

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
AUTÓNOMA DE NARIÑO – EXTENSIÓN CALI.**

2022

MARICELA ENRÍQUEZ DELGADO



UNIVERSIDAD DEL VALLE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Pasto, 2022

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
AUTÓNOMA DE NARIÑO – EXTENSIÓN CALI**

2022

Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar al título:

Magister en Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Pasto, 2022

DEDICATORIA***A mi Papá, Jesús Enríquez***

compartimos parte de este proceso cuando se acababa nuestro tiempo juntos, tu apoyo y confianza fue el pilar más importante para continuar y alcanzar este logro, Gracias Papá por enseñarme de tu fortaleza, tu perseverancia y tu servicio.

A mi Mamá, Ana Isabel Delgado

Mi mejor amiga, mi luz y sabiduría; me enseñaste a llegar más allá de mis posibilidades, a conquistar mis deseos pese a las adversidades que juntas aprendimos a enfrentar; Gracias Mamá por ser la esencia del amor incondicional, la lealtad y la entereza.

***A mis hermanas Elizabeth y Martha Gabriela,
A mis hermanos Jesús Andrés y Cristhian David,
A mi sobrino Santiago Andrés,***

Ustedes son mi inspiración, mis modelos a seguir, mis compañeros de la vida, en todo logro que he alcanzado han compartido conmigo su tiempo y su ayuda, Gracias por bendecirme con su apoyo permanente.

Este logro ha sido el resultado del tiempo, el apoyo, la confianza y la dedicación de las personas más importantes en mi vida, por ello dedico este proceso a mi familia, a nuestro amigo y guía Lucio Caicedo Diaz, a mi compañero de viaje Alfredo Aragón, a mi amiga que incondicionalmente ha confiado en mí Luz Mery Zúñiga y a todos los demás amigos con quienes he compartido valiosos momentos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia al programa Maestría en Administración de la Universidad del Valle siempre conté con un aliado para alcanzar esta meta de formación.

Agradezco especialmente al director de mi trabajo de investigación **Benjamín Betancourt Guerrero**, por su disposición, compartir su conocimiento y ser un excelente guía para culminar exitosamente esta maestría.

Agradezco a todos quienes aportaron de una u otra manera para realizar esta investigación y esta maestría, a todos los docentes del programa con quienes tuve el privilegio de aprender.

Agradezco a la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño por la disponibilidad brindada y abrir las puertas para realizar esta investigación, resaltando el apoyo recibido por parte del Coordinador Académico de la Extensión Cali el Ingeniero Luis Buitrago.

Resumen

El presente trabajo de investigación analizó el Clima Organizacional en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR” Extensión Cali, bajo la aplicación del modelo de evaluación “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante – HCOPG-” desarrollado por el catedrático de la Universidad del Valle Hernán Álvarez.

La metodología del estudio se fundamentó en un tipo de investigación descriptiva, con un enfoque mixto, usando métodos de recolección, sistematización y análisis cuantitativos y cualitativos. Lo cualitativo se destinó para la caracterización de los aspectos generales de la institución, formular estrategias y proponer un plan de acción; lo cuantitativo por su parte fundamentó la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional del modelo HCOPG, para ello se adaptó un diseño de investigación transeccional contemporáneo univariado de campo y se trabajó con una muestra total de 52 sujetos, quienes se seleccionaron bajo un muestreo estratificado a fin de evaluar trabajadores de todas las áreas de la institución (directiva, administrativa, académica, asistencial).

Como resultado se observó que la IES presenta un clima organizacional gratificante, el resultado agrupado alcanza una media general de 9,1 puntos en una escala de 1 a 10. De los 24 factores evaluados la media más baja fue de 7,84 los factores: salario, Inducción, valoración, claridad organizacional, evaluación de desempeño, se ubicaron por debajo de la media general, mientras que liderazgo, agilidad, trabajo gratificante, imagen de la organización, selección de personal y expresión informal positiva se ubicaron por encima de la media general teniendo en cuenta la desviación estándar general de 0.65.

Lo anterior conlleva a formular una propuesta de mantenimiento y mejoramiento del Clima Organizacional de la IES, con pilares fundamentados en desempeñar acciones a corto plazo para mejorar las deficiencias de los factores que presentan bajos niveles de satisfacción y acciones de mediano y largo plazo para mantener el estado gratificante, apalancando la superación de las debilidades con los factores que representan fortaleza institucional.

Palabras claves: Clima Organizacional, Modelo de evaluación, Institución de Educación Superior, Propuesta de mantenimiento y mejoramiento.

Abstract

This research analyzed the Organizational Climate in the Corporación Universitaria Autónoma de Nariño "AUNAR" Cali, under the application of the evaluation model "Towards a fully rewarding organizational climate - HCOPG-" developed by the professor of the Universidad del Valle Hernán Álvarez.

The methodology of the study was based on a descriptive type of research, with a mixed approach, using quantitative and qualitative methods of collection, systematization and analysis. The qualitative part was used to characterize the general aspects of the institution, formulate strategies and propose a plan of action; the quantitative part was based on the application of the instrument for measuring the organizational climate of the HCOPG model, for which a contemporary univariate transectional field research design was adapted and a total sample of 52 subjects was worked with, which were selected under a stratified sampling in order to evaluate workers from all areas of the institution (management, administrative, academic and assistance).

As main result, it was observed that the HEI presents a rewarding organizational climate, the grouped result reached an overall average of 9.1 points on a rating scale from 1 to 10. Of the 24 factors evaluated, the lowest mean was 7.84, the factors: salary, induction, appraisal, organizational clarity, performance evaluation, were below the general mean, while leadership, agility, rewarding work, image of the organization, personnel selection and positive informal expression were above the general mean, taking into account the general standard deviation of 0.65.

The above led to formulate a proposal for the maintenance and improvement of the organizational climate of the HEI, with pillars based on carrying out short-term actions to improve the deficiencies of the factors that present low levels of satisfaction and in the medium and long term to maintain the gratifying state of the organizational climate, leveraging the overcoming of weaknesses with the factors that represent institutional strength in terms of organizational climate.

Key words: Organizational climate, Evaluation model, Higher Education Institution, Maintenance and improvement proposal.

Contenido

	Página
Introducción	18
1. Anteproyecto	20
1.1. Planteamiento del Problema	20
1.1.1 Descripción del Problema.....	20
1.1.2 Formulación del Problema	29
1.2. Objetivos	29
1.2.1 Objetivo General	29
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3. Justificación.....	29
1.4. Estado del Arte	31
1.5. Marco Teórico – Conceptual.....	33
1.5.1 Teoría Humanista de la Administración, Origen del Clima Organizacional....	33
1.5.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert	35
1.5.3 Definición de Clima Organizacional según el Enfoque Teórico	37
1.5.4 Dimensiones del Clima Organizacional	40
1.5.5 Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional	42
1.6. Metodología.....	43
1.6.1 Alcance de Investigación.....	43
1.6.2 Diseño de la investigación.....	44
1.6.3 Población y Muestra.	47
1.6.4 Técnicas de Recolección de Información.....	49
2. Historia y Caracterización de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño.....	50
2.1. Reseña Histórica.....	50
2.2. Direccionamiento Estratégico	52
2.2.1 Misión Institucional.....	53
2.2.2 Visión Institucional.	53
2.2.3 Principios.....	53
2.2.4 Valores Institucionales	55
3. Estructura Organizacional AUNAR - Extensión Cali.....	56

3.1.	Mapa de Procesos AUNAR Extensión Cali	56
3.1.1	Nivel Estratégico	56
3.1.2	Nivel Misional	59
3.1.3	Nivel de Apoyo.....	61
3.2.	Organigrama AUNAR Extensión Cali.	63
3.3.	Planta de Cargos.....	66
3.4.	Descripción General de los colaboradores de AUNAR Extensión de Cali.....	73
3.4.1	Área de Desempeño.....	73
3.4.2	Edad de los trabajadores AUNAR Cali	74
3.4.3	Género de los trabajadores AUNAR Cali.....	75
3.4.4	Antigüedad de los trabajadores en AUNAR Cali	76
3.4.5	Tipo de contratación de los trabajadores en AUNAR Cali	77
3.4.6	Jornada laboral de los trabajadores en AUNAR Cali	78
3.4.7	Modalidad de desempeño de actividades de los trabajadores en AUNAR Cali.....	79
4.	Evaluación del Clima Organizacional AUNAR - Extensión Cali.....	81
4.1.	Modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”.....	81
4.2.	Resultados de Clima Organizacional Agrupados.	83
4.3.	Resultados por cada Factor de Clima Organizacional.....	86
4.3.1	Claridad Organizacional	86
4.3.2	Estructura Organizacional	90
4.3.3	Participación	93
4.3.4	Instalaciones	97
4.3.5	Comportamiento Sistémico	100
4.3.6	Relación simbiótica	103
4.3.7	Liderazgo	107
4.3.8	Consenso.....	110
4.3.9	Trabajo Gratificante.....	113
4.3.10	Desarrollo Personal	117
4.3.11	Elementos de Trabajo	120
4.3.12	Relaciones Interpersonales	124
4.3.13	Buen Servicio	128

4.3.14 Solución De Conflictos.....	132
4.3.15 Expresión Informal Positiva	136
4.3.16 Estabilidad Laboral.....	139
4.3.17 Valoración	142
4.3.18 Salario.....	146
4.3.19 Agilidad	149
4.3.20 Evaluación del Desempeño	152
4.3.21 FeedBack	156
4.3.22 Selección del Personal	160
4.3.23 Inducción	162
4.3.24 Imagen de la Organización	165
5. Propuesta Mantenimiento y Mejoramiento Clima Organizacional AUNAR, Cali.	170
5.1. Priorización de Factores	170
5.2. Clasificación de factores para determinar acciones de mejora o mantenimiento.....	171
5.3. Plan de Acción para la Propuesta de Mejoramiento y Mantenimiento	179
5.3.1 Acciones de mejora inmediata.....	179
5.3.2 Acciones de mejora a mediano plazo	182
5.3.3 Acciones de mantenimiento de fortalezas menores.....	187
5.3.4 Acciones de apalancamiento con fortalezas mayores.....	192
Conclusiones	196
Bibliografía	199
Anexos	202

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1	
Dimensiones del clima organizacional por autores	40
Tabla 2.	
Diseño metodológico EDT	45
Tabla 3	
Distribución de la población	47
Tabla 4.	
Muestreo estratificado.....	48
Tabla 5	
Principios institucionales que rigen la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño.....	54
Tabla 6.	
Valores institucionales que rigen la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño	55
Tabla 7.	
Planta de Cargos AUNAR Cali – Área Directiva.....	67
Tabla 8.	
Planta de Cargos AUNAR Cali – Área Administrativa.....	68
Tabla 9.	
Planta de Cargos AUNAR Cali – Área Académica.....	70
Tabla 10.	
Planta de Cargos AUNAR Cali – Área Asistencial.....	71
Tabla 11.	
Apreciación cualitativa para agrupación numérica de la escala de valoración.....	83
Tabla 12.	
Estadísticos Descriptivos de los factores.	84
Tabla 13.	
Frecuencias Clima Organizacional AUNAR Cali Agrupado	85
Tabla 14.	
Opciones de respuesta factor Claridad Organizacional	87
Tabla 15.	
Estadísticos descriptivos del factor Claridad Organizacional por áreas de la empresa.	88
Tabla 16.	
Propuestas de solución en el factor Claridad Organizacional.....	89
Tabla 17.	
Opciones de respuesta factor Estructura Organizacional.....	91

Tabla 18.	
Estadísticos descriptivos del factor Estructura Organizacional por áreas de la empresa.	92
Tabla 19.	
Propuestas de solución en el factor Estructura Organizacional.	93
Tabla 20.	
Opciones de respuesta factor Participación	95
Tabla 21.	
Estadísticos descriptivos del factor Participación por áreas de la empresa.	96
Tabla 22.	
Propuestas de solución en el factor Participación.	96
Tabla 23	
Opciones de respuesta factor Instalaciones.....	98
Tabla 24.	
Estadísticos descriptivos del factor Instalaciones por áreas de la empresa.	99
Tabla 25.	
Propuestas de solución en el factor Instalaciones.	100
Tabla 26.	
Opciones de respuesta factor Comportamiento Sistémico.....	101
Tabla 27.	
Estadísticos descriptivos del factor Comportamiento Sistémico por áreas	102
Tabla 28.	
Propuestas de solución en el factor Comportamiento Sistémico	103
Tabla 29.	
Opciones de respuesta Relación Simbiótica	105
Tabla 30.	
Estadísticos descriptivos del factor Relación Simbiótica por áreas de la empresa.	106
Tabla 31.	
Propuestas de solución en el factor Relación Simbiótica	106
Tabla 32.	
Opciones de respuesta factor Liderazgo	108
Tabla 33.	
Estadísticos descriptivos del factor Liderazgo por áreas de la empresa.	109
Tabla 34.	
Propuestas de solución en el factor Liderazgo.....	109
Tabla 35.	
Opciones de respuesta factor Consenso	111
Tabla 36.	
Estadísticos descriptivos del factor Consenso por áreas de la empresa.	112

Tabla 37.	
Propuestas de solución en el factor Consenso .	113
Tabla 38.	
Opciones de respuesta factor Trabajo Gratificante	115
Tabla 39.	
Estadísticos descriptivos del factor Trabajo Gratificante por áreas de la empresa.	115
Tabla 40.	
Propuestas de solución en el factor Trabajo Gratificante.	116
Tabla 41.	
Opciones de respuesta factor Desarrollo Personal.	118
Tabla 42.	
Estadísticos descriptivos del factor Desarrollo Personal por áreas de la empresa.	119
Tabla 43.	
Propuestas de solución en el factor Desarrollo Personal .	120
Tabla 44.	
Opciones de respuesta factor Elementos de Trabajo	122
Tabla 45.	
Estadísticos descriptivos del factor Elementos de Trabajo por áreas de la empresa.	123
Tabla 46.	
Propuestas de solución en el factor Elementos de Trabajo.	124
Tabla 47.	
Opciones de respuesta factor Relaciones interpersonales.	126
Tabla 48.	
Estadísticos descriptivos del factor Relaciones Interpersonales por áreas de la empresa.	127
Tabla 49.	
Propuestas de solución en el factor Relaciones interpersonales.	128
Tabla 50.	
Opciones de respuesta factor Buen Servicio.	130
Tabla 51.	
Estadísticos descriptivos del factor Buen Servicio por áreas de la empresa.	131
Tabla 52.	
Propuestas de solución en el factor Buen servicio	131
Tabla 53.	
Opciones de respuesta factor Solución de conflictos.	133
Tabla 54.	
Estadísticos descriptivos del factor Solución de conflictos por áreas de la empresa.	134
Tabla 55.	
Propuestas de solución en el factor Solución de Conflictos .	135

Tabla 56.

Opciones de respuesta factor Expresión informal 137

Tabla 57.

Estadísticos descriptivos del factor Expresión Informal por áreas de la empresa. 138

Tabla 58.

Propuestas de solución en el factor Expresión Informal..... 139

Tabla 59.

Opciones de respuesta factor Estabilidad Laboral 140

Tabla 60.

Estadísticos descriptivos del factor Estabilidad Laboral por áreas de la empresa. 141

Tabla 61.

Propuestas de solución en el factor Estabilidad Laboral. 142

Tabla 62.

Opciones de respuesta factor Valoración..... 144

Tabla 63.

Estadísticos descriptivos del factor Valoración por áreas de la empresa..... 145

Tabla 64.

Propuestas de solución en el factor Valoración. 145

Tabla 65.

Opciones de respuesta factor Salario 147

Tabla 66.

Estadísticos descriptivos del factor Salario por áreas de la empresa. 148

Tabla 67.

Propuestas de solución en el factor Salario..... 149

Tabla 68.

Opciones de respuesta factor Agilidad 151

Tabla 69.

Estadísticos descriptivos del factor Agilidad por áreas de la empresa. 152

Tabla 70.

Propuestas de solución en el factor Agilidad..... 152

Tabla 71.

Opciones de respuesta factor Evaluación del Desempeño..... 154

Tabla 72.

Estadísticos descriptivos del factor Evaluación del Desempeño por áreas de la empresa..... 154

Tabla 73.

Propuestas de solución en el factor Evaluación del Desempeño. 155

Tabla 74.

Opciones de respuesta factor FeedBack 158

Tabla 75.	
Estadísticos descriptivos del factor FeedBack por áreas de la empresa.	159
Tabla 76.	
Propuestas de solución en el factor FeedBack.	159
Tabla 77.	
Opciones de respuesta factor Selección del Personal	161
Tabla 78.	
Estadísticos descriptivos del factor Selección del Personal por áreas de la empresa.	161
Tabla 79.	
Propuestas de solución en el factor Selección del Personal.	162
Tabla 80.	
Opciones de respuesta factor Inducción	163
Tabla 81.	
Estadísticos descriptivos del factor Inducción por áreas de la empresa.	164
Tabla 82.	
Propuestas de solución en el factor Inducción.	165
Tabla 83.	
Opciones de respuesta factor Imagen de la Organización	167
Tabla 84.	
Estadísticos descriptivos del factor Imagen de la Organización por áreas de la empresa.	168
Tabla 85.	
Propuestas de solución en el factor Imagen de la Organización.	169
Tabla 86.	
Priorización de Factores.	170
Tabla 87.	
Clasificación de factores debilidades y factores fortaleza	171
Tabla 88.	
Recomendaciones de acciones de mejora para factores Debilidad Alta.	172
Tabla 89.	
Recomendaciones de acciones de mejora para factores Debilidad Baja	173
Tabla 90.	
Recomendaciones de acciones de mantenimiento para factores Fortaleza Menor	175
Tabla 91.	
Recomendaciones de acciones de mantenimiento desde los factores Fortaleza Mayor	178
Tabla 92.	
Planeación de las acciones de mejora inmediata	180
Tabla 93.	
Planeación de las acciones de mejora a mediano plazo.	183

Tabla 94.

Planeación de las acciones de mantenimiento fortalezas menores 188

Tabla 95.

Planeación de las acciones de mejora y mantenimiento fortalezas mayores 193

Lista de Figuras

	Página
Figura 1	
Mapa de Procesos AUNAR Extensión Cali.....	57
Figura 2	
Organigrama AUNAR Extensión Cali.....	64
Figura 3	
Área de Desempeño de los trabajadores AUNAR Cali.	74
Figura 4	
Edad de los trabajadores AUNAR Cali.	75
Figura 5	
Género de los trabajadores AUNAR Cali.	76
Figura 6	
Antigüedad de los trabajadores en AUNAR Cali.	77
Figura 7	
Tipo de contratación de los trabajadores en AUNAR Cali.....	78
Figura 8	
Jornada laboral de los trabajadores en AUNAR Cali.	79
Figura 9	
Modalidad de desempeño de actividades de los trabajadores en AUNAR Cali.	80
Figura 10	
Clima Organizacional AUNAR Cali Agrupado.	85
Figura 11	
Claridad Organizacional AUNAR Cali	86
Figura 12	
Estructura Organizacional AUNAR Cali.....	90
Figura 13	
Participación AUNAR Cali.....	94
Figura 14	
Instalaciones AUNAR Cali.....	97
Figura 15	
Comportamiento Sistémico AUNAR Cali.....	101
Figura 16	
Relación Simbiótica AUNAR Cali	104
Figura 17	
Liderazgo AUNAR Cali	107

Figura 18

Consenso AUNAR Cali 110

Figura 19

Trabajo Gratificante AUNAR Cali 114

Figura 20

Desarrollo Personal AUNAR Cali 117

Figura 21

Elementos de Trabajo AUNAR Cali..... 121

Figura 22

Relaciones Interpersonales AUNAR Cali..... 125

Figura 23

Buen Servicio AUNAR Cali..... 129

Figura 24

Solución de Conflictos AUNAR Cali 132

Figura 25

Expresión Informal Organizacional AUNAR Cali 136

Figura 26

Estabilidad Laboral AUNAR Cali 139

Figura 27

Valoración AUNAR Cali..... 143

Figura 28

Salario AUNAR Cali 146

Figura 29

Agilidad AUNAR Cali..... 150

Figura 30

Evaluación del Desempeño AUNAR Cali 153

Figura 31

FeedBack AUNAR Cali..... 157

Figura 32

Selección del Personal AUNAR Cali 160

Figura 33

Inducción AUNAR Cali..... 162

Figura 34

Imagen de la Organización AUNAR Cali 166

Introducción

La presente investigación aborda el tema del Clima Organizacional, en una institución de Educación Superior de la Ciudad de Santiago de Cali, la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, Extensión Cali -AUNAR CALI- en donde se evidencia que este factor incide de manera directa e importante en el cumplimiento de la misión y visión de la organización, el modelo de la organización es familiar y por ende se apoya en el sentido de pertenencia de sus colaboradores para cumplir con la promesa de valor frente a sus estudiantes y a la sociedad en general.

El sentido de pertenencia es un factor que se alimenta de aspectos de integración, alta satisfacción, motivación, entre otros. Los cuales se promueven en la dinámica diaria del clima organizacional, en otras palabras se va evidenciando a medida que la interacción entre los colaboradores sucede. En ese orden de ideas, se puede considerar que el clima organizacional es fundamental para garantizar una óptima operación en este tipo de empresas, es por ello que se argumenta la importancia de vigilar estos aspectos constantemente y efectuar acciones de mejora y optimización.

El objeto de estudio de esta investigación, se ha priorizado por interés de la autora, mediante una revisión a priori del concepto del mismo desde la perspectiva del antecedente investigativo en el ámbito académico colombiano, específicamente sobre el desarrollo de Métodos para su diagnóstico y análisis; y en dicho ejercicio se definió aplicar una evaluación en la AUNAR Cali, mediante el modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante – HCOPG” del profesor Hernán Álvarez, investigador de la Universidad del Valle.

Este modelo cuenta con una experiencia de validación muy amplia en tiempo y en empresas de diferentes sectores económicos; su efectividad y facilidad en la aplicación hace de este una de las opciones más adecuadas para aplicar en el entorno de la AUNAR Cali, pues en las 24 dimensiones derivadas de la teoría general del clima organizacional, aborda los aspectos que inciden en la dinámica organizacional de los colaboradores, de manera que se logra analizar de manera inductiva el estado del clima organizacional y priorizar así los aspectos por mejorar, cambiar o mantener, para que se diseñe y proponga un plan orientado hacia un clima plenamente gratificante.

En el presente documento aborda 7 capítulos de los cuales, 4 corresponden a resultados del procedimiento investigativo.

El primer capítulo corresponde al anteproyecto presentado para realizar el estudio en función de optar por el título de Magister en Administración de empresas, con un estudio de investigación direccionado a evaluar el clima organizacional de una institución de educación superior de la ciudad de Cali, Colombia. El anteproyecto presenta los aspectos de reconocimiento del problema, los objetivos, la justificación y los marcos de referencia (Estado de arte, teórico, conceptual y el marco metodológico, bajo el cual se planteó el procedimiento investigativo).

El segundo capítulo, presenta el desarrollo del primer objetivo específico relacionado con la contextualización de la IES en la cual se realizó el estudio; logrando en un alcance descriptivo exponer la historia y caracterización general de la Institución; así como los elementos de su direccionamiento estratégico.

El tercer capítulo aborda la estructura organizacional, desagregando y explicando el mapa de procesos, el organigrama, la planta de cargos y la descripción de cada uno de ellos.

Posteriormente el cuarto capítulo, desarrolla la aplicación del modelo de evaluación “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” del profesor Hernán Álvarez, el cual involucra 24 factores de análisis; en este capítulo se explica en primera instancia las generalidades del modelo y su método de aplicación; luego se presentan los resultados estadísticos descriptivos logrados tras la recolección y sistematización de la información de manera agrupada y desagregando un análisis exhaustivo por cada uno de los 24 factores.

El capítulo 5, presenta una propuesta de mantenimiento y mejoramiento del clima organizacional, derivada de los análisis y la priorización de factores, lo cual conlleva a formular recomendaciones para aplicar acciones de mejora, mantenimiento o apalancamiento para los factores según la valoración perceptiva que lograron a través de la aplicación del modelo de evaluación.

Finalmente se aborda en los capítulos 6 y 7 las conclusiones del estudio en general y las referencias bibliográficas usadas en la construcción de este documento.

1. Anteproyecto

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Descripción del Problema

En la actualidad, tal como en épocas anteriores, el ámbito laboral representa el espacio en el cual los individuos adultos pasan la mayor parte de su tiempo vital, en este se desarrollan un sinnúmero de situaciones inherentes al factor social que distingue al ser humano; de esas situaciones deriva el contexto de la organización, su funcionamiento, su productividad y hasta su sostenibilidad.

Por ello, el factor humano en la dinámica de la empresa, fue adquiriendo relevancia en el desarrollo del conocimiento administrativo, sobre todo en el siglo XX, cuando se reconoce que la administración es de propósito social y humano que, por ende, se debería entender la importancia de los deseos motivacionales del individuo y del grupo, y no únicamente los objetivos productivos de la empresa. Bajo dicha perspectiva, surgen movimientos como la Escuela de las Relaciones Humanas, y con ella la teoría del humanismo de la administración, en la cual se identifica como uno de los pioneros a Elton Mayo (Aguero, 2007), y se destacan los aportes de Mary Parket Follet y el desarrollo de su modelo de Control Holístico, el cual estuvo orientado “al reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo” (George & Álvarez, 2005, p. 324).

Mayo junto con autores como Roethlisberger y Dickson, aportaron las características de lo que llamaron Organización Informal, haciendo referencia a la forma espontánea de cómo los individuos de una empresa conforman sus agrupaciones, basándose en aspectos como la empatía, la amistad, los intereses comunes, los rasgos y las posiciones dentro de la jerarquía organizacional (George & Álvarez, 2005). Es decir, el establecimiento de relaciones interpersonales que inevitablemente se dan entre personas dentro de una organización y de las cuales deriva un ambiente, un contexto, un clima organizacional.

Con la teoría del humanismo se promueven estudios interesados en conocer los factores de rendimiento laboral, estos ahondan en las relaciones de grupo y en el clima organizacional, por ello, el conocimiento sobre este tema se fundamenta principalmente en las concepciones relacionadas o contenidas en las teorías administrativas del humanismo, tales como: la jerarquía de necesidades del individuo de Abraham Maslow, La teoría X y Y de Mc Gregor, la higiene de

la motivación de Herzberg, las necesidades de McClelland, y los sistemas de organización de Likert.

De lo anterior, se puede inferir según las recopilaciones históricas del desarrollo de las teorías administrativas, que los aportes de Elton Mayo, configuran el comienzo del concepto de Clima Organizacional, como un constructo derivado de los principios de diferentes paradigmas opuestos a las teorías de la administración científica de Taylor, aquellos que se enfocaron en el factor humano y en buscar la respuesta a las preguntas: ¿Qué motiva al personal? ¿Cómo el trabajador se apropia de los objetivos de la organización? ¿Qué factores inciden en el rendimiento laboral? etc.

Sin embargo, pese al amplio bagaje conceptual que se ha desarrollado sobre clima organizacional, como un tema de interés administrativo y un factor de análisis para optimizar los procesos de las empresas, indistintamente de la naturaleza o actividad social que estas desencadenan; no se puede desconocer que, al tratarse de un tema de carácter sociológico, éste se puede modificar en función de los acontecimientos del contexto, los cuales pueden ser considerables de una época a otra. Por ejemplo, los vertiginosos cambios de la actual sociedad de la información y la comunicación, han modificado los modos de operación en las funciones laborales, al mismo tiempo las formas de interrelacionarse entre pares laborales y la comunicación entre niveles jerárquicos, incluso en algunos modelos la jerarquía es un concepto casi obsoleto y el clima organizacional adopta una tendencia casi informal.

En ese sentido, se podría inferir que el clima organizacional no es un factor de análisis estático; es decir, no se puede pensar en un modelo determinado para su medición, supervisión y modificación. Por ello, es posible encontrar en el ámbito académico, diversas investigaciones relacionadas con el diseño de instrumentos de medición del Clima Organizacional, los cuales están influenciados por fundamentos teóricos específicos del tema y se formulan de acuerdo a las necesidades de las organizaciones o de las particularidades del entorno, teniendo en cuenta aspectos como: el contexto sociológico y cultural, las representaciones individuales y colectivas, los atributos organizacionales, las realidades del entorno, etc.

Por tanto, el Clima Organizacional se debe considerar como un factor de análisis, más que como un simple concepto; pues se trata de un fenómeno fáctico sujeto a las particularidades de la organización y al componente humano; el cual requiere ser diagnosticado y analizado antes de

formular estrategias para su orientación o mejoramiento; así, es posible inferir que diversas investigaciones desarrolladas en el ámbito académico de la administración, se han realizado con el objetivo de diseñar instrumentos de medición del clima organizacional, apropiados a las necesidades de las empresas estudiadas, con la proyección de que estas herramientas sean replicadas en función de su propósito.

Una vez abordado el tema del clima organizacional como un constructo teórico, se identificó el interés y la posibilidad de aplicar y comprobar la efectividad del aporte que logra el conocimiento que este constructo ha generado a través del diseño de diversos modelos que agrupan la medición de las dimensiones que según la teoría son necesarias evaluar y fortalecer para obtener en la organización un clima pleno y satisfactorio, que sea generador de experiencias productivas y misionales en pro de la proyección de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y su visión.

Así entonces en una revisión documental previa se optó para el presente estudio utilizar un modelo de medición del clima organizacional de amplio reconocimiento en el medio investigativo académico a nivel nacional, pues constituye una orientación teórica y práctica de la investigación para otros modelos y metodologías desarrolladas en torno al eje temático.

Se trata del modelo denominado “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” del destacado Profesor de la Universidad del Valle Hernán Álvarez Londoño, publicado entre los años 1993 – 1995 (García, 2009); si bien en el tiempo se ha perdido la línea histórica del método científico mediante el cual se estableció el modelo, se tiene pleno conocimiento de las bases teóricas y conceptuales en las que se fundamenta, así como las dimensiones que incluye, las cuales abordan los aspectos más relevantes que la teoría considera para evaluar con mayor efectividad el clima en cualquier tipo de organizaciones.

El modelo se basa en la premisa de que, en toda organización el clima es la expresión de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que pueden afectar y modificarlo hacia dos extremos: el clima organizacional nada gratificante hasta el clima organizacional plenamente gratificante.

Así entonces, el modelo busca evaluar este continuo, ubicar el clima organizacional en un momento dado, identificar los porqué de los colaboradores cuando una dimensión no está en el

extremo o cercano a la plenitud gratificante, con este método es posible propiciar un razonamiento de la situación con una perspectiva más real y cercana, a fin de establecer estrategias efectivas sobre las medidas de retroalimentación, de transformación o adaptación para que el clima se encamine de nuevo hacia el extremo ideal “plenamente gratificante” (Álvarez, 1993).

El modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”, se selecciona de entre los demás existentes en el entorno nacional y local; porque el caso de estudio de esta investigación se enfoca en la Institución de Educación Superior Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR”, Extensión Cali; y en ese sentido, es importante para la institución promover y mantener un clima organizacional más cercano al extremo “plenamente gratificante” en las dimensiones que el modelo aborda, puesto que la efectividad misional de la institución depende en gran medida del desempeño de los colaboradores (docentes, administrativos y directivos) frente a la prestación de los servicios con los estudiantes.

La motivación, creatividad y compromiso de los colaboradores, son aspectos que se asocian directamente con la productividad en la AUNAR Cali al guardar relación directa con el beneficio e impacto del servicio educativo prestado; por lo tanto, la evaluación del clima organizacional es un foco de atención de alta relevancia, dado que permite monitorear los procesos internos en función de la satisfacción laboral y la organización informal; a fin de que se establezcan estrategias adecuadas al entorno real de la institución, identificando necesidades de retroalimentación, transformación, adaptación o innovación en los diferentes ámbitos de clima organizacional, que impliquen beneficio directo con los objetivos de crecimiento, posicionamiento y alta competitividad de la Institución.

De manera previa se identificó la necesidad de establecer un modelo de evaluación del clima organizacional que, estandarice este procedimiento en los diferentes procesos y momentos de la AUNAR Cali, que se convierta en una fuente de información útil y actualizada para apoyar la planeación estratégica y los avances concretos que la institución está empeñada en lograr para acercarse cada día más al cumplimiento de su visión.

Hasta el momento, la evaluación del clima organizacional en la AUNAR Cali, es un proceso que se lleva a cabo por la dependencia de Bienestar Universitaria y Recursos Humano; quienes se encargan de realizar evaluaciones esporádicas, para diagnosticar el entorno en este ámbito, que si

bien permiten identificar las necesidades de mejoramiento y la aplicación de estrategias, aún es necesario establecer un proceso de planeación que permita llevar el control de los resultados sobre las acciones de mejora, el mantenimiento y la promoción de los aspectos que sean satisfactorios al momento de las mediciones.

Como antecedente a resaltar en la Institución en mención, existe el precedente de haberse llevado a cabo un estudio investigativo sobre la evaluación del clima organizacional haciendo uso de la herramienta derivada del modelo planteado por los académicos Álvaro Zapata y Mónica García en el año 2008, el cual se puede considerar como una adaptación y adición del modelo del profesor Álvarez.

El estudio antecedente se llevó a cabo en el año 2017, por el Mg. Carlos Mora colaborador de la institución, quien realizó la evaluación mediante un estudio de corte mixto para recolectar, sistematizar y analizar la información a partir de una encuesta realizada a 44 colaboradores, la radiografía que este estudio reveló en ese momento, que el clima organizacional era favorable, dada la dinámica que hasta ese momento se daba entre los colaboradores y según las condiciones laborales para esos días en el entorno educativo.

Como se mencionó anteriormente, existe un trabajo con propósitos investigativos sobre evaluación de clima organizacional que ya se realizó en la Institución; sin embargo, dicho estudio se llevó a cabo bajo condiciones de normalidad en otras palabras, la dinámica organizacional no se había impactado por cambios en el entorno que obligan a adoptar medidas para transformar totalmente el esquema mediante el cual funcionaba la universidad, que hasta ese momento era el que toda institución universitaria enfocada en prestar servicios educativos de manera presencial, desarrollaba; por ende los docentes, administrativos, directivos y demás operativos de la institución desde su ingreso a la misma, ejercían sus funciones bajo las mismas condiciones que habían presenciado en principio.

Luego entonces, sucede un hecho sin precedentes para esta generación que transformó en gran medida la actividad educativa, el confinamiento definitivo e indefinido por medidas sanitarias, dado el fenómeno Covid-19. Al igual que para muchas instituciones educativas, indistintamente de su nivel de formación o ubicación en el mundo, la forma de prestación del servicio educativo se afectó drásticamente.

Desde marzo de 2020 en Colombia, dada la conmoción que el Virus Covid-19 generó, se dio un cambio en los procesos educativos al limitar casi por completo la interacción entre todos los actores de la comunidad, quienes venían ejerciendo sus labores de manera presencial. Así lo recopila La Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL (2020): “El profesorado y el personal educativo en su conjunto han sido actores fundamentales en la respuesta a la pandemia de COVID-19 y han debido responder a una serie de demandas emergentes de diverso orden durante la crisis socio-sanitaria” (p.10).

La AUNAR Cali no fue ajena a tal entorno, para esta Institución fue necesario adoptar medidas de respuesta inmediatas, ya que pasar del aula presencial al aula virtual fue un hecho que se dio literalmente como bien la expresión lo afirma “de un día para otro”. La amenaza de contagio masivo que significaba el virus en mención, para ese momento no permitió continuar trabajando en una dinámica de interacción social presencial, no era posible estar en presencia de otras personas sin la debida protección de bioseguridad, tal como: tapabocas, distanciamiento mayor a un metro y reuniones de menos de 10 personas en un solo recinto, entre otras condiciones que este contagio configuraría como la nueva forma de cotidianidad en entornos sociales.

Esta afectación implicó un cambio en todas las esferas sociales de las personas a nivel mundial, ya que el contagio y la crisis de salud que este significó, indujo a que se considerara una pandemia mundial, declarando un estado de alerta y el mundo se detuvo, las calles se vaciaron y las personas acogimos una rutina de confinamiento en casa, buscando la manera de continuar de alguna manera con las responsabilidades que pudieran cumplirse a través del uso de la tecnología y la conexión virtual.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL (2020) afirmó que:

En la esfera de la educación, esta emergencia dio lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas en más de 190 países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), a mediados de mayo de 2020 más de 1.200 millones de estudiantes de todos los niveles de enseñanza, en todo el mundo, habían dejado de tener clases presenciales en la escuela. De ellos, más de 160 millones eran estudiantes de América Latina y el Caribe (p.1).

Como se puede observar, la situación para la educación implicó una crisis que obligó a tomar medidas de respuesta inmediatas, la mayoría de estas se basaron en el uso de las TIC, como herramientas mediadoras que dieron paso al uso de la modalidad e-learning sincrónico.

Del mismo modo, en ese momento la AUNAR Cali en su propósito de alinearse con la situación, tomó la decisión de dar continuidad inmediata a las clases, a fin de no afectar el desarrollo del semestre que estaba en curso. Lo cual también implicó la continuidad de las demás labores administrativas, directivas y operativas, que apoyan el proceso para la prestación del servicio educativo. El reto representaba cubrir las necesidades de conectividad entre el 100% de la comunidad educativa sin embargo, la infraestructura tecnológica era insuficiente para un nivel de conexión a los servidores con la plataforma Q10 al tiempo y además era necesario adoptar una herramienta para las videoconferencias que soportara el nivel de acceso.

Por otra parte, no solo se trataba de contar con conexión a internet, que los docentes contarán con equipo de cómputo, o que la universidad ampliará la cobertura tecnológica con sus servidores. El reto más importante fue, garantizar el proceso para toda la comunidad educativa y teniendo en cuenta que los estudiantes de la AUNAR son en gran medida de los estratos 1, 2 y 3; se evidenció una situación de disparidad en cuanto a las posibilidades de contar con herramientas tecnológicas que permitieran acceder a las clases virtuales, desarrollar actividades en plataformas o contenidos multimedia. Se descubrió que no todos los estudiantes contaban con la conexión a internet, con un equipo de cómputo, en algunos casos, el estudiante no contaba con un equipo móvil personal con el cual pudiera conectarse en función de su proceso educativo.

Y también se evidenció el problema que fue común en muchos hogares del país: al encontrarse en confinamiento todas las personas que comparten el hogar y tener que conectarse al tiempo al trabajo o a los estudios, no era posible hacerlo por cada uno de los actores porque se contaba con un único equipo de cómputo o incluso un único teléfono móvil.

Para muchos estas situaciones resultan estresantes y desmotivadoras, porque el semestre avanzaba pero no su formación; por otra parte, comenzó a evidenciarse el inconformismo que muchos presentaron al sentir que las clases por medios virtuales carecían de valor cognitivo, para un proceso de formación exigente como lo requiere la educación superior; además del vacío que este

aspecto generó en toda la comunidad por perder casi en su totalidad la interacción social que representa el espacio universitario.

Sobre el tema en discusión, la revista Forbes (2020) así lo publicó:

Desde un principio, los profesores han invertido largas jornadas laborales para que sus estudiantes sigan aprendiendo. Este trabajo titánico en cuestión de días, y para muchos de horas, logró la creación de programas remotos o virtuales que han llevado educación a miles de estudiantes. Los profesores escogieron sistemas de gestión de clases, aprendieron a desarrollar objetos virtuales de aprendizaje y se familiarizaron con herramientas tanto sincrónicas como asincrónicas para impartir sus programas. (p.1)

Y en ese orden de ideas, también la situación ha permeado en la esfera emocional de los estudiantes, de los profesores y de los demás integrantes de la comunidad educativa, dado que los retos ya no son únicamente de formación, también se trata de incrementar el acompañamiento para con los estudiantes y sus familias que son al final de cuentas en esta situación los más afectados, por trastornar sus prácticas de aprendizaje:

El profesorado y el personal educativo ha debido enfrentar las demandas de apoyo socioemocional y de salud mental de las y los estudiantes y sus familias, dimensión que ha cobrado creciente relevancia durante la pandemia. La acción pedagógica y las nuevas demandas encuentran al personal docente con una formación y una disponibilidad de recursos que tienden a ser insuficientes para los retos que supone adecuar la oferta y los formatos pedagógicos a estudiantes en entornos desfavorecidos. (CEPAL, 2020, p. 10)

Así entonces, el clima organizacional de la AUNAR se transforma abruptamente tras los sucesos que el Covid-19 representó; en primera instancia los docentes afrontan de manera directa la situación y fueron los responsables de lidiar con las dificultades que los estudiantes vivenciaban, incluyendo con las que ellos mismos pudieron experimentar al tener que modificar todas sus prácticas educativas, adaptarlas con las TIC y aplicar una nueva metodología pedagógica para el desarrollo y seguimiento evaluativo. Si bien para algunos docentes, fue un proceso ágil porque contaban con conocimientos previos sobre el uso de las herramientas TIC en ambientes de aprendizaje; para otros esto representó una novedad total de su labor, significó aprender a usar las herramientas TIC en un tiempo absurdamente veloz. La inconformidad también por este hecho se

evidenció y muchos docentes expresaron haber vivido momentos de tensión, porque el incremento de deberes entre el aprendizaje del uso de herramientas y la continuidad de los procesos de formación, pudieron abrumar su desempeño.

Estas situaciones, también generaron momentos de tensión para los directivos, quienes debían responder estratégicamente y en tiempo real; sin embargo, muchas de las acciones de innovación de los procesos en pro del mejoramiento continuo de la institución y el contar con la modalidad semi-presencial para la mayoría de los programas, permitió lograr una adaptación progresiva y eficiente del sistema. Esto también implicó la integración de las funciones administrativas y operativas, en estos casos un alto porcentaje de colaboradores de la universidad tuvieron que adoptar el teletrabajo como medida de continuidad combinado con la alternancia a la oficina. Los turnos laborales presenciales disminuyeron, mientras la carga laboral en casa aumentó. Fue un porcentaje mínimo de personal el que debió continuar desempeñando su cargo de manera presencial en su totalidad.

Como se puede denotar, el comienzo del proceso de adaptación a los cambios que representó el confinamiento, la disminución de las actividades presenciales y los procesos de alternancia que se han venido manejado en la Institución en el último año, a fin de dar continuidad con la actividad organizacional, generó cambios en el desempeño individual y organizacional, conllevando a generar modificaciones sobre el clima.

Es por ende, de interés del presente estudio evaluar las percepciones que los colaboradores de la Institución tienen sobre el clima organizacional actualmente, tras un año de experimentar las nuevas condiciones laborales, de manera que se establezcan posibles estrategias de mejora que se puedan adoptar para garantizar un ambiente laboral satisfactorio en todos los niveles de la organización y bajo las diferentes condiciones laborales que se han configurado tras la situación, en relación con el entorno institucional. Esta evaluación es posible que permita una proyección de estrategias más efectivas que conlleven a lograr un Clima organizacional plenamente gratificante en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR” Cali, basándose en la premisa de que la satisfacción de los colaboradores es un aspecto fundamental para alcanzar un desempeño productivo, óptimo y misional en el ambiente de trabajo.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es la percepción de plenitud frente al Clima organizacional que tienen los colaboradores de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR” extensión Cali, en el año 2021?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR” Extensión Cali, a partir del modelo “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante - HCOPG-” en el año 2021.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Contextualizar el entorno organizacional de la AUNAR Cali a 2021, identificando las condiciones post-confinamiento por Covid 19.
2. Identificar la percepción que los colaboradores de la Institución tienen sobre el clima organizacional a 2021, según las dimensiones del modelo HCOPG-.
3. Proponer acciones de mejoramiento del clima organizacional tras el análisis de las dimensiones según la clasificación gratificante y nada gratificantes.

1.3 Justificación

Teniendo en cuenta que, el clima organizacional es un factor de incidencia en el alcance de los objetivos misionales de la empresa y el cumplimiento de su visión, pues está directamente relacionado con la motivación, el compromiso y la lealtad de los colaboradores, además de la satisfacción de estos en su entorno laboral; se infiere la importancia de diagnosticar y analizarlo siempre que sea necesario modificarlo o crearlo.

Para la Institución de Educación Superior, el clima organizacional se convierte en un aspecto que puede modificar de manera notable los resultados de posicionamiento y crecimiento, puesto que

la actividad principal es el servicio de formación para lo cual es necesario que los colaboradores hagan contacto directo con los usuarios del servicio (estudiantes), por lo tanto, se considera que la motivación, la pertenencia y la satisfacción plena en el ejercicio de las funciones es primordial, porque la actitud del clima será entonces lo que se proyecta en el servicio.

El proyecto es posible desarrollarse actualmente con la Institución de Educación Superior en la ciudad de Cali, dado que la rotación del personal es baja y la experiencia del entorno actual manifiesta diversos comportamientos que los colaboradores expresan en entornos informales, por lo tanto, es posible que estas percepciones se vuelvan explícitas con la aplicación de un proceso de indagación a través de un instrumento organizado y confidencial. Por otra parte, es de interés de la institución que se conozca este diagnóstico para poder implementar acciones de mejora para favorecer la dinámica organizacional.

Si bien, el Clima Organizacional es un tema conocido, de dominio cotidiano para los encargados de la administración del factor humano en la Institución, no siempre se encuentra claridad sobre los instrumentos o modelos creados para poder adaptarlos a las realidades y particularidades de las mismas; en este caso el modelo seleccionado, aborda no solo la escala de medición sino también, ahonda de manera semi-estructurada la condición siempre que refleje un nivel de insatisfacción, en otras palabras busca el argumento en el sujeto indagado a que razones atribuye el estado nada gratificante.

Para la institución este diagnóstico también permitirá generar un acercamiento a la realidad de sus colaboradores, ya que por las condiciones actuales es importante comprender que la dinámica de sus colaboradores y la relación espacio de trabajo y hogar, están influenciando la percepción frente a la organización y la actitud hacia sus labores.

Hacer una evaluación del clima organizacional tras las condiciones de confinamiento ocasionadas por Covid -19 en cualquier institución, puede resultar de interés dado que este nuevo escenario que se ha dado ha dejado en evidencia nuevas actitudes y comportamientos de la cotidianidad laboral, por ello las estrategias deben contemplarse partiendo desde un diagnóstico cercano a la nueva realidad.

