de jerarquización, se podría afectar negativamente y de manera periódica el ambiente laboral, por tal razón es imperativo proponer estrategias de mejora, que permitan fortalecer dichos aspectos y reducir en lo posible al 100% las percepciones negativas de los colaboradores, garantizando la mejora de su calidad de vida.

**Tabla 10.**

*Sentido de pertenencia*

<b>Pregunta</b>	<b>5 = muy de acuerdo</b>	<b>4 = de acuerdo</b>	<b>3 = Indiferente</b>	<b>2 = en desacuerdo</b>	<b>1 = muy en desacuerdo</b>
25. El nombre, la imagen y todo aquello que identifica a la empresa representa valor para mí.	81%	17%	3%	0%	0%
26. Participó en el diseño de estrategias para desarrollar el trabajo de mi departamento.	69%	22%	6%	3%	0%

27. Siento que me toman en cuenta para la toma de decisiones de mi área.	69%	19%	11%	0%	0%
28. Me siento identificado con los valores de la empresa.	78%	14%	8%	0%	0%
29. El cumplimiento de los objetivos de la empresa ayuda a alcanzar mis metas personales.	69%	22%	6%	3%	0%
30. Cuando la empresa cumple una meta, lo siento como una victoria que también me pertenece.	78%	8%	11%	3%	0%
31. Cuando tomó la iniciativa en alguna tarea, mi jefe inmediato no me permite trabajar bien.	19%	0%	6%	19%	56%
32. Considero que la distribución de la carga de trabajo en mi área, es justa y equitativa.	67%	19%	11%	0%	3%

La dimensión de sentido de pertenencia permite identificar en qué grado las personas participantes se perciben involucradas con la universidad de Santander al sentirse identificados y

comprometidos en cumplir con los objetivos de la institución. Este apartado se compone de 8 preguntas consistentes en evaluar la carga en la labor realizada, la manera de actuar del líder inmediato ante la iniciativa del personal, el sentido de pertenencia de las metas organizacionales y su integración en los objetivos personales, la participación en la toma de decisiones, la participación en la generación de estrategias y la identificación de la imagen institucional como propia.

Al analizar los resultados obtenidos, podemos evidenciar una clara inclinación positiva, iniciando con un 81% de personas que indican estar “muy de acuerdo” en manifestar que el nombre y la imagen de la institución tiene valor para ellos, y un 78% afirman sentirse identificados con los valores organizacionales, al igual en el mismo porcentaje consideran el cumplimiento de las metas organizacionales como propias, demostrando un alto grado de sentido de pertenencia de los colaboradores hacia los objetivos y metas establecidas por la universidad. Además, podemos visualizar en los resultados que un 67% consideran que la carga laboral es justa y equitativa.

Por otro lado, se aprecia que un 19% de las personas participantes manifiestan que su líder inmediato no les permite trabajar bien, cuando demuestran iniciativa en su trabajo, y una gran parte se muestran indiferentes antes ciertos aspectos organizacionales como por ejemplo, un 3% en el ítem “el nombre, la imagen y todo aquello que identifica a la empresa representa valor para mí”, un 6% en la participación en el diseño de estrategias para el desarrollo del trabajo, un 11% “siento que me toman en cuenta para la toma de decisiones del área”, un 6% “cuando tomé iniciativa en alguna tarea mi jefe inmediato me permite trabajar bien”, un 11% “Cuando la empresa cumple una meta, lo siento como una victoria que también me pertenece” y un 11% “Considero que la distribución de la carga de trabajo en mi área, es justa y equitativa”. Lo mencionado anteriormente abre la brecha para establecer estrategias que permitan mejorar aspectos clave del clima organizacional, ya que el evidenciar que parte los colaboradores se encuentran en una posición neutral en cuanto al sentido de pertenencia nos puede

indicar un bajo compromiso emocional, no identificación de valores y cultura organizacional y un bajo sentimiento de cohesión hacia la empresa. Esta indiferencia reflejada se deberá tener en cuenta ya que demuestra que algunos de los colaboradores tienen poca conexión con la cultura de la universidad.