1.4 Estado del Arte

Entre los estudios relacionados con el propósito de revisar la línea de investigación del clima organizacional en Colombia, se destaca el trabajo investigativo realizado por Mendez (2006)., quien durante 25 años realizó estudios de aplicación en más de 176 empresas colombianas y desarrolló un instrumento que denominó IMCOC, el cual se retroalimentó durante todo el proceso de investigación, llevado a cabo en empresas de diferentes sectores y tipologías (Mendez, 2006); esta investigación representa un marco de referencia sobre clima organizacional en el país, del cual surge el interés por analizar en un proceso detallado, sobre sus fundamentos teóricos y las tendencias desarrolladas como formulaciones teóricas que hayan surgido en la experiencia, además, recalcar el propósito para el cual fue creado, es decir, exponer el instrumento como un aporte de rigor teórico y práctico para la medición de Clima Organizacional según las particularidades de las actuales empresas colombianas.

Del mismo modo, se resalta a Gómez (2004), quien desarrolló el instrumento de medición de clima organizacional para empresas colombianas IPAO, cabe resaltar que este estudio no se puede comparar con la rigurosidad del estudio de Méndez (2006), pues el periodo de investigación es menor y la población de estudio es reducida; sin embargo, resulta interesante el trabajo de extrapolación que realiza con el Modelo de Clima Organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick de la década de los 70, pues lo contextualiza al entorno de las empresas de carácter público y privado de Bogotá, Colombia en la primera década del siglo XXI, además del análisis estadístico que realiza sobre la validez del instrumento adaptado desde el modelo en mención, configura un aporte metodológico de investigación sobre instrumentos de recolección de información. De ahí que este estudio, puede llegar a representar un insumo de análisis para la investigación que se propone.

Por otra parte, Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo (2006) realizaron una investigación titulada “Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia 1994-2005”, este estudio involucró una revisión bibliográfica de 10 años, que permitió una aproximación a los conceptos, expuso a los autores representativos en el tema y dio a conocer los factores asociados al clima organizacional en contexto, sin embargo, no expone de forma amplia los métodos o instrumentos que se han diseñado para diagnosticar el Clima Organizacional. Por lo tanto, se aprecia como una interesante profundización teórica sobre el tema en cuestión, pero no sobre los

métodos de diagnóstico y análisis, pues sólo presenta una discusión complementaria y no substancial, al respecto.

En el entorno local, se encontró una revisión realizada por la autora García (2009), sobre clima organizacional y su diagnóstico desde una aproximación conceptual, analizando diversos autores reconocidos en el tema y las diferentes herramientas que estos desarrollaron para su medición y diagnóstico. Se destaca que el estudio realiza una profundización teórica sobre el tema, además del completo análisis sobre los instrumentos que identificó.

Si bien este estudio realiza un amplio recorrido sobre dicho factor, se puede identificar que la revisión es general, no acota un entorno específico de análisis; los instrumentos analizados provienen de autores extranjeros, por tanto, las dimensiones de los instrumentos pueden resultar amplios frente a situaciones particulares del entorno.

Con el presente estudio se busca hacer un énfasis sobre aquellas investigaciones realizadas en el entorno académico colombiano, identificando el estado actual del constructo Clima Organizacional en el área del conocimiento administrativo, y al enfatizar en los métodos de diagnóstico y análisis, será posible encontrar instrumentos desarrollados en virtud de las necesidades contextualizadas al entorno particular que caracteriza a las organizaciones colombianas; por ello, es posible que se pueda configurar como un aporte práctico de orientación.

Es importante resaltar el estudio desarrollado a nivel local en la Universidad del Valle, el cual conllevó al resultado del modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante - HCOPG- del profesor Hernán Álvarez. El estudio se llevó a cabo en 1993 con modificaciones posteriores hasta 1995, y han surgido eventualmente adaptaciones según la validación de instrumentos que se han fundamentado en las dimensiones que el modelo original propone.

El estudio se considera como un aporte valioso, incluso en la actualidad por su amplio espectro dimensional, pues todos los factores que intervienen en los diferentes ámbitos organizacionales que influyen directa o indirectamente con el clima están contemplados. Además se resalta, en cuanto a la metodología del instrumento, porque permite profundizar la información del sujeto evaluado, ya que si se trata de identificar percepciones, es necesario preguntar además del nivel de satisfacción los argumentos en caso de que el principio no se cumpla, en otras palabras, que el sujeto ubique la percepción en niveles bajos de satisfacción, pues evidencia una problemática de

la cual se debe aproximar la raíz en el hecho observado, esto contemplando las posibilidades del alcance investigativo de cada estudio de caso. Esta técnica de indagación que expone Álvarez (1995) limita de manera adecuada y sin afectar el objetivo de investigación, los juicios de valor o la subjetividad del investigador al momento de analizar los resultados tras la sistematización de la información.

1.5 Marco Teórico – Conceptual

Siguiendo los propósitos de la investigación, es pertinente abordar un marco teórico construido a partir de la revisión de las diferentes formulaciones que se han realizado en torno al clima organizacional, desde la teoría administrativa de la cual se deriva, así como las concepciones que lo perfilan, las dimensiones que los principales autores han expuesto para su diagnóstico y análisis, y los principales modelos que se han validado durante el desarrollo como paradigma del conocimiento administrativo.

1.5.1 Teoría Humanista de la Administración, el Origen del Clima Organizacional

Siendo el clima organizacional, un constructo de las teorías generales de la Administración, su origen está relacionado específicamente con las corrientes de conocimiento que promovieron a principios del siglo XX el reconocimiento del factor social dentro de la organización y la influencia del entorno sobre la conducta y motivación de las personas para responder positivamente en sus funciones laborales.

Así surge la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual promueve formulaciones de carácter sociológico y organizacional, las cuales se consideran opuestas a las concepciones de la Escuela Clásica de la Administración Científica de Taylor, pues hacen énfasis en la importancia del factor humano en la empresa; desde ese enfoque, el cumplimiento de la tarea pasa a un segundo plano frente a la experiencia en un ambiente laboral (Orbegoso, 2010).

En la Escuela de las Relaciones Humanas se destaca a Mary Parket Follet, quien afirmó que la administración tiene un propósito social y humano; a partir de dicho principio, Follet desarrolló el Modelo de Control Holístico, del cual se deriva el reconocimiento de los deseos motivacionales del trabajador y su incidencia a nivel grupal e individual (George & Álvarez, 2005).

Por otra parte, de esta escuela se reconocen los aportes de Elton Mayo, quien se llegó a considerar el pionero de la teoría humanista de la administración; este autor propuso el concepto del hombre social, en contraposición al concepto del hombre económico y con ello argumentó la humanización del trabajo en la teoría administrativa. Mayo junto con Roethlisberger y Dickson, llevó a cabo una serie de investigaciones en la Western Electric's Hawthorne Works, con el cual llegó a la conclusión de que los elementos lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en función de la eficiencia productiva; el factor más influyente es la posibilidad de participación que tiene el trabajador en los grupos sociales que se conforman en la empresa (George & Álvarez, 2005; Orbegoso, 2010).

Por su parte, Roethlisberger y Dickson, aportaron las características de la organización informal y analizaron cómo los trabajadores reaccionan o se comportan en ella. Al respecto, definieron las agrupaciones que se pueden determinar por aspectos rutinarios de interacción social, tales como la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses, los rasgos, etc. Así la integración entre el individuo y la organización, supone el surgimiento de pequeñas comunidades que establecen sus reglas, sus costumbres, sus obligaciones, sus derechos, sus líderes, etc. Esta integración se da en función de objetivos comunes, establecidos por la organización y los grupos de trabajadores, de manera que tanto los trabajadores como la organización llegan a compartir intereses comunes de crecimiento, que se corresponden mutuamente. Así lo describe Chiavenato (2007):

Tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales -producción, rentabilidad, reducción de costos- (...). Aunque, los individuos, una vez reclutados y seleccionados tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, muchas veces, se sirven de la organización para conseguirlos. (p. 77)

A partir de ello, el factor humano demuestra tener deseos por satisfacer mediante el ejercicio laboral, los cuales inciden en la motivación individual, desde la perspectiva de la organización este aspecto tiene relevancia en la relación entre trabajador y organización. Por ello, se vuelve consciente de enfocar esfuerzos para ofrecer estabilidad y satisfacción, ocupándose no solo de las necesidades primarias del individuo, sino también de las necesidades sociales, de autorrealización y estima, más conocidas como necesidades superiores (Chiavenato, 2007).

Según Orbegoso (2010), con los estudios de Mayo, Roethlisberger y Dickson se destacaron variables psicológicas de conductas y percepciones que identificaron en los trabajadores sobre su entorno laboral, las cuales habían sido omitidas por la preocupación exclusiva de la productividad, que defendía la Administración Científica de Taylor (Chiavenato, 2007); es así como el movimiento de las relaciones humanas adquiere importancia entre los gerentes de las empresas y se da paso a la aceptación de las necesidades del factor humano dentro de los procesos organizacionales.

Así las formulaciones teóricas derivadas de las relaciones humanas, son de carácter sociológico, entre las cuales se encuentra el clima organizacional, concepto que está orientada a resaltar la importancia del hombre en su ejercicio laboral y como en esa dinámica se integra a un sistema social (García, 2009; Mendez, 2006). Con la concepción de clima organizacional, se da paso al surgimiento de los paradigmas de motivación más reconocidos, como la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow; de esta se extrae a pirámide general las necesidades que aplican al medio laboral (Aguero, 2007; George & Álvarez, 2005; Orbegoso, 2010).

Además de la teoría motivacional X de Douglass Mc Gregor, la cual al basarse en el principio de que las personas no presentan motivación alguna frente al trabajo y lo desarrollan únicamente con el fin de propiciar seguridad; reforzó la teoría de la administración científica de Taylor; Mc Gregor, también propone la teoría Y, en contraposición de la teoría X, y en esta se reconoce el interés del trabajador por la superación personal y la autodisciplina. En resumen, el principio fundamental derivado de la teoría X es que la dirección y el control se ejercen por medio de la autoridad. Por el contrario, el principio fundamental de la teoría Y es que los empleados se fijan sus propios objetivos y encaminan sus esfuerzos al éxito de la organización. Este principio exige que se tomen en cuenta las necesidades de la organización y del individuo. (George & Álvarez, 2005; Orbegoso, 2010).

1.5.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La corriente humanista de la administración, conllevó como se afirmó anteriormente, al surgimiento de diferentes formulaciones teóricas que transformaron la estructura del ámbito social de las organizaciones, y el comportamiento del individuo en su ámbito laboral se convirtió en un fenómeno de análisis en relación con los objetivos de la organización.

En los años 40, con la corriente humanista de la administración, aparece el educador y psicólogo Rensis Likert, quien tras sus trabajos investigativos sobre el comportamiento humano en la organización, expone su modelo sistemas de administración, que se fundamenta en la premisa de que toda acción administrativa puede orientarse según las distintas características de las condiciones internas y externas de la organización, afirmando que la administración no puede ser lineal o determinista, al contrario difiere de empresa a empresa, según los factores que inciden en cada una (Chiavenato, 2007; Serzo, 1984).

A partir del modelo, se formula en la teoría del Clima Organizacional que, el comportamiento de los trabajadores está influenciado por las características conductuales de quienes administran y sobre todo por las condiciones de entorno de la organización que asimilan y vivencian, es decir por las percepciones (Sandoval, 2004).

Likert, llega a determinar tres tipos de variables que influyen directamente en las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional: las variables causales – indican el cómo las organizaciones evolucionan y obtienen resultados-, las variables intermedias –indican el estado interno de la organización y los procesos que en ella intervienen-y las variables finales –indican el efecto de las variables causales y las intermedias, es decir, los logros de la organización- (Serzo, 1984).

La conjugación de las variables, determinan dos tipos de clima: el de tipo autoritario y el de tipo participativo; a su vez cada uno, se integra por dos sistemas de administración; para el clima autoritario está: el Sistema I autoritarismo explorador, en el cual la dirección no tiene confianza en sus subordinados, toma todas las decisiones y no solo existe la comunicación como medio de instrucción y está el Sistema II autoritarismo paternalista, en este la dirección confía en sus empleados pero toma todas las decisiones importantes, y la motivación se da por medio del castigo y la recompensa (Sandoval, 2004; Serzo, 1984).

Por otra parte, el clima tipo participativo se integra por el Sistema III consultivo, en donde la dirección confía en sus trabajadores, las decisiones se toman en los niveles superiores y también en los inferiores, la administración trabaja en función de objetivos, se motiva a través de recompensas y castigos ocasionales, se busca satisfacer necesidades de prestigio y de estima. Y también por el Sistema IV participación, en el cual existe confianza plena en los trabajadores, la

comunicación es fluida en todos los niveles, y se motiva a través de la participación, los objetivos y el mejoramiento de los procesos de trabajo, además el logro de objetivos fundamentalmente se basa en el trabajo en equipo (Sandoval, 2004; Serzo, 1984).

Como se puede observar, Likert define las diferentes formas de dirección que se pueden evidenciar en las empresas, y de acuerdo a ello identificar el clima organizacional que se dinamiza según las particularidades internas, el clima cerrado para los sistemas I y II, en donde generalmente los empleados están insatisfechos y poco motivados por su trabajo y por la organización, y con contraste determina el clima abierto para los sistemas III y IV, donde la organización es dinámica e interactúa con sus empleados para alcanzar los objetivos de forma conjunta, validando las necesidades sociales de sus colaboradores.

1.5.3 Definición de Clima Organizacional según el Enfoque Teórico

Existe una amplia gama de definiciones sobre clima organizacional, que se ha incrementado a través de los teóricos que han fundamentado su investigación en este constructo, para efectos del presente estudio, solo se acudirán a las definiciones más representativas según el enfoque y las características que se le atribuyen.

1.5.3.1 Enfoque Estructuralista

De este enfoque se resalta a Forehand y Gilmer (1964, citados por Sandoval, 2004), quienes definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Segredo, 2013, p. 388); como se puede denotar, desde el enfoque estructuralista el clima organizacional se concibe como los elementos de naturaleza objetiva que caracterizan a la empresa, los cuales se pueden medir y se pueden normalizar.

Esta definición corrobora la analogía de Halpin y Croft (1963, citados por Jaime & Araujo, 2007), en la cual se considera que el clima organizacional es a la empresa lo que la personalidad es al individuo; con ello se entendería que el clima es particular a cada empresa y depende de sus características internas; influyendo en el comportamiento de las personas que trabajan en ella; en otras palabras, las características de la empresa determinan el clima organizacional, y pueden ser asimilados por los trabajadores según la forma en que la empresa los acoge. Se destacan en este

enfoque los aspectos objetivos como: estructura, liderazgo y toma de decisiones (Jaime & Araujo, 2007; Segredo, 2013), según los cuales se define el clima de una empresa.

1.5.3.2 Enfoque Subjetivo.

Con el avance del concepto sobre clima organizacional, Litwin y Stringer (1968, citados por Jaime & Araujo, 2007), consideran que su determinación no solo depende de las características de la empresa, sino también de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el entorno interno de esta; por lo tanto, llegan a concretar la definición de clima como “el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Segredo, 2013, p. 388).

Al respecto, se puede inferir que si bien los autores citados, se fundamentan en el enfoque estructuralista, también abordan un aspecto subjetivo al hablar de percepciones, las cuales pueden integrar un conjunto de propiedades susceptibles a su medición y modificación; y que desde una perspectiva psicosocial influyen notablemente en el comportamiento de los trabajadores y en los resultados de la organización que de ellos dependen.

En ese mismo orden de ideas, Halpin y Crofts (1963, citados por Sandoval, 2004; Segredo, 2013) identifican el carácter subjetivo del clima organizacional, al asumirlo como “la opinión que el empleado se forma de la organización” (p. 84; 388); como se puede denotar según este enfoque el clima organizacional deriva de una percepción psicosocial que el grupo se forma sobre el entorno interno del medio laboral, por ende el clima depende de factores multidimensionales asociados a las características de grupo, más que de las características intrínsecas y estructurales de la empresa.

1.5.3.3 Enfoque de Síntesis.

Se relacionan las definiciones expuestas en los enfoques estructuralista y subjetivo, y concretan una definición a partir de las características de la empresa y las percepciones de los trabajadores sobre ella; en este enfoque se resaltan los aportes de Schneider y Hall (1982, citados por Jaime & Araujo, 2007); quienes consideran que el clima organizacional depende la dinámica entre las características de la empresa, junto con las percepciones y actitudes individuales de cada trabajador.

En ese sentido, Sandoval (2004), resalta las afirmaciones de Waters por su gran aporte al enfoque de síntesis, pues considera que el clima organizacional se entiende como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo” (p.84)

Para el presente estudio, se considera relevante adoptar las definiciones sobre clima organizacional desde el enfoque de síntesis, considerando que los métodos de diagnóstico, generalmente se encuentran formulados con el propósito de conocer no solo las características empresariales, sino también y con un mayor énfasis, las percepciones de los trabajadores que intervienen en el entorno interno, de manera que se logre perfilar su comportamiento durante el desempeño laboral; es así como surge una aproximación acertada de las particularidades del clima y las opciones de modificación.

Por otra parte, cabe resaltar a Brunet,(1987) reconocido investigador del tema, quien recopila los enfoques anteriormente descritos, y recopila la definición de clima organizacional desde tres perspectivas: la medida múltiple de atributos organizacionales –que refiere al clima como el conjunto de las características de la empresa-; la medida perceptiva de los atributos individuales –percepciones explícitamente individuales, como los valores y necesidades personales- y la medida perceptiva de los atributos organizacionales –características percibidas de una organización y se analizan según la forma en la que esta actúa con sus colaboradores y con la sociedad-.

Tal conjugación, permite considerar que el clima organizacional es un factor ambiental, que se perfila según las percepciones que los individuos tienen sobre las características del entorno particular de la organización en la cual se encuentran inmersos por una relación laboral.

En ese orden de ideas, y como conclusión a las definiciones según el enfoque, se considera pertinente recurrir a las afirmaciones de Dessler, quien describe que los individuos ingresan a su medio laboral con su conocimiento previo y sus preconcepciones, relacionadas con sí mismos, sus aspiraciones, sus capacidades, sus limitaciones, etc. Este aspecto se conjuga con las características y los factores que intervienen en el medio laboral, la dirección, el liderazgo, la estructura, los grupos de trabajo; de esta manera el individuo percibe su empleo y el ambiente que se dinamiza; pues afirma que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de

la situación, sino también por sus impresiones subjetivas –percepciones- del clima en que trabaja. (Dessler, 1976 citado por García, 2009, p. 47)

1.5.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Este aparte, busca mencionar las principales dimensiones que los principales investigadores teóricos han definido como los parámetros de medición para realizar el diagnóstico y análisis de clima organizacional, entre ellos se destacan en la presente revisión a Likert, Litwin y Stringer; Pritchard y Karasick; Brunet (citados por Sandoval, 2004).

En la tabla 1, se presenta un resumen comparativo de las dimensiones abordadas por los autores mencionados.

Tabla 1.

Dimensiones del clima organizacional por autores

Autores	Dimensiones
Halpin y Croft (1963)	1. Cohesión 2. Grado de compromiso 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción
Likert (1967)	1. Método de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Procesos de comunicación 4. Influencia e integración 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
Litwin y Stringer (1968)	1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto
Brunet (1987)	1. Autonomía Individual. 2. Grado de estructura que impone el puesto. 3. Tipo de recompensa. 4. Consideración, agradecimiento y apoyo

Autores	Dimensiones
Moos e Insel (1989)	1. Confort 2. Innovación 3. Control 4. Tarea 5. Apoyo 6. Claridad 7. Presión 8. Autonomía 9. Cohesión 10. Implicación
Pritchard y Karasick (1993)	1. Autonomía 2. Conflicto y cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura. 5. Remuneración 6. Rendimiento 7. Motivación 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización de la toma de decisiones 11. Apoyo

Fuente: Adaptado de Brunet, 1987; Orbegoso Galarza, 2010; Sandoval, 2004.

Como se puede observar, cada autor determina dimensiones que pueden diferir en denominación y abordan algunas que son exclusivas de sus modelos, lo cual se puede atribuir a la correspondencia que buscaban de estas con las corrientes o enfoques de sus formulaciones teóricas. Sin embargo, se puede destacar que se observa recurrencia de la mayoría de las dimensiones entre los autores, las cuales son:

- **Apoyo:** Litwin y Stringer, 1968; Brunet, 1987; Moos e Insel, 1989; Pritchard y Karasick, 1993.
- **Relaciones humanas:** Halpin y Croft 1963; Likert, 1967; Pritchard y Karasick, 1993.
- **Autonomía:** Brunet, 1987; Moos e Insel, 1989; Pritchard y Karasick, 1993.
- **Estructura:** Litwin y Stringer, 1968; Brunet, 1987; Pritchard y Karasick, 1993.
- **Motivación:** Likert, 1967; Pritchard y Karasick, 1993.
- **Conflicto:** Litwin y Stringer, 1968; Pritchard y Karasick, 1993.
- **Toma de decisiones:** Likert, 1967; Pritchard y Karasick, 1993.
- **Cohesión:** Halpin y Croft 1963; Moos e Insel, 1989.
- **Compromiso / Responsabilidad:** Halpin y Croft 1963; Litwin y Stringer, 1968.
- **Control:** Likert, 1967; Moos e Insel, 1989.

- **Recompensa:** Litwin y Stringer, 1968; Brunet, 1987.
- **Innovación:** Moos e Insel, 1989; Pritchard y Karasick, 1993

1.5.5 Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional

Entre los métodos de diagnóstico más reconocidos por la literatura administrativa a nivel internacional, se encuentran:

1.5.5.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer.

El propósito fundamental de este método fue probar hipótesis deductivos relacionados con “la influencia del estilo del liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización” (García, 2009, p. 50). Se fundamentaron en la teoría de la motivación de McClelland; y diseñaron un instrumento de 50 ítems evaluados por escala; que se basaron en las siete dimensiones antes mencionadas.

1.5.5.2 El Perfil Ocupacional de Likert.

Este método de medición se fundamentó en la teoría del clima organizacional formulada por el mismo autor y descrita en el aparte 4.2; la herramienta diseñada estuvo enfocada a medir la naturaleza del sistema de gestión, en virtud de aspectos causa –efecto sobre los climas estudiados y las variables de los caracterizan. Además, con el modelo, el autor plantea la relación que existe entre el comportamiento de un individuo y las percepciones que éste tiene del entorno organizacional en el cual labora.

Considerando la clasificación de los sistemas de gestión que su teoría expone, Likert considera que el clima es multidimensional, y que cada dimensión aporta aspectos que determinan sus particularidades, el cual influye de forma notable en el comportamiento de los miembros de la organización.

1.5.5.3 Instrumentos de medición del clima organizacional.

Por otra parte, los instrumentos más reconocidos en el bagaje conceptual y técnico de este constructo administrativo, son encuestas que se han orientado en determinar las variables que determinan el clima, en un entorno determinado, según Gómez (2004) menciona las siguientes:

- a) Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe,
- b) Índice de clima organizacional de Stern,
- c) Cuestionario de clima organizacional de James y Sells,
- d) Encuesta de calidad de empleo de Kahn,
- e) Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman,
- f) Escala de ambientes de trabajo de Moos,
- g) Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts,
- h) Escala del ambiente universitario de Pace,
- i) Cuestionario de salud organizacional de Milles y
- j) Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional de Kettinger. (p. 107)

De los instrumentos en la lista, surge un análisis en el cual se llega a concertar las siguientes facetas o dimensiones: relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación. Cada instrumento asume según las especificaciones hipotéticas que examinan, las diferentes dimensiones relacionadas como las categorías de análisis para caracterizar el clima.

1.6 Metodología

1.6.1 Alcance de Investigación

El presente estudio tendrá en cuenta un alcance de investigación **descriptiva**, ya que se busca lograr la precisión y caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otra unidad sometida a investigación; indicando sus rasgos, características particulares o diferenciadores (Hurtado, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Este estudio, busca observar y diagnosticar el evento desde la experiencia de los sujetos objeto de estudio, en ese orden de ideas busca precisar características que permiten describir el hecho actualizando la información según el flujo de cambios que supone el contexto (Hurtado, 2012).

El evento a analizar es el clima organizacional, desde la perspectiva de los colaboradores de la IES, en el contexto actual post-confinamiento y cambios del ritmo laboral, ocasionado por el Covid-19. Así entonces, el desarrollo del presente estudio abordará desde la recolección de información un sentido descriptivo del evento, pasando a un análisis de la información que el diagnóstico proporcione y finalmente, la elaboración de un informe descriptivo que integre un abordaje de posibilidades para optimizar el evento en el contexto actual.

En cuanto al enfoque de manejo de la información a recolectar y en función del diseño metodológico que implica el alcance de los objetivos específicos de este estudio se implica el uso de métodos de recolección y manejo de la información Mixta, es decir, la combinación de técnicas **Cuantitativas** (encuestas a los clientes, análisis de información financiera sobre las ventas, etc.); y de técnicas **Cualitativas** (Información documental, análisis de entornos, interno - externo, selección de estrategias y formulación del plan).

1.6.2 Diseño de la investigación.

Los diseños de la investigación descriptiva responden a tres criterios fundamentales: temporalidad, fuentes de donde provienen los datos y amplitud del foco. La combinación de los tres criterios anteriores implica la selección del diseño metodológico, según lo propone la autora Hurtado (2012), quien aborda la investigación desde la comprensión holística del fenómeno de estudio y plantea un proceso progresivo por niveles de alcance.

Para el caso del presente estudio se opta por un Diseño Univariado, con perspectiva puntual presente, es decir un **diseño transeccional contemporáneo univariado de campo** ; este tipo de diseño es aquel en el cual el investigador se centra en describir el evento en un momento único en el tiempo presente y según la fuente de información, este diseño permite adquirir información de fuentes primarias o secundarias. Teniendo en cuenta que el presente estudio aborda la recolección de información con fuentes primarias aplicando el instrumento del modelo HCOPG; se considera que el diseño es de campo, porque pretende realizar la observación sin modificar ningún factor del contexto ambiente, lo anterior en concordancia con la pregunta de investigación **¿Cuál es la**

percepción de plenitud frente al Clima organizacional que tienen los colaboradores de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR” extensión Cali, en el año 2021?.

Así entonces, se tiene como carta de navegación el diseño metodológico, abordado por tres fases en su procedimiento: diagnóstico, identificación de estrategias y formulación de posibilidades, encausado a evaluar el grado de plenitud el clima organizacional en la IES, en el momento actual año 2021, con los colaboradores de las diferentes áreas organizacionales.

Para llevar a cabo el desarrollo del ejercicio investigativo, se seguirá un EDT "Estructura de Descomposición de Trabajo"; que consiste en la división del proyecto de investigación en elementos de trabajo cada vez más pequeños (Clifford y Larson, 2009). En otras palabras, este diseño permite que se estructure por fases el logro de los objetivos específicos de este estudio, determinando un acercamiento de las actividades que se llevaron a cabo, así como las herramientas y el producto esperado de cada actividad o fase. En la tabla 2, se presenta la EDT para este estudio.

Tabla 2.

Diseño metodológico EDT

Objetivo General	Describir el clima Organizacional en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR” extensión Cali, a partir del modelo “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante - HCOPG-” en el año 2021.
Fase 1 Diagnóstico	
Objetivo Específico 1	Contextualizar el entorno organizacional de la AUNAR Cali a 2021, identificando las condiciones post-confinamiento por Covid 19.
Actividad 1.1	Tareas Actividad 1.1
Identificar el marco contextual de la IES.	a. Identificar los aspectos: historia, direccionamiento estratégico, procesos internos, mediante la observación de fuentes documentales.
	b. Identificar la estructura organizacional de la IES, con la descripción de cargos y funciones y estado actual del desarrollo de las funciones. mediante la observación de fuentes documentales.
	c. Documentar la información.
Actividad 1.2	Tareas Actividad 1.2
Realizar un sondeo de la operación actual de la organización y	a. Entrevista a un directivo encargado de la gestión administrativa de la IES.
	b. Documentar la entrevista.

Objetivo Específico 2	Identificar la percepción que los colaboradores de la Institución tienen sobre el clima organizacional a 2021, según las dimensiones del modelo HCOPG-.
Actividad 2.1	Tareas Actividad 2.1
Realizar las encuestas establecidas en el modelo HCOPG	a. Diseñar la herramienta de recolección b. Aplicar la encuesta a los colaboradores
Actividad 2.2	Tareas Actividad 2.2
Sistematizar la información	a. Tabular los datos recolectados en la encuesta. b. Aplicar medición de resultados a través de estadística descriptiva.
Actividad 2.3	Tareas Actividad 2.3
Analizar la información	a. Interpretar los resultados de la estadística descriptiva b. Seleccionar y priorizar resultados en función de las 24 dimensiones del instrumento aplicado y los niveles de percepción tal como el modelo HCOPG lo propone.
Fase 2	
Identificación de estrategias	
Objetivo Específico 3	Identificar estrategias de mejoramiento del clima organizacional tras el análisis de las dimensiones según la clasificación gratificante y nada gratificantes,
Actividad 3.1	Tareas Actividad 3.1
Seleccionar estrategias de mejora adecuadas para la IES	a. Analizar las causas de la inexistencia de alguno de los factores en la organización (si las hay)
	b. Formular la implementación de los factores inexistentes en la organización.
	c. Crear estrategias para obtener una calificación de 10, es decir plenamente gratificante, en los factores en los que no se obtuvo dicha calificación.
Actividad 3.2	Tareas Actividad 3.2
Formular estrategias de mejora o mantenimiento para cada uno de los factores evaluados.	a. Realizar una priorización de factores identificando debilidades altas, bajas y fortalezas bajas y altas.
	b. Formular recomendaciones de mejora para las debilidades, recomendaciones de mantenimiento para las fortalezas bajas y recomendaciones de apalancamiento para fortalezas altas..
	c. Proponer un plan de acción para la propuesta

Fuente: Elaboración propia, 2021

1.6.3 Población y Muestra.

La población de la Institución de Educación Superior, es diversa en cuanto a las funciones que cada individuo desempeña en la organización y según el área en donde esté asignado; por lo tanto es posible considerar que las percepciones del clima organizacional difieran por este factor.

Por ello es necesario aplicar la recolección de información con individuos de cada una de las áreas de la IES, con una representatividad significativa para validar la información y emitir un análisis aproximado a la realidad de la percepción del clima organizacional en sus colaboradores y planear una ruta estratégica de optimización más efectiva para la organización.

La población de la IES Extensión Cali, se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 3.

Distribución de la población

Área	Cargos	Cantidad de colaboradores
DIRECTIVA	Dirección general	1
	Sub- Dirección	1
	Coordinadores Nivel Misional	3
ADMINISTRATIVA	Financiero - Cartera	3
	Talento Humano	2
	Admisiones	1
	Bienestar	2
	Sistemas	1
	Registro Académico	1
ACADÉMICA	Coordinadores de Programa	3
	Docentes	57
ASISTENCIAL	Servicios operativos varios	11
Universo o Población		86

Fuente: Elaboración propia, 2021

Como se puede observar la población de la IES, asciende a un total de 86 colaboradores, distribuidos en las diferentes áreas. La más representativa por cantidad de colaboradores es el área académica, en la cual están los docentes y los coordinadores de programa.

1.6.3.1 Muestra

La selección de la muestra se realiza mediante un muestreo probabilístico estratificado proporcional. Siguiendo la secuencia:

1. Se determina los estratos que conforman la población o Universo para seleccionar y extraer de ellos la muestra (se define como estrato a los subgrupos de unidades de análisis que difieren en las características que van a ser analizadas). La base de la estratificación se basa en el área a la cual pertenecen los sujetos de estudio, esta selección se aplica a las áreas en donde el número de sujetos es amplia (Otzen, Tamara, & Manterola, 2017).
2. Se realiza asignación proporcional (el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato que le dio origen, respecto a la población total).

Por lo tanto, la muestra para este estudio quedaría establecida de la siguiente manera:

Tabla 4.

Muestreo estratificado

Área	Total Colaboradores	Porcentaje de Estrato	Total estratificada (% x N)	Redondeo
DIRECTIVA	5	0,6	0,29	3
ADMINISTRATIVA	10	0,6	1,16	6
ACADÉMICA	60	0,6	41,86	35
ASISTENCIAL	11	0,6	1,41	7
Universo o Población	86	60%	Total muestra	52

Fuente: Elaboración propia, 2021

Teniendo en cuenta el criterio de recolección de información que pretende conocer la percepción sobre el clima organizacional en todos las áreas de la estructura organizacional de la AUNAR Cali, se ha establecido una proporción del 60% sobre el total de sujetos por área, dado que bajo el proceso de estratificación, se alcanzaba un valor de cero o 1 en las áreas de menor tamaño, lo cual limitaría la recolección de información. Por lo tanto, la muestra resultante es: 51 sujetos los cuales se seleccionarán de forma aleatoria para cada área, excepto el área directiva en la cual se pretende encuestar a los directivos principales (director- subdirector y Coordinador Académico).

1.6.4 Técnicas de Recolección de Información.

Teniendo en cuenta los propósitos y el alcance del estudio, se ha optado para el desarrollo del procedimiento diagnóstico, usar una herramienta de recolección de información bajo un modelo teórico y la estadística que el mismo implica. La técnica de encuesta es considerablemente utilizada como proceso en la investigación, con ella se puede adquirir y procesar los datos de modo eficiente.

La encuesta es un procedimiento ordenado de investigación por medio del cual se recopila la información, se analizan los datos tomados de una parte representativa de la población del que se requiere estudiar las situaciones relacionadas en la encuesta.

Esta interrogación es la más empleada; las características de la investigación a través de la encuesta son: 1. La información se obtiene a partir de las respuestas recibidas por los encuestados, de esa manera es posible que esa información no sea exacta y no reflejan totalmente la realidad. 2. Por medio de ellas se pueden realizar técnicas de muestreo adecuadas para grandes comunidades. 3. El objetivo no son los encuestados sino la población a la que pertenece, de allí la importancia de realizar la muestra de manera apropiada (Clifford y Larson, 2009).

2. Historia y Caracterización de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño

2.1 Reseña Histórica

A continuación se presenta la reseña histórica de la Institución de Educación Superior “Corporación Universitaria Autónoma de Nariño”, desde sus inicios en su sede origen San Juan de Pasto – Nariño, hasta la mención del logro de las extensiones que actualmente hacen presencia en varias zonas del país. Esta reseña se ha tomado del Plan de Desarrollo 2013 -2023 de la Institución.

En el año de 1981 el emprendedor nariñense TITO JAIME COLUNGE fundó, en compañía de su padre y su hermano la llamada Corporación Educativa de Administración y Finanzas de Nariño - CEAFNAR, ubicada en la Carrera 26 Nro. 14-86 de la Ciudad de Pasto. La institución fue creada por el artículo 173 del Decreto 80 de 1980 en la modalidad de Técnica Profesional Intermedia, regida por el Ministerio de Educación Nacional - MEN, con Oficio 031327 y la autorización inicial de fecha, JULIO 8 DE 1981. Ese mismo año se abrieron inscripciones en los programas de Administración de Empresas, Contabilidad y Finanzas, Mercadotecnia, Relaciones Industriales, Comercio Exterior e Ingeniería de Sistemas. Con 196 estudiantes se iniciaron labores en los programas de Administración de Empresas, Contabilidad y Finanzas y Comercio Exterior. Con Resolución Nro.15645 del 25 de agosto de 1983 el MEN, se prorroga la licencia de iniciación de labores y recomienda elevar al ICFES la solicitud de autorización para continuar estudios en Técnica Profesional (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño – AUNAR-, 2013, p. 8).

A pesar de las dificultades que presenta cualquier empresa en sus inicios, con tenacidad y un regio liderazgo, del entonces Rector, se obtuvo Personería Jurídica con Resolución Nro. 1054 el 1° de Febrero de 1983, en el gobierno del Dr. Belisario Betancourth. Transcurrieron 3 años para que el ICFES, en la dirección del Dr. Humberto Serna Gómez, aprobara el Estudio de Factibilidad para dar el paso de formación Técnica a Tecnológica.

Con el Acuerdo No.048 del 28 de marzo de 1985 el ICFES aprueba el Estudio de Factibilidad para tres Programas Tecnológicos: Mercadeo Agropecuario, Comercio Exterior y Administración de Empresas orientada a la pequeña y mediana Empresa. El 27 de noviembre de 1986 el ICFES con Acuerdo No. 225-A concedió licencia de funcionamiento para Tecnología en Comercio Exterior

y Mercadeo Agropecuario. El programa de Administración de Empresas no recibió la licencia de funcionamiento en tanto el diseño curricular respondía al perfil universitario. Teniendo como slogan “La Tecnología es el Camino a Un Mundo Sin Fronteras”, en 1987 se abrieron las inscripciones para los programas tecnológicos aprobados, siendo pioneros en la ciudad. En el año de 1990 se crea el Centro De Investigaciones y Asesorías Empresariales - CIDAE y la entidad formula su primer (AUNAR, 2013, p.9).

Para 1992 y acorde con las disposiciones de la Ley 30 de Educación, se crearon y desarrollaron nuevos programas Tecnológicos: Mercadeo y Publicidad, Diseño de Modas, Electrónica y Telecomunicaciones, Mecánica Dental, Administración Informática, Administración de Empresas, Locución y Medios de Comunicación, Sistemas, Mecánica. El 2 de noviembre de 1994 al amparo del Artículo 103 de la Ley 30/92, la Institución cambió su nombre a Corporación Universitaria Autónoma de Nariño - AUNAR con Resolución No. 8174 de la misma fecha. El nombre producto de un proceso de consenso, fue propuesto por la Sra. Ofelia Basante de Benavides, estudiante de Comercio Exterior. En 1996 se crea la Seccional de Ipiales con los programas tecnológicos de Administración Informática y Comercio Exterior y en el año de 1997, en convenio con COMFAMILIAR del Municipio de Putumayo, se crea la extensión en Puerto Asís con el Programa de Tecnología en Administración Informática siendo la única institución de educación superior en el Putumayo.

Para 1997-1998 se hace la primera autoevaluación, se definen la Misión y Visión Institucional y se formula un nuevo Plan de Desarrollo. En la perspectiva de una mayor madurez académica en el 2004 se celebra el convenio con la Red UREL Convenio de Cooperación Mutua e Intercambio de Publicaciones suscrito por las universidades que la conforman. Diez años después, por Resolución 6344 del 17 de Octubre del 2006, el MEN confiere el cambio de carácter académico a Institución Universitaria. En este mismo año se obtuvieron registros calificados para Programas Profesionales en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ingeniería Electrónica e Ingeniería Mecánica (AUNAR-, 2013, p. 10).

En la actualidad la Corporación posee los siguientes Registros Calificados:

- Programas profesionales: Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Electrónica e Ingeniería Mecánica.

- Programas Tecnológicos: Diseño de Modas, Mercadeo y Publicidad, Mecánica Dental, Gestión en Salud Ocupacional, Gestión de Empresas y Gestión de Procesos Electrónicos.
- Programas Técnicos Profesionales: Procesos Administrativos. Programas Virtuales de: Tecnología en Mercadeo Agropecuario y Técnico Profesional en la Transformación de Plantas Aromáticas.

Hoy en día la AUNAR cuenta con 5 extensiones en las ciudades de Ipiales, Puerto Asís, Cali, Villavicencio y Cartagena. En su oferta académica se dispone de 6 Programas Profesionales (4 presenciales y 2 a distancia), 9 Programas Tecnológicos (2 a distancia y 2 virtuales). El Proyecto Educativo Institucional -PEI- de la Corporación Autónoma de Nariño “AUNAR” está construido en concordancia con la Constitución Política de Colombia, las leyes generales de la Educación en Colombia y de acuerdo a la Filosofía institucional.

La Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR”, es una Institución de Educación Superior sin ánimo de lucro, con Personería Jurídica reconocida mediante Resolución No.1054 de febrero 1º de 1983, expedida por el Ministerio de Educación Nacional, Código SNIES No. 3817 y la Resolución 6344 del 17 de octubre de 2006 por el cual se avala el cambio de carácter académico de Institución Tecnológica a Institución Universitaria.

En la Extensión ubicada en Santiago de Cali se están desarrollando los siguientes programas: Auxiliar en Diseño Gráfico (Resolución No. 4143.0.21.3665 de 2015), Auxiliar en Sistemas Informáticos (Resolución No. 4143.0.21.3667 de 2015), Auxiliar Contable y Financiero (Resolución No. 4143.0.21.3668), Asistente en Comercio Exterior (Resolución No. 4143.0.21.3666 de 2015). Universitario en Contaduría Pública Distancia Tradicional (SNIES: 102322), Universitario en Administración de Empresas Distancia Tradicional (SNIES: 102519), Universitario en Ingeniería Informática (SNIES: 102314), Tecnología en Producción Gráfica (SNIES: 101511), Tecnología en Gestión Empresarial (SNIES: 102186), Tecnología en Control de Procesos Electrónicos (SNIES: 101740) y Técnico Profesional en Procesos Administrativos (SNIES: 90611).

2.2 Direccionamiento Estratégico

Dentro de las políticas de Desarrollo y Gestión Estratégica Institucional hacia la calidad, la Corporación Universitaria guía todos sus procesos de carácter directivo, administrativo,

académico, de comunidad y convivencia a través de su política de calidad, y por lo tanto, los suscribe dentro de sus Pilares Institucionales: PEI (Misión, Visión, Objetivo, Principios, etc.), Plan de Desarrollo, Sistema de Gestión de Calidad, Reglamentos, entre otros.

2.2.1 Misión Institucional

La Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, es una Institución de Educación Superior comprometida con la Cultura, la Ciencia, la Investigación, la Excelencia en la Formación de Profesionales Íntegros, y el Liderazgo en el desarrollo social.

2.2.2 Visión Institucional.

Ser líder en el contexto educativo, pionera en el manejo e innovación de tecnología a través de procesos investigativos generadores de transformación, proyección social y desarrollo sostenible.

2.2.3 Principios

La Institución tiene su Filosofía basada en la ciencia, la cultura, la tecnología para formar un talento humano calificado, capaz de enfrentar exitosamente el mundo competitivo y el crecimiento que actualmente exige el campo de las competencias y la solución de problemas en todos los niveles, con sentido de responsabilidad y humanismo en el marco de una sociedad global.

En el desarrollo y crecimiento humano, científico y tecnológico, se reafirma el valor de la nacionalidad en: lo étnico y pluricultural, el respeto por los valores culturales regionales, la socialización de la cultura y la protección del medio ambiente.

Teniendo en cuenta la importancia del conocimiento universal, la Institución es un espacio de controversia y contrastación con el respeto a la libertad de conciencia, opinión, información, creencia, enseñanza, aprendizaje, investigación, respetando la libertad de cátedra y la calidad científica, tecnológica y humana.

Los Estatutos Institucionales consagran para ello principios que son normas que direccionan el quehacer universitario y académico de la Institución, y se acogen a los principios contemplados en la Constitución Nacional. Entre estos principios están los que se relacionan en la tabla 5

Tabla 5.***Principios institucionales que rigen la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño***

Principio	Descripción
Autoevaluación	Es un proceso permanente de la Institución, con el fin de fomentar e incrementar la actualización e innovación propias de la renovación tecnológica y científica y el mejoramiento continuo de la calidad de programas para el desarrollo integral del educando.
Autonomía	Dentro de los Lineamientos actuales de la Educación Nacional, la Institución crea, ordena y desarrolla sus Programas Académicos, otorga títulos, selecciona a su personal docente y administrativo; organiza y aplica las políticas académicas y administrativas; admite educandos, aporta y aplica toda su infraestructura y capital humano para el logro de sus objetivos y alcance de sus metas.
Cooperación Institucional	La Institución mediante convenios interinstitucionales celebrados con Entidades Públicas y Privadas, Nacionales y Extranjeras estrecha lazos de cooperación para el alcance de su objetivo de control de la Educación Superior.
Convivencia	Dentro de la relación docente - docente, se destaca el respeto mutuo acorde con la moral y las buenas costumbres
Descentralización	Todas las dependencias interactúan con autonomía, teniendo en cuenta los lineamientos de la organización académico - administrativa.
Excelencia Académica	La calidad es un compromiso que se enmarca en la Misión y la Visión Institucional y que se expresa en el impacto que los Programas generan en el entorno.
Extensión	Se expresa en la relación continua y permanente que la Institución mantiene con su entorno a través de todos los medios académicos, culturales, Institucionales y sociales.
Interdisciplinariedad	Se promueve la generación, crecimiento, desarrollo y colaboración en las diversas actividades académicas, de Investigación y Extensión.
Investigación y Docencia	Son la columna vertebral que articulados con la Extensión se logrará la Misión y la Visión Institucional.
Normatividad	El cumplimiento de los objetivos específicos se desarrolla dentro de la normatividad Institucional.
Cultura de Planeación	La Institución marcha de acuerdo a su Plan de Desarrollo.
Realidad Económica y Administrativa.	Todo el contexto económico y administrativo se orienta al logro del Bienestar Universitario, al desarrollo integral del individuo, a su capacitación laboral dentro de los principios y compromisos estatutarios.
Innovación	Mejoramiento continuo en los procesos administrativos, tecnológicos, investigativos y de Extensión.
Formación Integral	Compromiso Institucional con el desarrollo humano integral en sus diferentes dimensiones.
Compromiso Social	Esfuerzo académico – formativo, investigativo, administrativo, orientado al mejoramiento y desarrollo social del entorno.
Liderazgo	Se trabaja en equipo con actitud solidaria y mentalidad ganadora, estimulando y orientando al hombre a minimizar la resistencia al cambio.
Pertinencia	Se estructura y Programa planes estratégicos Institucionales acordes con las expectativas y necesidades del entorno.
Pertenencia	Identidad y compromiso con la Misión y Visión Institucional.
Ética	Cumplimiento del deber y respeto a las normas de conciencia y conducta. Guía moral que orienta el quehacer Institucional.
Solidaridad	Compromiso en función de los demás, compartiendo saberes y esfuerzos para el desarrollo humano y social.
Espíritu Empresarial	Compromiso Institucional en la formación y proyección laboral hacia la creación y desarrollo de empresas.

Fuente: Tomado de Dirección, “AUNAR” Cali, 2020.

2.2.4 Valores Institucionales

La Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR” se compromete de forma permanente con la promoción y vivencia de valores corporativos y solidarios para la organización del bien individual y social. Entre los valores acogidos por la Institución se encuentran:

Tabla 6.

Cuadro de Valores institucionales que rigen la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño

Valores	Descripción
La verdad	Es la puerta de entrada a un mundo nuevo y mejor del conocimiento. Los seres humanos vivimos en una continua búsqueda de verdad en el interior de cada uno, en el cosmos y en las diversas realidades del entorno. Por lo tanto, La Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR”, reafirma su compromiso con este valor, cultivando el conocimiento para revelar y trascender los criterios del utilitarismo, la ciencia, la cultura y del mismo ser humano.
La confianza	Promover un clima de confianza reafirma nuestra identidad y fortalece la capacidad de tener ideales y conciencia a nivel colectivo. El ser humano debe comprometerse con los demás, dando apoyo y generando credibilidad en todos los ámbitos: personal, familiar, laboral y social. Es decir, sentirnos comprometidos con la humanidad, con compromiso moral y una postura ética definida y consecuente frente a la realidad.
Los ideales	AUNAR, consciente de que los ideales son el deber ser, y su opción por la vida y la verdad, desde los principios que la rigen, adquiere el compromiso de contribuir a enaltecer los ideales de la comunidad universitaria para que cada persona los integre a su proyecto de vida, otorgando el sentido que corresponde.
La justicia	Parte de principios éticos y universales que conducen al reconocimiento de la igualdad en esencia de todos los seres humanos. El desarrollo moral más elevado de una persona es su sentido de justicia, se alcanza cuando el pensamiento, el sentimiento y la actuación tienen su verdadero centro de acción.
La esperanza	Es construir camino y tener la certeza que en él dejamos nuestra huella, la cual abre una posibilidad a quienes vienen detrás de nosotros, para formar un mundo mejor. La esperanza es la capacidad de confiar en sí mismo y en los demás, es no desfallecer y mantener la fe en eventos de crisis, es creer firmemente en nuestra capacidad de auto-realización humana.
La paz	Como Comunidad Universitaria nos sentimos comprometidos en promulgar la paz en el amor, convertido en convivencia. Es el resultado de un amor constructivo traducido en tranquilidad, armonía, verdad, justicia, perdón y tolerancia. Juntos podremos construir un mundo de armonía, de convivencia pacífica para encontrarnos de distintas maneras, entendernos y continuar creciendo por el camino de la paz, el diálogo, el reconocimiento de las diferencias y el derecho a la réplica y a la contrastación.

Fuente: Tomado de Dirección, “AUNAR” Cali, 2020.

3. Estructura Organizacional AUNAR - Extensión Cali

La Institución cuenta con una estructura organizacional bien definida que articula los procesos académicos y administrativos para el desarrollo del PEI y del Plan de Desarrollo Institucional. En ella se visualiza de forma concreta los niveles de planeación, ejecución, control y evaluación de las decisiones que se toman en la institución.

Todo ello articulado por un mapa de procesos, que direcciona el alcance de los objetivos institucionales a fin de que se cumpla a cabalidad la misión día a día y se sume cada vez más el alcance de la visión.

3.1 Mapa de Procesos AUNAR Extensión Cali.

En la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño -AUNAR- Extensión Cali, el mapa de procesos muestra el diagrama de valor de la interrelación que existe entre los diferentes procesos que se llevan a cabo para cumplir con la misión y visión de la Institución (Ver Figura 1).

En este se puede observar que los procesos están divididos en tres niveles orientadores: Estratégico, Misional y de Apoyo (Ver figura 1); que trabajando en sinergia y orientados al resultado conllevan a cubrir las necesidades formativas para un desarrollo social, económico y público incluyente en la región y el país. Y en cumplimiento de su misión y visión lograr para la sociedad profesionales, tecnólogos y técnicos, formados, críticos y competentes para construir sociedad.

3.1.1 Nivel Estratégico

En este nivel se encuentran todos aquellos procesos establecidos por la alta dirección, de manera que definen cómo opera la Institución y cómo se crea valor en la prestación del servicio de educación superior de Calidad, apoyado en los diferentes ámbitos de actuación que representan la columna vertebral de ser un recinto de formación integral; por lo tanto, estos procesos constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con el direccionamiento y mejoramiento continuo, la articulación entre la Universidad y la Sociedad, la internacionalización y las comunicaciones.

Figura 1**Mapa de Procesos AUNAR Extensión Cali.**

Nota: Tomado de Sistema de Gestión de Calidad AUNAR Cali (2021)

- **Direccionamiento y mejoramiento continuo:** este proceso se enfoca en definir las estrategias y lineamientos que permitan el cumplimiento de los propósitos orientadores para el cumplimiento de la misión Institucional, mediante un proceso permanente de mejoramiento de su calidad y pertinencia, para dar respuesta a las necesidades de la Comunidad Universitaria y la sociedad en general. Incluye los subprocesos de Direccionamiento Institucional, Gestión de la Calidad y Gestión del Mejoramiento.

Direccionamiento Institucional: Fortalece el liderazgo de los procesos de planeación, prospectiva estratégica y evaluación en la Institución, promueve la definición de objetivos y estrategias que respondan a las exigencias del entorno.

Gestión de Calidad: Formula estrategias para la implantación y sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad generando una cultura organizacional orientada a la satisfacción de la comunidad educativa.

Gestión del mejoramiento continuo: Establece directrices sobre actividades de seguimiento y medición de los procesos con el fin de fomentar actividades de mejoramiento para el SGC.

- **Articulación entre Universidad – Sociedad:** Este proceso de nivel estratégico busca propender por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, proyectando programas y actividades de Interacción Social, a partir de las necesidades que presenta la sociedad en general. Por ende el subproceso es gestión de Proyección Social.

Gestión de Proyección social: Genera alternativas de cambio en las diferentes comunidades intervenidas y su entorno, además de generar alianzas de trabajo con entidades públicas y privadas, con el propósito de estructurar proyectos de impacto social.

- **Internacionalización:** Este proceso está encargado de promover actividades que permitan actualizar y flexibilizar los programas académicos de la "AUNAR" Cali a nivel nacional e internacional, generando inserción de la comunidad universitaria en un mundo globalizado, por medio de convenios interinstitucionales, alianzas, participación en eventos y proyectos colaborativos, con el fin de obtener visibilidad, fomentar el intercambio cultural y fortalecer competencias.

- **Comunicación:** Este proceso se orienta hacia la implementación de medios de comunicación e información de las políticas, programas, estrategias, eventos y acciones de la Institución entre los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad en general; mediante lenguajes digitales y su convergencia para apoyar la gestión académica y administrativa, impactando de manera amigable e innovadora a la sociedad en general.

3.1.2 Nivel Misional

El siguiente nivel que se articula en el mapa es el Nivel Misional, los procesos que intervienen aquí son aquellos que apuntan directamente al cumplimiento de la Misión y se proyectan al logro de la visión institucional. Así entonces constituyen el ser y hacer de la AUNAR Cali, se ubican en el centro del mapa porque son direccionados por los procesos estratégicos y son apunyalados por los procesos de apoyo. Para la AUNAR son tres procesos misionales: el primero el Desarrollo Académico, el segundo Investigación e Innovación y el tercero es Extensión, Educación continua y Consultoría Profesional.

- **Desarrollo Académico:** Este proceso misional se encarga de definir estrategias para la gestión de las actividades académicas, en procura de la formación integral de los estudiantes mediante la oferta de programas académicos fundamentados en los componentes humanísticos, artísticos, tecnológicos, científicos y filosóficos. Abarca los siguientes subprocesos:

Gestión de Programas Académicos: Se encarga de los procesos de planeación, organización y control de actividades académicas.

Registro y Control Académico: Administra con calidad el sistema de información de registro y control académico a través de sus vigencias.

Gestión de Admisiones: Administra y controla las actividades de Admisiones y Registro, para garantizar el cumplimiento de los requisitos y normas vigentes sobre la selección, admisión de los estudiantes de "AUNAR" Cali.

Gestión de Biblioteca: Contribuye a la formación integral de los estudiantes de la "AUNAR" Cali, mediante el suministro de los recursos bibliográficos requeridos para las actividades de desarrollo académico, investigación y extensión.

- **Investigación e Innovación:** Este proceso se encarga de desarrollar y encaminar la producción y difusión de conocimientos, mediante los subprocesos de Gestión de la Investigación Formativa, Gestión de la Investigación Científica y Gestión del Emprendimiento.

Gestión de Investigación Formativa: se enfoca en la construcción y aplicación del conocimiento, por medio de actividades transversales desde las asignaturas, cursos asociados al área de investigación y proyectos de grado.

Gestión de Investigación Científica: Desarrolla procesos de producción de nuevo conocimiento, desde la investigación básica y aplicada, desde la labor del docente y el trabajo con semilleros.

Gestión del Emprendimiento: Fomenta el desarrollo de investigaciones orientadas a la generación de nuevo conocimiento en innovación y emprendimiento, que sea útil para la solución de problemas, la satisfacción de necesidades y el aprovechamiento de oportunidades como un elemento estratégico de la gestión organizacional .

- **Extensión, Educación continua y Consultoría Profesional:** Este proceso tiene la responsabilidad de fomentar la adquisición de conocimiento continuo, a través de la formulación de actividades que aporten a un mayor desarrollo social y comunitario en nuestra región, mediante los subprocesos de Actividades de extensión; gestión de prácticas y gestión de egresados.

Actividades de Extensión: lleva a cabo actividades para el diseño, promoción y ejecución de los programas de Extensión y Educación Continua.

Gestión de Prácticas: Establece y desarrolla los lineamientos necesarios para llevar a cabo las actividades que promueven y fortalecen el vínculo entre “AUNAR” Cali y las empresas, con el fin de contribuir al desarrollo integral del estudiante y facilitar su incursión al medio laboral mediante las prácticas y pasantías profesionales.

Gestión de Egresados: Promueve la relación entre “AUNAR” Cali y sus egresados por medio de su participación en diferentes escenarios, que permitan conocer el constante desarrollo que genera la Corporación Universitaria; otorgar beneficios especiales en nuevos servicios,

seguimiento continuo de los egresados por cada programa académico y nuevas oportunidades de capacitación que exige el contexto laboral.

3.1.3 Nivel de Apoyo

Estos son los procesos que apalancan la operación de la Institución; son determinantes para que se materialicen los objetivos institucionales, para el cumplimiento de la misión y el direccionamiento estratégico para lograr la visión Institucional; con los procesos de Apoyo, la Universidad cubre las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Para AUNAR Cali, los procesos del nivel de apoyo son: Gestión de Talento Humano, Gestión Administrativa y Financiera, Bienestar Institucional, Asesoría Jurídica, Desarrollo de Infraestructura, Gestión Tecnológica y Servicios Operacionales.

- **Gestión de Talento Humano:** Busca de la manera más eficiente efectuar los controles administrativos para el desarrollo de las competencias, ingreso, permanencia y desvinculación laboral, pagos de seguridad social y parafiscales, según los requerimientos establecidos por la institución para los cargos de personal docente y administrativo. Incluye los procedimientos de ingreso, desarrollo humano, seguridad social, el manejo de relaciones laborales y retiros.
- **Gestión Administrativa y Financiera:** Garantiza la gestión eficiente de los recursos financieros de la "AUNAR" Cali. En éste se incluyen los procedimientos presupuestales, contables, de ingresos y egresos. Por lo tanto, planea, ejecuta y controla eficientemente los recursos financieros que permiten el desarrollo de los procesos académico - administrativos de la "AUNAR" Cali.

Consecuentemente, mediante el subproceso de gestión de recaudo y cartera, se encarga de cumplir los lineamientos para el manejo y control de los valores provenientes de los ingresos y créditos otorgados por la Institución de forma directa o a través de otras entidades, garantizando así que los recaudos que se efectúen a la "AUNAR" Cali, se realicen oportunamente a través de la elaboración de los comprobantes de ingresos (consignaciones, voucher entre otros). Del mismo modo, a través de la gestión de tesorería optimiza la administración de los recursos y ejecutar las actividades que deben realizarse para el control de las diferentes cuentas por pagar de la "AUNAR" Cali.

- **Bienestar Institucional:** Promover la formación integral del ser humano, procurando brindar a todas las instancias de la comunidad universitaria un acompañamiento permanente para su bienestar; por lo tanto, la Institución, por medio de la Coordinación de Bienestar Institucional y sus áreas, proporciona a la comunidad académica (estudiantes, docentes, administrativos y egresados) mediante actividades físicas, recreativas, artísticas y culturales, un sano complemento educativo. Adicionalmente este proceso de Apoyo se encarga de recibir, clasificar y dar tratamiento y/o respuestas de las PQRS presentados por los usuarios para garantizar la óptima prestación del servicio institucional.
- **Asesoría Jurídica:** Establece las actividades que se llevan a cabo para asesorar jurídicamente a la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño "AUNAR" Cali. Incluyendo los procesos judiciales, extraprocesales, trámites administrativos y revisión de solicitudes de alta connotación legal.
- **Desarrollo de Infraestructura:** con este proceso se establecen los lineamientos necesarios para realizar de manera eficaz las actividades de construcción y/o mantenimiento de las instalaciones de la "AUNAR" Cali. Además de Administrar los bienes muebles e inmuebles y los servicios de apoyo de la Institución, por lo tanto, se encarga del subprocesos de gestión de proveedores mediante el cual define las condiciones necesarias para la compra de bienes y servicios, asegurando el suministro y cumplimiento de las especificaciones requeridas en forma ágil y oportuna, para el desarrollo de las diferentes actividades, planes, programas y proyectos de la "AUNAR" Cali.
- **Gestión Tecnológica:** Administra los recursos tecnológicos de información y telecomunicaciones. Incluye los procedimientos de administración del Hardware, Software, Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones, brindando una adecuada interconexión a nivel de la Intranet e Internet y telefonía, dando soporte y solución a los diferentes requerimientos tecnológicos presentados por la comunidad educativa, con ello garantiza la calidad, seguridad y continuidad del trabajo en las diferentes dependencias de la institución.
- **Servicios Operacionales:** se encarga de garantizar el uso adecuado y mantenimiento de las instalaciones y recursos de la institución, brindando una atención oportuna y efectiva en beneficio de la comunidad universitaria. Así entonces, establece los lineamientos necesarios

para realizar de manera eficaz las actividades de aseo, portería y mensajería en las instalaciones de la "AUNAR" Cali.

3.2 Organigrama AUNAR Extensión Cali.

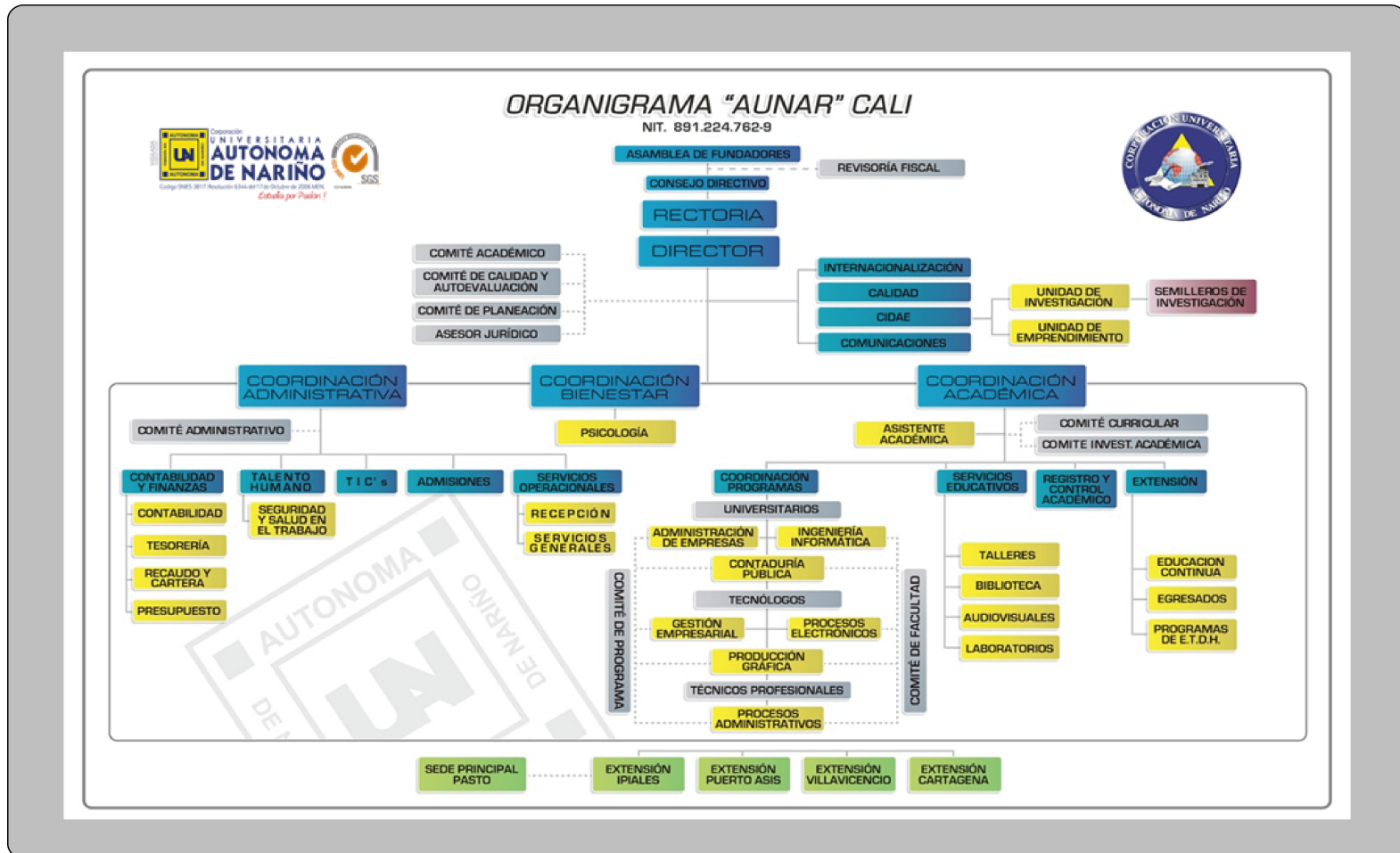
El organigrama de la Extensión Cali, guarda relación con la distribución del organigrama Institucional a nivel general. Sin embargo, esto no implica una línea directa de las áreas con otras Extensiones del país. En ese caso, el organigrama de la Extensión Cali está descentralizado al organigrama General de la Sede principal.

En la figura 2, se muestra la estructura organizacional de la AUNAR Extensión Cali, la cual es lineal, la comunicación es vertical ascendente, los equipos de trabajo de cada área cuentan con jefes o coordinadores inmediatos, quienes reciben las inquietudes de los colaboradores a su cargo y del mismo modo son encargados de mantener la actualización de la información necesaria para la realización de las actividades, funciones, planes de gestión sea en el nivel estratégico, nivel misional o nivel de apoyo.

Por lo tanto, el organigrama es correspondiente al mapa de procesos (ver figura 1) explicado en los numerales anteriores, por ende las funciones y responsabilidades de los cargos del organigrama AUNAR Cali, están determinados por los objetivos de cada proceso y subproceso, las líneas de mando se determinan igualmente según los niveles estratégico, misional y de apoyo, de esta manera el organigrama en conjunto con el mapa de procesos son cartas de navegación para determinar las responsabilidades en la ruta del direccionamiento estratégico de la Universidad.

Figura 2

Organigrama AUNAR Extensión Cali.



Nota: Tomado de Sistema de Gestión de Calidad AUNAR Cali (2021)

Como se puede observar en la figura 2, el organigrama muestra los niveles de jerarquía, los órganos que componen la estructura y los canales de comunicación; evidenciando la articulación de las distintas funciones dentro de la estructura, las unidades existentes y su posición, y las relaciones formales. Los cargos que se denotan de color AZUL y se encuentran en la parte superior del organigrama, presentan una línea de jerarquía continuada de nivel directivo, con los cargos: Rectoría y Director; los cuales están en subordinación del Consejo Directivo, esta a su vez esta bajo la Asamblea de Fundadores; estos dos últimos tanto el consejo como la asamblea son la conexión directa de la Extensión Cali con la Organización General de la AUNAR.

El nivel Directivo de la Extensión Cali, presenta una relación de autoridad de Staff con Revisoría Fiscal, Comité Académico, Comité de Calidad y Autoevaluación, Comité de Planeación y Asesor Jurídico (demarcados en color gris). A partir de Rectoría y Director se ejecutan los cargos de nivel estratégico, misional y de apoyo; la distribución se entiende del siguiente modo:

La función administrativa de los diferentes niveles de procesos, en el organigrama están marcados con color azul, correspondiente a los cargos: Internacionalización, Calidad, Comunicaciones, Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial que tiene a cargo la Unidad de Investigación y la Unidad de Emprendimiento (Función Operativa); estos últimos están al mando de la Dirección.

Por otra parte, las áreas estructurales del organigrama están encabezados por tres Coordinaciones: Administrativa (Proceso de Nivel de Apoyo), Bienestar (Procesos de Nivel de Apoyo) y Académica (procesos de Nivel Misionales); las tres Coordinaciones se encuentran en un mismo nivel de jerarquía, con función gerencial y están supeditados a la Dirección.

La coordinación Administrativa, tiene el mando sobre las funciones administrativas que corresponden a los procesos del nivel de Apoyo en el mapa de procesos, así se divide en cargos en subordinación tales como: Contabilidad y Finanzas, Talento Humano, Tics, Admisiones y Servicios Operacionales; los cuales a su vez se encargaran de coordinar las actividades con los cargos operativos (demarcados en color amarillo).

La función de Coordinación de Bienestar es responsable de cumplir con las funciones asociadas con el proceso de Apoyo Bienestar Institucional, y tiene en subordinación la función operativa de psicología (demarcados en color amarillo).

En cuanto a la Coordinación Académica, esta desempeña funciones administrativas asociadas al proceso Misional de desarrollo académico. Subordina las funciones de las Coordinaciones de Programas, Servicios Educativos, Registro y Control Académico y Extensiones (demarcados en color azul). Estos cargos están al mismo nivel de jerarquía y cuentan con apoyos de función operativa (demarcados en color amarillo). Toda el área, cuenta con el apoyo de los comités: curricular y de investigación académica (demarcados en color gris), los cuales dinamizan la estructura académica, las relaciones con la comunidad educativa (profesores y estudiantes) y en la Extensión Cali, corresponden a sus homólogos de Consejo Académico y consejo de facultades de la sede principal. La Coordinación de programas se divide en: Universitarios Pregrado, Tecnólogos y Técnicos; y cuentan con los comités de programas y los comités de facultad.

Según se observa la estructura organizacional de la AUNAR Cali, según el organigrama, los niveles tienen líneas de comunicación con sus jefes inmediatos, indicando un debido proceso interno para la presentación de requerimientos ascendentes y descendentes, de esta manera, se establecen los límites que tiene cada cargo y sobre el cargo que recae la vigilancia del cumplimiento de las funciones.

3.3 Planta de Cargos

La planta de cargos se constituye como una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales. También sirve de apoyo y orientación a “AUNAR” Cali en la gestión del Talento Humano como soporte a los procesos de Registro Calificado e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, al permitir que se cuente con una fuente escrita de consulta autorizada y concreta sobre la identificación del cargo en lo concerniente a: nombre del cargo, nivel, área, tipo de vinculación, jefe inmediato, objetivo del cargo, funciones, Perfil requerido, riesgo y competencias exigidas para el desempeño de cada una de ellos establecidos por “AUNAR” Cali.

Tabla 7.

Planta de Cargos AUNAR Cali – Área Directiva

Nombre del Cargo	Objetivo del cargo	Jefe Inmediato	Tipo de Vinculación	No. Cargos	Nivel de Formación Educativa	Sexo	Edad
Dirección	Dirigir, planear, organizar y controlar el esquema completo de actividades propias de “AUNAR” Cali, además de la planeación, implementación y evaluación de actividades académico–administrativas.	Rector sede principal	Contratación a término indefinido	1	Posgradual, Acreditar formación en docencia Universitaria y Gerencia.	Masculino	Más de 50 Años
Subdirección	Apoyar en la dirección, planeación, organización y control del esquema completo de actividades propias de “AUNAR” Cali, además en la planeación, implementación y evaluación de actividades académico–administrativas.	Director AUNAR Cali	Contratación a término indefinido	1	Posgradual, Acreditar formación en docencia Universitaria y Gerencia.	Femenino	Entre 30 y 40 años
Coordinador Académico	Coordinar el desarrollo de las actividades académicas encomendadas al personal docente, a fin de garantizar la prestación de un servicio educativo de mayor calidad posible, apegado a los preceptos legales vigentes y orientados hacia el logro de los objetivos de la educación superior.	Director AUNAR Cali	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Posgradual, Acreditar formación en docencia Universitaria y Gerencia.	Masculino	Más de 50 Años
Coordinador de Internacionalización y Extensiones.	Coordinar y gestionar actividades de educación continuada, educación no formal, proyección social, programas de capacitación y demás actividades que generen integración entre la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño “AUNAR” Cali, y la comunidad en general.	Director AUNAR Cali	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Posgradual, Acreditar formación en mercadeo, administración y comunicaciones.	Masculino	Entre 40 y 50 Años
Coordinador de Investigación.	Coordinar las actividades pertinentes al desarrollo de proyectos de investigación a través de la conformación de líneas y semilleros de investigación.	Director AUNAR Cali	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Posgradual, con estudios doctorales finalizados o en curso. Acreditar experiencia en investigación..	Masculino	Entre 30 y 40 Años

Fuente: Elaboración propia (2021) con apoyo del documento AUNAR Cali (2019). Planta de Cargos.

Tabla 8.

Planta de Cargos AUNAR Cali – Área Administrativa

Nombre del Cargo	Objetivo del cargo	Jefe Inmediato	Tipo de Vinculación	No. Cargos	Nivel de Formación Educativa	Sexo	Edad
Coordinador de Calidad	Garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015 y diseñar, establecer, implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad “AUNAR” Cali.	Director AUNAR Cali	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Posgradual, Acreditar formación Sistemas de gestión de Calidad y auditor interno en la norma ISO: 9001-2015.	Femenino	Entre 30 y 40 Años
Coordinadora Financiera	Realizar de forma eficaz y eficiente la administración de los recursos físicos y financieros utilizados para el cumplimiento de la misión, visión y meta de la institución, controlando y evaluando las actividades de las áreas a su cargo, las compras, los presupuestos, las obligaciones que se realizan para el cumplimiento de los objetivos institucionales	Director AUNAR Cali	Contratación a término indefinido	1	Posgradual, Acreditar formación en NIIF	Femenino	Más de 50 Años
Coordinador de Tesorería – Cartera	Manejar y controlar los valores provenientes de los ingresos y créditos otorgados por la Institución en forma directa y a través de otras entidades, garantizando que los recaudos que se efectúen a “AUNAR” Cali, se realicen oportunamente a través de la elaboración de los comprobantes de ingresos (consignaciones).	Coordinador Financiero	Contratación a término indefinido	1	Posgradual, Acreditar formación en Gestión Contable	Femenino	Más de 50 Años
Coordinador (a) de Pagaduría - Tesorería	Cumplir oportunamente con los pagos de nómina del personal administrativo y docente, con el pago de aportes a la seguridad social, parafiscales y las obligaciones adquiridas con los proveedores de bienes y servicios de “AUNAR” Cali.	Coordinadora Financiera	Contratación a término indefinido	1	Profesional pregrado, Acreditar formación en Gestión Contable	Femenino	Más de 50 Años
Coordinación de Bienestar Universitario	Planear y gestionar actividades que contribuyan al bienestar emocional, físico y mental de la comunidad universitaria en pro de la formación integral de los estudiantes y necesidades complementarias a la formación de docentes y funcionarios.	Director AUNAR Cali	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Posgradual, Acreditar formación en Gestión Humana, proyectos y psicología organizacional.	Masculino	Entre 30 a 40 años

Nombre del Cargo	Objetivo del cargo	Jefe Inmediato	Tipo de Vinculación	No. Cargos	Nivel de Formación Educativa	Sexo	Edad
Psicólogo	Orientar en la solución de conflictos y problemas individuales y grupales; acompañar los procesos en la vida académica, social y laboral, fomentando el desarrollo de valores en la comunidad universitaria.	Coordinación de Bienestar Universitario	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Posgradual, Acreditar formación en Gestión Humana, proyectos y psicología organizacional y psico-orientación.	Masculino	Entre 30 a 40 años
Coordinador de Admisiones	Formular y coordinar estrategias, proyectos y planes de Mercadeo y Servicios, que proyecten con calidad la imagen corporativa y el portafolio de servicios de “AUNAR” Cali hacia la sociedad.	Director AUNAR Cali	Contratación a término indefinido	1	Posgrado Especialización en Mercadeo y afines.	Masculino	Entre 40 y 50 años
Coordinación de registro control	Coordinar el sistema de información de Registro y Control académico con criterios de excelencia para garantizar la fluidez de la información hacia los diferentes estamentos que la requieran.	Director AUNAR Cali	Contratación a término indefinido	1	Posgrado en Administración o afines.	Masculino	Entre 40 y 50 años.
Coordinación de talento humano	Coordinar, administrar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la selección, contratación, capacitación, movimientos y novedades de personal, asegurando la estabilidad en las relaciones laborales, el cumplimiento del reglamento interno, así como contribuir a fomentar una adecuada cultura organizacional en “AUNAR” Cali.	Director AUNAR Cali	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Profesional pregrado, Acreditar formación en Talento Humano	Masculino	Más de 50 años
Líder del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Definir las actividades de promoción y prevención que permitan mejorar las condiciones de trabajo y de salud de los empleados de “AUNAR” Cali. -Identificar el origen de los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados.	Coordinación de talento humano	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Profesional pregrado, Acreditar formación en Salud Ocupacional	Masculino	Más de 50 años
Coordinación de gestión tecnológica	Asesorar y coordinar las labores tendientes a la administración de la plataforma tecnológica de “AUNAR” Cali y gestionar la utilización de las tecnologías de la información y comunicación.	Director AUNAR Cali	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Profesional con especialización en gerencia informática.	Masculino	Entre 30 a 40 años

Fuente: Elaboración propia (2021) con apoyo del documento AUNAR Cali (2019). Planta de Cargos.

Tabla 9.

Planta de Cargos AUNAR Cali – Área Académica

Nombre del Cargo	Objetivo del cargo	Jefe Inmediato	Tipo de Vinculación	No. Cargos	Nivel de Formación Educativa	Sexo	Edad
Coordinador de programa Académico. CEAC (Ciencias Económicas, Administrativas y Contables), Ingeniería, Producción gráfica.	Elaborar la programación académica de los cursos correspondientes a cada período académico, en conjunto con la coordinación académica de “AUNAR” Cali. Diseñar estrategias para responder a las necesidades del entorno y afianzar la relación del programa académico con el medio.	Coordinador Académico	Contratación a término fijo inferior a un año	2	Posgradual, Acreditar formación en pedagogía o docencia universitaria.	Masculino (2)	Más de 50 años (2)
Coordinador programas Técnicos laborales de “AUNAR” Cali	Coordinar las actividades inherentes a la actividad académica de los estudiantes, bajo los lineamientos de la coordinación del Programa respectivo y la Dirección de la “AUNAR” Cali. Formular y coordinar estrategias de promoción y mercadeo del portafolio de servicios de los programas técnicos laborales de “AUNAR” Cali hacia la sociedad y afianzar la relación de los programas con el entorno.	Coordinador Académico	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Posgradual, Acreditar formación en pedagogía o docencia universitaria.	Femenino	Entre 40 y 50 años. (1)
Docente Tiempo Completo y Medio Tiempo	Planear, coordinar y ejecutar actividades relacionadas con la docencia, la investigación y la generación de conocimiento.	Coordinador Programa Académico y/o	Contratación a término fijo inferior a un año	54	Posgradual (Maestría en áreas afines al programa académico correspondiente)	Femenino (18) Masculino (36)	Entre 25 a 50 años o Más.
Docente Hora Cátedra	Planear, coordinar y ejecutar actividades relacionadas con la docencia y específicamente con las asignaturas encargadas, proveedores de bienes y servicios de “AUNAR” Cali.	Coordinador Programas Técnicos Laborales.	Contratación por prestación de servicios.	3	Posgradual (Maestría en áreas afines al programa académico correspondiente)	Masculino (3)	Entre 25 a 40 años

Fuente: Elaboración propia (2021) con apoyo del documento AUNAR Cali (2019). Planta de Cargos.

Tabla 10.**Planta de Cargos AUNAR Cali – Área Asistencial**

Nombre del Cargo	Objetivo del cargo	Jefe Inmediato	Tipo de Vinculación	No. Cargos	Nivel de Formación Educativa	Sexo	Edad
Asistentes de Coordinación Académica y programas académicos.	Apoyar en la gestión y coordinación de todos los procesos inherentes al Área académica en la “AUNAR” Cali.	Coordinadores Académico Coordinador de programa Académicos	Contratación a término fijo inferior a un año	2	Formación Técnica o tecnológica	Femenino (2)	Entre 18 a 25 años
Auxiliar de Calidad	Apoyar las actividades encaminadas al sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y velar por la conservación e integridad de los documentos y/o archivos que se produzcan e ingresen a la “AUNAR” Cali.	Coordinador de Calidad	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Formación Técnica o tecnológica	Masculino	Entre 18 a 25 años
Auxiliar de Registro y Control	Asistir al Coordinador de Registro y control académico con criterios de excelencia para garantizar la fluidez de la información hacia los diferentes estamentos que la requieran.	Coordinación de registro control	Contratación por prestación de servicios.	1	Formación Técnica o tecnológica	Femenino	Entre 30 a 40 años
Auxiliar Contable – Tesorería y pagaduría	Colaborar en todas las labores relacionadas con la contabilización y transcripción de datos relacionados con la contabilidad de “AUNAR” Cal	Coordinador de Tesorería – Cartera	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Formación Técnica o tecnológica	Femenino	Entre 18 a 25 años
Auxiliar de Logística y Ayudas Audiovisuales	Brindar soporte técnico en cuanto al funcionamiento e instalación de los sistemas de cómputo de “AUNAR” Cali.	Coordinación de gestión tecnológica	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Formación Técnica o tecnológica	Masculino	Entre 30 a 35 años
Bibliotecario	Coordinar y gestionar las actividades de la Biblioteca que contribuyan al proceso de formación integral de los estudiantes y apoyo para la gestión académica de los docentes, mediante la organización, disposición y suministro de material bibliográfico y equipos de cómputo.	Director AUNAR Cali	Contratación a término fijo inferior a un año	1	Formación Técnica o tecnológica	Femenino	Entre 18 a 25 años

Nombre del Cargo	Objetivo del cargo	Jefe Inmediato	Tipo de Vinculación	No. Cargos	Nivel de Formación Educativa	Sexo	Edad
Servicios Operacionales	Velar por la seguridad de los bienes muebles e inmuebles de “AUNAR” Cali, puestos a su cuidado o existentes en el área asignada para sus labores, con el fin de salvaguardar los intereses de la institución y proteger la integridad física de los usuarios, estudiantes, funcionarios y visitantes que constituyen la comunidad Universitaria. Mantener en perfecto estado el aseo de las instalaciones asignadas a su cargo (salones, oficinas, corredores, baños) de “AUNAR” Cali y contribuir con la conservación de las mismas.	Líder de servicios Generales	Contratación a término fijo inferior a un año	4	Bachillerato Formación Técnica o tecnológica (opcional)	Masculino (2) Femenino (2)	Entre 25 a 50 años o Más.

Fuente: Elaboración propia (2021) con apoyo del documento AUNAR Cali (2019). Planta de Cargos.

Tal como se puede observar, el cubrimiento de cargos en la AUNAR es suficiente en las condiciones actuales de trabajo, cabe denotar que actualmente la institución funciona con la planta mínima requerida, dadas las circunstancias de los procesos de formación remota que fue necesario adoptar por la pandemia COVID-19. Sin embargo, una vez se estipule volver a clases presenciales al 100% es muy probable que la cantidad de personal en algunos cargos sobre todo en el área asistencial se incremente.

Según la distribución de la planta de cargos, esta deriva del organigrama en cuanto a líneas de mando y comunicación. La organización y estipulación de los mismos está orientada a garantizar que todo el personal de la AUNAR Cali, cuenten con funciones y requisitos específicos plenamente identificados, de manera que también esté en su conocimiento su contribución en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. Por otra parte, identifica la razón de ser de cada uno de ellos, junto con la determinación de competencias, funciones, habilidades, niveles de formación, conocimientos específicos y demás aspectos necesarios que la AUNAR requiere al momento de solicitar el desempeño de sus colaboradores y la vinculación exitosa de personal idóneo.

Con esta información al momento de acceder a la contratación laboral con la Institución independientemente del tipo o término de contrato, el personal de cada área adquiere un compromiso con el desempeño eficiente de los cargos, de esta manera la Universidad espera que sea garantía la efectividad del personal en cada una de sus funciones asignadas.

3.4 Descripción General de los colaboradores de AUNAR Extensión de Cali

Con el ánimo de conocer y evaluar el estado actual de la percepción que los colaboradores tienen frente al clima organizacional, este estudio llevó a cabo la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a una proporción significativa de la población de los colaboradores que hacen parte de la Institución, en todas las áreas identificadas en el diseño metodológico (asistencial, administrativa, directiva y académica).

Según el muestreo estratificado que se realizó, se determinó que a partir de un universo o población de 86 personas, se aplicaría la encuesta a un total de 51 personas distribuidas aleatoriamente, con extracto mayor al 60% de cada área.

La encuesta aplicada en el trabajo de campo de recolección, se dividió en 2 partes a saber: la primera solicitó información de aspectos generales del colaborador tales como: área de desempeño, edad, sexo, antigüedad laboral, tipo de contratación, jornada laboral contratada y modalidad actual de desempeño de las actividades (esta última teniendo en cuenta que aún se trabaja de manera remota, sobre todo en actividades como la impartición de clases a estudiantes). Y una segunda parte que aplicó el cuestionario de medición concretamente en el ámbito de Clima Organizacional, siendo el fin central de este estudio, resultados que se evidenciaron en el siguiente capítulo.

A continuación se presentan los resultados descriptivos a modo general de la muestra encuestada, la cual refleja un estado a generalizar en los aspectos generales de la población de colaboradores de la Institución en la Extensión Cali.

3.4.1 Área de Desempeño

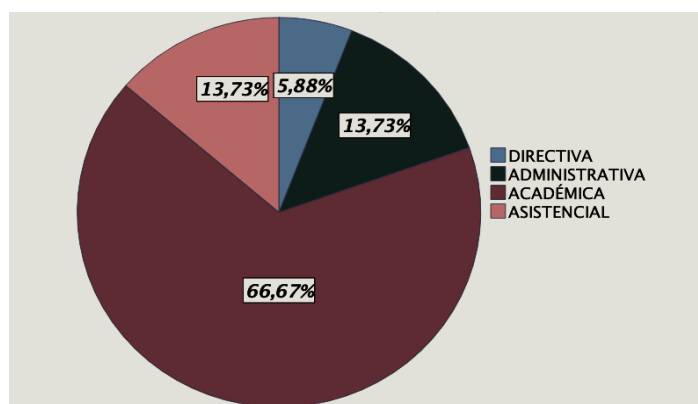
Este aspecto se refiere a identificar la distribución por frecuencia o porcentaje del total de la población de trabajadores de la institución, en cada una de las áreas e identificar cuál de ellas cuenta con una mayor densidad de personas. Este aspecto se considera determinante al momento

de establecer factores relacionados con el clima organizacional, ya que se puede considerar que a mayor número de personas en el área se puede reflejar una mayor dinámica interpersonal.

Sin embargo, es propicio mencionar que este factor no es del todo concluyente sobre dicho aspecto en la institución, porque también se debería considerar el tipo de modalidad de desempeño de las actividades, en otras palabras si el espacio de desempeño es compartido de igual manera entre todos los integrantes del área, ya que en circunstancias actuales y según las funciones el área académica que cuenta con el mayor número de personas, se desempeñan de manera remota y cuando es presencial, son pocos los eventos cuando todos los integrantes del área se reúnen y socializan.

Figura 3

Área de Desempeño de los trabajadores AUNAR Cali.



Como se observa en la figura 3, el área académica abarca el 67% del personal encuestado, reflejando la distribución de la población total, por otra parte tanto en el área administrativa como en el área de apoyo se encuentra correspondientemente un 13,7% del total del personal de la universidad, y el área de menor cantidad de personal en la universidad es el área directiva que corresponde al 5.8% del total de los encuestados y cabe mencionar sobre esta área que se encuestó al 80% del personal total de esta.

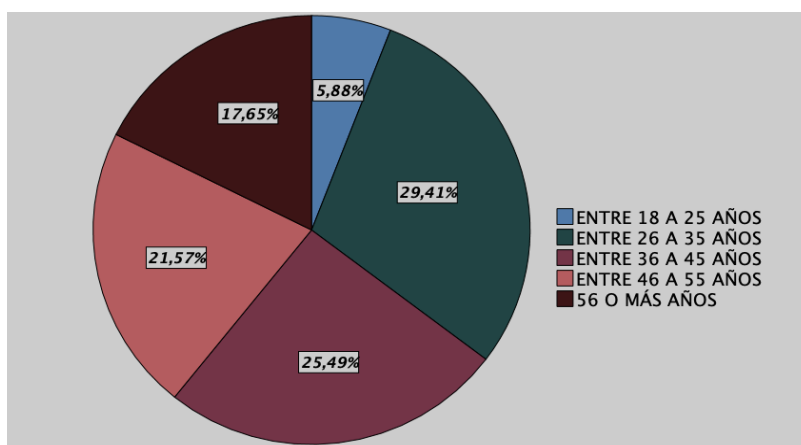
3.4.2 Edad de los trabajadores AUNAR Cali

Los intervalos de edad de los trabajadores de la AUNAR Cali son diversos, como se observa en la figura 4, cuenta con personas que se encuentran en diferentes etapas de su vida activamente laboral,

el tamaño de la población en edades entre los 18 a 25 años es el menor porcentaje con un 5,8%, personas que están en sus comienzos en la vinculación laboral, la mayoría de ellos que se encuentran en sus procesos de formación profesional y algunos que están comenzando a adquirir su experiencia profesional. En el otro extremo, sobre el intervalo de edad de los 56 años y más, es un porcentaje intermedio del 17,6%, en este respecto son personas que aún se encuentran asociadas al mercado laboral en diferentes áreas de desempeño, se resalta que en la institución en el área académica, los docentes persisten en continuar con sus labores brindando formación de alta calidad y competencia, gracias a su preparación profesional y la experiencia, y se encuentran en este intervalo de edad.

Figura 4

Edad de los trabajadores AUNAR Cali.



El mayor porcentaje de la población encuestada se encuentra en el intervalo entre los 26 a 35 años, con el 29,4%, en menor cantidad está el intervalo entre los 36 a 45 años con un porcentaje de 25,4% y finalmente con el 21,6% entre los 46 a 55 años. Por todo lo anterior, se evidencia que se cuenta con personal distribuido en todos los rangos de edad en los cuales las personas son económicamente activos.

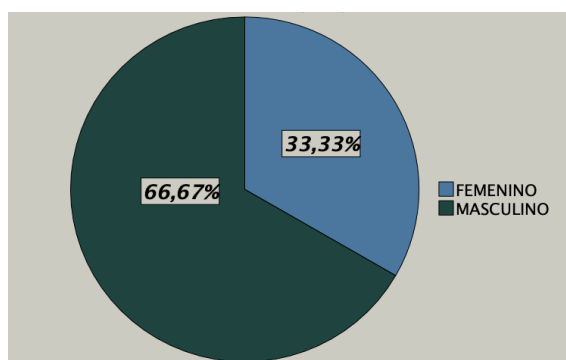
3.4.3 Género de los trabajadores AUNAR Cali

Según la figura 5, los resultados arrojados por la encuesta indican que el 66,7% del total de la población de los trabajadores de la AUNAR Cali son hombres, y el 33,3% son mujeres. No se ha identificado ningún patrón para identificar esta distribución, sin embargo se distingue que las

mujeres se encuentran sobre todo en cargos de área administrativa, directiva y asistencial, en el área académica en la cual se denota mucho más esta diferencia.

Figura 5

Género de los trabajadores AUNAR Cali.



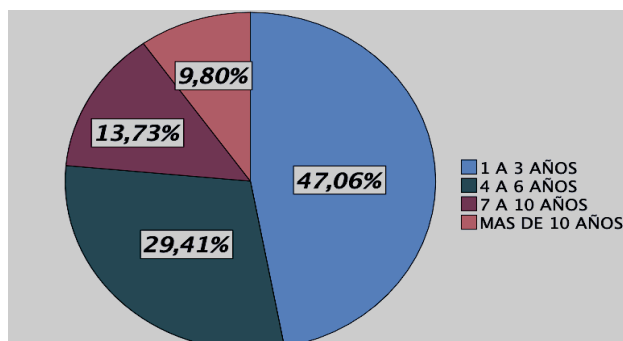
3.4.4 Antigüedad de los trabajadores en AUNAR Cali

En cuanto al tiempo que los trabajadores llevan laborando en la institución, se encontró que el 47% llevan prestando sus servicios entre 1 a 3 años, esta razón se puede deber a que en muchos casos al tener un contratación a término fijo por menos de un año, la rotación de personal sea un aspecto muy común sobre todo en el área académica, puesto que los docentes solo cuentan con contratación durante el periodo académico efectivo, con llevándolos a tomar empleos en otras instituciones y en caso de encontrar mayor estabilidad laboral, desisten a los contratos de la AUNAR si el tiempo laboral cotidiano excede sus posibilidades, esta situación en algunos semestres conlleva a abrir nuevas plazas de medio tiempo o tiempo completo con más frecuencia de lo que se podría considerar.

Por otra parte, también se cuenta con el 29,4% del personal encuestado que lleva un tiempo de antigüedad laboral entre 4 a 6 años, son en su mayoría colaboradores del área académica de tiempo completo y asistencial, de esta última son personas que están en áreas donde prestan apoyo en procesos misionales y estratégicos.

Figura 6

Antigüedad de los trabajadores en AUNAR Cali.



Finalmente, se observa que las personas que han laborado durante 7 a 10 años, corresponde uno de los porcentajes más bajos, en este caso es del 13,7% y para personas que tienen más de 10 años de antigüedad laboral, es únicamente aproximadamente el 10% de la población encuestada, esta variable de tiempo se puede relacionar con los aspectos como el tipo de contratación indefinida y también del áreas asistencial, directiva y administrativa, esta razón se puede deber a aspectos como: las personas han adquirido un alto nivel de confianza en sus facultades y competencias, en cargos en donde no se solicita cambios aparentemente significativos, es decir actividades rutinarias que requieren un alto de grado de confianza (personas de seguridad).

Por otra parte en cuanto a lo administrativo y directivo, cabe resaltar que la universidad desde su sede principal y sus extensiones, es una empresa de modelo familiar, cada extensión se dirige y se administra con personas que hacen parte de la familia fundadora, estas personas han direccionado su formación y su experiencia para cumplir con los requerimientos para desarrollar con alta calidad y competencia sus cargos.