**Tabla 11.**

*Liderazgo*

<b>Pregunta</b>	<b>5 = Siempre</b>	<b>4 =Casi siempre</b>	<b>3 = Con cierta frecuencia</b>	<b>2 = Casi nunca</b>	<b>1 = Nunca</b>
33. La buena comunicación es muy importante en mi equipo de trabajo.	94%	6%	0%	0%	0%
34. La empresa imparte cursos y talleres para seguirme capacitando, mejorando mis habilidades y conocimientos.	92%	3%	3%	3%	0%
35. Mi jefe transmite motivación y confianza a mis compañeros y a mí.	86%	14%	0%	0%	0%
36. Cada una de las tareas y funciones que realizo son bien definidas antes de hacerlas.	86%	14%	0%	0%	0%

37. Mi jefe inmediato me da apoyo y es empático cuando tengo problemas.	83%	17%	0%	0%	0%
38. Participo con gusto en aquellas actividades que no forman parte de mis funciones.	75%	22%	3%	0%	0%
39. Cuando me equivoco, mi jefe me explica mis fallas y buscamos una solución para que no se repita.	81%	17%	3%	0%	0%

La dimensión de liderazgo estuvo conformada por siete (7) preguntas, cuyos resultados reflejan una percepción ampliamente favorable por parte de los colaboradores. En primer lugar, el 94% de los encuestados considera que la comunicación es un aspecto fundamental dentro del equipo de trabajo, lo que evidencia relaciones laborales basadas en la claridad y el intercambio oportuno de información. De igual manera, el 92% reconoce que las capacitaciones y talleres programados por la institución contribuyen significativamente al fortalecimiento de sus capacidades y habilidades, lo cual se refleja en el desempeño y cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Por otra parte, referente a la percepción con respecto si el jefe transmite motivación y confianza al equipo de trabajo y si este retroalimenta y aclara las tareas y funciones asignadas, obtuvieron un resultado de satisfacción de 86%, postura favorable que permite identificar que el liderazgo en las diferentes dependencias está siendo bien gestionado y aporta significativamente al equipo de trabajo, por ende, también al cumplimiento de metas institucionales.

Resultados similares se observan en la pregunta relacionada con el apoyo y la empatía del jefe inmediato ante dificultades de los colaboradores, donde se obtuvo un 83% de satisfacción. Esta percepción confirma la presencia de un liderazgo cercano, que fomenta la comunicación abierta y el acompañamiento respetuoso sin sobrepasar límites profesionales, aspectos fundamentales para mantener la motivación y la cohesión del equipo.

Por otro lado, el 75% de los colaboradores indicó que participa con gusto en actividades que no hacen parte de sus funciones habituales. Aunque este resultado es favorable, es el más bajo dentro de la dimensión, lo que podría estar asociado a la carga laboral o a la percepción de que la participación en actividades culturales, académicas o deportivas puede interferir en el cumplimiento de metas o compromisos establecidos.

Finalmente, el 81% de los encuestados señaló que su jefe inmediato siempre explica las fallas y orienta en la búsqueda de soluciones, promoviendo acciones que mitiguen la repetición de errores. Este hallazgo refuerza la idea de un liderazgo formativo, orientado al aprendizaje y a la mejora continua.

**Tabla 12.**

*Satisfacción Laboral*

<b>Pregunta</b>	<b>5 = muy bueno</b>	<b>4 = bueno</b>	<b>3 = regular</b>	<b>2 = malo</b>	<b>1 = muy malo</b>
40. ¿Cómo calificaría los resultados de su trabajo?	89%	11%	0%	0%	0%

41. ¿Cómo calificaría su satisfacción derivada de las actividades y objetivos de la empresa?	78%	22%	0%	0%	0%
42. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción al pertenecer a esta empresa?	89%	11%	0%	0%	0%
43. ¿Cómo calificaría las instalaciones del centro de trabajo?	78%	19%	3%	0%	0%
44. ¿Cómo calificaría el desempeño de su jefe inmediato?	89%	11%	0%	0%	0%
45. ¿Cómo calificaría el desempeño de sus compañeros de trabajo?	86%	14%	0%	0%	0%
46. En general, ¿Cómo calificaría a la empresa?	83%	14%	3%	0%	0%

La última de las dimensiones pero no la menos importante permite identificar si el personal participante se sienten motivados o el bienestar que experimentado en relación a su trabajo este ítem está compuesto de 7 preguntas orientadas en varios aspectos como, ¿Cómo calificaría a la empresa? , ¿Cómo calificaría el desempeño de sus compañeros de trabajo?, ¿Cómo calificaría el desempeño de su

jefe inmediato?, ¿Cómo calificaría las instalaciones del centro de trabajo?, ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción al pertenecer a esta empresa?, ¿Cómo calificaría su satisfacción derivada de las actividades y objetivos de la empresa?, ¿Cómo calificaría los resultados de su trabajo?.

En los resultados obtenidos podemos observar que en todos los aspectos a evaluar en esta dimensión hay una tendencia positiva. El 83% considera que la empresa en general es buena, el 86% considera que el desempeño de sus compañeros es bueno, el 89% afirma que es bueno el desempeño de su jefe inmediato, el 78% califica como buena las instalaciones de trabajo, el 89% se siente satisfecho de pertenecer a la universidad, el 89% califica como bueno el desempeño de su trabajo. Lo anterior permite evidenciar un alto grado de satisfacción por parte de los colaboradores, sin embargo, es importante realizar estrategias de mejora orientadas al seguimiento para asegurar que estos valores se mantengan.

Para finalizar y después de haber analizado cada uno de los ítems evaluados por el instrumento de medición se procedió a identificar el promedio en el que se encontraban cada una de las dimensiones, evidenciando que todas quedaron posicionadas dentro del rango de “muy favorable” o “favorable”, tal como se aprecia a continuación:

**Tabla 13.**

*Resultados generales por dimensión*

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Infraestructura	4.53472	Muy Favorable
Motivación	4.13194	Favorable
Manifestación de conflictos	3.94097	Favorable

Sentido de pertenencia	4.29861	Muy Favorable
Liderazgo	4.83333	Muy Favorable
Satisfacción laboral	4.83730	Muy Favorable

Para la identificación de los conceptos de interpretación se tomaron en cuenta los mismos niveles utilizados para la escala de likert con el diferencial que se le otorgó a cada uno un rango con respecto al promedio obtenido, con el fin de poder identificar el estado de cada dimensión según las percepciones manifestadas por los participantes.

**Tabla 14.**

*Escala de interpretación*

Rango de promedio	Escala de Likert	Interpretación
1.00 - 1.80	Muy en desacuerdo	Muy desfavorable
1.81 - 2.60	En Desacuerdo	Desfavorable
2.61 - 3.40	Indiferente	Aceptable
3.41 - 4.20	De acuerdo	Favorable
4.21 - 5.00	Muy de acuerdo	Muy Favorable

De lo anterior podemos inferir, que todas las dimensiones se encuentran dentro de los rasgos favorables en cuanto al clima organizacional de la universidad de santander sede cúcuta, del mismo modo, es importante mencionar que hay ítems que obtuvieron mayores promedios como por ejemplo

Infraestructura con un promedio de 4.53, Sentido de pertenencia con 4.29, liderazgo con 4.83 y satisfacción laboral con 4.837, de lo cual podemos afirmar que el personal participante en la investigación considera que tiene un ambiente laboral óptimo en cuanto estos factores caracterizado por el liderazgo efectivo y transformacional, condiciones físicas adecuadas y un alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia por la institución.

Por otro lado, observamos que las dimensiones de Manifestación de conflictos y motivación con promedios de 3.94 y 4.13 respectivamente, lo que nos permite afirmar que aunque se encuentren en rango Favorable no presentan al igual que las demás un alto promedio, lo que se traduce como oportunidades presentes de mejora del clima organizacional de la universidad.

#### **4.3. Objetivo específico 3. Proponer estrategias de fortalecimiento del clima organizacional para el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.**

La implementación de estrategias de mejora es fundamental para garantizar condiciones laborales óptimas, aumentar la productividad y la satisfacción laboral, dichas estrategias podrían clasificarse en correctivas o preventivas lo que ayudaría no solo a atender las actuales falencias presentadas en los resultados si no que permitirán fortalecer los aspectos positivos evidentemente marcados con el fin de aumentar su grado de impacto o mantener el porcentaje actual.

A continuación, se presentan las estrategias diseñadas con el propósito de mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, contribuir al bienestar laboral de los colaboradores del área administrativa.