3.4.5 Tipo de contratación de los trabajadores en AUNAR Cali

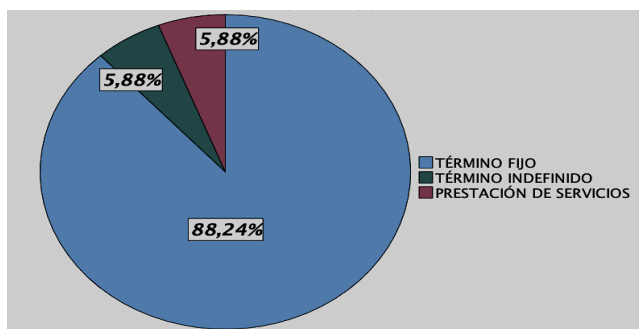
Sobre este aspecto, se observa que el 88,2% de las personas encuestadas cuentan con un tipo de contratación a término fijo, siendo más precisos en concomitancia con la descripción de la planta de cargos, este término es menor a un año, los contratos son aproximadamente entre 4 a seis meses, un trabajador de AUNAR Cali, puede acceder a uno, dos o tres contratos en un mismo año, dependiendo del término del mismo. Esta variable se puede relacionar con el área de desempeño,

dado que los trabajadores que en su mayoría tienen este tipo de contratación en correspondencia son del área académica, administrativa y asistencial.

En cuanto a los menores porcentajes y en similar cantidad, el 6% de los trabajadores cuentan con un tipo de contratación de prestación de servicios, en este caso corresponde a ciertos docentes que se contratan por una cantidad de horas específicas, que no logran cubrir 24 horas laborables a la semana, en estos casos el trabajador tiene asignaciones de máximo 10 o 12 horas a la semana.

Figura 7

Tipo de contratación de los trabajadores en AUNAR Cali.



Finalmente tal como se puede observar en la figura 7, únicamente el 6% cuenta con un contrato a término indefinido, se refiere en su mayoría al personal directivo y algunos administrativos, que hacen parte del modelo familiar que se mencionó en apartes anteriores.

3.4.6 Jornada laboral de los trabajadores en AUNAR Cali

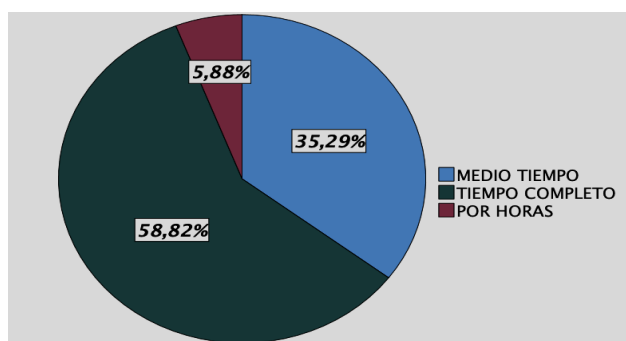
La jornada laboral de los trabajadores en Aunar, se puede dar en tres formas, tiempo completo en la cual se observa que el 59% del personal encuestado cumple, es decir distribuye sus actividades en un horario laboral semanal de 48 horas. Los trabajadores de las áreas asistenciales, administrativas y directivas, cumplen generalmente un horario de 8 am a 12 pm y de 2 a 6 pm, de lunes a sábado.

En cuanto al personal que cumple esta jornada laboral del área académica distribuye sus horarios de clase entre las 7 am hasta la 1pm y desde las 6pm hasta las 9pm. Cumpliendo alrededor de 40 horas de clases presenciales, y las demás horas se deberán destinar a las actividades de preparación

de clases y cumplimiento de informes y seguimientos, entre alguna u otra colaboración en los comités curriculares, investigación formativa, etc.

Figura 8

Jornada laboral de los trabajadores en AUNAR Cali.



Los colaboradores de jornada laboral de medio tiempo correspondiente al 35% del personal encuestado, en su totalidad son del área académica, cumpliendo una distribución de actividades durante la semana en los horarios mencionados anteriormente, sin embargo para este tipo de jornada, los docentes deberán cumplir un aproximadamente 22 horas de clases y las restantes 4 se destinan a la preparación, seguimiento y colaboraciones de investigación formativa.

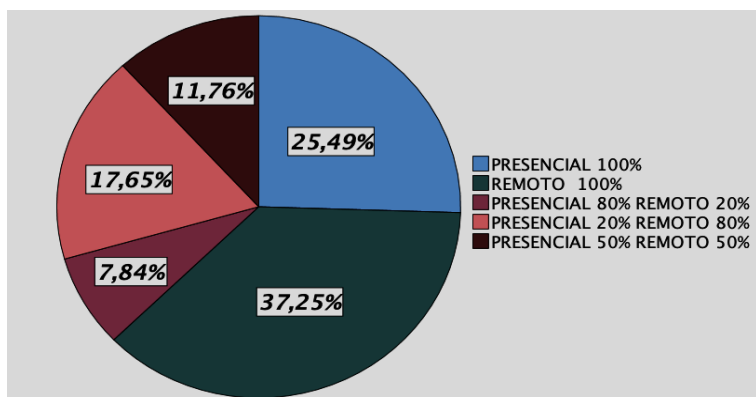
Los docentes que tienen una jornada por horas correspondiente al 6% aproximadamente, son quienes tienen una contratación por prestación de servicios y son docentes que tienen asignadas clases que se imparten en menos de 10 o 12 horas a la semana. La distribución de esas horas se destinan en tiempos según los horarios del área académica.

3.4.7 Modalidad de desempeño de actividades de los trabajadores en AUNAR Cali

Dadas las circunstancias de la pandemia, los trabajadores de AUNAR Cali, pasaron en el último año por un proceso de reacondicionamiento de la modalidad de desempeño de actividades, muchas de ellas se lograron implementar de manera virtual, sobre todo de las actividades del área académica para los docentes, de los cuales el 48% de los encuestados se encuentran trabajando de manera remota en un 100% y remoto en un 80% y el 20% restante de manera presencial.

Figura 9

Modalidad de desempeño de actividades de los trabajadores en AUNAR Cali.



Para actividades de coordinación del área académica, actualmente se encuentran trabajando el 100% presencial y unos pocos en 80% presencial y 20% remoto. Del porcentaje de trabajadores que se encuentran trabajando 100% presencial se encuentran trabajadores del área asistencial, administrativa y directiva.

Y en el caso de los trabajadores que tienen una modalidad de desempeño del 50% Presencial y 50% Remoto, corresponde sobre todo a algunos administrativos que pueden desempeñar labores en procesos remotos y por seguridad y evitar hacinamiento en las oficinas, conservando las medidas de bioseguridad, se les han asignado una gran parte de las actividades en forma virtual. Son también algunos docentes que para impartir clases pueden dar una gran parte de clases de manera remota y requieren uso de laboratorios para complementar sus enseñanzas.

4. Evaluación del Clima Organizacional AUNAR - Extensión Cali

4.1 Modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” Hernán Álvarez

Teniendo en cuenta el propósito de este estudio, se llevó a cabo una evaluación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, Extensión Cali durante el periodo 2021- 1 y parte 2021- 2, recurriendo a las fuentes primarias, en este caso los colaboradores de todos los niveles de la Institución, desde el área asistencial hasta el área Directiva.

Para ello se aplicó el cuestionario de evaluación del Modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” propuesto y desarrollado por el profesor Hernán Álvarez de la Universidad del Valle, con este modelo se pretende evaluar las condiciones reales del clima organizacional en la AUNAR Cali, desde las percepciones que cada colaborador tiene frente a los 24 factores que aborda el modelo, así como las razones por las cuales puede encontrarse en un estado no gratificado y las posibles soluciones que el colaborador desde su cargo puede proponer.

En primera instancia, desde el modelo de medición de Hernán Álvarez (1993), el clima organizacional plenamente gratificante se entiende como un ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad.
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
5. Las buenas relaciones interpersonales, y
6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Por lo cual, este modelo propicia un conocimiento cercano de las realidades organizacionales ya que integra al factor humano como elemento imprescindible, más allá del enfoque único de los objetivos misionales de la empresa.

Álvarez (1993) refiere que uno de los desafíos que toda organización enfrenta es mantener un clima organizacional gratificante, partiendo desde la premisa de que el desarrollo del individuo ha entrado a formar parte vital de la misión de la organización, así entonces si se logra una combinación gratificante de los factores que afectan directamente al individuo, es posible conseguir que la empresa obtenga mejores resultados en su desempeño misional y proyectándose a un escenario ideal de cumplimiento de visión.

Sin embargo, para algunos estos logros pueden parecer de difícil acceso, incluso utópicos, aun así las empresas se enfrentan día a día al reto que esto supone, en mercados cada vez más globalizados y más competitivos, buscando de sus colaboradores el aporte desde la creatividad, la productividad, la calidad y el buen servicio que un clima organizacional plenamente gratificante puede motivar y fomentar.

Desde dichas perspectivas, el modelo de medición mencionado aborda 24 factores interpersonales, físicos y organizacionales, los cuales se consideran como una especie de común denominador determinante del clima en todas las organizaciones. Los cuales a saber son:

1. Claridad organizacional
2. Estructura organizacional
3. Participación
4. Instalaciones
5. Comportamiento sistemático
6. Relación simbiótica
7. Liderazgo
8. Consenso
9. Trabajo gratificante
10. Desarrollo personal
11. Elementos de trabajo
12. Relaciones interpersonales
13. Buen servicio
14. Solución de conflictos
15. Expresión informal positiva
16. Estabilidad laboral
17. Valoración
18. Salario
19. Agilidad

- 20. Evaluación del desempeño
- 21. Feedback
- 22. Selección del personal
- 23. Inducción
- 24. Imagen de la organización

En cada uno de los factores se encuentran tres preguntas de fácil solución (Álvarez, 1993) las cuales se buscó sean contestadas de la manera más objetiva y sincera posible, por esta razón se realizó de manera anónima.

La estructura del cuestionario implica en la primera pregunta evaluar de manera cuantitativa el factor, en una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable. El sujeto encuestado debe señalar tal cual perciba o se esté manifestando el factor en la institución. Posteriormente la segunda pregunta, solo debe contestarse si la valoración de la escala fue menor a 10, indicando entre las diversas alternativas que se le plantean, cuáles son las causas que impiden que el factor no se esté manifestando en la forma ideal o deseable. Finalmente, en la tercera pregunta se invita a plantear las posibles soluciones que el sujeto encuestado considere viables y convenientes, para que en el futuro el factor pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la organización.

4.2 Resultados de Clima Organizacional Agrupados.

Una vez recolectada la información de la muestra seleccionada en AUNAR Cali, se procedió a sistematizar los datos y se determinó analizar en función de la estadística descriptiva de cada factor y de los resultados promedio agrupados para todo el clima organizacional. En la tabla 11 se presenta una apreciación cualitativa de resultados, que se propone para la siguiente agrupación numérica, que puede reflejar los valores de la media alcanzada por cada factor.

Tabla 11.

Apreciación cualitativa para agrupación numérica de la escala de valoración

Intervalo de Valoración cuantitativa del factor	Intervalo de Valoración cualitativa
0 – 3,9	Nada Gratificante
4 – 5,9	Escasamente Gratificante
6 – 7,9	Medianamente Gratificante
8 – 9,9	Gratificante
10	Plenamente Gratificante

A continuación, se presentan los resultados de la información recolectada mediante el cuestionario, de forma integrada y luego por cada uno de los factores.

Tabla 12.

Estadísticos Descriptivos de los factores.

Posición	FACTOR	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Estado cualitativo
1	Claridad organizacional	3	10	8,43	1,814	<i>Gratificante</i>
2	Estructura organizacional	5	10	9,35	1,324	<i>Gratificante</i>
3	Participación	5	10	8,98	1,691	<i>Gratificante</i>
4	Instalaciones	5	10	9,12	1,492	<i>Gratificante</i>
5	Comportamiento sistemático	5	10	9,41	1,359	<i>Gratificante</i>
6	Relación simbiótica	4	10	9,35	1,494	<i>Gratificante</i>
7	Liderazgo	5	10	9,59	1,134	<i>Gratificante</i>
8	Consenso	5	10	9,45	1,301	<i>Gratificante</i>
9	Trabajo gratificante	5	10	9,65	1,146	<i>Gratificante</i>
10	Desarrollo personal	3	10	9,27	1,674	<i>Gratificante</i>
11	Elementos de trabajo	5	10	8,63	1,886	<i>Gratificante</i>
12	Relaciones interpersonales	3	10	8,76	2,122	<i>Gratificante</i>
13	Buen servicio	5	10	9,27	1,498	<i>Gratificante</i>
14	Solución de conflictos	5	10	9,20	1,562	<i>Gratificante</i>
15	Expresión informal positiva	5	10	9,86	0,749	<i>Gratificante</i>
16	Estabilidad laboral	1	10	9,06	2,092	<i>Gratificante</i>
17	Valoración	1	10	8,35	2,813	<i>Gratificante</i>
18	Salario	1	10	7,84	2,436	<i>Medianamente Gratificante</i>
19	Agilidad	4	10	9,61	1,282	<i>Gratificante</i>
20	Evaluación del desempeño	2	10	8,51	2,361	<i>Gratificante</i>
21	Feedback	5	10	9,45	1,376	<i>Gratificante</i>
22	Selección del personal	7	10	9,84	0,644	<i>Gratificante</i>
23	Inducción	1	10	8,12	2,747	<i>Gratificante</i>
24	Imagen de la organización	5	10	9,73	0,940	<i>Gratificante</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADO AGRUPADO		6,67	10	9,1185	0,645	<i>Gratificante</i>

A modo general, el Clima Organizacional se determinó al agrupar los resultados de los factores y calcular el valor promedio de cada uno de ellos en los 51 sujetos encuestados, estos resultados arrojaron una valoración media de 9,12 con una tendencia a variar por debajo o por encima de ese valor en 0,65 puntos, indicando que los resultados se encuentran en una valoración cualitativa cercana al límite superior que indica un estado Gratificante, sin llegar a ubicarse en el estado plenamente gratificante (10).

De los 24 factores, se denota que la media más baja corresponde al factor “salario” con un valor de 7,84 con una desviación estándar de 2,44, es decir de los 51 encuestados esta apreciación puede

variar por encima o debajo de la media en un poco más de 2 puntos; la valoración mínima del factor fue 1 y máximo valoración de 10.

Ninguno de los factores se encuentra en un estado ideal o igual a 10, es decir a nivel cualitativo, ninguno de los factores se considera plenamente gratificante. Se encuentran todos los demás factores en un estado cualitativo “gratificante”; con medias entre 8,0 puntos hasta máximo 9,84 y 9,86 correspondientes a los factores “Selección de personal” y “Expresión informal positiva”, en estos factores la valoración mínima fue de 7 y 5 (correspondientemente) y máxima valoración de 10.

En cuanto a la frecuencia de la agrupación de los valores medios del Clima Organizacional, tal como se observa en la figura 10 y la tabla 13 se denota que el 92,2% de los encuestados perciben un clima organizacional gratificante, mientras que el 5,9% consideran un clima organizacional medianamente gratificante y tan solo el 1,96% lo valoraron plenamente gratificante, es decir todos los factores fueron evaluados en nivel 10 por estos individuos evaluados.

Figura 10

Clima Organizacional AUNAR Cali Agrupado.

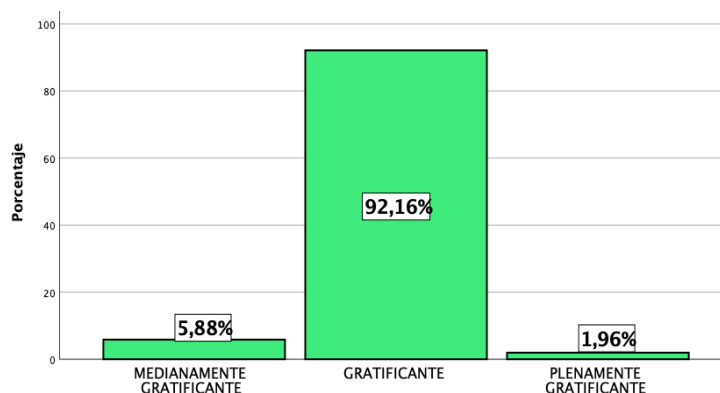


Tabla 13.

Frecuencias Clima Organizacional AUNAR Cali Agrupado

	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>%</i>
Medianamente Gratificante	3	5,9%	5,9%
Gratificante	47	92,2%	98,0%
Plenamente Gratificante	1	2,0%	100,0%
Total	51	100,0%	

En la tabla se presenta la frecuencia, la frecuencia relativa y la frecuencia acumulada, indicando que 47 de las 51 personas encuestadas están en el nivel gratificante, su consideración es positiva, la mayoría cuentan con un nivel de alto compromiso con la institución, así como su aporte creativo, comprensivo y responsable en sus funciones y en su dinámica de interacción, es favorable para sí mismo y para la institución.

4.3 Resultados por cada Factor de Clima Organizacional

4.3.1 Claridad Organizacional

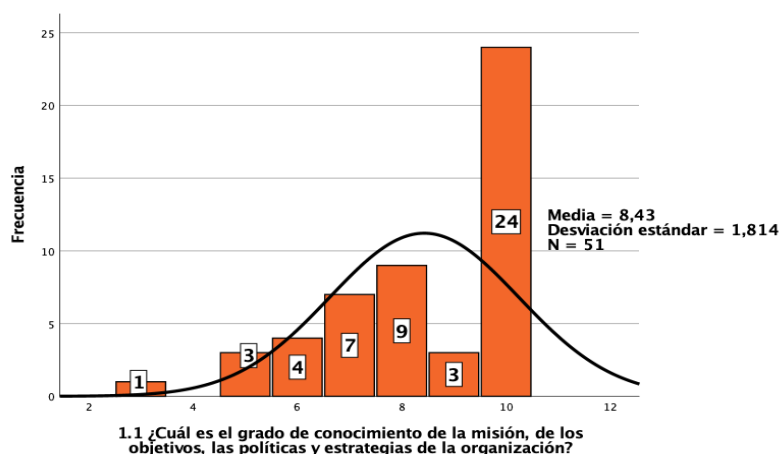
Este factor se evaluó con la pregunta **¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?** La respuesta se valora en la siguiente escala:

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

Los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas se observan en la figura 11

Figura 11

Claridad Organizacional AUNAR Cali



A nivel grupal, sobre este interrogante los trabajadores encuestados alcanzaron una media de 8,43 puntos, es decir en la escala de valoración los elementos de claridad organizacional se conocen medianamente, y esta consideración puede variar por encima o por debajo en 1,8 puntos. La distribución no es homogénea, se va desde un mínimo de valoración 1 a una valoración de 10.

24 sujetos valoraron este aspecto con 10 puntos afirmando conocer plenamente estos aspectos, sin embargo 27 personas consideraron su valoración en menos de esa puntuación. 8 de ellos con una valoración inferior a 5 puntos (ver figura 11).

Identificación de las causas: Con el propósito de comprender los datos anteriores es necesario relacionar las respuestas de opción múltiple de la segunda pregunta, que dieron las 27 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos.

Pregunta: *¿cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad?*

Tabla 14.

Opciones de respuesta factor Claridad Organizacional

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(27)</i>
<i>A</i>	No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos	0
<i>B</i>	Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto	3
<i>C</i>	La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.	6
<i>D</i>	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican	0
<i>E</i>	Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	17
<i>F</i>	No me interesa conocerlos	0
<i>G</i>	Otras causas.	1

Como se observa en la tabla 14 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 11, podemos considerar que la claridad organizacional es un aspecto al cual se debe poner atención en un programa de mejoramiento de clima organizacional para AUNAR Cali, dado que según el supuesto de este factor propuesto por Álvarez, (1993) “Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional”.

Si bien una gran parte de colaboradores calificaron este aspecto en su estado ideal, las demás incluso le calificaron en la consideración cualitativa de “no los conozco”, es posible que en el momento de la pregunta algunos de ellos incluso se preguntaron ¿de que se trataría la misión o visión de la universidad? Entre más baja la percepción, es posible considerar que incluso desconocen estos aspectos y la relación de su trabajo en el logro satisfactorio de los elementos de dirección organizacional.

Ahora bien, la razón se debe en gran parte de a la falta de interés por aprenderlos, por conocerlos plenamente, es más bien una cuestión personal más que institucional, la mayor parte de la muestra integran las áreas académica y administrativa, las cuales son constantemente llamadas a capacitaciones, reuniones de planeación, procesos de mejoramiento continuo, etc. Como por ejemplo, actualmente se está en proceso de alcanzar la certificación de alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN), y en estas actividades constantemente se repiten estos elementos de la claridad organizacional. De manera que, no se podría considerar entonces que sea una responsabilidad institucional, más bien sería de responsabilidad personal, por eso 17 de las personas que no conocen plenamente este factor, es por la causa del literal E: **“Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente”**.

Por otro lado, se considera que otra de las causas fue el hecho de que 6 de las personas expresaron el literal C **“La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara”** y la otra razón es el literal B **“Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto”**, esta última razón se puede asociar a los trabajadores del área asistencial, quienes generalmente ejercen funciones operativas repetitivas y que muchas veces no están directamente relacionadas con procesos estratégicos y de apoyo, tales como los trabajadores de servicios generales, y en alguna medida a colaboradores del área académica, quienes sobre todo quienes no se involucran comprometidamente con procesos de mejoramiento continuo, que cuentan con contratación temporal o de medio tiempo. En la siguientes tabla se presentan los valores de las medias y desviación obtenidas para este factor por cada área de la institución a fin de argumentar las observaciones anteriores:

Tabla 15.

Estadísticos descriptivos del factor Claridad Organizacional por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	8,43	1,618	6	10
Académica	8,29	1,93	3	10
Asistencial	8,43	1,72	5	10

Solo en el área Directiva se observa que la media es 10, es decir que para los encuestados estos aspectos son de su pleno conocimiento, lo cual es congruente con las funciones de sus cargos, ya

que se encargan de direccionar la planeación de la institución desde sus procesos estratégicos, por ellos en función del supuesto establecido por Álvarez (1993) para este factor, los directivos al contar con un conocimiento profundo de la claridad organizacional, serán más idóneos en sus decisiones y acciones, permitirán la fluidez de la comunicación y estarán al tanto de las mejoras necesarias para minimizar los conflictos y propiciar un ambiente positivo en el entorno laboral para sus colaboradores.

Así entonces, los resultados indican que si bien el factor se evalúa cualitativamente como “gratificante”, aún es foco para aportar en el mejoramiento y desplegar estrategias de comunicación más efectiva con los trabajadores que presentan dificultades en su conocimiento, así lo expresaron la mayoría de quienes aportaron posibles soluciones (ver tabla 16).

Tabla 16.

Propuestas de solución en el factor Claridad Organizacional.

● Capacitación del personal en el momento de ingreso a la institución
● Capacitación permanente, sobre temas de sentido de pertenencia con la institución.
● Cuando se está en proceso de reclutamiento e inducción se debería ser reiterativo con los factores institucionales
● Generar actividades internas con el personal para obtener estadísticas que detallen el número del personal que no se relaciona con el objetivo, políticas, misión y visión de la Aunar
● Inducción al nuevo docente sobre la misión, visión y objetivos de Aunar-Cali.
● Invitar a todos los empleados a las capacitaciones
● Leer un poco más sobre las políticas de la organización
● Incentivar el sentido de pertenencia institucional.
● Promover actividades para dar a conocer estos aspectos
● Promover en cada actividad la misión y visión
● Promover la información en las reuniones y encuentros docentes que se realizan a lo largo del semestre, o incluso hacer encuentros para exponer estos temas exclusivamente.
● Que cada persona se concientice de la misión y las políticas de la U
● Ser repetitivos con estos aspectos institucionales en cada actividad de socialización
● Socialización constante, formación
● Socialización periódica y campaña de cultura organizacional
● Socializar en las capacitaciones docentes
● Visibilizar mejor estos aspectos en todos los ámbitos de acción

En la mayoría de los casos coinciden en promover estos aspectos en todas las actividades que se llevan a cabo en la Institución, además de incentivar a la lectura y estudio de los mismos al momento de la inducción y posteriormente de forma permanente. Cuando se trata de capacitar al personal se considera también la inclusión del personal que en muchos casos desconoce estos aspectos por falta de información, se propone la promoción de actividades en donde todos los trabajadores sean convocados.

4.3.2 Estructura Organizacional

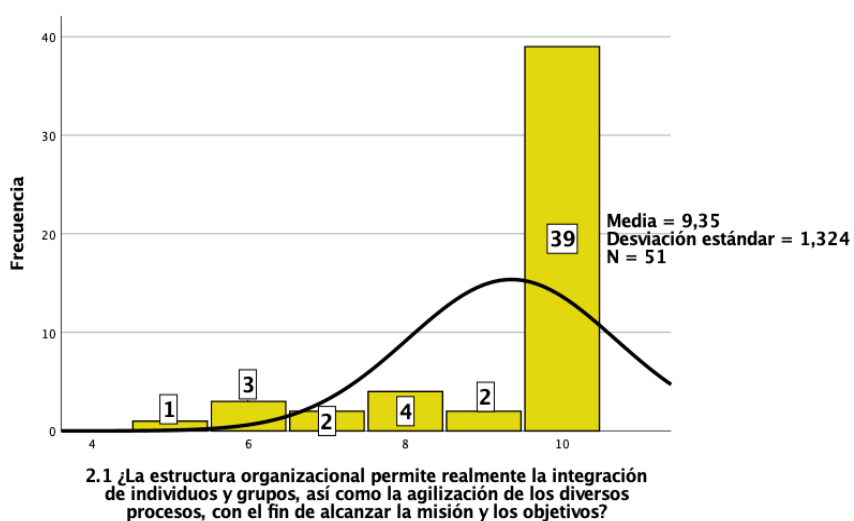
Este factor se evaluó con la pregunta **¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y visión?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite excelente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 12.

Figura 12

Estructura Organizacional AUNAR Cali



En este factor se alcanzó una media de 9,35 puntos, con una desviación estándar de 1,324 es decir que por encima o debajo esta valoración puede variar en 1,3 puntos. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10), este factor se evalúa considerablemente favorable, un punto menos del

estado ideal, la valoración mínima fue de 5 con una única persona y calificación máximo 10 con 39 personas.

Identificación de las causas: las 12 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se debe a las siguientes causas:

Pregunta: *¿Cuáles cree que son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?*

Tabla 17.

Opciones de respuesta factor Estructura Organizacional

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(12)</i>
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	2
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización	0
C	Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	2
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	4
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).	0
F	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones	4
G	Otras causas.	0

Como se observa en la tabla 17 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 12, se puede considerar que la Estructura Organizacional es un factor estable que se percibe de manera gratificante y plenamente gratificante en la mayoría de los casos, y que en relación con el supuesto de este factor expuesto por Álvarez (1993) “Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional”.

Por las 39 personas que calificaron este aspecto con una valoración de 10, se incrementa la posibilidad de que el supuesto se cumpla, porque está generando un sentido de bienestar en la mayoría de las personas, esa coordinación entre procesos y estructura organizacional con la cual cuenta la universidad, se considera apropiada para establecer una dinámica favorable y conocimiento pleno de funciones, facilitando la integración.

Sobre las personas que evaluaron este aspecto como una limitante para permitir la integración entre el personal y favorecer un mejor clima organizacional, sin considerarlo tampoco al nivel mínimo, en su mayoría consideran que se debe a razones asociados a los literales D: “**No se promueve el**

trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas” y F: “A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones”. Y en menor medida a razones como los literales A: “Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración” y C: “Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo”.

Si se observan estas causas, se puede asumir que las limitaciones que los colaboradores pueden encontrar en la estructura organizacional están asociadas con la jerarquía y la especialización de las funciones, sobre todo por la baja integración entre diferentes áreas entre las cuales no converge la asociación entre las funciones desempeñadas, inclusive la centralización puede crear la timidez para participar libremente con la toma de decisiones.

Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 18.

Tabla 18.

Estadísticos descriptivos del factor Estructura Organizacional por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	9,71	0,756	8	10
Académica	9,24	1,350	6	10
Asistencial	9,29	1,89	5	10

Al igual que en el factor anterior, en el área directiva se valora por los colaboradores en un nivel de 10 puntos, es decir consideran que la estructura organizacional permite de forma excelente y plena la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y visión; en cuanto al área académica y el área asistencial se encuentran las medias más bajas con 9,24 y 9,29 correspondientemente. En ambos casos se registraron las valoraciones mínimas entre 5 y 6; lo cual se puede considerar que por las funciones y la organización de estas áreas es más escasa la integración entre compañeros y una dinámica más fluida, dado que en las funciones son más autónomas en cuanto al área académica y porque en las actuales condiciones es escasa la asistencia presencial a la universidad, entonces esta situación limita en parte la integración y por otra parte la centralización es un hecho innegable sobre todo en el área administrativa y directiva. Las actuales condiciones también han conllevado a que las

actividades que agrupan a todos los colaboradores de las diferentes áreas se hayan reducido de manera considerable y si se organizan estas se hacen exclusivas para cada área ya que solo se dan si estas son prioritarias.

La organizacional de la institución es lineal con niveles jerárquicos plenamente establecidos, tal como se observó en el capítulo 3, esto puede incidir en la consideración de que la jerarquía existente no permite la fluidez de la comunicación, lo cual es considerable dado que sea en el nivel asistencial o académico, las solicitudes van y vienen directamente por parte del jefe inmediato y en caso de tener la necesidad de comunicar con el nivel superior es necesario dirigirse a la primera instancia y de acuerdo a su respuesta se puede pasar la solicitud. Es posible que esta consideración sea posible solucionarse, no tanto con el cambio de la estructura sino con los procedimientos y las actividades de integración, además de la información del argumento del proceso instalado. Las soluciones expuestas por los colaboradores para este caso son las siguientes:

Tabla 19.

Propuestas de solución en el factor Estructura Organizacional.

● Actividades Interdisciplinarias con todas las áreas. ● Generar actividades o labores que las áreas se relacionan para crear una mejor comunicación ● Mayor flexibilidad en la búsqueda del potencial de los funcionarios, hacia la toma de decisiones. ● Mayores espacios de articulación docente. ● Menos Presión ● Tener una buena comunicación y seguir los directrices ● Trabajar conjuntamente entre las diferentes áreas, para desarrollar proyectos de mejora integral ● Trabajo en equipo entre las diferentes áreas, integrar el trabajo de todos hacia un mismo norte.

Como se puede observar se propone que se lleven a cabo mayor actividades de integración entre diferentes áreas, promover el trabajo interdisciplinar y transversal entre áreas, brindar mayor claridad en los procedimientos y directrices de vinculación en la estructura organizacional.

4.3.3 Participación

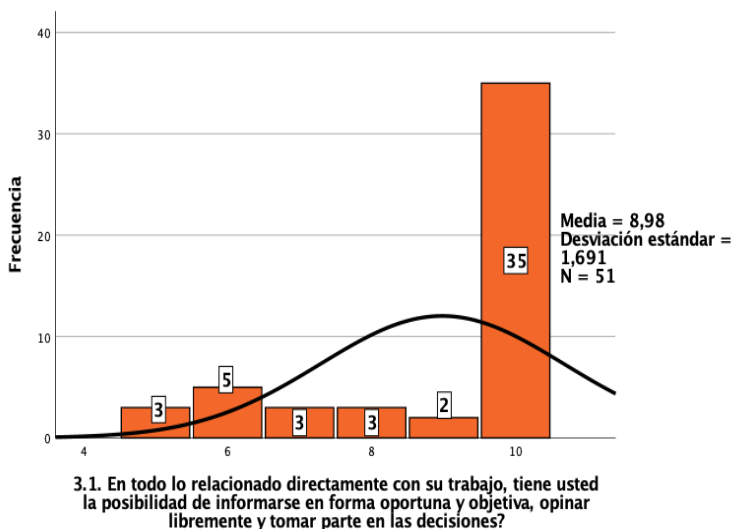
Este factor se evaluó con la pregunta **¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 13.

Figura 13

Participación AUNAR Cali



Este factor presenta una media de 8,98 puntos, sobre esta valoración teniendo en cuenta la desviación se puede observar que la distribución puede variar por encima o debajo de la media en 1,7 puntos, en cuanto a la valoración cualitativa este factor se considera “gratificante” para 16 personas encuestadas, mientras que 35 personas lo calificaron con una valoración de 10 puntos, es decir consideraron que este factor es “plenamente Gratificante” indicando que siempre tienen oportunidad de hacer parte de procesos participativos desde sus diferentes funciones. La valoración mínima de este factor fue de 5 puntos.

Identificación de las causas: las 16 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se debe a las siguientes causas:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad?*

Tabla 20.**Opciones de respuesta factor Participación**

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(16)</i>
<i>A</i>	Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas	1
<i>B</i>	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión	2
<i>C</i>	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	8
<i>D</i>	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.	4
<i>E</i>	Otras causas.	0

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que no cuentan con una participación plena en la organización, desde sus funciones, deben esta situación a los literales C: **“Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones”** y D: **“Sólo puede informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones”**, y en menor medida los literales B y A, correspondientemente, en donde se habla de que pueden participar escasamente y sólo siempre que se trate de sus funciones.

En cualquier caso, esto puede inducir que las decisiones se toman por las personas que están en los altos mandos de la jerarquía, y que por la actividad de la Institución, desde los niveles inferiores de la organización la participación se limita a lo informativo y no plenamente a posibilitar aspectos de toma de decisiones o dar a conocer las opiniones sobre los cambios o decisiones que se implementen.

Sin embargo, también se puede observar que el número de personas que calificaron con 10 a este factor en la escala, son mayoría (35) más del 50%, es decir que consideran que la participación se da en función de un clima organizacional favorable, a lo cual se podría acudir al supuesto del factor expuesto por Álvarez (1993) quien afirma que “Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional”.

Así entonces, la participación tiene un efecto favorable para AUNAR Cali, porque sus trabajadores perciben que existen los espacios adecuados para comunicar sus inquietudes, dar sus opiniones e

informarse a tiempo de todo aquello que esté relacionado con la sinergia de sus funciones en el área, en el proceso y en general en la institución.

Ahora bien, teniendo en cuenta los resultados por cada área se tiene que el área Directiva califica otro factor como plenamente gratificante alcanzando una media de 10, mientras para las demás áreas la media mínima fue de 6, en el área asistencial y con 8,7 en la administrativa, lo cual se puede considerar como algo esperado para la evaluación de la institución, ya que por la forma de organización lineal con jerarquía en la institución, los trabajadores de dichas áreas cuentan con un bajo nivel de autonomía para tomar decisiones representativas, generalmente esta acción la llevan a cabo las directivas, sin embargo la problemática es observar que estas decisiones se toman y se informan escasamente a los interesados lo cual puede afectar en gran medida a la satisfacción laboral y por ende generar malestar en el clima organizacional.

Tabla 21.

Estadísticos descriptivos del factor Participación por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	8,71	1,704	6	10
Académica	9,56	1,133	5	10
Asistencial	6	1,001	5	8

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “participación” fueron:

Tabla 22.

Propuestas de solución en el factor Participación.

● Asignación en toma de decisiones. ● Cuando se den cambios significativos en los procesos, debería preguntarse observaciones desde los diferentes puntos de vista de cada cargo ● Esos son los lineamientos y hay que respetarlos ● Hacerme participe las decisiones a tomar previamente ● Interesante que el cuerpo docente se integre aún más en el conocimiento del proceso para tomar decisiones y sobre todo en lo que respecta a los procesos en el aula. ● No creo que pueda cambiarlo desde mi posición ● Que las opiniones fueran de todos los involucrados

Como se puede observar, es necesario entonces, promover estrategias para alcanzar un nivel más deseable en el factor participativo, de manera que se otorgue satisfacción y el trabajador independientemente de su posición en la estructura organizacional, se sienta y actúe como parte integral y proactiva del sistema, lo cual a la vez le lleva a valorar su función en un nivel de mayor asociación y sentido de pertenencia.

Además de generar espacios para dar a conocer las decisiones, cambios y procesos en mejoramiento continuo, de manera constante e integral, es decir a todas las áreas y niveles, identificando la importancia de aporte desde cada una de las funciones desempeñadas.

4.3.4 Instalaciones

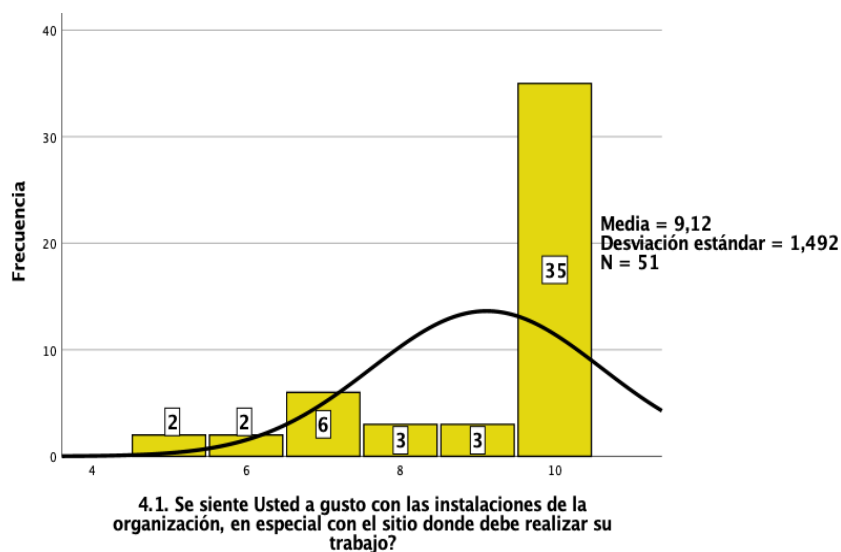
Este factor se evaluó con la pregunta **¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 14.

Figura 14

Instalaciones AUNAR Cali



Se observa para este factor una media de 9,12 puntos, con una desviación estándar de 1.5, por lo tanto con una distribución dispersa las valoraciones se encuentran aglomeradas en mayoría en nivel 8 a 10, sin desconocer que existe una proporción de la muestra en valoraciones menores a 8 llegando a un mínimo no inferior a 5. Por estos datos el factor cualitativamente, se considera “gratificante” para 16 personas encuestadas, mientras que 35 personas lo calificaron con una valoración de 10 puntos, es decir consideraron que este factor es “plenamente Gratificante” indicando que las instalaciones de la Universidad pueden presentar deficiencias sin representar un gran móvil de insatisfacción para desarrollar las funciones de los trabajadores, aspecto de elevada importancia ya que es un sitio en el cual algunas de las personas deben desempeñar jornadas presenciales de 8 horas diariamente.

Identificación de las causas: las 16 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no se encuentran plenamente a gusto en las instalaciones de la universidad pueden deberse a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?*

Tabla 23.

Opciones de respuesta factor Instalaciones

<i>Líteral</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(16)</i>
<i>A</i>	Las instalaciones son, en general, antiestéticas	0
<i>B</i>	Las instalaciones no son seguras	0
<i>C</i>	Las instalaciones no son funcionales	6
<i>D</i>	Hace demasiado calor.	3
<i>E</i>	Hace demasiado frío	0
<i>F</i>	La iluminación es deficiente	0
<i>G</i>	Hay demasiado ruido	0
<i>H</i>	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear	0
<i>I</i>	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	5
<i>J</i>	Otras causas	3

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que las instalaciones no son plenamente satisfactorias en gran medida por razones como: C: “**Las instalaciones no son funcionales**” I: “**En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria**” y en menor medida los literales D: “**Hace demasiado calor**” y J: “**Otras Causas**” estas últimas sobre aspectos como, los espacios pueden resultar reducidos para la cantidad de personas que lo comparten, este aspecto está relacionado con algunas aulas de clases dado que las instalaciones en jornadas presenciales

pueden resultar no suficientes para la cantidad personas que asisten. A medida que la universidad se extiende, su organización y personal se amplía gradualmente, por lo cual hay algunas oficinas que no prestan la mejor funcionalidad posible, por ello es importante considerar estas percepciones sobre todo en las áreas en donde mayor insatisfacción se registre, al respecto cabe mencionar el supuesto que sobre este factor Álvarez (1993) afirma “Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional”.

En este factor, las directivas demuestran una opinión divergente ya que la media para esta área fue de 8,67 con una valoración mínima de 6 y máxima de 10, dado que la desviación es alta, es posible que la mayoría de personas encuestadas consideren o el mínimo o el máximo pero no hay valores intermedios. Por otra parte, el área académica presenta una valoración alta según la media de 9,91 lo que se explica por qué algunas aulas no son suficientemente funcionales para desempeñar las clases con la cantidad de personas asignadas. Finalmente, este factor por parte de las áreas administrativa y asistencial presentan valores de la media intermedios, 9,86 y 9,71 correspondientemente, la distribución es homogénea no hay una alta dispersión de valoraciones ya que la desviación es menor a 1, por lo cual se considera que la insatisfacción en estas áreas es menor ya que las oficinas resultan funcionales en su mayor parte, sin desconocer que se deba reestructurar la distribución de espacios y elementos que resulten más cómodos para los trabajadores.

Tabla 24.

Estadísticos descriptivos del factor Instalaciones por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	8,67	2,3	6	10
Administrativa	9,86	0,571	8	10
Académica	8,91	1,621	5	10
Asistencial	9,71	0,756	8	10

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Instalaciones”:

*Tabla 25.**Propuestas de solución en el factor Instalaciones.*

• Adecuar espacios más amplios para los talleres prácticos • Evitar cursos con tantos integrantes • La conexión a internet debe ser estable • La solución , ampliar salones, y mas aire acondicionado • Las Herramientas tecnológicas sean más óptimas • Mejorar las sillas • Mejorar la conexión a internet • Mejoras en la infraestructura para la clase: Herramientas tecnológicas • Optimizar adecuadamente el uso de las áreas • Priorizar algunas áreas para adecuarlas para oficinas más funcionales • Se debe ampliar la cantidad de oficinas para algunos cargos funcionales que comienzan su proceso funcional. • Se debe hacer una distribución más eficiente de la infraestructura o de la cantidad de estudiantes para cada asignatura
--

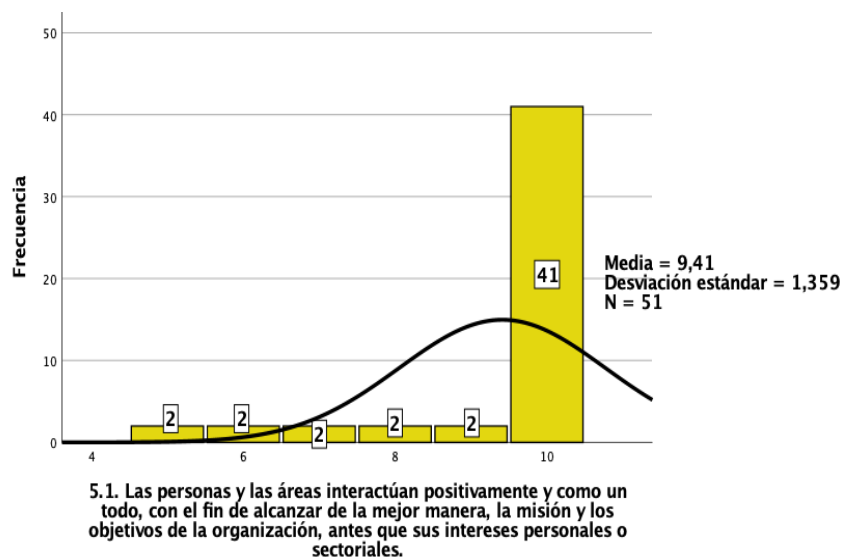
En cuanto a las soluciones propuestas, se debe enfocar estrategias que integren no solo aspectos de distribución de espacios sino también de la implementación de elementos que permitan un mayor confort del lugar y que brinden las herramientas para desempeñar con mayor facilidad las funciones.

4.3.5 Comportamiento Sistémico

Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera la misión y visión de la organización, antes que sus intereses personales?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No lo hacen 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 15.

Figura 15**Comportamiento Sistémico AUNAR Cali**

En este factor se alcanzó una media de 9,41 puntos, con una desviación estándar de 1,359. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10), este factor se evalúa considerablemente favorable, la valoración mínima fue de 5 con 2 personas y máxima 10 con 41 personas. Las 8 personas restantes encuestadas valoraron el factor en un intervalo entre 6 a 9.

Identificación de las causas: las 10 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se debe a las siguientes causas:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?*

Tabla 26.**Opciones de respuesta factor Comportamiento Sistémico**

<i>Líteral</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(10)</i>
A	No se conocen la misión y los objetivos	0
B	Las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan	0
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas..	0
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	6
E	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	1
F	Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar	3
G	La estructura organizacional no facilita la integración	0
H	Otras Causas	0

Sobre las personas que evaluaron este aspecto por debajo de 10 puntos, se puede deber en su mayoría a **D: “Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional”** y **F: “Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar”** y en menor medida a razones como el literal E: **“En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización”**.

Como se observa en la tabla 26 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 15, se puede considerar que el comportamiento sistémico se puede considerar en una cualificación “gratificante” y en la mayoría de los casos “plenamente gratificante”, teniendo en cuenta el supuesto que al respecto propone Álvarez (1993) “Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional”, es posible considerar que en AUNAR Cali se favorece la alineación de objetivos corporativos con objetivos individuales, al tratarse de una institución de formación superior, los trabajadores se identifican con este aspecto y se compromete en brindar un buen desempeño en cualquiera de sus funciones, en los casos de baja valoración, es posible que la alineación de objetivos con la función no esté claramente establecido o comprendido por los trabajadores, para lo cual se deberá considerar estrategias de acuerdo a las áreas.

Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 27.

Tabla 27.

Estadísticos descriptivos del factor Comportamiento Sistémico por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	9,14	1,574	6	10
Académica	9,32	1,492	5	10
Asistencial	9,86	0,378	9	10

Como lo muestra la tabla 27, la distribución es más homogénea en las áreas directiva y asistencial, en la parte asistencial se puede deber a que la institución está orientada a otorgar oportunidades

laborales de este nivel a las personas que a su vez se encuentran estudiando en la universidad, esto conlleva a que se sienta una alineación individual y organizacional, las personas son comprometidas con los logros institucionales. Respecto a las áreas administrativa y académica se observa medias más bajas de 9, 14 y 9,32 correspondientemente, y con mínimos entre 5 y 6 puntos de valoración, por lo cual se denota que en estas áreas puede existir un mayor nivel de insatisfacción, se puede deber a situaciones de falta de integración entre áreas, falta de motivación organizacional y poca correspondencia e identificación con la institución. Quienes valoraron este factor en un nivel menor a 10, exponen las siguientes alternativas de solución.

Tabla 28.

Propuestas de solución en el factor Comportamiento Sistémico .

● A veces hace falta un poco más de interiorización
● Buena comunicación
● En ocasiones, las integraciones entre las diferentes áreas se dilatan en el tiempo. Es fundamental una mayor integración y comunicación asertiva.
● Falta conocimiento del personal en lo referente a las demás áreas de trabajo
● La integración no es suficiente para compartir ideas entre personal
● No dejar que los intereses personales interfiera en el trabajo
● Promover más actividades para conocer a los compañeros
● Propiciar espacios para trabajar en equipos y desarrollar más proyectos conjuntos.
● Propiciar espacios para trabajar en equipos y desarrollar más proyectos conjuntos
● Trabajo en equipo entre las diferentes áreas, integrar el trabajo de todos hacia un mismo norte.

Como se observa, las propuestas están en su mayoría encaminadas a la integración y cooperación entre las diferentes áreas, que existe una integración entre el trabajador y los procesos de la organización, el trabajo en equipo y la transversalidad entre áreas, además de la interiorización de los elementos institucionales de misión, visión y objetivos, para que exista un alto nivel de compromiso en las labores y por ende una satisfacción mayor en el grupo y en el sistema.

4.3.6 Relación simbiótica

Este factor se refiere a la relación que existe entre organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común. Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?**

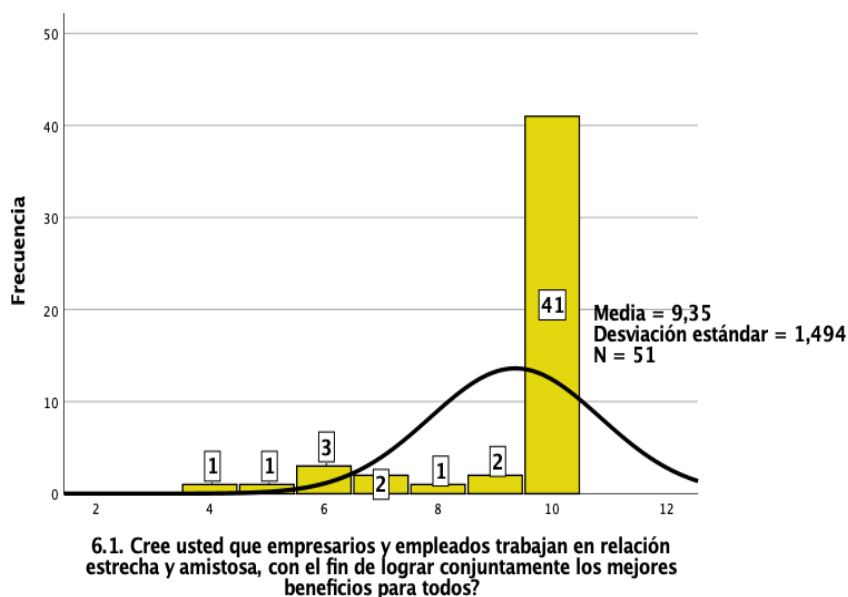
La respuesta se valora en la siguiente escala:

No lo creo 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 16.

Figura 16

Relación Simbiótica AUNAR Cali



Se observa para este factor una media de 9,35 puntos, la valoración puede estar por encima o por debajo de la media en 1,5 las percepciones frente a este factor muestran una distribución dispersa ya que se encuentran valores mínimos de 4 puntos hasta 10. En este último se encuentra la mayoría de las personas con 41 trabajadores encuestados quienes valoraron este factor como plenamente gratificante. El factor se considera a nivel cualitativo como “gratificante” para 10 personas encuestadas, quienes en su mayoría valoraron con 6 puntos al factor.

Identificación de las causas: las 10 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no creen que se de una relación simbiótica plena en la universidad puede deberse a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas que han impedido una relación simbiótica plena?*

Tabla 29.

Opciones de respuesta Relación Simbiótica

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(10)</i>
<i>A</i>	Los empresarios sólo velan por sus intereses	2
<i>B</i>	Hay desconfianza entre las partes	1
<i>C</i>	No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores	1
<i>D</i>	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	6
<i>E</i>	Otras causas	0

La razón más común anotada por los encuestados corresponde al literal D: **“Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.”** y en menor medida los literales A, B y C, estas últimas están asociadas a la falta de integración y desconfianza generada por la alineación jerárquica de la institución; lo cual para algunas personas puede significar limitantes al momento de relacionarse de manera estrecha y amistosa con personas de diferentes áreas o en niveles superiores de la jerarquía organizacional de la institución.

Sobre este factor de análisis Álvarez (1993) propone el siguiente supuesto: “Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional”. Al respecto se podría considerar que, sí bien, en la institución se fomenta el compañerismo, el respeto y entre trabajadores de las mismas áreas se promueven actividades de integración, estas en su mayoría se limitan a las funciones y cargos, al desempeño laboral.

Más aún con el evento de la pandemia el aislamiento conlleva a que las personas disminuyan sus interacciones sociales en los ámbitos laborales, es decir que aspectos como la generación de confianza entre directivos, administrativos, académicos y asistenciales de la institución pueden verse afectados en alguna medida si se disminuye la interacción y aumento de la separación entre las partes, la colaboración se dificulta entre compañeros, el apoyo se puede percibir menos permanente y eficaz, sobre todo para el área académica.

Así se observa en la tabla 30, donde la media para las áreas Directiva, administrativa y asistencial, es igual a 10 puntos, es plenamente satisfactorio para los colaboradores; mientras que para el área Académica, la media es de 9,03, es decir se identifica un cierto nivel de insatisfacción en este aspecto para los docentes, que pueden percibir que no existe una relación amplia de compañerismo entre pares y otros niveles jerárquicos.

Tabla 30.

Estadísticos descriptivos del factor Relación Simbiótica por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	10	0	10	10
Académica	9,03	1,75	4	10
Asistencial	10	0	10	10

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Relación simbiótica” son:

Tabla 31.

Propuestas de solución en el factor Relación Simbiótica .

● Acercamiento constante, continuo al sector productivo.
● Alinear los objetivos individuales con los organizacionales
● Conocerse más ayudaría a promover relaciones más colaborativas
● El personal que trabaja en la institución tiene un gran potencial. En ocasiones, los empresarios y las directivas hacen caso omiso de este factor trascendental.
● Incrementar los niveles de interés entre las partes para alinear metas
● No deben primar en principio los intereses propios
● Promocionar más la universidad por parte de los administrativos

Como se observa en este factor y en algunos anteriores, se propone generar más espacios de integración, colaboración y trabajo interdisciplinario entre áreas; además de la promoción del reconocimiento de capacidades y alineación de objetivos individuales y organizacionales.

4.3.7 Liderazgo

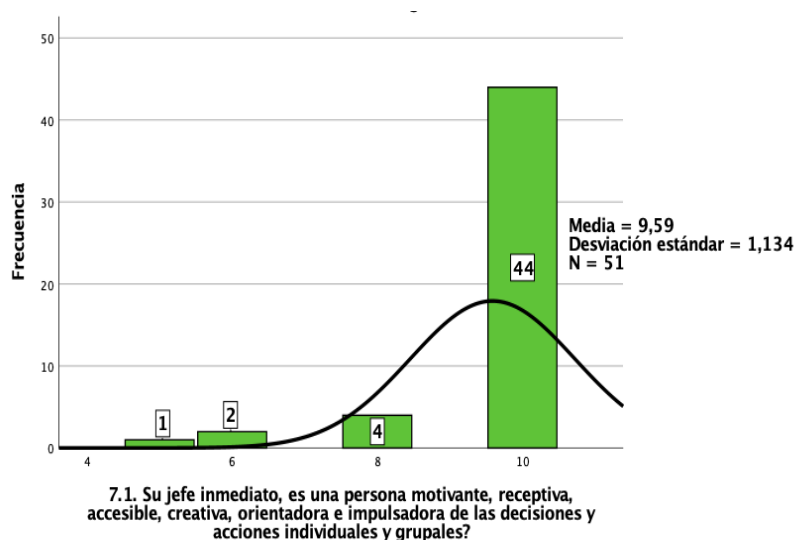
Este factor se evaluó con la pregunta **¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No lo es 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 17.

Figura 17

Liderazgo AUNAR Cali



En este factor se alcanzó una media de 9,59 puntos, con una desviación estándar de 1,134 es decir que por encima o debajo esta valoración puede variar en 1,1 puntos. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10), este factor alcanza una consideración cualitativa de estado gratificante, de los 51 personas encuestadas 44 valoraron con la máxima puntuación y solo 3 perciben este factor en una escala menor a 5 puntos.

Identificación de las causas: las 7 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se puede deber a las siguientes causas:

Pregunta: *¿Cuáles cree que son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?*

Tabla 32.

Opciones de respuesta factor Liderazgo

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(7)</i>
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	2
B	El jefe tiene demasiadas personas a su cargo	3
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos	0
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el Por el contrario, tiende a desmotivarse.	0
E	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	0
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio	2
G	El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo	
H	Otras causas.	0

Como se observa en la tabla 32 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 17, La insatisfacción leve que sobre este factor se detecta tiene que ver sobre todo con el hecho de que **la división por cargos para algunos casos está sobrecargada (literal B)**, el hecho de que un jefe esté a cargo de tantas personas puede afectar en la calidad de atención a las necesidades de sus colaboradores, aún así muchos de los jefes que por el momento tienen asignadas las áreas por ejemplo académica, en las coordinaciones académica y de programas, se denota una capacidad de alto liderazgo, cuentan con experiencia amplia en estas funciones y tratan de establecer procedimientos rutinarios para lograr solucionar problemáticas con más agilidad. Así mismo, en los momentos de cambios, tratan de establecer procedimientos que comunican a tiempo con sus colaboradores.

En ese orden de ideas el supuesto de este factor expuesto por Álvarez (1993) “Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional” se cumple de manera notoria en la Institución, además de las 44 personas que calificaron este aspecto de manera positiva, con una puntuación de 10, es decir la apreciación sobre los jefes en la AUNAR Cali, es altamente gratificante.

Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 33.

Tabla 33.***Estadísticos descriptivos del factor Liderazgo por áreas de la empresa.***

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	9,71	0,756	8	10
Académica	9,44	1,33	5	10
Asistencial	10	0	10	10

Tanto en el área asistencial como directiva, la valoración media es igual a 10, mientras que en las áreas administrativa y académica la media es igual a 9,71 y 9,44 correspondientemente. Tal como se comentó anteriormente, la sobrecarga para los jefes afecta la satisfacción y el clima organizacional, ya que los jefes del área administrativa son quienes tienen normalmente más de 5 personas a cargo y en el área académica esta carga se incrementa considerablemente, ya que puede llegar a tener más de 20 a 30 personas a cargo; sin embargo es pertinente recordar que los el equipo de trabajo del área académica se maneja organizacionalmente en cuanto a procesos de manera staff, y existen comités curriculares según las áreas de conocimiento de los profesionales, que permiten crear estrategias de trabajo adecuadas para cada equipo.

Las soluciones expuestas por los colaboradores para este caso son las siguientes:

Tabla 34.***Propuestas de solución en el factor Liderazgo.***

● El jefe debería escuchar y dejarse asesorar por sus colaboradores ● El jefe debería tener claridad sobre el rendimiento de cada colaborador y las exigencias del cargo ● Las responsabilidades deberían repartirse en más cargos. ● Mayor retroalimentación del trabajo y su rendimiento ● Se deberán desagregar más las funciones
--

Es importante mantener una estructura participativa, motivadora liderada por un jefe que logre trabajar en excelente coordinación con sus trabajadores, conociendo su equipo y sus funciones debidamente, se debe procurar contar con jefes competentes sobre todo en las áreas clave que tienen una relación directa con los aspectos misionales de la Institución.

4.3.8 Consenso

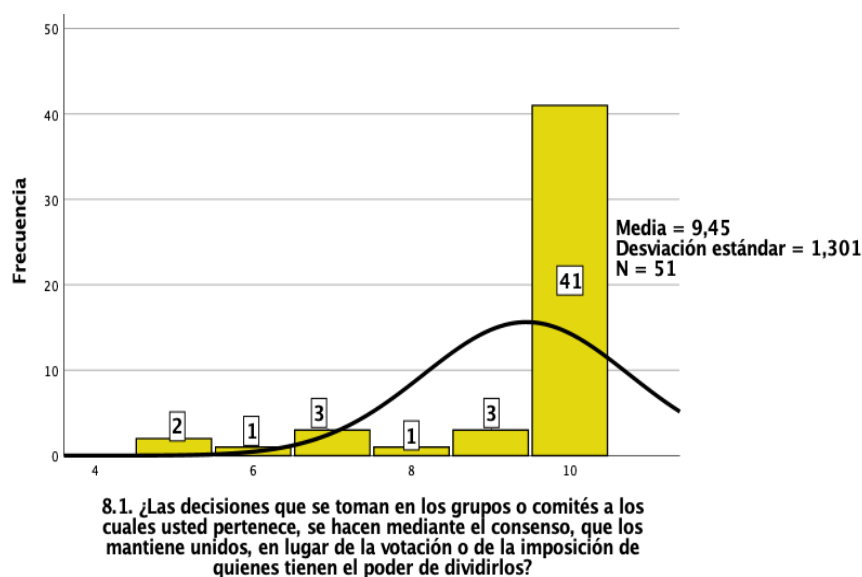
Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?** La respuesta se valora en la siguiente escala

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 18.

Figura 18

Consenso AUNAR Cali



En este factor se alcanzó una media de 9,45 puntos, con una desviación estándar de 1,3. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10), este factor se evalúa considerablemente favorable, cualitativamente Gratificante. La valoración mínima fue de 5 con 2 personas y máxima 10 con 41 personas.

Identificación de las causas: las 10 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se puede deber a las siguientes causas:

Pregunta: ¿Cuáles son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?

Tabla 35.

Opciones de respuesta factor Consenso

Literal	Opción de respuesta	N(10)
A	Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.	1
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones	4
C	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	0
D	En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	3
E	En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	1
F	En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	1
G	Otras Causas	0

Sobre las personas que evaluaron este aspecto por debajo de 10 puntos, se puede deber en su mayoría a **B: “Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones”** y **D: “En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia”** y en menor medida a razones como el literal A: “Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos”; E: “En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones”; y F: “En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo”.

Como se observa en la tabla 35 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 18, y teniendo en cuenta el supuesto que al respecto propone Álvarez (1993) “Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional”, se puede decir que este factor de consenso es adecuado para la gran mayoría de colaboradores, su opinión es tomada en cuenta en ciertas ocasiones de relevancia, siempre que el proceso implique directamente en sus funciones, aún así como en toda empresa este no es de percepción perfecta para todos, ya que existen áreas en donde esta clase de aspectos no se consultan con el equipo, las directrices son tomadas por los jefes y se comunica únicamente la decisión, esto puede causar un leve inconformismo.

Las decisiones que se toman en conjunto generalmente son de menor importancia frente a los procesos misionales de la Universidad o las formas de trabajo en algunos procedimientos. Estos casos en donde no se percibe plenamente este factor, apuntan en los hechos que muchas veces en las reuniones de rutina que en cada área se pueden convocar, son con fines informativos más que participativos, se solicitan en algunos casos sugerencias pero estas no siempre se reflejan en la toma de decisiones finales que los directivos implementan.

Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 36.

Tabla 36.

Estadísticos descriptivos del factor Consenso por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	9,86	0,378	9	10
Académica	9,26	1,524	5	10
Asistencial	9,71	0,756	8	10

Como lo muestra la tabla 36, en el área Directiva se denota una consideración plenamente gratificante en cuanto al consenso, es probable que se haya considerado desde las reuniones rutinarias que se realizan con frecuencia entre los directivos para tomar las decisiones importantes en los diferentes procesos que afectan las demás áreas y su desempeño, estas son las decisiones que posteriormente se informan a los colaboradores de rangos inferiores.

Respecto a las áreas Administrativa, Académica y Asistencial se observa medias más bajas de 9,86, 9,26 y 9,71 correspondientemente, y con mínimos entre 5 y 9 puntos de valoración, por lo cual se denota que en estas áreas puede existir un nivel de insatisfacción, se puede deber a que en estos cargos las funciones están definidas por los procesos y procedimientos, y en algunos casos pueden resultar más rutinarias, es menor la actividad de consensos para la toma de decisión y en muchos casos son convocados para la información de los cambios.

Sin embargo, cabe resaltar que tal como se comentó en factores anteriores en el área académica y administrativa existen los comités, los cuales son espacios de participación para aportar ideas de

eventos o cambios que se puedan dar en esos niveles de acción. Quienes valoraron este factor en un nivel menor a 10, exponen las siguientes alternativas de solución.

Tabla 37.

Propuestas de solución en el factor Consenso .

● Compartir las ideas de cambio con anterioridad, cuando se trate de asuntos importantes para los cargos. ● Consultar antes de tomar decisiones importantes, cuando se van a cambiar las cosas. ● Consultar según las responsabilidades del cargo, sobre los cambios que se vayan a realizar. ● El jefe es el vocero en la mayoría de la conversación ● En algunos casos, es importante tener en cuenta la opinión del equipo para llevar a cabo los procesos. ● Hacer consultas cuando se trate de procesos importantes relacionados al área ● Participación activa a todos a la hora de tomar decisiones y/o consultarlas en el grupo

Como se observa, las propuestas están en la apertura de espacios y actitudes participativas, incluir procesos de consulta para los relacionados directamente con los cambios.

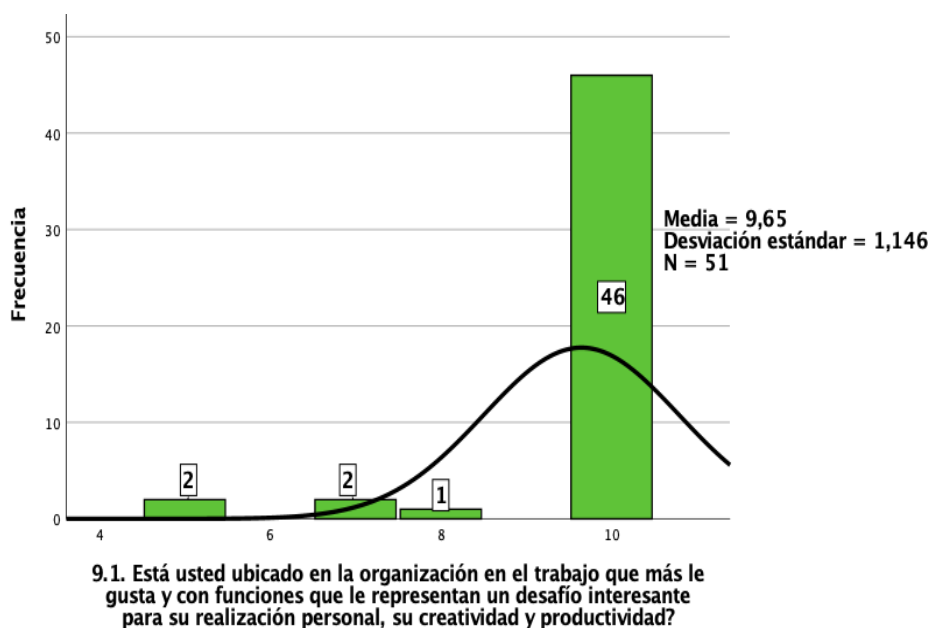
4.3.9 Trabajo Gratificante

Este factor se evaluó con la pregunta **¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No lo estoy 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 19.

Se observa para este factor una media de 9,65 puntos, con una desviación estándar de 1.146, por lo tanto con una distribución dispersa las valoraciones se encuentran aglomeradas en mayoría en nivel 8 a 10, sin desconocer que existe una proporción de la muestra en valoraciones menores a 8 llegando a un mínimo no inferior a 5.

Figura 19**Trabajo Gratificante AUNAR Cali**

Por estos datos el factor cualitativamente, se considera “gratificante” para 5 personas encuestadas, mientras que 46 personas lo calificaron con una valoración de 10 puntos, es decir consideraron que este factor es “plenamente Gratificante” indicando que la Universidad permite estar desempeñando el cargo que prefieran de acuerdo a sus capacidades y conocimientos según su oficio o profesión, además el personal tiene posibilidades de ascensos cuando su formación profesional incrementa y cambiar de áreas de desempeño de acuerdo a sus habilidades, preferencias o conocimientos.

Identificación de las causas: las 5 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no se encuentran plenamente a gusto en las instalaciones de la universidad pueden deberse a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?*

Tabla 38.

Opciones de respuesta factor Trabajo Gratificante

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(5)</i>
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debe desempeñar son simples y rutinarias.	2
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	2
C	Me gusta el campo en el que trabajó, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme	0
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	
E	He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo	0
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	0
G	Otras causas	0

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que no se encuentran plenamente gratificados con el trabajo que desempeñan sobre todo porque: A: “**Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debe desempeñar son simples y rutinarias**” y B: “**Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente**” y en menor medida el literal D: “**No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar**”. Se puede observar que la insatisfacción proviene de razones más personales que institucionales, dado que en la institución se tiene muy en cuenta los requerimientos y cuando el empleado los cumple este tiene la oportunidad de solicitar un cambio de área o de funciones; al respecto cabe mencionar el supuesto que sobre este factor Álvarez (1993) afirma “Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional”.

Tabla 39.

Estadísticos descriptivos del factor Trabajo Gratificante por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	9,57	1,134	7	10
Académica	9,71	1,031	5	10
Asistencial	9,29	1,89	5	10

En este factor, las directivas demuestran una opinión homogénea plenamente gratificante, estos cargos son asumidos en la dirección y subdirección por integrantes de la familia fundadora, quienes han sido formados tanto profesionalmente, como en las competencias y habilidades directivas de manera heredada y enseñada para quienes han demostrado su interés en dirigir las sedes de la institución. Y en cuanto a los directivos que no son parte de la familia, son personas que por su alta experiencia y capacidad en el cargo han logrado dicho ascenso, pero que además demuestran un alto grado de satisfacción en su cargo, ya que es el nivel más alto al cual se puede aspirar en la institución, por ser de modelo familiar.

Sobre las demás áreas se observa que el área académica y administrativa, muestran medias relativamente menores, con 9,71 y 9,57 respectivamente, indicando que es en las áreas en donde se encuentre insatisfacción por tareas rutinarias y poco vocacionales, en algunos casos algunos docentes pueden sentir insatisfacción porque se encuentran asumiendo asignaturas que no son de su alto agrado, pero también en otros casos puede deberse a lo rutinario que con los años pueden experimentar al repetir algunas asignaturas semestre tras semestre.

En cuanto al área asistencial, se identifica la media más baja de 9,29, en este caso se puede asumir las situaciones de no encontrarse con las capacidades profesionales o competencias para solicitar cambios e cargo, además de que al tratarse de nivel operativo, los procedimientos en estos casos pueden volverse rutinarios y de poca satisfacción laboral.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Trabajo gratificante”:

Tabla 40.

Propuestas de solución en el factor Trabajo Gratificante.

• Aunque hay libertad de cátedra, a veces hacen falta herramientas para innovar en clases • La pandemia hace que las clases se vuelvan muy rutinarias y poco creativas, gratificantes y sociables • Conocer las preferencias sobre los temas que se quiere enseñar con preferencia. • Realizar selecciones de personal internas más constantemente.
--

En cuanto a las soluciones propuestas, se observa un interés por integrar aspectos motivacionales que permitan mejorar el desempeño de manera más innovadora y consciente a las preferencias de

los trabajadores. Es importante denotar la recomendación de la selección de personal de manera interna antes de abrir convocatorias externas.

4.3.10 Desarrollo Personal

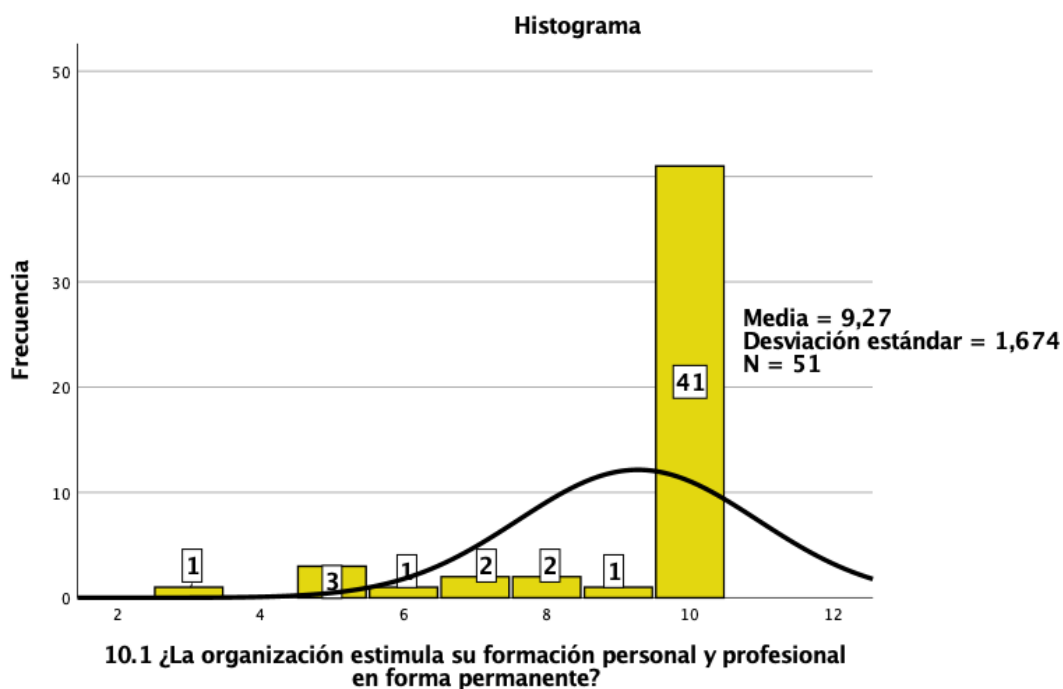
Este factor se evaluó con la pregunta **¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No lo hace 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 20.

Figura 20

Desarrollo Personal AUNAR Cali



Se observa para este factor una media de 9,27 puntos, con una desviación estándar de 1.674, con una distribución dispersa entre un intervalo amplio desde 3 a 10 puntos, la concentración de los valores menores a 10 se encuentran entre 5 a 9 puntos. Por los valores reflejados por la media y la desviación, el factor se considera cualitativamente como “Gratificante”; sin embargo se podría

considerar que hay varios colaboradores que expresan un nivel de notable insatisfacción, en comparación con los demás factores, en este se encontraron mínimos de 3 puntos.

Las causas de insatisfacción pueden deberse a diferentes aspectos que institucionalmente se deben atender, sobre todo en áreas académica y administrativa ya que son aquellas que tienen mayor interacción con los estudiantes y la comunidad educativa en general, sin dejar de lado el área asistencial; sobre todo si este aspecto se traduce posteriormente en los niveles de calidad y productividad de la Universidad la cual se encuentra en procesos de acreditación permanentemente y en proceso de solicitud de certificación de alta calidad.

Identificación de las causas: las 10 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no se encuentran plenamente satisfechos con el factor desarrollo personal pueden deberse a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?*

Tabla 41.

Opciones de respuesta factor Desarrollo Personal

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(10)</i>
A	Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos	5
B	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas	3
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	1
D	La organización carece de los recursos necesarios para ello.	0
E	A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.	0
F	Las funciones que debe desempeñar no estimula mi desarrollo personal y profesional	0
G	Otras causas	1

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que las instalaciones no son plenamente satisfactorias en gran medida por razones como: A: “**Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos**” y B: “**Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas**” y en menor medida los literales C: “**No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo**” y G: “**Otras Causas**” esta última el hecho de que las actividades en pro del desarrollo personal que se organizan en la Institución, no son de los intereses profesionales de los colaboradores que expresan insatisfacción en el factor; al respecto cabe mencionar el supuesto que sobre este factor Álvarez (1993) afirma

“Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional”.

En concomitancia con el supuesto y los resultados, se acuerda el hecho de que sí existe una satisfacción considerable por parte de los colaboradores en este factor, tanto la calidad en la prestación de los servicios y el desempeño laboral será favorable para la institución; conllevando a un clima favorable.

En todos los niveles es importante procurar las mejoras de competencias profesionales y habilidades laborales, dado que al ser una institución de educación superior es requerido que el personal se alinee con los procesos de mejoramiento continuo, lo cual se logra con personas que estén interesadas en asumir los cambios y las capacidades para ello. Por otra parte, en las áreas administrativa y asistencial, la universidad trata de involucrar a sus trabajadores a formarse profesionalmente en los programas que la institución tiene, con las posibilidades de mejorar la posición laboral de los mismos a medida que avancen con su formación.

Tabla 42.

Estadísticos descriptivos del factor Desarrollo Personal por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	8,33	2,9	5	10
Administrativa	9,14	1,86	5	10
Académica	9,44	1,307	5	10
Asistencial	9,00	2,65	3	10

La percepción de este factor por áreas indica que se trata de un aspecto a mejorar ya que en ninguna de las áreas se denota plena satisfacción, la media más baja se encuentra en el área directiva, que puede involucrar una divergencia ya que si bien se presenta una media de 8,33 la desviación estándar es de 2,9 indicando una alta dispersión de los resultados, lo cual se puede atribuir a que hacen falta más espacios que impulsen el desarrollo del personal en sus diferentes áreas de acción, este comportamiento se observa de manera similar en el área asistencial, en la cual el nivel de capacitación o integración a estas actividades es muy bajo.

Y el área administrativa y académica presentan una valoración más alta de 9,14 y 9,44 correspondientemente, con una dispersión de 1,5 aproximadamente por encima o debajo de la

media. Indicando que el nivel de insatisfacción es menor, esta situación es aceptable dado que para estas áreas es a las que se dirige la mayor cantidad de programas de capacitación o formación, actualización y participación en eventos que permitan aportar en el desarrollo personal de cada colaborador.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Desarrollo personal” son las siguientes:

Tabla 43.

Propuestas de solución en el factor Desarrollo Personal .

• Cursos y capacitaciones para cada área y tema en especial
• Promover incentivos para capacitarse
• Facilitar procesos de capacitación para temas de interés a la docencia
• Generar un plan de capacitación para los colaboradores de obligatorio cumplimiento
• Mejorar los programas de capacitación según los cargos que se desempeñan en la universidad
• Incrementar la oferta de capacitación para docentes
• Se debería capacitar a todos los niveles en temas de desarrollo personal

Las condiciones de este factor en la universidad, son aspectos a mejorar dado que existe si bien procesos de capacitación y se impulsa a mejorar las condiciones profesionales del colaborador, hace falta integrar a las áreas que muchas veces se aíslan en estos procesos porque se puede considerar que sus actividades implican procesos rutinarios o en otros caso también no se informa o involucra debidamente, así entonces muchos por falta de motivación o desconocimiento no asisten asiduamente y de manera permanente cuando estas oportunidades se presentan.

4.3.11 Elementos de Trabajo

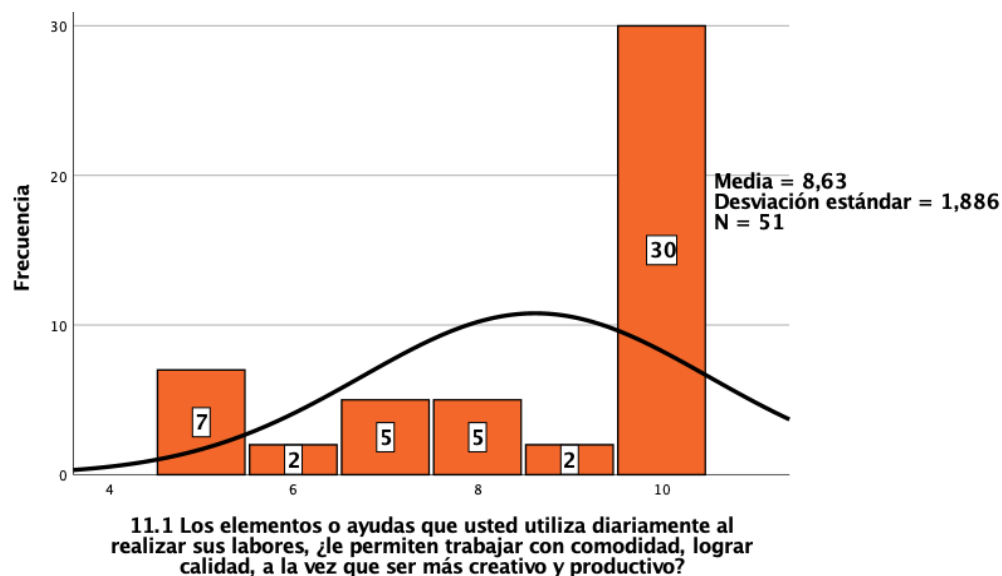
Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No lo permiten 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 21.

Figura 21

Elementos de Trabajo AUNAR Cali



En este factor se alcanzó una media de 8,63 puntos, con una desviación estándar de 1,9 es decir que por encima o debajo esta valoración puede variar en 1,9 puntos. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10) este factor se evalúa como gratificante sin embargo, se denota que este factor está evaluado en la escala más baja con respecto a los demás factores evaluados anteriormente, su valoración por parte de los 51 encuestados 21 de ellos expresan un nivel de insatisfacción, expresando que los elementos de trabajo no son suficientes para crear un ambiente favorable de desempeño, causando en muchos casos desmotivación y un clima organizacional que a largo plazo se puede afectar negativamente, por los posibles casos de desistimiento o frustración en la mejora continua de los procesos en los cuales participan los colaboradores.

Identificación de las causas: las 21 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se debe a las siguientes causas:

Pregunta: *¿Cuáles cree que son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?*

Tabla 44.**Opciones de respuesta factor Elementos de Trabajo**

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(21)</i>
<i>A</i>	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	0
<i>B</i>	La mayoría de los elementos son excelentes	3
<i>C</i>	No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.	3
<i>D</i>	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	5
<i>E</i>	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	0
<i>F</i>	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	2
<i>G</i>	La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos	8
<i>H</i>	Otras causas.	0

Como se observa en la tabla 44 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 21, se puede considerar que los elementos de trabajo no son los suficientes para desarrollar las actividades plenamente con calidad y efectividad, esto limita las posibilidades de desempeñar resultados más productivos o mejorar los procesos con creatividad. Las opciones de respuesta que más se resaltan sobre las causas que limitan que este factor se perciba a plenitud en la organización son: G: “**La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos**”; D: “**Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas**”; en menor nivel están los literales B, C y F.

Se considera frente a este factor el hecho de que la universidad es una institución que busca brindar servicios de educación superior enfocándose en comunidades de estratos 1 a 3 . Por lo tanto, ofrece programas con costos relativamente bajos y por ende el sostenimiento autónomo de la economía no siempre es suficiente para adquirir equipos o materiales suficientes para la operación, se trata de realizar una distribución eficiente para que las acciones más importantes se gestionen eficazmente, aún así siempre existen necesidades de mejora en este factor para favorecer el clima organizacional, ya que como se puede observar hay cargos que no cuentan con los equipos o los materiales requeridos, en algunos casos para el desarrollo de actividades prácticas con los estudiantes, se observa que los equipos son insuficientes en cantidad para prestar el servicio a todos.

Al respecto Álvarez (1993) expone el siguiente supuesto: “Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin

que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional”.

En ese sentido, entonces este factor se debe considerar como un aspecto a involucrar acciones de mejora que provean gradualmente los elementos requeridos, priorizando las actividades de los colaboradores y de esta manera promover motivación, productividad, creatividad y desempeño con calidad y alto valor en cada área. Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 45.

Tabla 45.

Estadísticos descriptivos del factor Elementos de Trabajo por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	8,67	2,309	6	10
Administrativa	8,29	2,360	5	10
Académica	8,50	1,895	5	10
Asistencial	9,57	1,134	7	10

Como particularidad sobre los resultados de este factor, se observa que los niveles de mayor satisfacción en este caso corresponde al área asistencial con una media de 9,57 y una desviación estándar de 1,1 siendo también la más homogénea de las demás áreas, la valoración mínima alcanzada fue de 7; en contraste las áreas directiva, académica y administrativa presentan valoraciones mínimas entre 5 o 6, con medias de 8,67; 8,5 y 8,29 correspondientemente. Indicando que son las áreas donde se encuentra en menor nivel de satisfacción.

Lo anterior se puede deber a que los elementos de operación necesarios para la actividad del nivel asistencial son menos costosos y se proveen frecuentemente, al tratarse de actividades generalmente rutinarias pero de sostenimiento para los procesos de apoyo de la institución, generalmente se tratan de mantener en el mejor estado de mantenimiento y accesibilidad. Por otra parte, desde la perspectiva de los niveles de procesos estratégicos o misionales, se considera que para avanzar en diferentes escenarios de cambio o incremento de calidad es necesario implementar elementos más tecnológicos, o los mismos elementos existentes en la institución pero que estos sean más accesibles y estén en perfecto funcionamiento, de lo contrario se percibe un ambiente limitante para innovar en el desempeño laboral y en el cumplimiento de algunas metas que se proponen en sus planes de acción.

Las soluciones expuestas por los colaboradores para este caso son las siguientes:

Tabla 46.

Propuestas de solución en el factor Elementos de Trabajo.

• Debería tenerse en cuenta la ergonomía en los sitios de trabajo. • Distribuir de mejor manera los elementos disponibles y exigir un uso adecuado por parte de la comunidad educativa • Es recomendable tener un plan de adquisiciones más óptimo. • Hacer mantenimiento periódico a los elementos tecnológicos de las aulas • Mejorar el mobiliario para crear espacios para trabajar en la institución. • Mejorar la distribución según los requerimientos de las actividades • Mejorar las condiciones de conexión • Optimizar el uso de los elementos entre las diferentes áreas • Organizar de mejor manera la distribución de elementos por área. • Se debería realizar una reorganización de los elementos y espacios para garantizar el acceso a los elementos necesarios para realizar el trabajo en las oficinas. • Realizar un plan de mantenimiento y adquisiciones • Se hace prudente la planeación y consecución de elementos didácticos más idóneos para las asignaturas más complejas. • Siempre que sea posible, hacer mantenimiento periódico a los elementos existentes y reemplazar los que ya no prestan buen servicio con elementos nuevos. • Mejorar el mobiliario para los docentes. • Tener mayor disponibilidad de recursos tecnológicos. • Considerar una reestructuración de los espacios para los docentes para que desempeñen actividades en la institución, fuera de las aulas.

Tal como se puede observar, las soluciones están direccionadas hacia los planes de mantenimiento y adquisiciones, poner énfasis en mejorar los recursos TIC, además de mejorar el mobiliario en algunos casos del área académica. Se recomienda hacer mejor distribución de elementos y la renovación de los existentes que resultan en muchos casos deficientes u obsoletos.

4.3.12 Relaciones Interpersonales

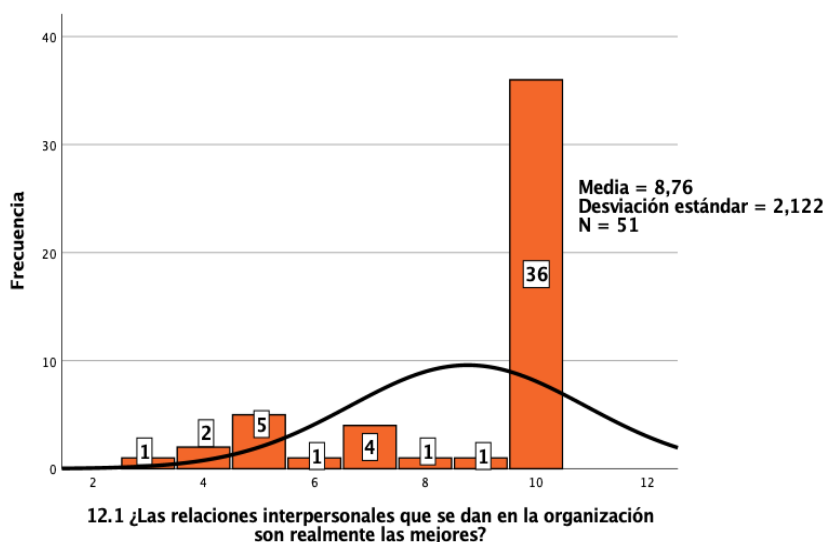
Este factor se evaluó con la pregunta **¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No lo son 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 22.

Figura 22

Relaciones Interpersonales AUNAR Cali



Se observa para este factor una media de 8,76 puntos, con una desviación estándar de 2.12, por lo tanto con una distribución dispersa las valoraciones se encuentran entre un intervalo de valoración de 3 a 10, sin desconocer que existe una proporción de la muestra en valoraciones menores a 8 llegando a un mínimo no inferior a 3. Por estos datos el factor cualitativamente, se considera “gratificante” para 2 personas, “medianamente gratificante” para 5 personas, y “escasamente gratificante” para 8 personas; mientras que 36 personas lo calificaron con una valoración de 10 puntos, es decir consideraron que este factor es “plenamente Gratificante”.

Esta dispersión heterogénea de percepciones indica que existe un descontento entre las relaciones interpersonales, llegando a valoraciones en las cuales se percibe que este tipo de interacción es deficiente, siendo un factor a mejorar en áreas en las cuales no se ha puesto mayor cuidado al respecto.

Identificación de las causas: las 15 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no consideran que las relaciones personales sean las mejores en la universidad, pueden deberse a:

Pregunta: ¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?

Tabla 47.

Opciones de respuesta factor Relaciones interpersonales

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(15)</i>
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	6
B	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	0
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	0
D	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	0
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar	2
F	Falta más libertad de expresión	0
G	Las barreras sociales no lo permiten	0
H	La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones	3
I	El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear	4
J	Otras causas	0

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que las instalaciones no son plenamente satisfactorias en gran medida por razones como: A: “**En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse**” y en menor medida los literales I: “**El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear**”; H: “**La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones**” y E: “**Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar**”. Como se puede observar, las relaciones interpersonales están direccionadas a la resolución de conflictos deficiente, luchas de egocentrismos por parte de algunos colaboradores según la posición que tengan en la universidad, aislamientos entre personal de diferentes áreas o incluso de las mismas áreas que manejan actividades significativamente diferenciadas, lo cual conlleva a que las relaciones no sean fluidas si no hay oportunidad de conocerse y establecer relaciones de amistad y compañerismo, sin desconocer también que las personalidades pueden presentar comportamientos que para algunos pueden ser intolerables como para otro no.

Álvarez (1993) afirma sobre este factor que: “Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional”.

Por lo anterior, es considerable tener en cuenta que este factor tiene alta relevancia para una institución, ya que el malestar por conflictos con compañeros o incomodidades por la expresión desde la individualidad de los colaboradores que no se basen en los aspectos mínimos de respeto y empatía pueden afectar directamente con el clima organizacional y por ende en los resultados que se puedan alcanzar en el desempeño laboral cotidiano; dado que las relaciones interpersonales entre pares laborales implican largas jornadas diarias de interacción, de entendimiento y de trabajo en equipo; y en ese sentido no se podría considerar que esta sea ideal, ya que existen aspectos comportamentales que pueden diferir en los valores y creencias de cada individuo.

En cuanto a la percepción del factor por áreas se obtuvo que las directivas de la universidad están de acuerdo en contar con relaciones interpersonales plenamente gratificantes al resultar una media de 10 puntos. Mientras que el área en la que se encuentra este factor percibido como “medianamente gratificante” por presentar una media de 7,57 con una desviación de 2,1 con un intervalo de valoración entre 3 y 9 puntos, por ello se reconoce que existe un nivel de insatisfacción notable al respecto, el área asistencial muchas veces no es atendido con frecuencia por los servicios de bienestar dado que estos se enfocan en su mayor medida a la comunidad estudiantil y académica. Los conflictos que se puedan derivar en esta área pueden no solucionarse de manera favorable y esto puede tensionar el ambiente en las diferentes áreas.

Tabla 48.

Estadísticos descriptivos del factor Relaciones Interpersonales por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	9,29	1,89	5	10
Académica	8,79	1,981	4	10
Asistencial	7,57	2,101	3	9

El área académica por su parte también presenta una media levemente baja de 8,79 y el área administrativa presenta una media de 9,29 las relaciones interpersonales en el área académica están en su mayoría afectadas por el distanciamiento que se ha experimentado durante los tiempos de aislamiento por la situación de pandemia. Para el área administrativa en cambio este aspecto no puede ser muy impactante ya que entre pares se tiene mayor contacto porque son quienes han

laborado en horarios presenciales durante esta época sin ser 100% permanente. Las situaciones que afectan a esta área pueden estar determinadas por las demás causas mencionadas.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Relaciones Interpersonales”:

Tabla 49.

Propuestas de solución en el factor Relaciones interpersonales.

• Abrir espacios de integración informales
• Desarrollar actividades de integración con más frecuencia
• El diálogo con personas que puedan intervenir de manera neutral en los conflictos se puede solucionar a tiempo casos de mal compañerismo
• Integraciones
• Las personas son responsables de sus propios actos
• Mientras estemos trabajando de manera remota se dificulta la integración entre compañeros
• Pienso que la humildad podría dar unos mayores frutos en el clima organizacional.
• Por las condiciones actuales es difícil conocer a los nuevos compañeros o relacionarse con los de mayor antigüedad
• Promover el respeto, el compañerismo y la buena voluntad
• Promover la buena actitud, el compañerismo, el diálogo cuando hay malos entendidos, los jefes deberían restringir la proliferación de las habladurías
• Respeto .escuchar, compañerismo
• Rotar algunos cargos para que se coloquen personas con mayor empatía en cargos que tienen relación con más personas
• Se sienten roscas en la institución.
• Sensibilizar en las reuniones sobre temas como el compañerismo, el respeto y el buen trato.

En cuanto a las soluciones propuestas, se debe enfocar estrategias que integren no solo aspectos de integración, sino también la promoción de valores, respeto en cada una de las actividades diarias. La asignación de personas líderes en los cargos de jefes en las diferentes dependencias, que logran empatizar con los colaboradores y apoyar sus intereses que aportan a la institución.