#### **Tabla 15.**

## Estrategias de fortalecimiento del clima organizacional

Aspectos con baja percepción de satisfacción	Propuesta estrategia de fortalecimiento	Objetivo
Existencia de altos volúmenes de ruido en mi entorno de trabajo.	Diseñar un programa correctivo de medición del ruido orientado principalmente a identificar el personal afectado por los altos volúmenes de ruido y seguido por acciones de reubicación temporal del área de trabajo y establecimiento de horarios controlados para las obras civiles en ejecución.	Reducir los volúmenes de ruido percibidos por el personal del área administrativa de la universidad de Santander sede Cúcuta con el fin de garantizar que las condiciones de trabajo de los colaboradores sean aptos y acordes para el desarrollo de sus funciones contribuyendo así a mejorar la concentración, eficiencia y productividad.
tiempo insuficiente para realizar el trabajo.	Diseñar un proceso de análisis completos de los cargos administrativos con el objetivo de definir las funciones esenciales y sus tiempos de desarrollo, al mismo tiempo que se identifican actividades redundantes para su eliminación, de esta forma se optimizarán los tiempos de trabajo y se podrá ajustar los niveles adecuados de carga laboral según el cargo.	Optimizar la eficiencia de los cargos administrativos de la universidad de santander sede cúcuta por medio del análisis de las funciones asignadas a cada puesto logrando así la reducción de los tiempos de ejecución general de las responsabilidades y mejorar la distribución de la carga laboral.
Insatisfacción con la remuneración económica conforme a las tareas que desempeñan	Realizar un análisis comparativo del mercado laboral en la ciudad de Cúcuta donde se pueda identificar si los cargos actuales de la universidad de Santander son competitivos en cuanto a sus salarios, funciones designadas y acordes a los estándares del sector administrativo de la ciudad.	Llevar a cabo un estudio comparativo de los cargos actuales de la universidad de Santander sede Cúcuta con respecto a los ofrecidos en por el mercado laboral en el sector educativo administrativo, con el fin de identificar inconsistencias y así poder formular una propuesta acorde que permita mejorar la satisfacción del personal.

<p>Baja percepción de satisfacción con el reconocimiento de recompensas justas que se dan cuando realizan un buen trabajo</p>	<p>Realizar un proceso de socialización de las políticas ofrecidas actualmente por el área de talento humano para la premiación e incentivos de bienestar laboral, con el fin de garantizar que la totalidad del personal tenga pleno conocimiento de su existencia, posibilidades de acceso y beneficios .</p>	<p>Garantizar la difusión de las políticas de incentivos y beneficios de bienestar laboral en el campus Cúcuta de la universidad de Santander por medio de actividades de socialización didáctica y dinámica.</p>
<p>Diferencias con los compañeros de trabajo</p>	<p>Integran dentro del cronograma de capacitación jornadas de formación y fortalecimiento de relaciones interpersonales y cohesión de equipo de trabajo.</p> <p>Identificar oportunamente a los colaboradores que presenten dificultades en el manejo de emociones o que sean centro de conflictos dentro del equipo de trabajo, con el fin de garantizar su participación en las estrategias institucionales de fortalecimiento de la convivencia laboral.</p>	<p>Fortalecer la convivencia laboral y, en consecuencia, mejorar el clima organizacional mediante la implementación de espacios de formación orientados a promover una comunicación efectiva entre compañeros, aceptar y gestionar adecuadamente las diferencias, y considerar la mediación como una alternativa sana y coherente para la toma de decisiones, favoreciendo así relaciones laborales armoniosas, respetuosas y colaborativas.</p>
<p>Tratos violentos, agresivos o denigrantes por parte de alguna persona de la empresa.</p>	<p>Socializar al personal administrativo la composición, funciones y objetivos del Comité de Convivencia Laboral, con el fin de garantizar que todos los colaboradores conozcan los mecanismos disponibles para la prevención, atención y gestión de situaciones relacionadas con la violencia o el maltrato laboral.</p> <p>Incluir y ejecutar en el cronograma institucional de capacitación talleres</p>	<p>Prevenir y minimizar los tratos violentos, agresivos o denigrantes dentro de la Universidad, a través de la promoción de una cultura de respeto, el fortalecimiento de las competencias socioemocionales de los colaboradores mediante jornadas de capacitación, y la divulgación de mecanismos de denuncia seguros que permitan la intervención oportuna de situaciones de conflicto, con el fin de garantizar un ambiente laboral sano, seguro y armónico para todos.</p>

orientados al fortalecimiento de habilidades para la resolución pacífica de conflictos, manejo del estrés bajo presión, gestión de emociones y competencias relacionales, con el propósito de promover comportamientos adecuados y relaciones laborales respetuosas.

Identificar oportunamente a los colaboradores que presenten dificultades en el manejo de emociones o que sean centro de conflictos dentro del equipo de trabajo, con el fin de realizar intervenciones tempranas, acompañamientos individuales y acciones preventivas desde Talento Humano y Bienestar Institucional.

Compartir a través de los medios institucionales piezas informativas o banners que sensibilicen al personal administrativo sobre la importancia del respeto, el buen trato y la convivencia laboral, así como los canales de denuncia disponibles y las sanciones aplicables a quienes incurran en comportamientos violentos o inapropiados.