4.3.13 Buen Servicio

Este factor se evaluó con la pregunta **¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos**

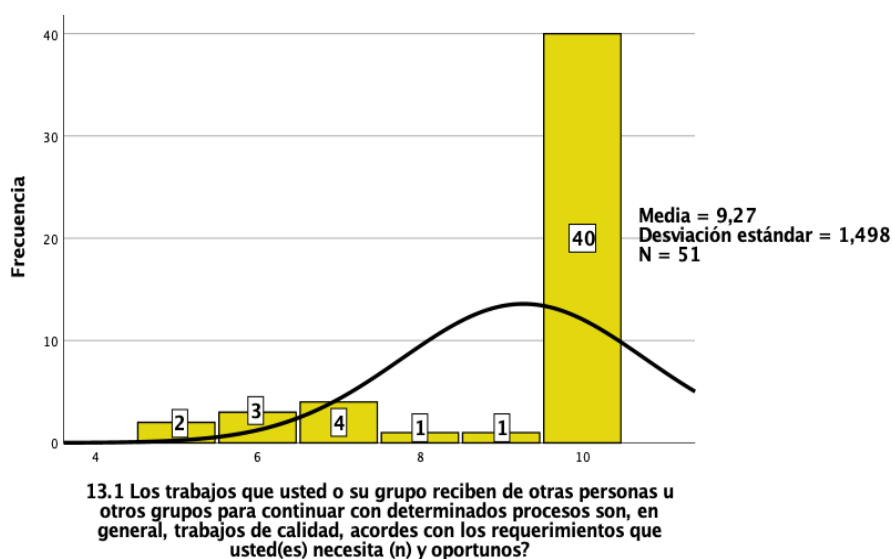
de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesitan) y oportunos? La respuesta se valora en la siguiente escala.

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 23.

Figura 23

Buen Servicio AUNAR Cali



Se observa para este factor una media de 9,27 puntos, con una desviación estándar de 1,5, las valoraciones se encuentran en una dispersión que va desde la valoración 5 a 10 puntos. Por estos datos el factor cualitativamente, se considera “plenamente gratificante” para 40 personas encuestadas, mientras que 2 personas lo calificaron con una valoración de 8 a 9 puntos es decir “Gratificante” y las 9 restantes lo calificaron en un intervalo de valoración entre 5 a 7 puntos como “medianamente gratificante”. Este factor es importante, de mantener en una percepción elevada ya que indica hasta cierto punto la sinergia que se puede presentar entre compañeros de la misma área y con otras áreas de la institución, además es una valoración sobre el desempeño del equipo en cuanto al aporte que cada integrante hace para que se obtengan los resultados esperados.

Identificación de las causas: las 11 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no perciben un buen servicio por parte de sus compañeros, se puede deber a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?*

Tabla 50.

Opciones de respuesta factor Buen Servicio

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(11)</i>
<i>A</i>	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	3
<i>B</i>	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear	0
<i>C</i>	La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares	4
<i>D</i>	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	0
<i>E</i>	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	3
<i>F</i>	Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	1
<i>G</i>	Otras causas	0

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que la percepción del buen servicio entre compañeros no es plenamente satisfactorias en gran medida por razones como: C: **“La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares”**; A: **“Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no”** y E: **“El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones”** en menor medida el literal F: **“Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos”**. Las condiciones de compañerismo y de sinergia entre labores impacta directamente en la calidad de los resultados, en el caso de que existan inconformismos en el grupo esto afectará no individualmente sino a todos los involucrados, así entonces es probable que se al darse estos casos se creen algunas situaciones de clima organizacional desfavorable, un clima en el cual los colaboradores competentes pueden sentir frustración o descontento incluso de aportar su mejor esfuerzo.

Al respecto cabe mencionar el supuesto que sobre este factor Álvarez (1993) afirma **“Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional”**. Ahora bien los resultados en este factor por cada área son los siguientes:

Tabla 51.***Estadísticos descriptivos del factor Buen Servicio por áreas de la empresa.***

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	8,33	2,8	5	10
Administrativa	9,14	1,464	7	10
Académica	9,24	1,519	5	10
Asistencial	10	0	10	10

Este factor implica exigencia entre pares en cuanto a los resultados y al desempeño, en cuanto a la percepción del área directiva se observa que existe una divergente opinión por presentar una media de 8,33 pero con una alta desviación estándar de 2,8, puede ser que las valoraciones no se distribuyen entre 5 a 10, es valorada con 5 puntos o 10 puntos. A medida que la responsabilidad en el área es mayor así mismo la exigencia de parte de sus colaboradores, el área directiva está en un nivel de procesos estratégicos, es decir determinan el rumbo de la institución y por ende dependen no solo de sus decisiones sino de la integración al trabajo de todas las demás áreas para materializar resultados.

En cuanto a las áreas académica y administrativa, exponen una percepción similar con medias de 9,24 y 9,14 respectivamente. Se denota que en estas áreas el nivel de satisfacción del trabajo entre compañeros es relativamente “gratificante” sin dejar de lado que existen algunas inconformidades, aun así no se generaliza que todo el servicio sea insatisfactorio. Mientras que para el área asistencial se denota que este factor es “plenamente gratificante” porque su percepción unánime es de 10 puntos. Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores que no perciben que exista un buen servicio entre compañeros de la institución son:

Tabla 52.***Propuestas de solución en el factor Buen servicio .***

• Alineación en los requerimientos y niveles de exigencia.
• Compromiso con la institución.
• En lo referente a la documentación que entrega el personal, no lo hacen en un 100x100%, y es difícil de que actualicen la información. Se debería, en el momento de la contratación de personal docente exigir una renovación de documentos.
• Establecer directrices de resultados cada vez que se asigne una tarea, establecer los objetivos de las nuevas imposiciones en las tareas a desarrollar y explicar los procedimientos a desarrollar
• Hacer seguimiento permanente a las entregas y hacer retroalimentación a tiempo

- La comunicación puede ser más fluida y a tiempo para que no se presenten los problemas al momento de las entregas
- Se deben realizar guías más precisas para algunos procedimientos, de manera que se unifiquen criterios para procesos que tienen continuidad entre diferentes responsables.
- Solo es cuestión de una mejor comunicación para que estos lunares no se presenten.

Tal como se referenció en los apartados anteriores, es necesario aplicar técnicas de planeación, ejecución y supervisión orientadas hacia crear ambientes de desempeño desde la sinergia entre equipos de trabajo, áreas funcionales y procesos organizacionales. Comunicar estos propósitos y estas estrategias debidamente y alineadas según los cargos de cada área para que los colaboradores comprendan su importancia en el sistema y de acuerdo a ello sean coherentes a la respuesta.

4.3.14 Solución De Conflictos

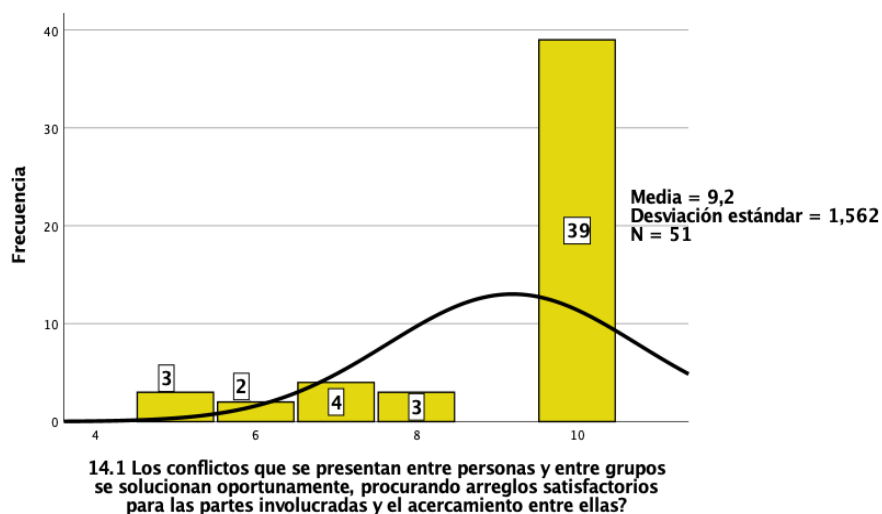
Este factor se evaluó con la pregunta **¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 24.

Figura 24

Solución de Conflictos AUNAR Cali



Se observa para este factor una media de 9, puntos, con una desviación estándar de 1.56, Por lo tanto se considera que se trata de un factor “gratificante”; aun así no se puede desconocer que de los 51 encuestados, 12 personas valoraron este aspecto en una valoración entre 5 puntos mínimo y máximo de 8 puntos. Indicando que si bien no es un factor de atención para posible acciones de mejora o mantenimiento, este factor se puede asociar con el comportamiento presentado en el factor “relaciones interpersonales” ya que los conflictos se derivan en su mayoría de casos de las diferencias presentadas entre pares por causas no siempre relacionadas con los intereses laborales, pero que no se pueden desconocer ya que esto puede impactar en el desempeño y la productividad, así como en el bienestar y la satisfacción de cada involucrado.

Identificación de las causas: las 12 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no los conflictos no se solucionan oportunamente, procurando satisfacción para las partes involucradas, pueden deberse a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?*

Tabla 53.

Opciones de respuesta factor Solución de conflictos

Líteral	Opción de respuesta	N(12)
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	2
B	No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.	1
C	Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.	1
D	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.	2
E	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	1
F	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.	1
G	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	2
H	Otras causas.	1

Se observa en la tabla 53 que las causas son variadas, todos los literales fueron considerados por los encuestados lo cual implica que todos los casos se dan en menor o mayor medida cuando se trata de resolver conflictos o evadir la resolución de los mismos; frente a la opción otras causas, se expresó que no se prestan espacios por parte de los involucrados para resolver los conflictos mediante el diálogo o la exposición de los hechos; es decir que esto podría unificar lo literales E y F, ya que los jefes son quienes invitan a las partes a asumir corresponsabilidad en la problemática,

actuando como mediadores. Sin embargo, no en todas las áreas esto se observa como una práctica recurrente.

Sobre este factor Álvarez (1993) afirma “Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se enfrentan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional”.

Por lo anterior, el supuesto de Álvarez (1993) se cumple en función de que tanta atención se preste por parte de los involucrados a la solución satisfactoria, tras una negociación gana – gana. En la institución se pueden presentar N situaciones no solo entre compañeros, sino incluso entre colaboradores y estudiantes por divergencias frente a los procesos de formación, lo cual puede derivar asuntos que conllevan a desacuerdos entre docentes con coordinadores y en algunos casos muy aislados con directivas; en estos casos puede suceder la solución parcial, es decir se soluciona el conflicto hasta lograr la satisfacción con el estudiante o actor externo; pero a veces se dejan aspectos de inconformidad en las partes internas (docentes, coordinadores, directivas) sin atender plenamente y esto conlleva en algunos casos a la desmotivación o al desistimiento del cargo. Cabe resaltar que los casos no son muy frecuentes pero son hechos relevantes que afectan en algún momento el clima organizacional.

A continuación en la tabla 54 se presentan los resultados de las estadísticas descriptivas por áreas

Tabla 54.

Estadísticos descriptivos del factor Solución de conflictos por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	9,0	1,73	7	10
Administrativa	9,0	1,291	7	10
Académica	8,26	1,781	5	10
Asistencial	7,0	1,020	4	8

Se presenta una particularidad de que tanto el área directiva y administrativa presentan una media de 9,00 puntos con una dispersión menor a 2,0 en ambos casos y valoraciones mínimas de 7. Significando que en estos casos los procesos de resolución de conflictos pueden ser más satisfactorios para las partes involucradas. En cuanto al área académica, se observa una media de

8,26 con una desviación de 1,8 puntos es decir la dispersión de la valoración a partir de esta media estará por encima o por debajo en ese rango.

Y en cuanto al área asistencial es donde se presenta la media más baja con 7,0 con una desviación de 1,02 y un rango de valoraciones entre 4 puntos y máximo 8 puntos; expresando un bajo nivel de satisfacción al momento de resolver conflictos, porque aunque estos no sean muy frecuentes se pueden presentar y muchas veces por la posición en la que se encuentran estos cargos, es posible que se limiten a expresar sus sentires o posiciones frente a un conflicto con algún par o algún jefe, por temores de creencias relacionadas con el mantenimiento de su trabajo. Esto significa entonces que las acciones de mejora o mantenimiento se enfocarán integralmente a atender en especial esta área asistencial y el área académica con estrategias de mejora, sin dejar de lado las otras (directiva -administrativa) con un enfoque de mantenimiento.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Solución de conflictos”:

Tabla 55.

Propuestas de solución en el factor Solución de Conflictos .

● Aplicar técnicas de resolución de conflictos cuando los problemas trascienden en la labor institucional
● Capacitación de sana convivencia
● Existe un comité de convivencia laboral para solucionar esta clase de conflictos. se debería dar a conocer más a fondo dicho comité y supervisar si este cumple plenamente con sus funciones.
● La resolución de conflictos debería aprenderse y establecer procedimientos al respecto
● Mediar las situaciones por los jefes puede cooperar en algunos casos
● Programa de resolución de conflictos, donde intervengan las partes y desde bienestar intervenga un mediador
● Retroalimentar cuando se presenten conflictos
● Talleres de coach
● Toda la comunidad educativa debería acceder a charlas de resolver conflictos

En cuanto a las soluciones propuestas, estas se enfocan en la capacitación y los procesos de desarrollo personal que deben dirigirse a todas las áreas, enfocándose en las temáticas de gestión emocional, resolución de conflictos y liderazgo. Es importante tener en cuenta que cualquier estrategia que se recomiende para mejorar o mantener este factor, debe integrar a todos los trabajadores, y según los niveles de capacidad y conocimiento de los colaboradores sobre estas temáticas direccionar talleres de formación adecuados.

4.3.15 Expresión Informal Positiva

Este factor se evaluó con la pregunta **¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente

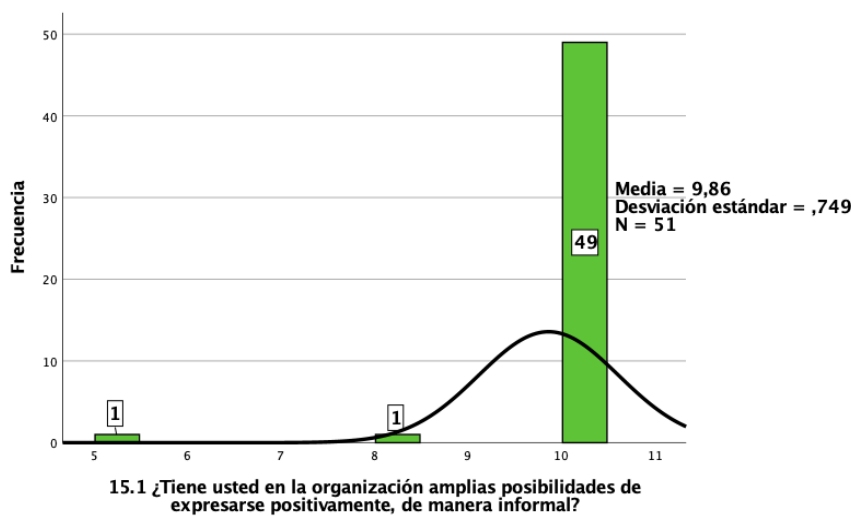
Para Álvarez (1993) la expresión informal positiva se define como:

Aquella forma de expresarse que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 25.

Figura 25

Expresión Informal Organizacional AUNAR Cali



En este factor se alcanzó una media de 9,86 puntos, con una desviación estándar de 0,75 es decir que por encima o debajo esta valoración puede variar en 0,75 puntos. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10), este factor se evalúa considerablemente favorable, un punto menos del estado ideal, la valoración mínima fue de 5 con una única persona y calificación máximo 10 con 49 personas. Indicando que existe un alto nivel de satisfacción sobre este factor, es decir los colaboradores consideran que se permite la expresión espontánea y libre por medio de los diferentes canales de comunicación ya sean presenciales o virtuales, en la institución. Esto se denota porque muchas veces algunas ideas para agilizar los resultados o mejorar las operaciones de la universidad, surgen de lo expresado por el personal que está directamente asignada a dichas funciones y en la medida de las posibilidades se siente plena libertad para ejercer de esa manera las funciones.

Por otra parte, se podría tener en cuenta en este factor que se cuenta libertad de cátedra para la labor docente, es implica que si bien existen los planes de estudio y el planteamiento de las unidades de producción de conocimiento y el micro currículo, entre otros apoyos institucionales, los docentes tienen la oportunidad de desarrollar sus asignaturas involucrando creatividad e innovación pedagógica, sin limitar este aspecto o limitando la libre expresión entre el docente y sus estudiantes.

Identificación de las causas: las 2 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se debe a las siguientes causas:

Pregunta: *¿Cuáles cree que son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?*

Tabla 56.

Opciones de respuesta factor Expresión informal

<i>Líteral</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(2)</i>
<i>A</i>	No tenemos suficiente libertad de expresión.	1
<i>B</i>	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	0
<i>C</i>	La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	0
<i>D</i>	Rara vez se atienden nuestras sugerencias.	0
<i>E</i>	En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.	0
<i>F</i>	Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	1
<i>G</i>	Otras causas.	0

Como se observa en la tabla 56 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 25 se puede considerar que la Expresión Informal, se puede ver afectado por razones como: A: “No tenemos suficiente libertad de expresión” y F: “Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores”. Aun así por el volumen de las percepciones favorables por parte de los encuestados, se puede considerar que este factor es estable presentando una percepción cualitativa muy cercana al nivel “plenamente gratificante” y en relación con el supuesto de este factor expuesto por Álvarez (1993) “Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional”, se podría afirmar que este supuesto al cumplirse en la universidad ha permitido que el clima organizacional sea favorable, en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 57.

Tabla 57.

Estadísticos descriptivos del factor Expresión Informal por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	10	0	10	10
Académica	9,85	0,857	5	10
Asistencial	9,71	0,756	8	10

Sobre este factor en las áreas donde se encuentran las 2 personas que expresaron insatisfacción sobre el factor expresión informal, fue en el área académica ya que presenta una media de 9,85 con una valoración mínima de 5 puntos y el área administrativa que evidencia una media de 9,71 con una valoración mínima de 8 puntos. Indicando que es posible que por las distancias de interacción que se presentan en el área académica por las condiciones de aislamiento por la pandemia, se han disminuido gradualmente las posibilidades de interactuar entre compañeros y con los jefes, de manera que es más bajo el nivel de expresión informal, ya que este aspecto se desenvuelve con mayor libertad en las jornadas laborales cotidianas, es por ello que si bien en el área asistencial se encuentra un grado de insatisfacción esta es menor que en el área académica, ya que las labores son en su mayoría presenciales y se está en directa comunicación con los compañeros y los jefes, permitiendo una mayor libertad para expresarse.

Las soluciones expuestas por los colaboradores para este caso son las siguientes:

Tabla 58.

Propuestas de solución en el factor Expresión Informal.

• La comunicación informal debe llevarse con pleno respeto por la dignidad de los demás
• Ser escuchado permanente en la Institución por medio de PQR

Este factor por sus niveles de apreciación resultantes, puede tenerse en cuenta al momento de reflejar estrategias de mantenimiento, como una fortaleza de la institución que puede representar apalancamiento para otros factores que presentan un comportamiento menos favorable.

4.3.16 Estabilidad Laboral

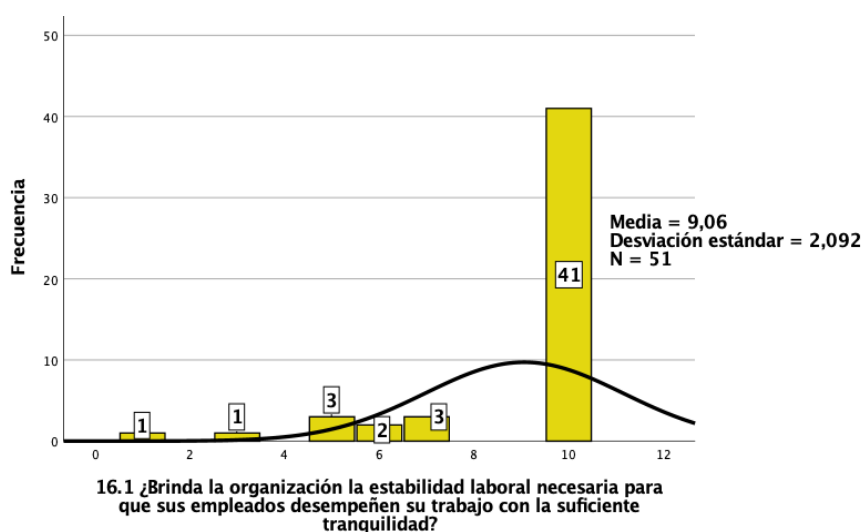
Este factor se evaluó con la pregunta **¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas ver figura 26.

Figura 26

Estabilidad Laboral AUNAR Cali



Se observa para este factor una media de 9,06 puntos, con una desviación estándar de 2,092 con una distribución de valoraciones dispersa entre valoraciones de 1 hasta 7 para 10 sujetos, mientras los 41 restantes coinciden en que la Institución brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo de manera plena. Se puede considerar que en este factor se encuentra una valoración cualitativa “nada gratificante” lo cual puede corresponder a colaboradores que han ingresado a la institución por modalidad de contratación por prestación de servicios.

Por otra parte 5 personas valoran este factor en un intervalo entre 4 y 6 puntos, siendo cualitativamente “escasamente gratificante” y los 3 restantes en una valoración entre 6 a 7 siendo calificado como “medianamente gratificante”. Cabe resaltar que el 88% de la modalidad de contratación que los colaboradores tienen con la universidad es por contratos a término fijo, abarcando en su mayoría el tiempo laboral de periodos académicos, lo cual implicaría inestabilidad salarial y laboral durante los tiempos de receso (2 veces al año), en los últimos años la universidad ha implementado la estrategia de mantener informado al colaborador sobre si tiene o no continuidad para el siguiente periodo en el momento en que se firma carta de terminación de contrato. La contratación del personal aproximadamente en un 95% se realiza por nómina, garantizando pago salarial y demás prestaciones legalmente reconocidas en el estado Colombiano, lo cual indica que se trata de ofrecer estabilidad laboral.

Identificación de las causas: las 10 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no se encuentran plenamente satisfechos con la estabilidad laboral que ofrece la organización se deben a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?*

Tabla 59.

Opciones de respuesta factor Estabilidad Laboral

<i>Líteral</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(10)</i>
A	Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.	6
B	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.	0
C	La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.	0
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.	1
E	Otras causas	3

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que la institución no brinda la debida estabilidad laboral para sus colaboradores, se debe a: A: “**Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.**” y en menor medida a: E: “**Otras Causas**” estas últimas sobre aspectos como, la modalidad de contratación y la exigencia de requisitos cada vez en aumento para mantener en el cargo, estas últimas razones son aspectos que la universidad debe propiciar a medida que las exigencias normativas para cumplir con el decreto 1330 actualmente, sobre condiciones de registro calificado; que implican la contratación con formación de posgrado y experiencia docente, en muchos casos ha tenido que exigir para docentes que han enfocado sus estudios posgraduales en especializaciones, quienes además llevan una antigüedad entre 5 años o más en la universidad, se vean afectados y se amenace con su estabilidad laboral si están reacios a continuar su formación a niveles de maestría. Al respecto, Álvarez (1993) afirma “Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional”.

Así entonces, estos casos la universidad trata de manejarlos sin tomar decisiones apresuradas que impliquen despidos inmediatos, sino dando unos plazos para que los colaboradores puedan acceder a las posibilidades de incrementar sus competencias profesionales. Del mismo modo que cuando se presentan situaciones relacionadas en otras áreas, ya sea por competencias de conocimientos o habilidades, se da un tiempo prudente para que el colaborador pueda avanzar en el aprendizaje y mejoramiento de sus destrezas laborales, para que no se vea comprometida su estabilidad inmediatamente se encuentran deficiencias en el desempeño.

Sobre el comportamiento por áreas se tiene los siguientes resultados:

Tabla 60.

Estadísticos descriptivos del factor Estabilidad Laboral por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	9,0	2,64	3	10
Académica	8,79	2,240	1	10
Asistencial	10	0	10	10

Se puede observar que tanto en el área directiva como asistencial, se presenta una media de 10 puntos es decir el máximo valor, considerando este factor como “plenamente gratificante”. Para las áreas administrativa y académica, las medias son más bajas de 9,0 y 8,79 correspondientemente, que en el área académica se presente el nivel más bajo de satisfacción es relacional con las razones explicadas en los párrafos anteriores.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Estabilidad Laboral ” son:

Tabla 61.

Propuestas de solución en el factor Estabilidad Laboral.

• Al terminar el periodo contratado se debería informar si para la próxima contratación se renovará el contrato • La contratación debería ser a término indefinido • La contratación muchas veces no está pendiente de los pagos de prestaciones a tiempo • Propuestas de trabajo que permitan la continuidad laboral. • Al terminar el contrato expresar si se va a continuar con el requerimiento de los servicios docentes, para el siguiente periodo. • La contratación debería ser a término indefinido

En cuanto a las soluciones propuestas, se debe realizar estrategias de mantenimiento del factor y enfocarse en aspectos informativos para asegurar la continuidad, involucrar alternativas financieras de presupuesto para evitar atrasos con los pagos salariales, para las condiciones económicas y forma de trabajo de la institución (por periodos) las contrataciones a término indefinido no son favorables, y estas condiciones están expuestas en la planta de cargos para cada uno de ellos.

4.3.17 Valoración

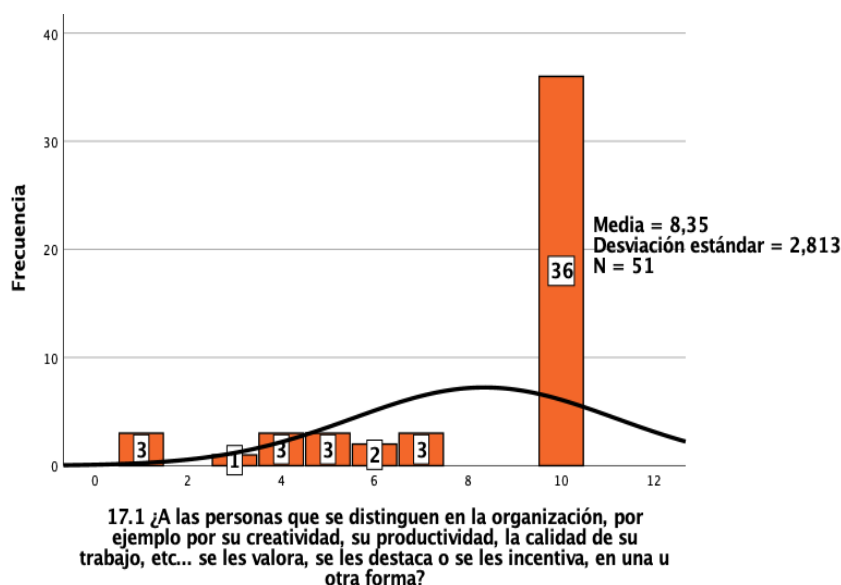
Este factor se evaluó con la pregunta **¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No se les valora 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 se les valora plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 27.

Figura 27

Valoración AUNAR Cali



Este factor presenta una media de 8,35 puntos, teniendo en cuenta la desviación se puede observar que la distribución puede variar por encima o debajo de la media en 2,81 puntos, en cuanto a la percepción cualitativa este factor se considera “gratificante” para 15 personas encuestadas, mientras que 36 personas lo calificaron con 10 puntos, es decir “plenamente Gratificante” indicando que los colaboradores se sienten reconocidos y valorados, cuando se realizan distinciones por sus aportes en los procesos de mejora continua de la institución.

Se puede decir que este es un factor que evidencia la necesidad de implementar estrategias de mejora ya que si bien se da en muchos casos el reconocimiento por capacidades y aporte a la institución, mediante el ofrecimiento de un mejor cargo o la asignación de tareas que pueden impactar favorablemente en la hoja de vida del colaborador, no se puede desconocer que estos casos no se dan en todas las áreas y que algunas veces no se otorgan oportunidades o se destaca la labor haciendo un reconocimiento importante. La valoración mínima de este factor fue de 1 punto, por parte de 3 personas encuestadas, considerando este factor como “nada gratificante”.

Identificación de las causas: las 15 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no se encuentran plenamente a gusto en las instalaciones de la universidad pueden deberse a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?*

Tabla 62.

Opciones de respuesta factor Valoración

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(15)</i>
<i>A</i>	No es costumbre valorar a las personas en la organización.	2
<i>B</i>	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	2
<i>C</i>	La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.	1
<i>D</i>	La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.	0
<i>E</i>	Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	4
<i>F</i>	No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.	0
<i>G</i>	La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	6
<i>H</i>	Otras causas	0

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que las instalaciones no son plenamente satisfactorias en gran medida por razones como: G: “**La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente**” E: “**Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras**” y en menor medida los literales A, B y C. al respecto cabe mencionar el supuesto que sobre este factor Álvarez (1993) afirma “Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional”; por lo tanto, para la institución este factor es favorable, sin desconocer que existe un grado de insatisfacción sobre el cual se debe implementar estrategias de mejora, estableciendo para cada área la posibilidad de realizar reconocimientos que impliquen la valoración que la institución tiene sobre el apoyo destacado que los colaboradores pueden ofrecer en ciertas ocasiones.

En cuanto a los resultados de este factor por áreas se observan los siguientes en la tabla 63.

Tabla 63.**Estadísticos descriptivos del factor Valoración por áreas de la empresa.**

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	8,29	3,42	1	10
Académica	8,76	2,523	1	10
Asistencial	5,71	2,98	3	10

Mientras las directivas presentan una valoración de plena satisfacción es este factor, las áreas en donde se ve reflejado este aspecto desde la dinámica laboral; se expresa mayores niveles de insatisfacción, siendo el área asistencial la más inconforme con una media de 5,17 valorando cualitativamente este factor como “escasamente gratificante”; tanto el área administrativa, como académica se denota una medias más bajas de 8,29 y 8,76 lo cual implica que también en estos niveles existe una insatisfacción, ya que no siempre se da un debido reconocimiento a la labor prestada y a los aportes por demás que un colaborador puede hacer. Los eventos en los cuales se hacen reconocimientos públicos, generalmente están direccionados a las áreas académicas, promovidos en mayor medida por interés de los jefes de la misma, sin ser estos muy recurrentes.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Valoración”:

Tabla 64.**Propuestas de solución en el factor Valoración.**

• Es satisfactorio saber que se están haciendo bien las cosas, no solo las críticas de lo que no se ha hecho o falta por hacer
• Incrementar en la cultura organizacional la motivación por incentivos
• Institucionalizar un programa de incentivos
• Los reconocimientos por labores extras, se deberían dar tanto en certificaciones, como en un incentivo económico o premio.
• Mayor reconocimiento a la labor
• Resaltar los logros de los colaboradores por sus méritos a través de bonificaciones y reconocimiento en la comunidad.
• Retroalimentar el desempeño y más periódicamente y valorar las mejoras
• Todos los jefes podrían mejorar en este aspecto, valorar el esfuerzo de sus compañeros de trabajo
• Valorar aportes, desempeño, indicadores con reconocimientos públicos

Sobre las propuestas de solución, se repite la posibilidad de implementar un programa de incentivos de forma institucional para que estos eventos se repliquen de igual manera en todas las áreas, además sea ejecutado en cada dependencia sin importar si hay cambio de jefes o no, es decir que esto no dependa del interés de un líder.

4.3.18 Salario

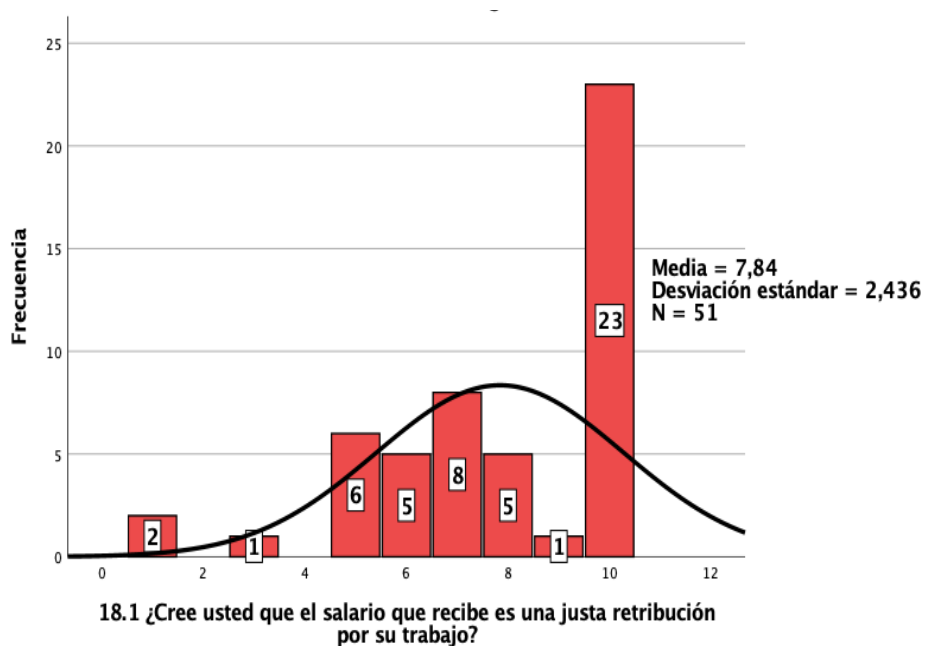
Este factor se evaluó con la pregunta **¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No lo creo 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 28.

Figura 28

Salario AUNAR Cali



En este factor se alcanzó una media de 7,84 puntos, con una desviación estándar por encima o debajo de la media en 2,44 puntos. Siendo este factor el de menor valor con respecto a los demás, por lo cual se asume como el aspecto de inmediato tratamiento para mejorar por parte de la

institución para no comprometer el buen clima organizacional que hasta el momento se evidencia. En la escala cualitativa este factor se ubica en el nivel “medianamente gratificante”.

Identificación de las causas: las 28 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se debe a las siguientes causas:

Pregunta: *¿Cuáles cree que son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?*

Tabla 65.

Opciones de respuesta factor Salario

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(28)</i>
<i>A</i>	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	3
<i>B</i>	El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.	3
<i>C</i>	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	7
<i>D</i>	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	0
<i>E</i>	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	7
<i>F</i>	La situación económica de la organización no lo permite.	3
<i>G</i>	Otras causas.	5

Tal como se presenta en la tabla 65, la insatisfacción se presentan ya que los salarios en la Institución son relativamente más bajos, frente a mercado laboral; sobre todo en los cargos docentes, que están por el umbral mínimo de escalas salariales; sin embargo esto se debe en parte también a la situación económica de la universidad, ya que como se mencionó en apartes anteriores los costos por matrículas son bajos y una ampliación excesiva de plazas para estudiantes rebasaría la capacidad instalada, esto implicaría también altos niveles de inversión para la institución, de manera que se garantice el incremento sustancial del ingreso operativo. Por otra parte, los encuestados expresaron también estar inconformes por otras causas no presentadas en las opciones de respuesta, siendo estas la referencia que se hace a las demoras en los pagos que no sin ser recurrentes, puede presentarse al menos una vez en cada periodo.

Es importante destacar al respecto el supuesto que Álvarez (1993) expone sobre este factor: “Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional”. El supuesto implica una premisa básica para todo el sistema organizacional y es la justa remuneración para una prestación de un servicio por parte de la oferta laboral; este factor es de

alta relevancia para la institución puesto que determina una de las razones puntuales que motivan o no a la permanencia en el cargo del talento humano de alto valor para el cumplimiento de objetivos en procesos estratégicos y misionales

En este caso, los trabajadores si bien cuentan con un nivel mayor de estabilidad laboral también pueden desistir del cargo si la remuneración no se percibe como justa o cumple con las expectativas de ingreso de los colaboradores, en muchos casos la universidad pierde personal capacitado, de alto valor en cuanto a formación profesional ya que no se alcanza a cumplir con dichas expectativas salariales.

Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 66.

Tabla 66.

Estadísticos descriptivos del factor Salario por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	9,00	1,732	7	10
Administrativa	8,00	3,317	1	10
Académica	7,79	2,358	1	10
Asistencial	7,43	2,44	5	10

Tal como se presentó en la media general del factor, en las estadísticas por áreas se encuentra un comportamiento similar, presentándose medias bajas no superiores a 9,0 siendo esta la media mayor y resultante en el área directiva, mientras que para las áreas administrativa, académica y asistencial no sobrepasa los 8,00 puntos. Las desviaciones estándar de este factor son relativamente altas no inferiores a 1,7 y no mayores a 3,3. Indicando que existe una dispersión entre opiniones pues si bien se encuentran colaboradores en cada área que expresan satisfacción a plenitud con valoraciones de 10, se encuentran valoraciones que llegan a mínimos de 1, siendo esta cualificación “nada gratificante”.

La insatisfacción sobre este aspecto se denota mucho más en el área académica y asistencial, en las cuales se manejan las escalas salariales más bajas de la organización. A continuación en la tabla 67 se exponen las soluciones recomendadas por parte de los encuestados.

*Tabla 67.**Propuestas de solución en el factor Salario.*

● Ajustar la escala salarial ● Cuando se incrementen los niveles de ingresos la universidad debería incrementar los salarios para los cargos que más actividades tienen a cargo ● El anhelo de las personas siempre es ganar más ● El salario no es acorde, a la carga y responsabilidad laboral ● En la medida que se incrementen los ingresos institucionales, sería importante brindar un mejor escalafón docente. ● Encontrar posibilidades de incrementar el salario cada que la situación económica de la universidad mejore ● Equidad Salarial ● Incrementar gradualmente el salario mediante las posibilidades lo permitan ● La Universidad al mejorar sus condiciones económicas tendría posibilidades de mejorar la retribución salarial ● La universidad debería mejorar su posicionamiento en el mercado ● Las mejoras en la escala salarial dependen del incremento del ingreso de la institución ● Los rangos salariales son acordes a los ingresos económicos de la institución. Por lo tanto, si la universidad incrementa sus estrategias comerciales y amplía su portafolio de programas podría generar mayores ingresos económicos y por ende mejoraría la retribución salarial a sus colaboradores. ● Mejora de salario ● Se debería ser estrictos con las fechas de pago
--

Para el factor Salario, los colaboradores que expresaron no sentirse plenamente gratificados con la remuneración, proponen soluciones enfocadas al incremento salarial ya que los niveles que se manejan en la Institución están generalmente por el umbral mínimo para escalafón docente, que presenta el mercado laboral. Además se hace énfasis en el hecho de que en la medida en que las condiciones económicas de la universidad mejoren, se vea reflejado directamente proporcional con las condiciones salariales..

4.3.19 Agilidad

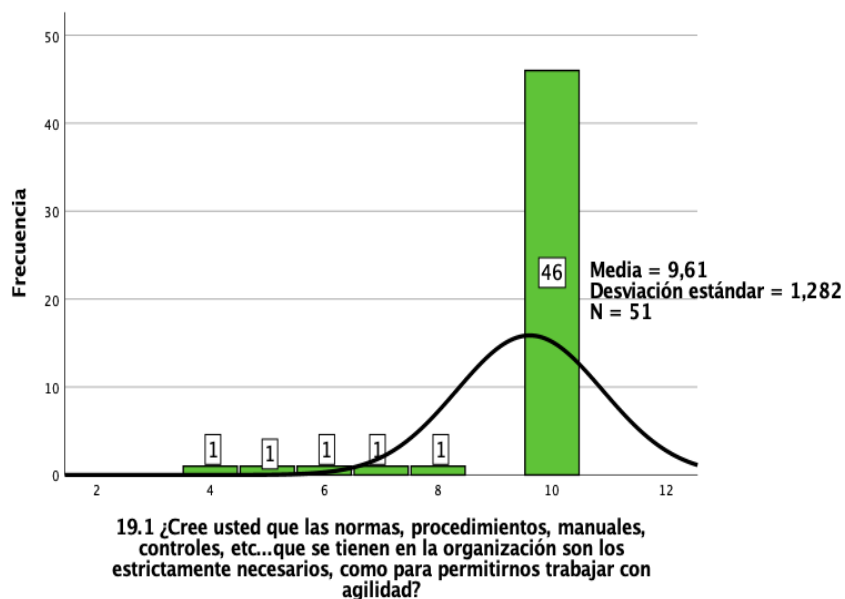
Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 29.

Figura 29

Agilidad AUNAR Cali



Este factor presenta una media de 9,61 puntos, sobre esta valoración teniendo en cuenta la desviación se puede observar que la distribución puede variar por encima o debajo de la media en 1,3 puntos, en cuanto a la valoración cualitativa en general este factor se considera “gratificante”; para 46 personas de las 51 encuestadas representa un factor “plenamente gratificante” mientras que 5 personas lo califican como “medianamente gratificante” indicando que aunque existen formalmente creadas y socializadas las normas, y todos los elementos de organización formal que en la mayoría de los casos facilitan la operación de las principales actividades que se desempeñan en cada cargo, existen elementos que aún necesitan ser creados o reestructurados para que se agilicen los procedimientos relacionados.

Identificación de las causas: las 5 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no se encuentran plenamente a gusto en las instalaciones de la universidad pueden deberse a:

Pregunta: ¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?

Tabla 68.

Opciones de respuesta factor Agilidad

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(5)</i>
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.	2
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	0
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...	0
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	2
E	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	0
F	Otras causas	1

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que los elementos de organización formal no permiten agilidad en el desempeño laboral lo atribuyen a los literales A: “**La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.**” y en menor medida los literales D: “**Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos**” y F: “**Otras Causas**” estas últimas sobre aspectos como, que no se conocen por completo estos elementos, pero aún así no les han sido necesarios para desempeñar sus funciones de manera ágil y correcta porque se siguen las directrices generales del cargo asignado.

Sobre este factor Álvarez (1993) afirma “Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional”.

Sobre este supuesto y con los resultados este factor es gratificante ya que la agilidad no se entorpece por exceso de documentación y procedimientos complicados, los existentes son los necesarios para el correcto funcionamiento sobre todo para los procesos estratégicos y misionales.

Sobre la percepción por áreas en la tabla 69 se relacionan:

Tabla 69.**Estadísticos descriptivos del factor Agilidad por áreas de la empresa.**

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	10	0	10	10
Académica	9,41	1,540	4	10
Asistencial	10	10	10	10

En este factor las áreas directiva, administrativa y asistencial muestran una valoración igual a 10, es decir se percibe cualitativamente una creencia plena de que los elementos de organización formal permiten la agilidad y eficiencia en todas las actividades de la universidad.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Agilidad”:

Tabla 70.**Propuestas de solución en el factor Agilidad.**

• Aunque existen, es recomendable socializarlos más • Eliminar procesos que no presentan resultados evidentes y que quitan tiempo en su elaboración y aprovechar esos tiempos para aspectos que si conlleven a resultados • Reducir procesos y mejorar resultados. • Se debería disminuir la elaboración de documentos que después ni siquiera se revisan o se controlan, las métricas importantes se deberían reflejar en la plataforma que se maneja • Se requiere definir los manuales de algunos procedimientos o darlos a conocer con mayor efectividad.

Se recomienda por parte de los colaboradores la socialización más frecuente, minimizar eslabones en los procesos sin sacrificar la calidad de los resultados.

4.3.20 Evaluación del Desempeño

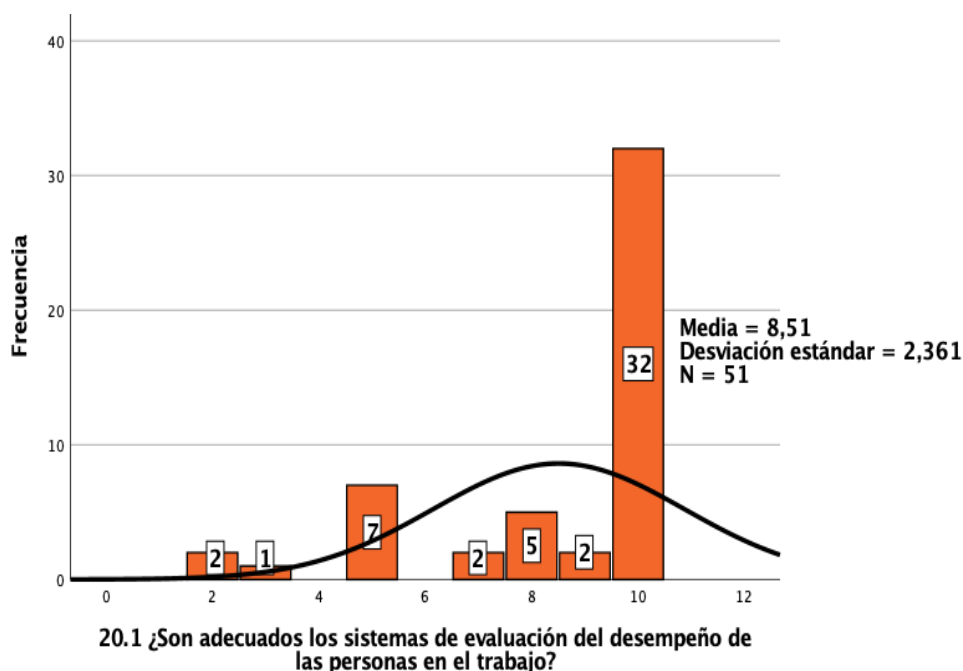
Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No lo son 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 30.

Figura 30

Evaluación del Desempeño AUNAR Cali



En este factor se alcanzó una media de 8,51 puntos, con una desviación estándar que por encima o debajo la valoración puede variar en 2,3 puntos. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10), este factor se evalúa cualitativamente como “gratificante”, presenta valoraciones mínimas en intervalos entre 2 a 3 siendo “escasamente gratificante” la evaluación de desempeño para 3 personas y 7 personas que lo califican como “medianamente gratificante”; 9 como gratificante y 32 lo consideran plenamente gratificante con una valoración de 10 puntos.

Identificación de las causas: las 19 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se debe a las siguientes causas:

Pregunta: *¿Cuáles cree que son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?*

Tabla 71.**Opciones de respuesta factor Evaluación del Desempeño**

Líteral	Opción de respuesta	N(19)
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	1
B	Falta objetividad en la evaluación.	7
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	3
D	La evaluación no es imparcial.	0
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva.	0
F	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	2
G	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	7
H	Otras causas.	0

Como se observa en la tabla 71 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 30, se puede considerar que la Evaluación de desempeño que requiere acciones de mejora para lograr una mayor satisfacción por parte de los colaboradores, al respecto Álvarez (1993) “Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional”.

En la universidad los procesos de evaluación de desempeño no se llevan a cabo en todas las áreas de la misma manera, y cuando se realizan no siempre emiten resultados que sean socializados con los interesados, de manera que se logren plantear procesos de mejora, únicamente cuando el caso refleje niveles muy bajos de desempeño. Por otra parte, también se evidencian inconformidades por aspectos de objetividad. Las principales causas se deben a las razones expresadas en los literales B y G (tabla 71); 3 personas expresan el literal C y en menor medida los literales F y A.

Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 72.

Tabla 72.**Estadísticos descriptivos del factor Evaluación del Desempeño por áreas de la empresa.**

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	8	2,646	5	10
Administrativa	9,00	1,915	5	10
Académica	8,44	2,489	2	10
Asistencial	8,57	2,44	5	10

En cada área se expresa un nivel de inconformidad con la evaluación de desempeño, ya que la media más alta corresponde a 9,0 puntos del área administrativa; el área asistencial con 8,57 y el área académica con 8,44 puntos; en el área directiva se observa la media menor en este factor con 8,0 puntos; lo cual puede evidenciar que para esta última área las evaluaciones que se llevan a cabo en la institución no son lo suficientemente satisfactorias para permitir información para la toma de decisiones.

En cuanto a las demás áreas, se puede evidenciar que el área académica presenta una media baja de 8,44 esto es comprensible en el sentido, de que la evaluación de desempeño se realiza por medio de los estudiantes y durante los momentos que esta se lleva a cabo es propensa a ser poco objetiva porque se realiza en el momento de entrega de notas, frente al hecho esto ha conllevado a presentar inconformidades de las partes, se propone por la reestructuración s bien de la evaluación también de los momentos de evaluación. En las demás áreas muchas veces estos procesos se realizan para cumplir con el requerimiento, pero los colaboradores muy pocas veces son informados y retroalimentados.

Las soluciones expuestas por los colaboradores para este caso son las siguientes:

Tabla 73.

Propuestas de solución en el factor Evaluación del Desempeño.

● Algunos aspectos de la evaluación deberían reformularse, se podría hacer una formulación del cuestionario en consenso colectivo de los docentes
● Debe darse la retroalimentación a tiempo
● Es necesario la utilización de un software especializado
● Es recomendable que se amplíen los procesos de evaluación en todas las áreas
● Hace falta una buena retroalimentación
● Incrementar el seguimiento a la retroalimentación
● Informar los resultados de las evaluaciones se deberían entregar a tiempo, para mejorar en lo que estemos fallando
● La evaluación la deben hacer todos los actores involucrados ; estudiantes, administrativos, docentes, tratar de que la mayoría lo hagan, No unos pocos.
● Las evaluaciones deberían realizarse tras la notificación de notas, para que los estudiantes sean más objetivos
● Los estudiantes deben valorar en momentos que no estén asociados a cierre de corte
● Los resultados de evaluación deben ser informados
● Retroalimentación de la evaluación docente.

- | |
|---|
| ● Revisar los resultados de la evaluación dentro del periodo |
| ● Sería interesante una calificación y cualificación más confrontada con las dimensiones humanas. |
| ● Siempre se pueden mejorar los procesos preestablecidos |
| ● Todas las áreas deberían evaluarse por el desempeño de cada trabajador para mejorar entre todos |

Las recomendaciones de solución están asociadas a lograr objetividad, en reestructurar los cuestionarios o las dimensiones que se evalúan, incluso en la oportunidad de socialización de los resultados y además se considera la implementación de un sistema que permita facilitar y agilizar estos procesos, sobre todo para sistematizar la información y presentar resultados que puedan ser analizados y discutidos con los involucrados a tiempo, permitiendo la ejecución de mejoras de acuerdo a cada caso o incluso a estrategias que involucren mejoras del trabajo en equipo.

4.3.21 FeedBack

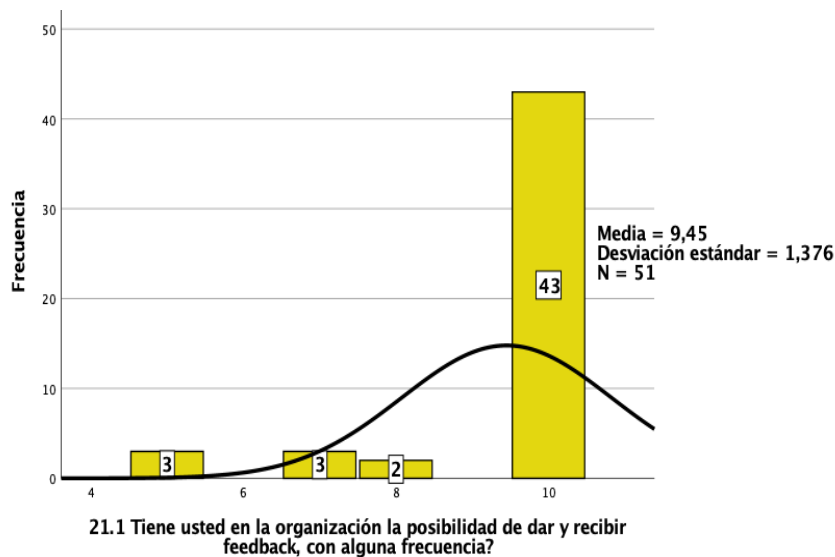
Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No la tengo 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 La tengo siempre

Sobre la definición de feedback o retroalimentación Álvarez (1993) refiere que:

...se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 31.

Figura 31**FeedBack AUNAR Cali**

Se observa para este factor una media de 9,45 puntos, con una desviación estándar de 1.5376 por lo tanto con una distribución dispersa las valoraciones se encuentran aglomeradas en mayoría en el nivel 10 con 43, sin desconocer que existe una proporción de la muestra en valoraciones menores a 8 llegando a un mínimo no inferior a 5, con 8 personas encuestadas. Por estos datos el factor cualitativamente, se considera a nivel general como “gratificante”; indicando que en la universidad la posibilidad de dar y recibir feedback en la mayoría de las ocasiones se tiene sin restricciones.

Esta retroalimentación es bien aceptada por parte de los colaboradores siempre que provenga de parte de los involucrados en el proceso y en otros casos por parte de las dependencias entre las cuales se llevan a cabo las diferentes actividades. Estas acciones se dan generalmente apelando en principio por el respeto, la competencia y la comprensión y empatía; evitando caer en críticas o juicios sin fundamentos, ya que si se sobrepasan los límites se considera que puede volverse una situación de conflictos interpersonales.

Identificación de las causas: las 8 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas por las cuales no valoraron el feedback en la universidad satisfactoriamente, pueden deberse a:

Pregunta: ¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?

Tabla 74.

Opciones de respuesta factor FeedBack

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(8)</i>
<i>A</i>	A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.	1
<i>B</i>	No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	2
<i>C</i>	Se desconoce, en general, la importancia del feedback.	0
<i>D</i>	Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.	0
<i>E</i>	Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.	2
<i>F</i>	Sólo lo hacemos de vez en cuando.	3
<i>G</i>	No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	0
<i>H</i>	Otras causas	0

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que las instalaciones no son plenamente satisfactorias en gran medida por razones como: C “**Sólo lo hacemos de vez en cuando**”, B: “**No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo**” y E: “**Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica**” en menor medida el literal A: “**A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación**”. En cuanto al supuesto de este factor Álvarez (1993) afirma “Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional”.

Si bien es cierto que esta actividad no siempre resulta de la mejor manera en la universidad ya que se pueden presentar desacuerdos entre pares, porque puede faltar gestión emocional de alguna de las partes y no siempre todas las personas logran diferenciar expresiones de feedback o retroalimentación vs expresiones de juicio o crítica; esta diferencia puede ser significativa en el resultado de actividades relacionadas con este factor ya que puede generar beneficios o fracciones en las relaciones interpersonales.

Tabla 75.**Estadísticos descriptivos del factor *FeedBack* por áreas de la empresa.**

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	10	0	10	10
Académica	9,26	1,582	5	10
Asistencial	9,57	1,134	7	10

La distribución por áreas frente al factor feedback se considera en estado cualitativo “gratificante” para las áreas asistencial y académica con medias de 9,57 y 9,26 respectivamente, mientras que para las áreas Directiva y Administrativa se considera “plenamente gratificante” con media de 10 puntos.

Es posible que para las áreas que se valora en puntuación de 10, se manejan procedimientos asociados con este factor más frecuentes y que se manejan de manera más profesional; sin desconocer que en otras áreas se resalta la posibilidad de realizar retroalimentación continua, pero pueden resultar inconformismos por falta de entrenamiento de coaching.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “FeedBack”:

Tabla 76.**Propuestas de solución en el factor *FeedBack*.**

● Capacitar para la Retroalimentación. ● Dar charlas sobre la importancia de estas prácticas ● Debería ser oportuna ● Implementar estas prácticas a principio y final de semestre ● Promover actividades más frecuentes sobre feedback
--

En cuanto a las soluciones propuestas, se propone la capacitación en primera instancia para asumir estos procesos bajo los preceptos que logren el mejoramiento continuo de la institución, y la implementación de estos procedimientos con mayor frecuencia.

4.3.22 Selección del Personal

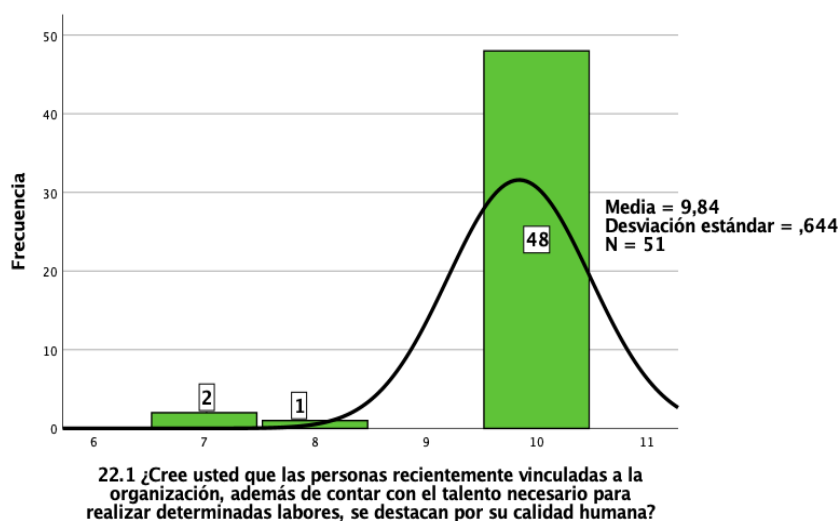
Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?** La respuesta se valora en la siguiente escala

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 32.

Figura 32

Selección del Personal AUNAR Cali



En este factor se alcanzó una media de 9,84 puntos, con una desviación estándar de 0,64 es decir que por encima o debajo esta valoración puede variar en 0,6 puntos. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10), este factor se evalúa cualitativamente “gratificante” cercano a la valoración como “plenamente gratificante, con 48 personas encuestadas que valoraron este factor con 10 puntos, la valoración mínima fue de 7 con dos personas y 1 restante con valoración de 8 puntos. Este factor por lo tanto, se puede direccionar como un aspecto de mantenimiento o apalancamiento como fortaleza para la institución.

Identificación de las causas: las 3 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la razón se debe a las siguientes causas:

Pregunta: ¿Cuáles cree que son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?

Tabla 77.

Opciones de respuesta factor Selección del Personal

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(12)</i>
<i>A</i>	La organización no se preocupa por vincular a los mejores.	0
<i>B</i>	En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	2
<i>C</i>	La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	0
<i>D</i>	Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.	1
<i>E</i>	Otras causas.	0

Como se observa en la tabla 77 y en función de los descriptivos y frecuencias de la figura 32, se puede considerar que el factor Selección de Personal es estable ya que se hacen generalmente convocatorias abiertas, y se somete a un proceso de selección rigurosa en cuanto a las pruebas psicológica, pruebas técnicas de conocimiento y destrezas necesarias para cada cargo, se comunica antes de que la persona acepte el cargo las condiciones salariales, de contratación y la misión y visión de la universidad, algunas de las condiciones particulares de la institución se comunican también, de manera que el aspirante al cargo analice si las condiciones están al nivel de sus expectativas. Al respecto Álvarez (1993) expone el siguiente supuesto: “Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional”. Así entonces, el supuesto se cumple de forma aproximada en los procesos de selección de personal.

En cuanto a la distribución estadística para cada área se logre identificar los siguientes resultados:

Tabla 78.

Estadísticos descriptivos del factor Selección del Personal por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	10	0	10	10
Académica	9,76	0,781	7	10
Asistencial	10	0	10	10

En este factor, solamente se observa una media menor a 10 en el área académica correspondiente 9,76 puntos, con una desviación estándar de 0,8 es decir un nivel muy bajo de dispersión,

encontrándose mínimos de 7 puntos y máximos de 10. Sobre las posibles soluciones que se recomiendan por parte de los colaboradores que calificaron este aspecto por debajo de 10 se relacionan en la tabla 79.

Tabla 79.

Propuestas de solución en el factor Selección del Personal.

- El procedimiento debería ser más exigente, en cuanto a las competencias blandas
- Evaluación de calidades humanas.

Se recomienda involucrar en los procesos de selección de personal, la evaluación de competencias humanas o competencias blandas, lo cual es muy pertinente para mantener este factor en su elevada apreciación, ya que de esta manera se pueden apalancar las estrategias de los demás factores analizados en esta evaluación.

4.3.23 Inducción

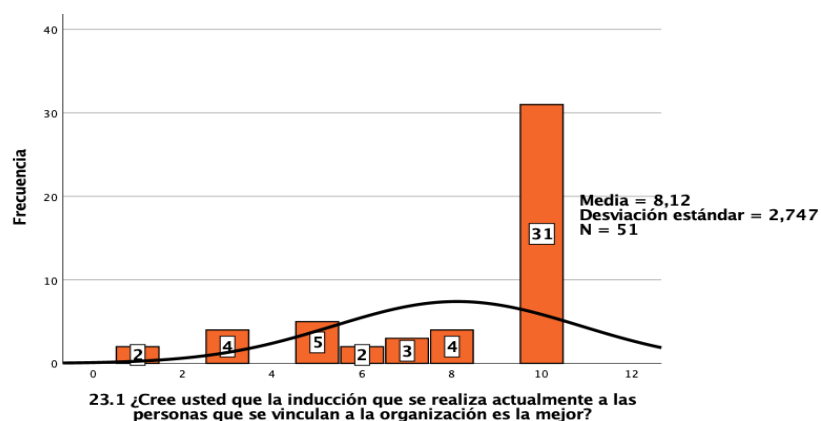
Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?** La respuesta se valora en la siguiente escala.

No lo creo 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas ver figura 33.

Figura 33

Inducción AUNAR Cali



Se observa para este factor una media de 8,12 puntos, con una desviación estándar de 2.75. Por estos datos el factor cualitativamente, se considera a nivel general “gratificante”. Del total de personas encuestadas 31 consideran que el factor es “plenamente satisfactorio”, 4 “gratificante”; 5 “medianamente gratificante”, 5 “escasamente gratificante y 6 como “nada gratificante”. Lo anterior indica una pronunciada heterogeneidad en las percepciones de las personas que no creen que la inducción que se realiza en la institución con las personas recién vinculadas sea la mejor.

Identificación de las causas: las 20 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que las causas pueden deberse a:

Pregunta: *¿Cuáles son las causas por las cuales no se siente plenamente a gusto?*

Tabla 80.

Opciones de respuesta factor Inducción

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(20)</i>
A	No hay un sistema bien diseñado para la inducción.	9
B	Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.	6
C	Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	1
D	La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.	0
E	La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.	4
F	Otras causas	0

Sobre las causas, la mayoría de los encuestados que consideran que la inducción que se lleva a cabo en la institución no es la mejor, se debe principalmente al literal A: “**No hay un sistema bien diseñado para la inducción**”; seguido por el literal B: “**Solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente**” en menor medida los literales E y C. Las respuestas indican que el proceso de inducción no es un aspecto institucionalizado y teniendo en cuenta que por cada área los procesos de inducción deben ser diferentes es necesario encaminar planes operativos que gestionan dicho factor, realizando actividades previas que integren al nuevo empleado al clima organizacional, conocer los elementos de estructura organizacional y finalmente hacer hincapié en las funciones específicas. Esta inducción necesita también de un acompañamiento por parte de personas más experimentadas y empáticas que creen un ambiente de seguridad y tranquilidad para el nuevo empleado.

Sobre la percepción que se tiene frente a este factor en cada área se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 81.

Estadísticos descriptivos del factor Inducción por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	6,67	2,887	5	10
Administrativa	8,00	2,769	3	10
Académica	7,88	2,921	1	10
Asistencial	10	0	10	10

En este factor se observa la particularidad de que el área asistencial valoró la inducción con puntuación unánime igual a 10 puntos; indicando que existe una inducción de condiciones favorables y plenas; en estos casos es comprensible también porque al tratarse de tareas más sistemáticas y operativas, es necesario que el trabajador adquiriera las habilidades y comprensión necesaria de las funciones que debe llevar a cabo de manera casi rutinaria. Para ello, se destina un tiempo de aprendizaje y de acompañamiento por parte de un supervisor y en algunos casos un jefe quien entrena al trabajador para que en poco tiempo pueda desempeñarse solo.

En cuanto al área directiva se observa la media más baja con 6,67 y una alta desviación estándar de 2,8 es decir que es posible una divergencia en cuanto a las percepciones que se tiene de este factor; no se puede desconocer que en la institución este proceso no está formalizado en un 100%, sobre todo para áreas de mayor nivel jerárquico en la organización.

Ocurre en varias ocasiones que el afianzamiento y la integración a la institución se da a medida que se involucra en su cargo, aprendiendo empíricamente temas que podrían compartirse en capacitaciones previas y en esos casos evitar situaciones de reprocesos o avances lentos en acciones que requieren eficiencia y agilidad.

Si bien el cargo académico, implica que la persona tiene capacidad pedagógica, hay muchos que requieren procesos de inducción para desenvolverse dentro de la institución e informar con mayor precisión a sus estudiantes sobre algunos procedimientos que ellos requieren en algún momento dado. Además de la accesibilidad que el docente tendrá a todos los servicios internos que tiene la institución.

Las soluciones que se proponen por parte de los trabajadores en el factor “Inducción”:

Tabla 82.

Propuestas de solución en el factor Inducción.

● Adoptar manuales de procedimientos para el entrenamiento y la inducción cuando sea más necesario
● capacitaciones frecuentes durante 1 mes
● Debe existir una política de capacitación del personal tanto institucional como de los cargos a desempeñar
● Desarrollar un programa de inducción para cada cargo
● Es de consideración, que la inducción se realice desde el potencial humano y la forma ética de desempeñar la gestión docente.
● Establecer un mejor modelo de inducción
● Implementar jornadas de inducción previamente al iniciar el semestre
● implementar procedimiento de inducción por cada área y función
● Implementar procedimientos de inducción con un periodo de tiempo previo al inicio de las labores
● implementar procesos de inducción
● Llevar a cabo jornadas de inducción más amplias
● Se deberían realizar algunos comités de bienvenida a los nuevos docentes o colaboradores, y hacer de manera conjunta una integración.
● Siempre hacer inducción

Este factor implica una cierta continuidad para los procesos de selección de personal, es necesario que se plantee un programa de inducción y este sea adaptable a las necesidades de las áreas, que abarque no solo el entrenamiento de las funciones básicas asignadas al cargo; sino También una inducción institucional para que el empleado logre familiarizarse con la comunidad educativa con mayor facilidad, conozca la capacidad instalada y la infraestructura disponible, además de los servicios internos que están disponibles no solo para la comunidad estudiantil, sino también para los trabajadores de AUNAR.

4.3.24 Imagen de la Organización

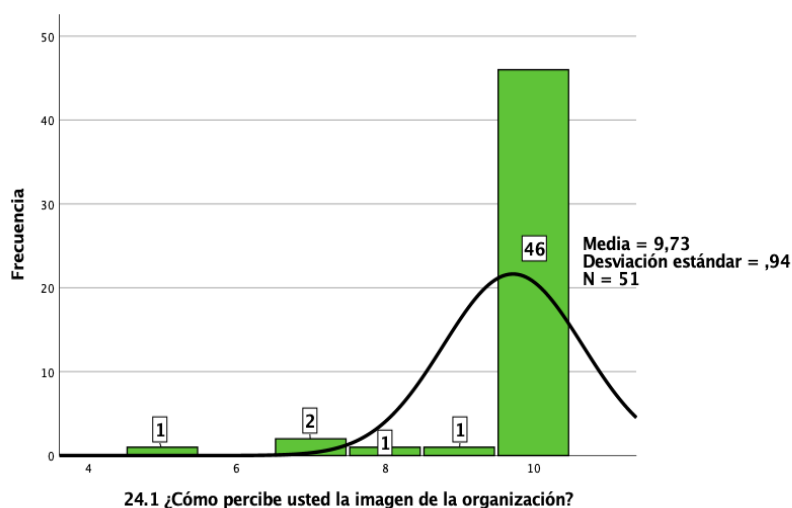
Este factor se evaluó con la pregunta **¿ Cómo percibe usted la imagen de la organización??** La respuesta se valora en la siguiente escala

Pésima 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 Excelente

A continuación se presentan los resultados de frecuencias y estadísticas descriptivas en la figura 34.

Figura 34

Imagen de la Organización AUNAR Cali



Finalmente en la revisión y análisis de los resultados por cada factor evaluado, se presenta la imagen organizacional como la percepción que los colaboradores tienen sobre la universidad desde su desempeño laboral, como la percepción que tienen en cuanto a la calidad de los servicios que presta y la posición que esta tiene en el campo de la educación superior en la ciudad. La percepción se denota favorable en la mayoría de los casos, ya que se alcanzó una media de 9,73 puntos, con una desviación estándar que por encima o debajo la valoración media puede variar en 0,94 puntos. Teniendo en cuenta el umbral superior de la escala (10), este factor se evalúa considerablemente favorable, es decir en el nivel general como “gratificante” y por 46 personas de las 51 encuestadas como plenamente gratificante, es decir perciben la imagen de la Universidad como “**Excelente**”. Se denota 1 persona que le califica la imagen en nivel intermedio bajo, lo cual según la escala cualitativa usada en toda la evaluación corresponde a “escasamente gratificante”; mientras que 2 personas coinciden en valorar este factor con 6 puntos y 2 restantes en el nivel de valoración cualitativa “gratificante”.

Identificación de las causas: las 5 personas quienes valoraron este factor por menos de 10 puntos, consideraron que la percepción que tienen sobre la imagen de la institución no es excelente debido a causas como:

Pregunta: *¿Cuáles cree que son las causas que han impedido que lo permitan plenamente?*

Tabla 83.

Opciones de respuesta factor Imagen de la Organización

<i>Literal</i>	<i>Opción de respuesta</i>	<i>N(12)</i>
<i>A</i>	Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.	0
<i>B</i>	No hay preocupación por mejorar de manera constante.	4
<i>C</i>	Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.	0
<i>D</i>	El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.	0
<i>E</i>	Creo que la organización no sabe exactamente para dónde va.	1
<i>F</i>	Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.	0
<i>G</i>	La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.	0
<i>H</i>	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.	0
<i>I</i>	La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.	0
<i>J</i>	Otras causas.	0

Como se observa en la tabla 83 y según los descriptivos y frecuencias de la figura 34, se puede considerar que la Imagen de la Organización es un factor estable que se percibe de manera excelente y plenamente gratificante en la mayoría de los colaboradores y que en relación con el supuesto expuesto por Álvarez (1993) “Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional”.

En cuanto a las causas que impiden una valoración excelente, la que más se destaca es el literal B: “**No hay preocupación por mejorar de manera constante**” y una única opinión que considera la causa correspondiente al literal E: “**Creo que la organización no sabe exactamente para dónde va**”.

Al observar las causas y los resultados, se puede inducir dos escenarios; el primero que la organización esté en un proceso de mejora continua lento y algo conformista; y de la misma manera sin dejar de cumplir cabalmente su misión, los colaboradores se encuentren cómodos con la situación actual de la Universidad. Es posible que en algunas épocas las directivas hayan logrado

avanzar y en otras estancarse o incluso retroceder; lo cual puede causar limitaciones en el avance de alcanzar metas como el crecimiento y el posicionamiento de la Universidad.

El segundo escenario podría asumirse como el hecho de que la universidad está en un proceso de mejora continua, pero la exigencia en el mercado y la competencia se encuentra en unos estándares elevados que aún AUNAR está tratando de alcanzar, sin embargo, se puede encontrar que los colaboradores asuman que este esfuerzo puede darse en el corto o mediano plazo; lo cual para una organización de este tipo no es posible, ya que se trata de un posicionamiento es decir un objetivo estratégico, para lo cual se necesita involucrar una serie de cambios y reestructuraciones que además de ser progresivas, generan impactos de largo plazo; y son objeto de retroalimentación constante en el proceso.

En cualquiera de los casos; si bien es cierto que aún hay mucho por hacer en la institución; quienes la conocen ya sea como cliente externo o como cliente interno (colaboradores) no se puede desconocer que logra impactar en la mayoría de los casos positivamente, tal como lo evidencia el resultado de la actual evaluación. Este factor se puede involucrar en las estrategias de mejora como un apalancamiento para sostener esta imagen, y hacer de ella una fortaleza para lograr convertir las debilidades y avanzar no solo a un pleno clima organizacional, sino también a un crecimiento y posicionamiento favorable de la institución.

Ahora bien, sobre la distribución de la valoración del factor en las diferentes áreas los resultados se pueden observar en la tabla 84.

Tabla 84.

Estadísticos descriptivos del factor Imagen de la Organización por áreas de la empresa.

Área	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Directiva	10	0	10	10
Administrativa	10	0	10	10
Académica	9,59	1,131	5	10
Asistencial	10	0	10	10

Los resultados son correspondientes a la valoración general, siendo únicamente el área académica la que muestra un nivel de inconformidad que limita llegar a una valoración de la imagen de la institución como “excelente”. Este aspecto si bien es leve, ya que alcanza una media de 9,59 con

una desviación de 1,13 puntos; se denota una valoración mínima de 5; si esta condición se llegase a replicar entre los colaboradores puede causar una mala percepción sobre la imagen que la universidad quiere proyectar en toda su comunidad organizacional y por ende a la comunidad externa o a la sociedad.

Las soluciones expuestas por los colaboradores para este caso son las siguientes:

Tabla 85.

Propuestas de solución en el factor Imagen de la Organización.

● Deben darse consensos entre los docentes para implementar los procesos de formación que sean satisfactorios para los estudiantes. ● La exigencia en los procesos de formación debería incrementarse. ● Todos somos Clientes.
--

Según las recomendaciones de los colaboradores y los resultados analizados, cabe destacar la importancia de involucrar estrategias de mantenimiento del factor, sobre todo en las áreas sobre toda aquellas en las cuales se crean ciertos distanciamientos, a través de la comunicación de los avances que se logran en la institución, involucrando además el aspecto promocional y publicitario de la Universidad en todos los ámbitos de la Institución.

Y no está por demás integrar a los colaboradores desde su cargo, en las estrategias de posicionamiento que la universidad intenta proyectar hacia la comunidad en general.

5. Propuesta de Mantenimiento y Mejoramiento del Clima Organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño AUNAR, Extensión Cali.

En el curso de análisis de la evaluación del clima Organizacional de AUNAR Cali, según el modelo del profesor Hernán Álvarez denominado “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” se determinó que de los 24 factores, no todos requieren mejoramiento, porque tienen un nivel de satisfacción gratificante pero se puede proponer estrategias de mantenimiento que favorezcan dichos aspectos y en consecuencia un clima organizacional satisfactorio. Para los factores que presentan mayores niveles de insatisfacción se deberá proponer acciones de mejora que favorezcan una transformación gradual en los aspectos que estén relacionados y se promueva una mejor calidad del clima.

5.1 Priorización de Factores

A continuación se realiza una reorganización de los factores de manera descendente, de manera que se priorizan los que estén en situación de baja valoración respecto a los demás factores, esta organización se presenta según la media presentada en el numeral 4.2 del capítulo 4 y la valoración cualitativa expuesta en la tabla 11 del mismo numeral.

Tabla 86.

Priorización de Factores

Posición MODELO HCOPG	FACTOR	Media	Estado cualitativo
18	Salario	7,84	<i>Medianamente Gratificante</i>
23	Inducción	8,12	<i>Gratificante</i>
17	Valoración	8,35	<i>Gratificante</i>
1	Claridad organizacional	8,43	<i>Gratificante</i>
20	Evaluación del desempeño	8,51	<i>Gratificante</i>
11	Elementos de trabajo	8,63	<i>Gratificante</i>
12	Relaciones interpersonales	8,76	<i>Gratificante</i>
3	Participación	8,98	<i>Gratificante</i>
16	Estabilidad laboral	9,06	<i>Gratificante</i>
4	Instalaciones	9,12	<i>Gratificante</i>
14	Solución de conflictos	9,20	<i>Gratificante</i>
10	Desarrollo personal	9,27	<i>Gratificante</i>
13	Buen servicio	9,27	<i>Gratificante</i>
2	Estructura organizacional	9,35	<i>Gratificante</i>
6	Relación simbiótica	9,35	<i>Gratificante</i>
5	Comportamiento sistemático	9,41	<i>Gratificante</i>
8	Consenso	9,45	<i>Gratificante</i>
21	Feed-Back	9,45	<i>Gratificante</i>
7	Liderazgo	9,59	<i>Gratificante</i>

Posición	MODELO HCOPG	FACTOR	Media	Estado cualitativo
19		Agilidad	9,61	<i>Gratificante</i>
9		Trabajo gratificante	9,65	<i>Gratificante</i>
24		Imagen de la organización	9,73	<i>Gratificante</i>
22		Selección del personal	9,84	<i>Gratificante</i>
15		Expresión informal positiva	9,86	<i>Gratificante</i>

5.2 Clasificación de factores para determinar acciones de mejora o mantenimiento.

Según los resultados de la priorización, se formula una propuesta de mejoramiento y mantenimiento la cual contiene actividades frente a los factores teniendo en cuenta si se han considerado como una debilidad o como una fortaleza, de manera que se logre identificar si se deberá aplicar acciones de mejora o acciones de mantenimiento.

Tabla 87.

Clasificación de factores debilidades y factores fortaleza

FACTORES DEBILIDADES		FACTORES FORTALEZAS	
Debilidad Alta	Debilidad Baja	Fortaleza Baja	Fortaleza Alta
● Salario ● Inducción Valoración ACCIONES DE MEJORA INMEDIATAS	● Claridad organizacional ● Elementos de trabajo ● Relaciones interpersonales ● Participación ACCIONES DE MEJORA A MEDIANO PLAZO	● Estabilidad laboral ● Instalaciones ● Solución de conflictos ● Desarrollo personal ● Buen servicio ● Estructura organizacional ● Relación simbiótica ● Comportamiento sistemático ● Consenso ● Feedback ACCIONES DE MANTENIMIENTO	1. Liderazgo 2. Agilidad 3. Trabajo gratificante 4. Imagen de la organización 5. Selección del personal 6. Expresión informal positiva ACCIONES DE APALANCAMIENTO PARA MEJORA O MANTENIMIENTO DE LOS DEMÁS FACTORES

En las siguientes tablas (88 a 91) se presentan los factores según su priorización y se refieren las recomendaciones de mejora o mantenimiento. También se tienen en cuenta los factores de los cuales se pueda aprovechar su estado de fortaleza en la institución, para que fundamentan el éxito de las recomendaciones de mejoramiento y mantenimiento.

Tabla 88.

Recomendaciones de acciones de mejora para factores Debilidad Alta

FACTOR	Clasificación	Recomendaciones propuestas
Salario	MEJORA INMEDIATA	● Ajustar la escala salarial según se logren avances de mejoramiento en las condiciones económicas de AUNAR Cali. ● Programar pagos de salarios a tiempo. ● Entregar puntualmente por correo electrónico los desprendibles de pago, y la desagregación de cuentas cuando se hacen pagos parciales de salario. ● Socializar con todos los colaboradores, las acciones de mejora una vez se implementen y ejecuten.
Inducción	MEJORA INMEDIATA	● Formular y ejecutar un programa de inducción de 3 etapas que brinden conocimientos sobre: El direccionamiento estratégico de la Institución, la Estructura Organizacional, las instalaciones y los servicios de las diferentes dependencias de la Universidad y finalice con la debida orientación del desempeño de las funciones específicas del cargo. ● Realizar los procesos de contratación en el periodo anterior al que se pretenda dar comienzo con el nuevo colaborador, de manera que se realice las actividades de inducción de Direccionamiento estratégico, estructura organizacional y recorrido por las instalaciones y conocimiento de los servicios de las diferentes dependencias de la Universidad antes de comenzar el periodo laboral
Valoración	MEJORA INMEDIATA	● Diseñar e implementar un programa de reconocimiento e incentivos, de manera que se resalten los aportes destacados por parte de los colaboradores de la Universidad, en diferentes campos de acción y áreas o dependencias. ● El ideal del programa pretende que este se reconozca como un elemento institucionalizado, estableciendo cronogramas de actividades frecuentes y de permanencia, permitiendo que se lleven a cabo reconocimientos públicos e incentivos grupales o por áreas.

Tabla 89.

Recomendaciones de acciones de mejora para factores Debilidad Baja

FACTOR	Clasificación	Recomendaciones propuestas
Claridad organizacional	MEJORA MEDIANO PLAZO	● Implementar en todos los niveles organizacionales, la técnica de gestión Hoshin Kanri, la cual se basa en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de gestión a corto plazo. Aplicando esta técnica no solo se asume un programa de capacitación repetitivo en el cual se rece la misión, visión, etc, de la Universidad; sino que entre todos los colaboradores del equipo o de la dependencia se realizarán actividades para formular en un corto plazo los planes operativos de gestión, involucrando la alineación estratégica, de manera que en la formulación como la revisión, ejecución y control de dichos planes los colaboradores estarán permanentemente ejercitando su claridad organizacional.
Evaluación del desempeño	MEJORA MEDIANO PLAZO	● Implementar una reestructuración en los procesos de evaluación de desempeño, implicando a todas las áreas de la Universidad. Teniendo en cuenta los procesos estratégico, misional y de apoyo; además del organigrama y la planta de cargos en la institución, se recomienda realizar periódicamente (no superior a tres meses) una evaluación de desempeño, que se realice bajo el método 360°, lo cual implica que todos los integrantes del equipo realicen una jornada para ser evaluado por parte de sus compañeros, su jefe inmediato y además por sí mismo (autoevaluación). ● Involucrar en esta evaluación resultados de consultas que se realicen de satisfacción al cliente. ● Para ambos aspectos se necesita implementar bajo el sistema de gestión de calidad formatos de evaluación de desempeño, acordes a las necesidades de cada dependencia, ya que no es lo mismo evaluar a un docente que a un administrativo. Se recomienda que estos formatos faciliten la recolección, sistematización y análisis de la información. ● La reestructuración se puede ir implementando gradualmente haciendo pilotos en diferentes dependencias o grupos, tratando de que estos no sean muy grandes para facilitar la agilidad del procedimiento. ● Cada actividad de evaluación de desempeño periódica debe garantizar como resultado, el feedback o retroalimentación para cada colaborador, lo cual se trabajara con la mayor discreción y respeto posible, esta información va a permitir establecer niveles de avance o retroceso en el desempeño del colaborador, esta información será de apoyo para quien presida el equipo de trabajo o jefe de dependencia y el colaborador.

FACTOR	Clasificación	Recomendaciones propuestas
Elementos de trabajo	MEJORA MEDIANO PLAZO	- Se recomienda pasar del tradicional plan de compras a una planeación de compras eficiente, que permita la plena identificación de necesidades en todas y cada una de las dependencias, así como la priorización de elementos a adquirir y un pronóstico constante por parte de los responsables de dicha planeación, para evitar desabastecimientos, pérdida de oportunidades y minimización de riesgos por inversiones en equipos o material obsoleto o innecesario. - Incluir en la planeación un programa de compras para elementos que requieren niveles mayores de inversión, buscando oportunidades de financiación o fondos de ahorro para inversiones operativas que conlleven a adquirir equipos innovadores y necesarios para prestar una mejor calidad en los servicios a toda la comunidad educativa.
Relaciones interpersonales	MEJORA MEDIANO PLAZO	- Este factor que implica una debilidad leve, puede apalancarse con el factor fortaleza mayor selección de personal; considerando la premisa de que el procesos de selección puede en gran medida garantizar que las expectativas del nuevo colaborador estén alineadas no solo con el direccionamiento estratégico de la institución, o de las competencias requeridas para el perfil a desempeñar, sino también con las competencias humanas que se comparten en el clima organizacional de la Universidad, por ende el personal cada vez más estará a gusto con el ambiente laboral y esto permitirá que las relaciones interpersonales que se dinamizan entre pares y equipos de trabajo, sean más armoniosas. - Buscar una alineación entre los trabajadores desde las competencias blandas, la inteligencia emocional y las perspectivas individuales de aquello que esperan de su trabajo, pueden redundar en un elevado grado de satisfacción en el ámbito laboral, por ende una persona que se encuentra experimentando esta serie de emociones estará más a gusto compartiendo con sus compañeros y será más tolerante a las situaciones externas que ocasionalmente puedan influir negativamente en las relaciones. - Un entrenamiento en gestión emocional, empatía, resolución de conflictos, comunicación asertiva, etc., puede permitir un avance en un ambiente favorable entre compañeros de trabajo y las diferentes dependencias. - El entrenamiento se puede dar en acciones simples en cada actividad que permita la integración de colaboradores, como en procesos de capacitación sobre estos temas, los cuales están abiertos para el 100% del personal. - Se recomienda por ende incluir en los programas de capacitación al menos 1 vez cada seis meses estas temáticas, en cada reunión, actividad o socialización que integre a más del 50% del personal, contar con al menos una (01) dinámica motivacional orientada a las buenas relaciones personales.
Participación	MEJORA MEDIANO PLAZO	- Fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes niveles de la organización de manera que se permita la retroalimentación y participación a los diferentes procesos de toma de decisiones, formulación de proyectos o resolución de problemáticas, que impliquen la labor de los colaboradores directamente. - La comunicación debe garantizar fluidez entre las diferentes áreas y dependencias, puede darse internamente entre estas en temas que únicamente les confiere o también de manera transversal para apoyar procesos más complejos. - Se debe evitar que se socialicen únicamente la toma de decisiones resultantes en algunos casos, es mejor dar a conocer las pretensiones previas, por si surgen dudas o comentarios por parte de los colaboradores implicados, estas permitan

FACTOR	Clasificación	Recomendaciones propuestas
		afianzar la elección de las posibles decisiones, en caso de ser así resaltar los aportes hechos una vez se obtengan resultados favorables o no. ● Cuando se trate de solucionar problemáticas al interior de las dependencias o relacionadas con los cargos en específico, los jefes pueden comenzar a practicar acciones de consulta con los involucrados, de manera que se de la participación espontánea y a tiempo, motivando la generación de aportes significativos.

Tabla 90.**Recomendaciones de acciones de mantenimiento para factores Fortaleza Menor**

FACTOR	Clasificación	Recomendaciones propuestas
Estabilidad laboral	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● Establecer proyecciones de contratación para nuevos períodos, antes de hacer el cierre del período presente; de manera que cuando se llegue el momento de firmar las cartas de terminación de contratos, se pueda informar al colaborador sobre su continuidad o no en el siguiente periodo. ● Mantener la estabilidad laboral, también depende de la motivación que el empleado pueda tener para quedarse en la institución, por lo cual se recomienda en la misma proyección indicar si hay posibilidades de ascenso o de nuevas asignaciones que el colaborador prefiera, claro está si este cuenta con las competencias para un ascenso. ● Mantener la evaluación de desempeño como un proceso de retroalimentación para lograr progresos en las posibles dificultades que se presenten con algún colaborador en particular, permitiendo su mejoramiento continuo y fortalecimiento de sus habilidades laborales, sin infundir temores frente a situación de despido repentino.
Instalaciones	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● Con el ánimo de mantener favorable este factor, se recomienda mantener los programas de recuperación y sostenimiento de la planta física, haciendo reparaciones a tiempo cuando sea necesario, supervisando y renovando la distribución de espacios de manera eficiente, con el fin de disponer en el 90% del tiempo de una planta física cómoda para trabajar. ● Realizar actividades de inspección de los espacios y el funcionamiento de los equipos que favorecen el ambiente en las instalaciones, de manera que se logre identificar fallas a tiempo y se tomen medidas antes de que dichas falencias se conviertan en razones de insatisfacción para los trabajadores y clientes de la Universidad.

FACTOR	Clasificación	Recomendaciones propuestas
Solución de conflictos	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● Crear un centro de apoyo para la resolución de conflictos, en el cual siempre se cuente con personas que tengan una posición neutral y puedan orientar el diálogo y debate entre las partes, para llegar a tomar decisiones de solución que dejen en la mayor medida posible a ambas partes satisfechas. ● Incluir en los planes de capacitación anuales, por lo menos 1 vez al año capacitaciones sobre resolución de conflictos entre compañeros de trabajo y estudiantes y demás integrantes de la comunidad estudiantil ● Realizar actividades de integración y convivencia en espacios recreativos, orientando actividades de entrenamiento de gestión emocional y coaching.
Desarrollo personal	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● Capacitar al personal que esté liderando equipos de trabajo o dependencias, sobre estrategias para incentivar el desarrollo personal de sus colaboradores y entrenar el trabajo en equipo. ● Dicha capacitación permitirá crear focos de promoción del desarrollo personal en los colaboradores de la Universidad, estos líderes estarán encargados de motivar constantemente sobre la formación profesional, el aprendizaje y afianzamiento de nuevas competencias y habilidades, la identificación de necesidades de desarrollo personal, de manera que pueda orientar solicitudes o crear espacios para atender estas situaciones. ● Difundir las oportunidades y beneficios de formación educativa que los colaboradores tienen para acceder a los programas de formación que la universidad ofrece. ● Dirigir algunas actividades de capacitación para el 100% del personal, realizando al menos 1 vez por año un procesos de capacitación certificada. ● Mantener los beneficios que se otorgan al personal del área asistencial quienes a su vez son estudiantes de la Universidad.
Buen servicio	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● Implementar la técnica EDT (Estructuración de desagregación de trabajo) para cada proyecto o actividad que se vaya a realizar y que dependa de varios colaboradores o varias dependencias. ● Hacer una reunión de consenso con todos los involucrados para asignar tareas y establecer participativamente un cronograma de cumplimiento de tareas, de reuniones para verificación de avances y establecimiento de plazos límite para entregas de las tareas. ● Con la designación de tareas es importante que quien lidere el proyecto o la actividad, explique las condiciones mínimas de calidad que cada responsable debe cumplir, garantizando así la sinergia del trabajo y por ende resultados óptimos. ● Realizar reuniones rápidas diarias para evaluar los avances, y semanales dependiendo de la extensión de la actividad o proyecto (Implementando los fundamentos básicos de metodologías Lean de de proyectos)

FACTOR	Clasificación	Recomendaciones propuestas
Estructura organizacional	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● La implementación de la técnica Hoshin Kanri, puede apoyar el mantenimiento de este factor, ya que se promueve con ello la integración interdisciplinar entre colaboradores y áreas, creando alineación lógica con los objetivos organizacionales y el cumplimiento de misión y visión. ● Desde los cargos líderes, ampliar la convocatoria a nuevos colaboradores en actividades que puedan significar un nuevo reto de trabajar junto a personal que no conocen, o que le aporten nuevos conocimientos para su desempeño laboral. Esto desmitifica algunas percepciones como “la existencia de rosca en la institución”.
Relación simbiótica	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● Se recomienda retomar actividades de integración a medida que se avance con el regreso de la presencialidad al 100% con el fin de fortalecer, mantener y en algunos casos recuperar la amistad entre empresarios y empleados. ● Realizar actividades lúdicas que integren a todo el personal de manera que las posibles tensiones o temores se mitiguen. ● Se recomienda a las Directivas, ser estrictos en acompañar estas actividades, la presencia de las directivas hace sentir un clima organizacional más cálido y familiar, esto puede favorecer el sentido de pertenencia y entre todos crear mayor interés por alcanzar el cumplimiento de la misión y la visión desde el desempeño de las funciones que cada colaborador tiene a su cargo.
Comportamiento sistemático	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● La implementación de la técnica Hoshin Kanri, puede apoyar el mantenimiento de este factor, ya que se promueve con ello la integración interdisciplinar entre colaboradores y áreas, creando alineación lógica con los objetivos organizacionales y el cumplimiento de misión y visión.
Consenso	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● Mantener e incrementar los espacios que permitan el consenso entre las partes involucradas de los asuntos que requieran toma de decisiones, cambios importantes en las funciones o afectaciones con las condiciones laborales. ● Al implementar la herramienta de EDT para gestionar los resultados y crear sinergia en el buen servicio entre colaboradores y áreas o dependencias, el consenso es un factor que se beneficia y se fortalece, en otras palabras esta técnica se espera apoye el mantenimiento de ambos factores. ● Realizar con mayor frecuencia charlas con todos los colaboradores que puedan verse afectados con alguna toma de decisión, para informar con anterioridad la situación y las pretensiones, dando oportunidad a los trabajadores de expresar sus sentires u opiniones, lo cual se pueda tener en cuenta al momento de decidir e implementar los procedimientos o cambios.
Feedback	ACCIONES DE MANTENIMIENTO	● Este factor se beneficia también con la implementación de la herramienta EDT, ya que la supervisión de actividades y cumplimiento de metas puede permitir retroalimentación a tiempo durante el desempeño del colaborador. ● Este factor se mantiene y será favorecido también si se implementa la estrategia 360° propuesta para el factor “Evaluación del desempeño”.

Tabla 91.

Recomendaciones para apalancar acciones de mejora y mantenimiento desde los factores Fortaleza Mayor

FACTOR	Clasificación	Recomendaciones propuestas
Liderazgo	ACCIONES DE APALANCAMIENTO PARA MEJORA O MANTENIMIENTO DE LOS DEMÁS FACTORES	Mediante el ejercicio de un buen liderazgo en cada dependencia, sería posible llevar a cabo todas las recomendaciones de mejora o mantenimiento de la mejor manera. Por lo tanto, se recomienda afianzar mediante la capacitación y actividades de entrenamiento y aprendizaje, este aspecto durante cada periodo de trabajo, el cual se debería dirigir hacia: empleados que tienen personal a su cargo o están en funciones donde lideran proyectos, eventos, actividades o procesos de formación.
Agilidad		Apalanca las acciones de mejora que involucran la implementación de la técnica Hoshin Kanri, la herramienta EDT y la fluidez de comunicación.
Trabajo gratificante		Apalanca directamente las acciones de mejora asociadas a los factores debilidad Alta (Salario, Inducción y Valoración) y para los factores debilidad Baja (Elementos de trabajo, relaciones interpersonales, participación), además de apoyar las acciones de mantenimiento para los factores fortalezas menores (Estabilidad Laboral; Solución de conflictos, desarrollo personal; buen servicio, Relación simbiótica, consenso y feedback).
Imagen de la organización		La percepción favorable de la institución, permite contar con un sentido de pertenencia satisfactorio para la mayoría de los colaboradores, por lo tanto este factor apalanca todas las acciones de mejora y mantenimiento.
Selección del personal		Se recomienda favorecer este factor incluyendo evaluaciones a los aspirantes sobre competencias blandas e inteligencia emocional; de manera que sea un fundamento para lograr mejoras en los factores: relaciones interpersonales; así como en las acciones de mantenimiento de los factores: estabilidad laboral, solución de conflictos, desarrollo personal; relación simbiótica; consenso y feedback.
Expresión informal positiva		Este factor puede ser fundamental para apalancar acciones de mejora en los factores: inducción; valoración; relaciones interpersonales; participación; y en las acciones de mantenimiento de los factores: estabilidad laboral; solución de conflictos; desarrollo personal, consenso y feedback.