---

Distribución justa y equitativa de la carga de trabajo

Solicitar la revisión, por dependencia, del manual de funciones y responsabilidades por cargo, con el fin de validar que los perfiles y tareas asignadas correspondan al alcance real de cada rol. Esta revisión permitirá identificar

Garantizar la distribución equitativa y justa de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de los equipos de trabajo, ya que constituye un aspecto fundamental para el logro de las metas institucionales y la mejora del desempeño tanto

---

---

	<p>ajustes necesarios y actualizar oficialmente los manuales.</p> <p>Solicitar a los líderes de cada dependencia la evaluación detallada de las tareas asignadas a cada colaborador, comparando los tiempos estimados frente a los tiempos reales de ejecución. Esto permitirá identificar posibles situaciones de sobrecarga laboral o desbalance en la distribución de actividades.</p> <p>Incentivar la realización de reuniones periódicas en cada oficina, orientadas a validar el cumplimiento de metas, brindar retroalimentación sobre los aspectos a mejorar y revisar la percepción del equipo respecto a la distribución de funciones y carga de trabajo.</p>	<p>individual como colectivo. En este sentido, y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se plantean diversas estrategias que se articulan de manera integral que permitan optimizar los procesos, prevenir la sobrecarga laboral y fortalecer el clima laboral.</p>
<p>Falta de apoyo por parte del jefe inmediato cuando se toma iniciativa en alguna tarea.</p>	<p>Incluir dentro del cronograma de capacitación talleres y formación en aspectos esenciales de liderazgo. De igual manera, se propone reunión semestral orientada por el equipo de Bienestar Institucional orientadas a reforzar las habilidades de los líderes y promover la retroalimentación estructurada con sus equipos de trabajo.</p>	<p>Fortalecer el liderazgo institucional, promoviendo principios de confianza, escucha activa y acompañamiento efectivo. Estos elementos permiten consolidar relaciones laborales más sólidas, mejorar la coordinación de tareas y favorecer un desempeño óptimo en cada dependencia y finalmente lograr equipos más motivados y productivos.</p>

## Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la percepción del clima organizacional en la Universidad de Santander, sede Cúcuta, con el propósito de proponer estrategias de mejora que fortalezcan los factores evaluados. Para ello, se aplicó una encuesta estructurada bajo un enfoque cuantitativo. Este instrumento evaluó seis dimensiones relevantes para el análisis del clima organizacional: satisfacción laboral, liderazgo, sentido de pertenencia, manifestación de conflictos, motivación e infraestructura. Dichos aspectos se relacionan directamente con el clima organizacional, ya que permiten identificar la percepción de los colaboradores del área administrativa de la institución.

Con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, se identificó que los colaboradores del área administrativa perciben el ambiente laboral como favorable en todas las dimensiones evaluadas, pues se alcanzaron porcentajes superiores al 60 %. Esto evidencia que la institución cuenta con bases sólidas en aspectos como la satisfacción y bienestar del personal, la formación de líderes efectivos y justos, la equidad en la asignación de tareas, la implementación de políticas de motivación laboral, la capacitación en comunicación efectiva y resolución de problemas, así como condiciones de trabajo adecuadas.

No obstante, aunque los resultados generales reflejan un clima organizacional adecuado y saludable para el desarrollo de las funciones del área administrativa, también se identificaron ciertas dimensiones en las que parte del personal manifestó inconformidad o insatisfacción. Estas percepciones señalan aspectos que requieren atención y mejora por parte de la institución. Entre las principales falencias se encuentran: falta de apoyo del jefe inmediato ante iniciativas de los colaboradores, distribución inequitativa de la carga laboral, tratos agresivos o denigrantes por parte de alguna persona de la organización, dificultades en las relaciones entre compañeros, baja satisfacción con el

reconocimiento y las recompensas, inconformidad con la remuneración, tiempo insuficiente para la ejecución de tareas y presencia de altos niveles de ruido en el entorno de trabajo.

En concordancia con los hallazgos, se propusieron diversas estrategias orientadas a abordar cada una de estas falencias, con el fin de fortalecer los puntos críticos, mejorar la satisfacción del personal y garantizar que el clima laboral se mantenga en niveles aceptables. Cabe resaltar que la atención oportuna de estos aspectos representa un punto de partida fundamental para la mejora institucional, dado que, de no intervenir, podrían derivar en situaciones negativas de mayor impacto, como crisis internas, deterioro de relaciones, desmotivación, disminución de la productividad, afectaciones en la salud y, en general, un deterioro del clima organizacional de la universidad

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda que la universidad implemente estrategias orientadas a abordar las falencias identificadas en las dimensiones evaluadas. Inicialmente, es aconsejable priorizar los aspectos críticos, de modo que las acciones correctivas se desarrollen siguiendo un orden de importancia. En este proceso, se sugiere iniciar con la capacitación de los líderes de cada área, dado que son ellos quienes orientan al personal en el desarrollo de sus funciones y juegan un papel fundamental en el fortalecimiento del compromiso y el sentido de pertenencia. Por ello, resulta pertinente ofrecer actividades de formación en habilidades blandas, tales como liderazgo transformacional, comunicación efectiva y comunicación respetuosa, que contribuyan al mejoramiento de las relaciones laborales y la promoción de un trato adecuado y cordial.

Asimismo, se propone continuar con la evaluación de las cargas laborales, garantizando que las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo sean coherentes con el perfil y el rol de cada colaborador. Igualmente, es necesario asegurar que el personal conozca las políticas institucionales, beneficios organizacionales y los procedimientos de acceso a estos, ya que la falta de información puede generar desmotivación, disminución de la productividad y afectación en la calidad de los servicios prestados.

Posteriormente, se recomienda iniciar con la medición y monitoreo periódico de los niveles de ruido en las diferentes áreas de trabajo, con el fin de identificar la exposición acústica a la que se encuentran sometidos los colaboradores y verificar que se mantenga dentro de los parámetros adecuados, sin impactar negativamente su bienestar y salud.

Finalmente, es fundamental que la universidad mantenga evaluaciones periódicas de seguimiento del clima organizacional, lo que permitirá monitorear los niveles alcanzados en las seis

dimensiones analizadas y establecer acciones preventivas o correctivas cuando sea necesario. Esto garantizará un ambiente laboral saludable, que promueva la comunicación respetuosa, valore el esfuerzo según el desempeño y fortalezca una cultura institucional sólida y coherente con los objetivos organizacionales.

## Anexos

### Consentimiento informado

Cordial saludo,

Nosotros, Diana Vanessa Tique y Brayan Jesús Ayala, estudiantes de la Especialización en Gerencia de Talento Humano de la Universidad Minuto de Dios, estamos desarrollando un proyecto de trabajo de grado titulado: “Clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Santander en la ciudad de Cúcuta.” El propósito de este estudio es aplicar el cuestionario diseñado por Rosas Serrata, García Treviño, Guzmán Prince y Medina Álvarez (2023), con el fin de analizar las percepciones de los colaboradores respecto al clima organizacional.

Este trabajo tiene un carácter estrictamente académico y formativo; por lo tanto, la información recolectada será utilizada únicamente con fines investigativos y no tendrá ninguna implicación laboral, disciplinaria o de evaluación para los participantes ni para la institución.

Confidencialidad y protección de datos personales

De conformidad con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 sobre la protección de datos personales en Colombia, garantizamos que:

- Su participación es totalmente voluntaria, y puede retirarse en cualquier momento sin ningún tipo de consecuencia.
- La información suministrada será tratada de manera confidencial y anónima, sin asociar nombres ni datos personales a las respuestas.
- Los datos recolectados serán almacenados en medios digitales seguros, con acceso restringido únicamente a los investigadores responsables.

- Los resultados serán presentados de forma general y agregada, sin identificar a ningún participante en particular.
- Una vez finalizado el proceso de análisis, los datos serán eliminados conforme a las políticas éticas y de seguridad de la investigación.

Autorización para el tratamiento de datos personales: Por medio del presente formulario, autorizo de manera expresa, voluntaria e informada la recolección, almacenamiento, uso y tratamiento de mis datos personales y respuestas con fines exclusivamente académicos y de investigación, conforme a la normatividad vigente en Colombia.

Aceptación de participación: Al hacer clic en “sí”, acepto que he leído y comprendido la información anteriormente expuesta, y que estoy de acuerdo en participar en este estudio de forma libre y voluntaria:

Si

No

**Características sociodemográficas incluidas en el instrumento de encuesta:**

Indicar la dependencia a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Seleccione el rango de edad al cual pertenece:

- Menos de 25 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años

- 55 años o más

Género:

- femenino
- masculino

Antigüedad en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 10 años
- Más de 10 años

Cargo o nivel jerárquico:

- Directivo
- Coordinador(a)
- Asistente
- Auxiliar

### Instrumento aplicado

Pregunta	5 = muy de acuerdo	4 = de acuerdo	3 = Indiferente	2 = en desacuerdo	1 = muy en desacuerdo
----------	--------------------	----------------	-----------------	-------------------	-----------------------

1. Considero que la iluminación en mi área de trabajo es la ideal para desarrollar mis tareas.					
2. La ventilación es adecuada en mi área de trabajo.					
3. La temperatura del ambiente me permite trabajar de manera cómoda.					
4. El espacio de mi área es suficiente para poder desarrollar mis tareas.					
5. Existen altos volúmenes de ruido que afecten mi salud o mi trabajo.					
6. Considero que las condiciones físicas de mi trabajo son seguras.					
7. Considero que tengo tiempo suficiente para realizar mi trabajo.					
8. La cantidad y nivel de recursos (materiales, infraestructura y equipos) es suficiente para realizar bien mi trabajo.					

Pregunta	5 = muy de acuerdo	4 = de acuerdo	3 = Indiferente	2 = en desacuerdo	1 = muy en desacuerdo
9. Estoy conforme en cómo se toman las decisiones de mi departamento.					
10. Considero que el sueldo que recibo es una justa retribución por las tareas que desempeño.					
11. Considero que mi sueldo está por encima de lo que se puede pagar en otros centros de trabajo con tareas similares.					
12. Mi jefe inmediato está abierto a escuchar mis puntos de vista.					
13. Considero que tengo la oportunidad de seguir creciendo y desarrollándome en mi trabajo.					
14. Pienso que las recompensas que se dan cuando realizo un buen trabajo son justas.					
15. Trabajar en esta empresa me ayuda a alcanzar la felicidad.					
16. Mi jefe reconoce mi trabajo.					

Pregunta	5 = muy de acuerdo	4 = de acuerdo	3 = Indiferente	2 = en desacuerdo	1 = muy en desacuerdo
17. Casi nunca se presentan conflictos en el trabajo.					
18. Cuando se presentan conflictos con mis compañeros, mi jefe inmediato se involucra para solucionarlos.					
19. Constantemente tengo diferencias con mis compañeros					
20. En la empresa se promueve el trabajo en equipo.					
21. Considero que le agrado a todos mis compañeros.					
22. Todos en la empresa nos comunicamos de manera respetuosa y sin groserías.					
23. Recibo tratos violentos, agresivos o denigrantes por parte de alguna persona de la empresa.					
24. La relación entre los compañeros de trabajo es buena.					
Pregunta	5 = muy de acuerdo	4 = de acuerdo	3 = Indiferente	2 = en desacuerdo	1 = muy en desacuerdo

25. El nombre, la imagen y todo aquello que identifica a la empresa representa valor para mí.					
26. Participó en el diseño de estrategias para desarrollar el trabajo de mi departamento.					
27. Siento que me toman en cuenta para la toma de decisiones de mi área.					
28. Me siento identificado con los valores de la empresa.					
29. El cumplimiento de los objetivos de la empresa ayuda a alcanzar mis metas personales.					
30. Cuando la empresa cumple una meta, lo siento como una victoria que también me pertenece.					
31. Cuando tomó la iniciativa en alguna tarea, mi jefe inmediato no me permite trabajar bien.					
32. Considero que la distribución de la carga de trabajo en mi área, es justa y equitativa.					

Pregunta	5 = Siempre	4 =Casi siempre	3 = Con cierta frecuencia	2 = Casi nunca	1 = Nunca
33. La buena comunicación es muy importante en mi equipo de trabajo.					
34. La empresa imparte cursos y talleres para seguirme capacitando, mejorando mis habilidades y conocimientos.					
35. Mi jefe transmite motivación y confianza a mis compañeros y a mí.					
36. Cada una de las tareas y funciones que realizo son bien definidas antes de hacerlas.					
37. Mi jefe inmediato me da apoyo y es empático cuando tengo problemas.					
38. Participo con gusto en aquellas actividades que no forman parte de mis funciones.					
39. Cuando me equivoco, mi jefe me explica mis fallas y buscamos una solución para que no se repita.					
Pregunta	5 = muy bueno	4 = bueno	3 = regular	2 = malo	1 = muy malo

40. ¿Cómo calificaría los resultados de su trabajo?					
41. ¿Cómo calificaría su satisfacción derivada de las actividades y objetivos de la empresa?					
42. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción al pertenecer a esta empresa?					
43. ¿Cómo calificaría las instalaciones del centro de trabajo?					
44. ¿Cómo calificaría el desempeño de su jefe inmediato?					
45. ¿Cómo calificaría el desempeño de sus compañeros de trabajo?					
46. En general, ¿Cómo calificaría a la empresa?					

### Referencias

Andrade, A. y Betancourth, D. (2018). Clima Organizacional: un componente fundamental en el bienestar integral de los colaboradores. file:///C:/Users/bienvenido/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacional-8736240.pdf

Arrieta E., Cabarcas M. & Rodríguez C. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso barranquilla.

file:///C:/Users/bienvenido/Downloads/Dialnet-

AnalisisDeLasNecesidadesDeBienestarLaboralDeLosEmp-8703277.pdf

Arnao Niño, J. C. A., & Villegas Cubas, A. E. (2015). Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo.

Ávila, A. M. M. (2014). Relaciones sociales en las organizaciones (Tesis doctoral, Universidad del Rosario). Universidad del Rosario.

Bueno Betancur, D., & Orozco Gómez, L. (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://hdl.handle.net/11059/10545>

Cabay-Huebla, K. E., Noroña-Salcedo, D. R., & Vega-Falcón, V. (2022). Relación del estrés laboral con la satisfacción del personal administrativo del Hospital General Riobamba. *Revista Médica Electrónica*, 44(1), 69-83.

Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>

Castilla-Gutiérrez, S., Colihuil-Catrileo, R., Bruneau-Chávez, J., & Lagos-Hernández, R. (2021). Carga laboral y efectos en la calidad de vida de docentes universitarios y de enseñanza media. Chakiñan, *revista de ciencias sociales y humanidades*, (15), 166-179. <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.11>

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76.

García Solarte, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42), 43-61.

Gómez Correa., Grueso Hinestroza (2015). Las prácticas de recursos humanos y su incidencia en el bienestar laboral de los empleados.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/df618bf4-b203-4129-8d82-968c22a58750/content>

González, M. (2019). Cúcuta: Retos y oportunidades de la frontera colombo-venezolana. Revista de Economía Regional, 12(3), 45-60.

Guevara Hoyos, J., & Hoyos Jaramillo, G. E. (2022). Relación entre el Liderazgo Transformacional, el Clima Organizacional y variables de resultado en la Dirección General de Fábrica del Ingenio Risaralda SA.

Hernández, R. Baptista, M. & Fernández, C. (2010). Metodología de la investigación. McGraw Hill book.

Landeau (2007) y Cruz, Olivares, & González (2014). Procesos y fundamentos de la investigación científica. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>

Moyano Avila, A. M. (2014). Relaciones sociales en contextos organizacionales. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/1bbbf1a9-b3c9-43a8-bc86-c85dfa836cd0/content>

Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. Contribuciones a La Economía, 12(1).

<https://contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1376>

Patlán Pérez, J., (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Salud Uninorte*, 35(1), 156-184. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/view/8738/214421444968>

Ramírez Velázquez, J., (2019). El estrés laboral desde una perspectiva relacional. Un modelo interpretativo. *Revista Colombiana de Antropología*, 55(2), 117-147. <https://doi.org/10.22380/2539472X.802>

Regalado O., Allpacca R., Baca L., Gerónimo M. (2011). Endomárketing : estrategias de relación con el cliente interno. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/90>.

Reyes Fonseca., & Larzabal Fernández (2022). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A. <https://www.redalyc.org/journal/5646/564676367005/html/>

Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). Métodos de investigación. Culiacán, Mexico: Universidad Autónoma de Sinaloa. <https://es.scribd.com/doc/269380335/Metodos-de-Investigacion-Marco-Antonio-Rodriguez-Penuelas>

Rosas Serrata, J., García Treviño, I. L., Guzmán Prince, I., & Medina Álvarez, M. Á. (2023). *Diseño de un instrumento para la medición del clima laboral en una PyME. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 863–875. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7773](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7773)

Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886.pdf>

Serrata, J. R., Treviño, I. L. G., Prince, I. G., & Álvarez, M. Á. M. (2023). Diseño de un Instrumento para la Medición del Clima Laboral en una PyME. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(5), 863-875.

Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología, 1, 1-3.

Suárez Carreño, F. M., & Rosales, L. D. (2019). Evaluación del estrés en la generación de enfermedades laborales. Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica, 3(30).  
<https://www.redalyc.org/journal/5732/573263329009/573263329009.pdf>

Tamayo y Tamayo (2006). Marco metodológico.  
<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf>

Terrones Mayta, Ronald Emiliano, & Haro Zea, Karla Liliana. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. Tendencias, 25(2), 247-277. Epub June 14, 2024.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>

Universidad de Santander. (s.f.). Misión y visión. Universidad de Santander.  
<https://udes.edu.co/universidad/organigrama>