5.3 Plan de Acción para la Propuesta de Mejoramiento y Mantenimiento

Tras proponer las acciones que se consideran adecuadas para la mejora o el mantenimiento de cada uno de los factores evaluados en el diagnóstico de Clima Organizacional realizado en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, extensión Cali; es necesario definir un plan de acción tentativo como orientador para la implementación en la Institución, con un aproximado en tiempos para las actividades, los cuales pueden ser modificados y adaptados en el momento en que la institución considere su implementación.

Para ello, se propone determinar actividades que agrupen las recomendaciones realizadas para cada factor, de manera que se realicen acciones de impacto integral para uno o varios factores; estas actividades se plantean bajo un formato de Estructura de trabajo “EDT” con la planeación de actividades y tareas; el seguimiento y control a las mismas (indicadores, seguimiento, meta); asignando la responsabilidad de su desarrollo a un área o cargo determinado e idóneo para ejecutar satisfactoriamente la tarea encargada y finalmente haciendo un estimado en tiempo.

Sobre los costos de la propuesta se recomienda que se analice y valore en el momento de la implementación, dado que en su mayoría se trata de actividades que están inmersas en la gestión de las áreas y son modificaciones en ciertos procedimientos y en algunos casos, refieren a un proyecto que requiere planeación y por ende estimación de presupuestos más específicos y desagregados.

Este plan de acción se recomienda desarrollar gradualmente en cada periodo académico, comenzando por las acciones de mejora inmediata las cuales si no se atienden en un tiempo de corto plazo, pueden convertirse en amenazas de mantener el buen clima organizacional del que se goza actualmente en la institución.

5.3.1 Acciones de mejora inmediata

Teniendo en cuenta la priorización anterior, se establecen las actividades que estarán asociadas a los factores: Salario, Inducción y Valoración. En la tabla 92 se presenta una desagregación de la planeación de las acciones de mejora inmediata, en función de tareas, responsables, meta, indicador, tiempo y seguimiento, que estarán asociados a cada actividad propuesta.

Tabla 92.

Planeación de las acciones de mejora inmediata

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
1. SALARIO	1.1 Establecer un sistema de compensación mediante una reestructuración de la escala salarial	1.1.1. Analizar la planta de cargos con sus funciones y descripciones.	Dirección Subdirección	100% de la planta de cargos analizada.	% de planta de cargos realizada / 100% de planta de cargos	2 semanas	Informe y socialización semanal de avances en la gestión del proyecto por parte de los responsables hacia la dirección.
		1.1.2 Determinar los aspectos de complejidad de los cargos.	Coordinación de talento humano	100% Cargos determinados según su complejidad.	Informe de factores de complejidad determinada para cada cargo.	2 semanas	
		1.1.3 Identificar condiciones externas y variables internas que inciden en la curva salarial.	Coordinadora Financiera Coordinador de Tesorería – Cartera	Informe de análisis de variables externas e internas	Informe de análisis de variables externas e internas que inciden en la determinación de la curva salarial.	1 mes	Retroalimentación semanal al proceso. Informe de gestión del proyecto final.
		1.1.4 Realizar la valoración de cargos tendiente a la reestructuración de la escala salarial	Coordinación de talento humano	100% de cargos ajustados en la escala salarial, según la valoración realizada.	% de cargos ajustados / 100% de planta de cargos	2 semanas	Entregables y documentación de los resultados.
		1.1.5 Implementar la estructura salarial según la valoración lo haya determinado.	Dirección Coordinadora Financiera Coordinación de talento humano			2 semanas	Evaluación de la satisfacción de los colaboradores.

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
1. SALARIO	1.2. Programación de pagos salariales	1.2.1. Aplicar control y seguimiento a las disponibilidades presupuestales y existencia de fondos.	Coordinadora Financiera Jefe de talento Humano Dirección	100% Disponibilidades presupuestales y existencia de fondos verificados	disponibilidades y existencias de fondos verificadas.	3 semanas	Informe de gestión emitido por responsables de la actividad, indicando el alcance de la meta planteada.
		1.2.2 Priorizar los pagos salariales en la proyección presupuestal.	Coordinadora Financiera	100% de salarios pagados a tiempo mensualmente	salarios pagados antes del día 10 de cada mes.	2 semanas	
		1.2.3 Notificación a tiempo del desglose de cuentas a los colaboradores.	Coordinación de talento humano	100% colaboradores notificados	% colaboradores notificados / 100% colaboradores	1 semanas	
2. INDUCCIÓN	2.1 Institucionalizar programa de inducción	2.1.1 Formular el programa y el plan de acción basado en tres etapas: direccionamiento estratégico (conocimiento), estructura organizacional y dependencias (Conocimiento y observación), funciones y procedimientos (entrenamiento)	Coordinación de Talento Humano Coordinación de Bienestar Universitario	Programa y su respectivo plan de acción formulado	Programa y plan de acción formulado	3 semanas	Informe de gestión de los responsables, sobre el proceso de formulación y solicitud de reconocimiento institucional para el programa.
		2.1.2 Gestionar la institucionalización del programa		Programa institucionalizado	Plan y plan de acción reconocido y aprobado.	1 semana	
		2.1.3 Aplicar el programa en el cierre de los procesos de contratación.		100% de las acciones institucionalizadas en el programa ejecutadas con los colaboradores reclutados.	% acciones ejecutadas con los colaboradores reclutados/ 100% acciones institucionalizadas en el programa.	3 semanas	Informe de ejecución del programa.

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
3. VALORACIÓN	3.1 Institucionalizar Programa de reconocimiento e incentivos	3.1.1 Formular el programa con los lineamientos para determinación de reconocimientos e incentivos permanentes y ocasionales, Incluyendo un plan de acción con cronograma para cada periodo académico 1 y 2 de cada año.	Coordinación de Talento Humano	Programa y su respectivo plan de acción formulado	Programa y plan de acción formulado	4 semanas	Informe de gestión de los responsables, sobre el proceso de formulación y solicitud de reconocimiento institucional para el programa.
		3.1.2 Gestionar la institucionalización del programa	Coordinación de Bienestar Universitario	Programa institucionalizado	Plan y plan de acción reconocido y aprobado.	1 semana	
		3.1.3 Aplicar el programa en el periodo académico 1 y 2 de cada año.	Coordinadora Financiera	100% de las acciones institucionalizadas en el programa ejecutadas en cada periodo académico. .	% acciones ejecutadas en cada periodo académico./ 100% acciones institucionalizadas en el programa.	5 meses	Informe de ejecución del programa.

5.3.2 Acciones de mejora a mediano plazo

En la tabla 93, se relacionan las actividades que se propone realizar para mejorar el estado de los factores: claridad organizacional, elementos de trabajo, relaciones interpersonales y participación

Tabla 93.

Planeación de las acciones de mejora a mediano plazo

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
4. CLARIDAD ORGANIZACIONAL	4.1 Implementación de la técnica de gestión Hoshin Kanri	4.1.1. Revisar la misión, la visión y documentar el estado actual de la organización y su dirección.	Dirección Subdirección Coordinador de Calidad Coordinador Académico	Misión y visión revisadas. Informe del estado actual de la organización y su dirección.	Un informe de revisión y estado actual	2 meses	Informes de gestión de cada área mensual y anual.
		4.1.2 Determinar los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo para la institución y para cada área, alineando con el direccionamiento.	Coordinador de Calidad Coordinadores de área	Objetivos estratégicos organizacionales revisados, socializados con el 100% de las áreas. Objetivos de largo y mediano plazo de las áreas 100% alineadas con los objetivos organizacionales.	Objetivos formulados y socializados en la institución y en cada área.	2 semanas	
		4.1.3 Determinar objetivos anuales y el sistema de seguimiento, en cada área, alineados con el direccionamiento, los objetivos estratégicos y el plan de acción del área.	Coordinadores de área. Colaboradores de nivel de desempeño, administrativo, académico y asistencial.	100% de las áreas con un plan operativo anual alineado con los objetivos de mediano y largo plazo del área y de la institución.	áreas con plan operativo anual alineado.	2 semanas	
		4.1.4 Ejecutar los objetivos anuales en cada área integrando los resultados al cumplimiento de objetivos estratégicos del área y de la institución.		100% cumplimiento en los planes operativos anuales alineados a los objetivos estratégicos institucionales y de área.	% de avance en el logro de los objetivos estratégicos de cada área	1 año	Informes de gestión de cada área mensual y anual.

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
4. CLARIDAD ORGANIZACIONAL	4.1 Implementación de la técnica de gestión Hoshin Kanri	4.1.5 Realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos anuales mes a mes y auditoría anual.	Dirección Subdirección Coordinador de Calidad	100% áreas auditadas mes a mes 100% áreas auditadas anualmente	% áreas auditadas mes a mes/ 100% áreas de la institución % áreas auditadas anualmente/100% áreas de la institución	1 mes	Informes de auditoría
		4.1.6 Desarrollar un programa de capacitación sobre el sistema y su implementación	Dirección Subdirección Coordinador de Calidad. Coordinadores de área.	100% colaboradores de cada área capacitados en el sistema Hoshin Kanri	% colaboradores de cada área capacitados en el sistema Hoshin Kanri/ 100% colaboradores	1 mes	Registros de las sesiones e informe de resultados.
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5.1 Implementación del sistema de 360° en la evaluación de desempeño	5.1.1 Formular el procedimiento a implementar en cada área y cargo, guiándose en la valoración de esfuerzo y desempeño realizada en la actividad 1.1 de esta propuesta.	Coordinación de Calidad	Procedimiento formulado para el 100% de las áreas de la institución.	% de áreas con procedimientos formulados	1 mes	
		5.1.2 Plantear los formatos de evaluación (autoevaluación, evaluación del jefe inmediato, evaluación de compañeros).	Coordinación de Talento Humano. Coordinadores de área.	100% de los formatos planteados y validados para evaluar las áreas de la institución	% de formatos planteados para cada área de la institución.	3 semanas	
		5.1.3 Formalizar el proceso con sistema de gestión de calidad.		100% Formatos y procedimientos validados y aprobados por el área de Calidad.	% de formatos y procedimientos validados y aprobados por calidad	1 mes	

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5.1 Implementación del sistema de 360° en la evaluación de desempeño	5.1.4 Realizar jornadas de evaluación piloto con las diferentes áreas para retroalimentar el proceso.	Coordinación de Calidad Coordinadores de área.	4 jornadas por área	Jornadas realizadas por área	1 mes	Informe de resultados de las jornadas por parte de cada coordinador de área.
		5.1.5 Implementar el sistema para aplicarse en cada periodo académico, con jornada de capacitación, aplicación y socialización de resultados con los implicados	Coordinación de Calid Coordinación de Talento Humano. Coordinadores de área.	Procedimiento formulado para el 100% de las áreas de la institución.	% de áreas con procedimientos formulados	1 mes	Informe de resultados del proceso de evaluación de desempeño, retroalimentación a colaboradores.
6. ELEMENTOS DE TRABAJO	6.1 Sistema de compras eficiente	6.1.1 Diagnóstico de equipamiento e infraestructura de cada área de la institución, identificando necesidades para el desempeño de cada cargo. .	Coordinadores de área. Coordinación de gestión tecnológica.	Informe diagnóstico de necesidades para desempeño en áreas y cargos revisados.	Informe diagnóstico de necesidades para desempeño en áreas y cargos.	1 mes	Socialización del diagnóstico, retroalimentación y aprobación
		6.1.2 Priorización de inversiones operativas proyectadas mes a mes, semestrales y anuales.	Coordinadores de área.	Informe mensual, semestral y anual de priorización aprobado	Informe mensual, semestral y anual de priorización aprobado.	1 mes	
		6.1.3 Programar disponibilidades presupuestales y existencia de fondos para adquirir equipos prioritarios y/o modificaciones de infraestructura.	Coordinación financiera.	Presupuesto anual con las disponibilidades y fondos verificados para el periodo según la priorización de compras	Presupuesto aprobado	1 año	Presupuesto aprobado y gestión de disponibilidades y existencia de fondos.

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
7. RELACIONES INTERPERSONALES	7.1 Programa de capacitación y entrenamiento en competencias blandas.	7.1.1 Formular un programa de formación para colaboradores, en temas asociados a favorecer las competencias blandas.	Coordinación de Bienestar Universitario	Programa de capacitación y entrenamiento formulado	Programa de capacitación y entrenamiento formulado	1 mes	Informe del programa formulado para retroalimentación y aprobación.
		7.1.2 Institucionalizar el programa formulado y planear un cronograma de actividades semestrales	Coordinación de Bienestar Universitario	Programa de capacitación semestral en competencias blandas institucionalizado.	Programa de capacitación semestral en competencias blandas institucionalizado.	1 mes	Programa y cronograma reconocido y aprobado.
		7.1.3 Ejecutar la programación de capacitaciones	Coordinación de Bienestar Universitario Coordinación financiera. Coordinadores de área	100% del programa ejecutado semestralmente	%del programa ejecutado en el semestre/ 100% del programa planteado semestralmente	5 meses	Informe de jornadas de capacitación ejecutadas
		7.1.4 Evaluar periódicamente por consulta con psicología los avances de los colaboradores.	Coordinación de Bienestar Universitario	100% de colaboradores valorados por psicología	% de colaboradores valorados por psicología/ 100% colaboradores de la institución.	2 meses	Informe estadístico de valoraciones.

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
8. PARTICIPACIÓN	8.1 Fomentar la libre participación entre colaboradores de todos los niveles.	8.1.1 Capacitar a los coordinadores de área sobre temáticas de trabajo en equipo y liderazgo.	Coordinación de Bienestar Universitario	100% de coordinadores de área capacitados	% de coordinadores capacitados/ % coordinadores de área de la institución.	2 meses	Informe de jornadas de capacitación.
		8.1.2 Realizar actividades de participación espontánea al interior de cada área, antes de tomar decisiones.	Coordinadores de área	100% colaboradores por área participantes de las actividades de participación.	% colaboradores de área participantes de las actividades/100% de colaboradores de área	5 meses	Informe por área de actividades realizadas y decisiones tomadas a partir de la participación espontánea de los colaboradores.

5.3.3 Acciones de mantenimiento de fortalezas menores

En la tabla 94, se relacionan las actividades que se propone realizar para mantener el estado de los factores: estabilidad laboral, instalaciones, solución de conflictos, desarrollo personal, buen servicio, estructura organizacional, relación simbiótica, comportamiento sistemático, consenso y feedback.

Tabla 94.

Planeación de las acciones de mantenimiento fortalezas menores

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
9. ESTABILIDAD LABORAL	9.1 Establecer proyecciones de contratación a tiempo.	9.1.1. Diagnosticar resultados de evaluación de desempeño y progresos sobre acciones de retroalimentación.	Coordinación de talento humano Coordinadores de área	100% colaboradores evaluados	% colaboradores evaluados y retroalimentados /100% colaboradores	2 semanas	Informes de proyección de contratación para periodos posteriores.
		9.1.2 Identificar los cargos que se mantienen, que se reemplazan por despidos o ascensos y posibles renunciaciones.	Coordinación de talento humano Coordinadores de área	Proyección de cargos para periodos posteriores	100% cargos proyectados para período siguiente	2 semanas	
10. INSTALACIONES	10.1 Plan Operativo de mantenimiento de infraestructura y equipamiento.	10.1.1 Diagnosticar el estado actual de la planta física (infraestructura y equipamiento=	Dirección Auxiliar de Logística y Ayudas Audiovisuales Servicios Operacionales	100% planta física diagnosticada.	planta física diagnosticada.	2 semanas	Diagnóstico estado actual de planta física actualizado cada mes.
		10.1.2 Priorizar necesidades de mantenimiento y recuperación de planta física.		100% necesidades de mantenimiento y recuperación priorizados.	necesidades de mantenimiento y recuperación priorizados.	1 semana	Priorización de acciones actualizadas mes a mes.
		10.1.3 Gestionar inversión del plan (disponibilidad presupuestal y existencia de fondos)		100% de recursos de inversión al plan disponibles y existentes	% de recursos de inversión al plan disponibles y existentes/ 100% de inversión requerida por el plan.	2 semanas	Registro de Disponibilidades y existencias de fondos mensuales.
		10.1.4 Ejecutar y supervisar acciones de mantenimiento y recuperación mes a mes.		100% de acciones priorizadas ejecutadas y supervisadas.	% de acciones priorizadas ejecutadas y supervisadas/ 100% de acciones priorizadas.	12 meses	Informe de gestión mensual.

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	11.1 Crear un comité de resolución de conflictos para colaboradores	11.1.1 Gestionar un espacio para habilitar el comité, en las jornadas laborales.	Coordinación de Bienestar Universitario Coordinadores de área.	Contar con espacio físico y cronograma dentro de la jornada laboral para el funcionamiento del comité.	Espacio y horario de funcionamiento del comité habilitado.	1 semana	Actas de constitución del comité y actas de reuniones del comité.
		11.1.2 Conformar el comité encabezado por bienestar universitario y un delegado de cada área institucional.		1 comité conformado con delegados de cada área y encabezado por el bienestar universitario.	# de colaboradores integrantes del comité.	1 mes	Informe de gestión de bienestar universitario, según la convocatoria y proceso de conformación del comité. Acta de constitución
		11.1.3 Crear procedimiento para resolver conflictos entre compañeros		Procedimiento revisado y aprobado por el comité para seguir en casos de conflictos entre colaboradores.	# de procedimientos revisados y aprobados	3 semanas	Formato de procedimiento, guía y actas de aprobación.
		11.1.4 Proponer jornadas de capacitaciones sobre resolución de conflictos dirigido a todos los colaboradores de la institución.		4 capacitaciones sobre resolución de conflictos incluidas en el plan anual de capacitación.	# de capacitaciones realizadas con los colaboradores según el plan anual.	4 semanas distribuidas en 1 año.	Informe de gestión sobre las jornadas desarrolladas.
12. DESARROLLO	12.1 Programa de formación para los colaboradores	12.1.1 Gestionar 1 capacitación certificada para cada área de la institución semestralmente.	Coordinación de talento humano. Coordinadores de área.	100% de los colaboradores capacitados y certificados cada seis meses.	% colaboradores capacitados y certificados semestralmente	5 meses	Informe de capacitaciones y certificaciones entregadas a los colaboradores.

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
	de la institución.	12.1.2 Promocionar por internet, en la plataforma Q10 y en espacios físicos de reunión de colaboradores, sobre los beneficios que la universidad les otorga para entrar a sus programas de formación	Coordinación de talento humano. Coordinadores de área.. Coordinación de Bienestar Universitario	100% de colaboradores informados.	% de colaboradores informados/ 100% de colaboradores de la institución	Permanente	Informe de gestión sobre la actividad por parte de los responsables. Encuesta de satisfacción dirigida a los colaboradores.
13. BUEN SERVICIO	13.1 Implementar la técnica EDT (estructura de desagregación de trabajo) sistema de lista de chequeo de tareas para seguimiento del alcance de objetivos operativos y estratégicos del área, por parte del colaborador y su jefe inmediato.	13.1.1 Realizar reunión al comienzo de la semana para revisar metas estratégicas del área, metas operativas de cada cargo y establecer un plan de trabajo semanal.	Coordinadores de área.	4 reuniones realizadas mensualmente	# reuniones realizadas	1 mes	Actas de reunión, informe de seguimiento a la gestión semanal.
		13.1.2 Realizar reunión al cierre de semana para medir resultados del plan semanal, limitaciones al logro y retroalimentar el plan semanal siguiente.		4 reuniones realizadas mensualmente	# reuniones realizadas	1 mes	
		13.1.3 Evaluar desempeño de los colaboradores semanalmente según cargo y responsabilidad para alcance de las metas operativas y estratégicas.		100% de colaboradores de cada área evaluados en su desempeño frente al plan semanal.	% de colaboradores evaluados en cada área / 100% colaboradores del área.	1 mes	Informe de evaluaciones.
14. EST RUI	14.1 este factor se apalanca con la actividad 4.1 Implementación de la técnica de gestión Hoshin Kanri						

[illegible]

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
17. CONSENSO	17.1 Propiciar espacios de reunión con los colaboradores para tomar decisiones que puedan afectar los planes semanales de trabajo o cambios en los objetivos de área.	17.1.1 Dar a conocer los planes estratégicos del área con los colaboradores que estén directamente relacionados con el mismo, de manera anticipada a la toma de decisiones.	Coordinadores de área.	1 reunión de consenso por cada cambio que se realice a los planes de trabajo mensuales.	# reuniones que se realicen para concertar cambios en los planes del área/Cambios significativos al plan de área.	Permanente	Actas de reunión para concertación del plan. Seguimiento y control al plan.
	17.2 este factor se apalanca con la actividad 13.1 Implementar la técnica EDT (estructura de desagregación de trabajo) un sistema de lista de chequeo de tareas para hacer seguimiento del alcance de objetivos operativos y estratégicos del área, por parte del colaborador y su jefe inmediato.						
18. FEEDBACK	18.1 este factor se apalanca con la actividad 13.1 Implementar la técnica EDT (estructura de desagregación de trabajo) un sistema de lista de chequeo de tareas para hacer seguimiento del alcance de objetivos operativos y estratégicos del área, por parte del colaborador y su jefe inmediato.						
	18.2 este factor se apalanca con la actividad 5.1 Implementación del sistema de 360° en la evaluación de desempeño						

5.3.4 Acciones de apalancamiento con fortalezas mayores

En la tabla 95, se relacionan las actividades que se propone realizar para apalancar el éxito de las recomendaciones en los demás factores haciendo uso de estas fortalezas de la Universidad, los factores a saber son: liderazgo, agilidad, trabajo gratificante, imagen de la organización, selección de personal, expresión informal positiva.

Tabla 95.

Planeación de las acciones de mejora y mantenimiento fortalezas mayores

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
19. LIDERAZGO	19.1 Capacitar y entrenar en liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional y eficiencia.	19.1.1. Programar capacitaciones con líderes de equipos, comités, coordinadores de área.	Coordinadores de área Coordinación de Bienestar Universitario	4 capacitaciones desarrolladas en un periodo académico..	# capacitaciones desarrolladas en un periodo académico.	5 meses	Programa de capacitaciones Informe de gestión de áreas.
		19.1.2 Evaluar en cada periodo académico la aplicación de lo aprendido en las capacitaciones según los informes de gestión y los avances en resultados de los objetivos estratégicos de cada área..	Dirección Coordinación de talento humano Coordinadores de área Coordinación de Bienestar Universitario	100% áreas evaluadas	% áreas evaluadas/ 100% áreas de la institución	5 meses	Resultados y retroalimentación de evaluación
20. AGILIDAD	20.1 este factor se apalanca con la actividad 13.1 Implementar la técnica EDT (estructura de desagregación de trabajo) un sistema de lista de chequeo de tareas para seguimiento del alcance de objetivos operativos y estratégicos del área.						
	20.2 este factor se apalanca con la actividad 4.1 Implementación de la técnica de gestión Hoshin Kanri						
	20.3 habilitar espacios de comunicación en cada área y en la universidad en general para todos los colaboradores	20.3.1 Habilitar un espacio de intranet para cada área específicamente para comunicar aspectos laborales	Coordinación de talento humano Coordinadores de Área Auxiliar de Logística y Ayudas Audiovisuales	1 espacio de intranet para colaboradores funcional	Espacio de intranet funcional.	1 mes	Pruebas de Funcionamiento demostrable con trabajadores de las diferentes áreas.
		20.3.2 Socializar manuales de procedimientos en medios audiovisuales de la universidad dirigida a los colaboradores.	Coordinadores de Área Auxiliar de Logística y Ayudas Audiovisuales	10 campañas de socialización en 1 periodo académico.	# campañas realizadas	5 meses	Contenidos desarrollados y publicados, métricas de visualización.
21.1	21.1 este factor se apalanca con las actividades 1.1 a 3.1						

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
	21.1 este factor se apalanca con las actividades 6.1 , 7.1. y 8.1						
	21.2 este factor se apalanca con las actividades 6.1 , 7.1. y 8.1						
	21.3 este factor se apalanca con las actividades 9.1 , 11.1 , 12.1, 13.1, 15.1 , 17.1, 17.2 , 18.1 y 18.2.						
22. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	Las acciones desarrolladas en esta propuesta con los demás factores apalancan este factor.						
23. SELECCIÓN DEL PERSONAL	23.1 Incluir en el proceso de reclutamiento una valoración de competencias blandas y alineación de objetivos individuales y organizacionales.	23.1.1 Formular un procedimiento de valoración de competencias blandas.	Coordinación de talento humano Coordinadores de área	100% de nuevos colaboradores valorados	% de nuevos colaboradores valorados	1 mes	Informes de valoración.
		23.1.2 Formular un procedimiento de valoración sobre alineación de objetivos individuales y organizacionales	Coordinación de Bienestar Universitario	100% de nuevos colaboradores valorados y alineados.	% de nuevos colaboradores valorados y alineados.	1 mes	Informe de gestión de los responsables de la actividad.

FACTOR	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	META	INDICADOR	TIEMPO	SEGUIMIENTO
24. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	24.1 Incluir en los contenidos promocionales de las diferentes actividades de esta propuesta un lenguaje informal y accesible a todos los niveles de desempeño.	24.1.1 Incluir en los diseños de contenidos imágenes y frases simples, apropiadas y amistosas, disminuyendo en lo posible formalismos	Coordinación de Bienestar Universitario Coordinadores de área Auxiliar de Logística y Ayudas Audiovisuales	80% de contenidos promocionales para colaboradores incluyen lenguaje informal positivo.	% de contenidos promocionales para colaboradores incluyen lenguaje informal positivo.	Permanente	Diseños aprobados y publicados.
	Este factor al ser una de las fortalezas de mayor percepción, apalanca las actividades de esta propuesta.						

Conclusiones

La evaluación de los 24 factores del Modelo de Hernán Álvarez permite llegar a la conclusión de que el Clima Organizacional es un tema administrativo de alta relevancia, porque está determinado por todos y cada uno de los aspectos individuales y sociales que el ser humano desempeña con su rol de trabajador en su medio laboral; además de la relación estrecha de codependencia que se crea en la dinámica cotidiana que se ejerce entre la Organización en este caso la Universidad y el colaborador; por ende, el clima organizacional puede determinar en gran parte el logro de los objetivos estratégicos, el cumplimiento de la misión y la aproximación al alcance de la visión.

El diagnóstico del clima organizacional en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño (AUNAR Cali) en el año 2021 presentó una media general de 9,12 en un rango en la escala de valoración de 6.67 a 10 puntos; los valores pueden diferir respecto a la media por encima o por debajo en 0,645 puntos. Lo anterior indicó que la institución cuenta con un clima organizacional cualitativamente “**gratificante**”, desde la perspectiva de los colaboradores. Sin embargo, la estructura de la evolución del modelo es tan completa, que permitió conocer los factores que son objeto de mejoramiento para mantener estos niveles gratificantes en el Clima Organizacional; reconociendo los inconformismos y sus causas, así como las áreas en donde más estas situaciones se pueden presentar; además de la confrontación que se le presenta al encuestado al solicitar su opinión de las posibles soluciones. Con esta información se logró dilucidar una serie de recomendaciones que pueden convertirse en planes de acción de mejora o mantenimiento, si a bien se consideran implementar en la institución.

Sobre los factores que sobresalen como fortalezas para apalancar medidas de mejora o mantenimiento se tienen los siguientes: Liderazgo con media de 9,59; Agilidad con media de 9,61; trabajo gratificante con media de 9,68; imagen de la organización con media de 9,73; selección de personal con media de 9,84 y expresión informal positiva con media de 9,86. Este resultado es importante porque se trata de factores que pueden convertirse en una columna vertebral para el clima organizacional, ya que de cada uno de ellos al analizar el supuesto expuesto por Álvarez (1993); es posible afirmar que una aproximación a las condiciones ideales de una selección de personal rigurosa y alineada, permite una adaptación de mayor facilidad con el medio laboral redundando en la formación de relaciones significativas con los compañeros, con los jefes y con

la labor contratada; es decir el clima organizacional se ve favorecido desde un principio tanto para el individuo como para la institución.

Por otra parte factores como el liderazgo y la agilidad, pueden ser claves en dirigir las acciones de mejora o mantenimiento, desde una posición motivada y consensuada, llevándose a cabo con la mayor eficiencia posible, lo cual para la Universidad es beneficioso porque los recursos se deben manejar de manera óptima ya que son justos y en algunas ocasiones según factores de entorno externo inmediato y general, se pueden volver escasos.

En cuanto a la Expresión informal positiva y el trabajo gratificante, son dos fortalezas que juntas permiten vislumbrar un ambiente en el cual el colaborador puede sentirse en confianza, satisfecho y libre de expresarse y adaptarse, sin caer en el ideal etéreo de que el clima organizacional sea perfecto en la institución; no se puede desconocer que se trata de una organización que compensa algunos aspectos con otros que pueden resultar significativos para el desarrollo personal del individuo en tal caso, desde el principio la transparencia con la que se habla al aspirante a colaborador desde el principio, inculca si este acepta ingresar a trabajar, adoptar esa transparencia en su expresión porque se permite la comunicación y los espacios para ello, sin afectar la valoración del trabajador dentro de su desempeño laboral.

Y como cierre del modelo de la evaluación, si se presenta un clima organizacional favorable según el supuesto de Álvarez(1993), será consecuente entonces, que el factor Imagen de la Organización se encuentre como una fortaleza y no como una debilidad ya que, sí el trabajador considera la imagen como excelente, es porque percibe un buen clima organizacional, en cambio si se tienen una pésima calificación sobre el lugar en el cual se trabaja, será porque encuentra varias inconformidades en el clima organizacional.

La buena imagen institucional en el cliente interno, redunda en la buena imagen que estos proyectan desde su desempeño laboral hacia los clientes externos y la sociedad en general; por lo tanto, esto aporta en el posicionamiento institucional en el mercado.

Como aspecto importante a resaltar, cabe mencionar que en conclusión se denota que el factor que presenta debilidad y se debe corregir en un plazo inmediato a corto es el “**Salario**”; ya que sin implicar que se paguen salarios por debajo de las escalas salariales normativamente aceptadas por las entidades ministeriales del país; no se puede desconocer que están en los rangos mínimos del

mercado. Aun así, esta situación es comprensible teniendo en cuenta la situación de auto sostenimiento económico que sobrelleva la institución y que no es fácil superar, sobre todo teniendo en cuenta las variables de entorno externo inmediato y general que actualmente afectan negativamente la economía en la región, el país y el mundo entorno, por el rezago de la ya conocida recesión ocasionada por la pandemia Covid 19 desde el año 2020; y las continuas situaciones socio - políticas que en la región y el país se viven ocasionalmente, pero que en los últimos años se han vuelto más frecuentes.

Como se puede observar, la aplicación de las recomendaciones propuestas para favorecer y mantener el clima organizacional en AUNAR Cali, implica una planeación rigurosa que involucra varios procesos y dependencias; ya que gracias a los resultados de la evaluación se puede considerar que no solo se trata de acciones aisladas de capacitación o bienestar de responsabilidad de la dependencia de Recursos Humanos; sino que requiere una sinergia integral entre todos los colaboradores de la institución, indistintamente del área a la cual pertenezcan; en algún momento desempeñarán roles significativos para aportar en este propósito.

Finalmente, se concluye que dentro de las pretensiones de mejoramiento y gracias a la estructura organizacional, el direccionamiento y los procesos de planeación estratégica que la Universidad viene desarrollando continuamente, la evaluación del clima organizacional desde este completo modelo de revisión propuesto por el profesor Álvarez (1993) se puede convertir en un fundamento de alta relevancia para integrar el personal, mejorar la dinámica del servicio y la calidad en los procesos y operaciones que se desempeñan desde cada área y se logre una conciencia de pertenencia y aporte para acercarse al logro de la certificación de alta calidad en lo cual se direccionan hoy en día las acciones de AUNAR Extensión Cali.

Bibliografía

- Aguero, J. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 7(1), 1–27. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf>
- Álvarez, L., H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, , Santiago de Cali: Universidad del Valle
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. UNESCO - CEPAL. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL .(2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Santiago de Chile: CEPAL -UNESCO. Retrieved from: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45904/S2000510_es.pdf
- Corporación Universitaria Autónoma de Nariño - AUNAR- (2013). Plan de Desarrollo 2013-2023. Pasto, Nariño: AUNAR
- Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research* (4th ed.). Boston, EEUU: Pearson Education Inc.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico : Una aproximación conceptual. *Cuaderno de Administración, Universidad Del Valle*, (42), 43–62. Retrieved from http://poligramas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/413/483
- George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. (E. Q. Duarte, Ed.) (2nd ed.). México: Pearson Educación.

- Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas, desde la Teoría de Respuesta al Ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(47), 97–113. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4th ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Bogotá: Quirón Ediciones – CIEA Sypal.
- Jaime, P., & Araujo, Y. (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* (pp. 296–324). Mallorca. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Mejía, A. (2018). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *TECNOCENCIA Chihuahua* 12(3), p. 170-181. Retrieved from http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v12n3/data/Revision_de_la_literatura_de_clima_organ_izacional_estado_del_arte.pdf
- Mendez, C. E. (2006). *Clima organizacional en colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención* (1st ed.). Bogotá D.C.: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional:un estado de la cuestión. *Revista Psicología*, 12, 347–362.
- Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Revista Forbes. (2020). Así ha afectado el Covid-19 la educación en Colombia. Retrieved from: <https://forbes.co/2020/04/30/actualidad/asi-ha-afectado-el-covid-19-la-educacion-en-colombia/>
- Sandoval, C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional, 83–88.

- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385–393. Retrieved from https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=pt#ModalArticles
- Serzo, H. (1984). Rensis Likert y Douglas McGregor. *Management Today*, 33–66.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá , Colombia. *Revista Diversitas*, 2(2), 329–349. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.12>

Anexos

Anexo 1. Formato de Encuesta

La encuesta aborda dos partes, el de información general y el de las dimensiones de clima organizacional del modelo HCOPG. El formato se digitalizó por medio de la herramienta **Google Forms** para facilitar la recolección de información, dado que los encuestados en un gran porcentaje se encuentran laborando en la mayor parte del tiempo de manera remota por las condiciones del Covid -19.

25/6/2021

CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño "AUNAR" Cali, a partir del modelo "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante -HCOPG-" en el año 2021.

Este Instrumento se aplica en el marco de un estudio con fines netamente investigativos.

Se ha registrado el correo del encuestado (null) al enviar este formulario.

***Obligatorio**

1. Correo *

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Describir el clima Organizacional en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño "AUNAR" Extensión Cali, a partir del modelo "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante -HCOPG-" en el año 2021.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Recolectar la información necesaria para identificar la percepción que los colaboradores de la Institución tienen sobre el clima organizacional a 2021, según las dimensiones del modelo -HCOPG-.

INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR LA ENCUESTA

El formulario consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan el ambiente organizacional.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, tras plantar el abordaje de posibilidades.

ASPECTOS DE IDENTIFICACIÓN

2. De las siguientes opciones seleccione el área a la cual usted pertenece en la Institución: *

Marca solo un óvalo.

☐ DIRECTIVA

☐ ADMINISTRATIVA

☐ ACADÉMICA

☐ ASISTENCIAL

https://docs.google.com/forms/d/1vP_FRQP2a9v1wqHdeVNGO-JhvD7G3Q2N5IHR4ak/edit

1/26

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

3. EDAD *

Marca solo un dato.

☐ ENTRE 18 A 25 AÑOS
☐ ENTRE 26 A 35 AÑOS
☐ ENTRE 36 A 45 AÑOS
☐ ENTRE 46 A 55 AÑOS
☐ ENTRE 56 O MÁS AÑOS

4. GÉNERO

Marca solo un dato.

☐ FEMENINO
☐ MASCULINO
☐ NO ESPECÍFICA

5. ANTIGÜEDAD EN LA AUNAR CALI *

Marca solo un dato.

☐ MENOS DE 1 AÑO
☐ ENTRE 1 Y 5 AÑOS
☐ ENTRE 6 Y 10 AÑOS
☐ MÁS DE 10 AÑOS

6. TIPO DE CONTRATACIÓN *

Marca solo un dato.

☐ TERMINO FIJO
☐ TERMINO INDEFINIDO
☐ PRESTACIÓN DE SERVICIOS
☐ APRENDIZAJE- PRACTICA LABORAL
☐ OCASIONAL DE TRABAJO

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

7. JORNADA LABORAL *

Marca solo un dato.

☐ MEDIO TIEMPO
☐ TIEMPO COMPLETO
☐ POR HORAS

8. ¿En qué condiciones desarrolla sus actividades laborales actualmente? *

Marca solo un dato.

☐ PRESIDENCIAL 100%
☐ REMOTO 100%
☐ PRESIDENCIAL, SIN REMOTO 20%
☐ PRESIDENCIAL, 20% REMOTO 80%
☐ PRESIDENCIAL, 50% REMOTO 50%

1. CLAREAD ORGANIZACIONAL

9. 1.1 ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización? *

Marca solo un dato.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 No lo conozco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo conozco profundamente

10. 1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerla con profundidad.

Marca solo un dato.

☐ a. No hay misión, objetivos políticos y estrategias claramente definidos.
☐ b. Nunca se dio en el período de inducción me ha informado al respecto.
☐ c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
☐ d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
☐ e. No han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
☐ f. No me interesa conocerlos.
☐ g. Otras causas.

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

11. 1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

12. 2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la aplicación de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos? *

Marca solo un dato.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 No la permite ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ La permite excelente

13. 2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella.

Marca solo un dato.

☐ a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
☐ b. En general, los intereses de las áreas primas sobre los de la organización.
☐ c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
☐ d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
☐ e. Hay demasiada formalidad (demasiado rigidez, exceso de normas, protocolos, etc.).
☐ f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
☐ g. Otras causas.

14. 2.2.1 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "f", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

15. 2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

3. PARTICIPACIÓN

16. 3.1 En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y oportuna, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? *

Marca solo un dato.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 No le llega ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Le llega siempre

17. 3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad?

Marca solo un dato.

☐ a. Solo se me informa cuando las decisiones que tomo que no me va a afectar ya están tomadas.
☐ b. Aunque se me informa al respecto, excesivamente tarde para dar mi opinión.
☐ c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar libremente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
☐ d. Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
☐ e. Otras causas.

18. 3.2.1 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "b", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

19. 3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

4. INSTALACIONES

20. 4.1 Se siente United a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo? *

Marca solo un dato.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 No estoy a gusto ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Estoy muy a gusto

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

21. 4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella.

Marca solo un dato.

☐ a. Las instalaciones son, en general, antedatadas.
☐ b. Las instalaciones no son seguras.
☐ c. Las instalaciones no son funcionales.
☐ d. Hace demasiado calor.
☐ e. Hace demasiado frío.
☐ f. La iluminación es deficiente.
☐ g. Hay demasiado ruido.
☐ h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
☐ i. En mi caso de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
☐ j. Otras causas.

22. 4.2.1 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "j", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

23. 4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

24. 5.1 Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o seccionales. *

Marca solo un dato.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 No lo hacen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo hacen siempre

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

25. 5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella.

Marca solo un dato.

☐ a. No se conocen la misión y los objetivos.
☐ b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no los perciben.
☐ c. Primer nivel los conflictos que la integración entre las áreas.
☐ d. Cada área quiere llegar lo mejor para el cumplimiento del estado organizacional.
☐ e. En general, los intereses de las personas primas sobre los de la organización.
☐ f. Falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria.
☐ g. La estructura organizacional no facilita la integración.
☐ h. Otras causas.

26. 5.2.1 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "f", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

27. 5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable.

25/3/2021 CLIMA ORGANIZACIONAL PLANAMENTE GRATIFICANTE

6. RELACIÓN SIMBÓFICA

28. 6.1 Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y simbiótica, con el fin de lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos? *

Marca solo un dato.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 No lo creo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo creo plenamente

Página 8 de 26

CLIMA ORGANIZACIONAL, PLANAMENTE GRATIFICANTE

CLIMA ORGANIZACIONAL, PLANAMENTE GRATIFICANTE

53. 13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Marque solo un ítem.

☐ a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

☐ b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

☐ c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas

☐ d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.

☐ e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar

☐ f. Falta más libertad de expresión.

☐ g. Los barreras sociales no lo permiten.

☐ h. La autoridad y la urgencia de algunas dificultades las hacen relaciones.

☐ i. El cumplimiento de algunas personas algo menos que desear

☐ j. Otras causas

54. 13.2 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "j", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

55. 13.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

13. BUEN SERVICIO

56. 13.1 Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinadas acciones son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(as) necesita (y o) oportunos? *

Marque solo un ítem.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo son ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo son plenamente

21/01/2021

57. 13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Marque solo un ítem.

☐ a. Algunas de los trabajos que recibio (y que recibimos) cumplen con esas características, otras no.

☐ b. En general, la calidad de esos trabajos dice mucho que desear.

☐ c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos fallos.

☐ d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como los demás, en observo a los requerimientos.

☐ e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.

☐ f. Hay menos cumplimiento en la entrega de esos trabajos.

☐ g. Otras causas.

58. 13.2 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "g", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

59. 13.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

60. 14.1 Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? *

Marque solo un ítem.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No se solucionan ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Se solucionan satisfactoriamente

Página 14 de 26

25/0/2021	CLIMA ORGANIZACIONAL, PLENAMENTE GRATIFICANTE	25/0/2021	CLIMA ORGANIZACIONAL, PLENAMENTE GRATIFICANTE	
61.	14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella: Marque solo un óvalo. ☐ a. En general, le costumbre no dejar que el tiempo los resuelva. ☐ b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos. ☐ c. Presentar a algunas personas en situación de debilidad. ☐ d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual. ☐ e. Cuando se busca solucionar, en general, uno de las partes trata de imponerse sobre la otra. ☐ f. Las jefes, en general, no permiten mayor desarrollo al conflicto. ☐ g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. ☐ h. Otras causas.	65.	15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella: Marque solo un óvalo. ☐ a. No tenemos suficiente libertad de expresión. ☐ b. Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos. ☐ c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos. ☐ d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias. ☐ e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización. ☐ f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores. ☐ g. Mi jefe inmediato no la permite. ☐ h. Otras causas.	
62.	14.2.1 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "c", indique, a continuación, cuáles son las otras causas _____ _____	66.	15.2.1 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "c", indique, a continuación, cuáles son las otras causas _____ _____	
63.	14.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____ _____ _____	67.	15.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____ _____ _____	
15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, sin antes haberla planificado, con profundo respeto por la expresión y sus integrantes, en el sentido en que a bien tiempo y por los canales que consideren convenientes, bien sea el de su lugar o sistema propio, son aquellos que consideran importante para el mejoramiento de los diversos procesos, a fin de hacer alguna colaboración que contribuya a mejorar el trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fortalece las buenas relaciones interpersonales, el entendimiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la meta y los objetivos organizacionales.	16. ESTABILIDAD LABORAL	68.	16.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad? * Marque solo un óvalo. No lo hace ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ La hace plenamente
64.	15.1 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal? * Marque solo un óvalo. No lo tengo ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ Lo tengo plenamente			

25/0/2021	CLIMA ORGANIZACIONAL, PLENAMENTE GRATIFICANTE
69.	16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella: Marque solo un óvalo. ☐ a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad. ☐ b. Se presentan despides injustificados y arbitrarios. ☐ c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido. ☐ d. Hay fuertes tensiones (personales, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal. ☐ e. Otras causas.
70.	16.2.1 Si su respuesta anterior corresponde al ítem "c", indique, a continuación, cuáles son las otras causas _____ _____
71.	16.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: _____ _____ _____
17. VALORACIÓN	
72.	17.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valoran, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma? * Marque solo un óvalo. No se les valora ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ Se les valora plenamente

[illegible]

21/03/2021

CLIMA ORGANIZACIONAL PLANEAMIENTO ORGANIZATIVO

21/03/2021

CLIMA ORGANIZACIONAL PLANEAMIENTO ORGANIZATIVO

85. 20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que no las han impedido llegar a ella.

Marcas solo un ítem(s).

☐ a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada

☐ b. Falta objetividad en la evaluación.

☐ c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.

☐ d. La evaluación no es imparcial.

☐ e. Más que constructiva, la evaluación se regresa.

☐ f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.

☐ g. Los sistemas de evaluación son burocras, pero no lo suficiente.

☐ h. Otras causas.

86. 20.2 Si su respuesta anterior corresponde al ítemal "c", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

87. 20.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

88. 21.1 Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia? *

Marcas solo un ítem(s).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No la tengo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ La tengo siempre ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21/03/2021

CLIMA ORGANIZACIONAL PLANEAMIENTO ORGANIZATIVO

21/03/2021

CLIMA ORGANIZACIONAL PLANEAMIENTO ORGANIZATIVO

89. 21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que no las han impedido llegar a ella.

Marcas solo un ítem(s).

☐ a. A muchas personas no les gusta dar ni recibir esa retroalimentación.

☐ b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.

☐ c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.

☐ d. A las personas mentales, pero no las convierten en una crítica constructiva.

☐ e. No sé, en particular, no presumo sea positiva.

☐ f. Sólo la hacemos de vez en cuando.

☐ g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales

☐ h. Otras causas.

90. 21.2 Si su respuesta anterior corresponde al ítemal "c", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

91. 21.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

21/03/2021

CLIMA ORGANIZACIONAL PLANEAMIENTO ORGANIZATIVO

21/03/2021

CLIMA ORGANIZACIONAL PLANEAMIENTO ORGANIZATIVO

92. 22. SELECCION DEL PERSONAL.

92. 22.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización adquieren de común con el talento necesario para realizar actividades laborales, se destacan por su calidad humana? *

Marcas solo un ítem(s).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo creo plenamente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Página 22 de 26

[illegible]

25/6/2021

CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

101. 24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

Marca sólo un óvalo.

- ☐ a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- ☐ b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- ☐ c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- ☐ d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- ☐ e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- ☐ f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- ☐ g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- ☐ h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- ☐ i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- ☐ j. Otras causas.

102. 24.2.1 Si su respuesta anterior corresponde al literal "J", indique, a continuación, cuáles son las otras causas

103. 24.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios