

DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO -  
EXTENSIÓN CALI- 2017

CARLOS ALBERTO MORA BOLAÑOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CALI  
2017

DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO – EXTENSIÓN CALI- 2017

CARLOS ALBERTO MORA BOLAÑOS

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Directora:

MÓNICA GARCÍA SOLARTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN.

CALI

2017

## DEDICATORIA

Gracias a Dios fuente de vida!!!, y especial gratitud a mis padres, hermanos y particularmente a Juliana porque con su presencia inspiradora me han inyectado energía para seguir adelante.

Igualmente gracias a la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño- Cali, por brindarse esta oportunidad de conocerse desde la mirada de sus colaboradores y trabajar por ser cada vez mejor.

De igual forma a mi directora de trabajo de grado por su guía y orientación en el desarrollo de esta investigación.

## Tabla de contenido

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| ABSTRACT .....                                     | 14 |
| RESUMEN.....                                       | 15 |
| Introducción .....                                 | 16 |
| 1. Formulación del problema .....                  | 18 |
| 1.1 Pregunta de investigación principal .....      | 20 |
| 1.2 Preguntas de investigación secundarias .....   | 20 |
| 1.3 Objetivos .....                                | 20 |
| 1.3.1 Objetivo general .....                       | 20 |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....                  | 20 |
| 1.4 Justificación.....                             | 21 |
| 1.4.1 Importancia del clima organizacional .....   | 23 |
| 1.5 Metodología .....                              | 24 |
| 1.5.1 Tipo de investigación .....                  | 24 |
| 1.5.2 Fases de la investigación.....               | 25 |
| 1.5.3 Fuentes de información .....                 | 26 |
| 1.5.4 Técnicas de recolección de información ..... | 28 |
| 1.6 Análisis y Resultados .....                    | 44 |
| 1.6.1 Técnicas de análisis de Información. ....    | 44 |
| 1.7 Marco lógico .....                             | 45 |
| 2. Marco referencial .....                         | 46 |
| 2.1 Marco Teórico .....                            | 46 |
| 2.1.1 La Organización. ....                        | 46 |

|          |                                                                                                                      |     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.2    | Clima Organizacional.....                                                                                            | 47  |
| 2.1.3    | Características del concepto de clima organizacional.....                                                            | 52  |
| 2.1.4    | Factores que conforman el clima organizacional.....                                                                  | 53  |
| 2.1.5    | Objetivos para el estudio del clima organizacional.....                                                              | 53  |
| 2.1.6    | Una aproximación a la apreciación de los síntomas de deterioro del clima organizacional.....                         | 54  |
| 2.1.7    | Repercusiones de un clima tóxico.....                                                                                | 56  |
| 2.1.8    | Buenas prácticas en la mejora del clima organizacional.....                                                          | 57  |
| 2.1.9    | Medición del clima organizacional .....                                                                              | 58  |
| 2.1.10   | Herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional .....                                                           | 58  |
| 2.2      | Marco contextual.....                                                                                                | 65  |
| 2.3      | Análisis y diagnóstico del clima organizacional en Corporación Universitaria Autónoma de Nariño – AUNAR – Cali ..... | 73  |
| 2.3.1    | Diagnóstico General.....                                                                                             | 75  |
| 2.3.2    | Análisis por dimensión o variable.....                                                                               | 79  |
| 2.3.2.1  | Dimensión grupos informales. ....                                                                                    | 79  |
| 2.3.2.2  | Dimensión libre asociación. ....                                                                                     | 81  |
| 2.3.2.3  | Dimensión identidad.....                                                                                             | 83  |
| 2.3.2.4  | Dimensión trabajo en equipo.....                                                                                     | 87  |
| 2.3.2.5  | Dimensión ética. ....                                                                                                | 90  |
| 2.3.2.6  | Dimensión normas.....                                                                                                | 92  |
| 2.3.2.7  | Dimensión socialización.....                                                                                         | 95  |
| 2.3.2.8  | Dimensión misión.....                                                                                                | 98  |
| 2.3.2.9  | Dimensión relaciones interpersonales. ....                                                                           | 102 |
| 2.3.2.10 | Dimensión solución de conflictos. ....                                                                               | 106 |
| 2.3.2.11 | Dimensión plan estratégico de desarrollo. ....                                                                       | 109 |

|          |                                                  |     |
|----------|--------------------------------------------------|-----|
| 2.3.2.12 | Dimensión procesos y procedimientos.....         | 113 |
| 2.3.2.13 | Dimensión balance vida-trabajo.....              | 117 |
| 2.3.2.14 | Dimensión desarrollo personal y profesional..... | 120 |
| 2.3.2.15 | Dimensión inducción y capacitación.....          | 124 |
| 2.3.2.16 | Dimensión liderazgo.....                         | 127 |
| 2.3.2.17 | Dimensión cooperación.....                       | 130 |
| 2.3.2.18 | Dimensión estructura organizacional.....         | 133 |
| 2.3.2.19 | Dimensión comunicación participativa.....        | 137 |
| 2.3.2.20 | Dimensión higiene y salud ocupacional.....       | 140 |
| 2.3.2.21 | Dimensión autoevaluación.....                    | 144 |
| 2.3.2.22 | Dimensión evaluación del desempeño.....          | 147 |
| 2.3.2.23 | Dimensión motivación.....                        | 151 |
| 2.3.2.24 | Dimensión información.....                       | 155 |
| 2.3.2.25 | Dimensión reconocimiento.....                    | 159 |
| 2.3.2.26 | Dimensión compensación.....                      | 162 |
| 2.3.2.27 | Dimensión infraestructura.....                   | 166 |
| 2.3.3    | Análisis comparativo entre áreas.....            | 170 |
| 3.       | Plan de mejoramiento.....                        | 187 |
| 4.       | Conclusiones.....                                | 209 |
| 5.       | Recomendaciones.....                             | 212 |
|          | Referencias.....                                 | 214 |

## **Lista de figuras**

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Estructura orgánica central de la Corporación Universitaria de Nariño - UNAR..... | 68 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## Lista de tablas

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Clasificación nomenclatura Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional Aunar Cali..... | 26 |
| Tabla 2. Población encuestada.....                                                                    | 27 |
| Tabla 3. Documentos institucionales .....                                                             | 27 |
| Tabla 4. Tabla de revistas investigadas.....                                                          | 28 |
| Tabla 5. Encuesta sobre clima organizacional.....                                                     | 29 |
| Tabla 6. Valoración cualitativa del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida .      | 44 |
| Tabla 7. Matriz del Marco lógico .....                                                                | 45 |
| Tabla 8. Síntesis conceptual sobre clima 1968 – 2006 .....                                            | 49 |
| Tabla 9. Síntomas de deterioro del clima organizacional (Olaz 2103).....                              | 55 |
| Tabla 10. Definición de dimensiones.....                                                              | 63 |
| Tabla 11. Numero de encuestados por área .....                                                        | 73 |
| Tabla 12. Clasificación de la población encuestada .....                                              | 73 |
| Tabla 13. Número de encuestados por género. ....                                                      | 74 |
| Tabla 14. Numero de encuestados por nivel educativo .....                                             | 74 |
| Tabla 15. Perfil general por dimensión.....                                                           | 75 |
| Tabla 16. Perfil general Clima Organizacional con clasificación cualitativa.....                      | 77 |
| Tabla 17. Calificaciones Grupos informales.....                                                       | 79 |
| Tabla 18. Análisis Dimensión Grupos Informales.....                                                   | 80 |
| Tabla 19. Calificaciones Libre asociación .....                                                       | 81 |
| Tabla 20. Análisis dimensión Libre asociación .....                                                   | 82 |
| Tabla 21. Causas de la dimensión Libre asociación .....                                               | 83 |
| Tabla 22. Soluciones propuestas dimensión Libre asociación.....                                       | 83 |
| Tabla 23. Calificaciones Identidad .....                                                              | 84 |
| Tabla 24. Análisis dimensión Identidad.....                                                           | 84 |
| Tabla 25. Causas de la dimensión Identidad.....                                                       | 85 |
| Tabla 26. Soluciones propuestas dimensión Identidad .....                                             | 86 |
| Tabla 27. Calificaciones Trabajo en equipo .....                                                      | 87 |
| Tabla 28. Análisis dimensión Trabajo en equipo.....                                                   | 87 |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 29. Causas de la dimensión Trabajo en equipo.....                          | 89  |
| Tabla 30. Soluciones propuestas dimensión Trabajo en equipo. ....                | 89  |
| Tabla 31. Calificaciones Ética .....                                             | 90  |
| Tabla 32. Análisis dimensión Ética .....                                         | 90  |
| Tabla 33. Causas de la dimensión Ética.....                                      | 91  |
| Tabla 34. Soluciones propuestas dimensión Ética.....                             | 92  |
| Tabla 35. Calificaciones Normas.....                                             | 92  |
| Tabla 36. Análisis dimensión Normas .....                                        | 93  |
| Tabla 37. Causas de la dimensión Normas .....                                    | 94  |
| Tabla 38. Soluciones propuestas dimensión Normas .....                           | 95  |
| Tabla 39. Calificaciones Socialización .....                                     | 95  |
| Tabla 40. Análisis dimensión Socialización .....                                 | 96  |
| Tabla 41. Causas de la dimensión Socialización .....                             | 97  |
| Tabla 42. Soluciones propuestas dimensión Socialización.....                     | 98  |
| Tabla 43. Calificaciones Misión .....                                            | 98  |
| Tabla 44. Análisis dimensión Misión .....                                        | 99  |
| Tabla 45. Causas de la dimensión Misión .....                                    | 101 |
| Tabla 46. Soluciones propuestas dimensión Misión.....                            | 102 |
| Tabla 47. Calificaciones Relaciones Interpersonales.....                         | 103 |
| Tabla 48. Análisis dimensión Relaciones Interpersonales.....                     | 103 |
| Tabla 49. Causas de la dimensión Relaciones Interpersonales.....                 | 104 |
| Tabla 50. Soluciones propuestas en la dimensión Relaciones Interpersonales ..... | 105 |
| Tabla 51. Calificaciones Solución de conflictos.....                             | 106 |
| Tabla 52. Soluciones propuestas dimensión Solución de conflictos .....           | 106 |
| Tabla 53. Causas de la dimensión Solución de conflictos .....                    | 108 |
| Tabla 54. Soluciones planteadas .....                                            | 109 |
| Tabla 55. Calificaciones Plan estratégico .....                                  | 110 |
| Tabla 56. Análisis dimensión Plan Estratégico.....                               | 110 |
| Tabla 57. Causas de la dimensión Plan estratégico .....                          | 111 |
| Tabla 58. Soluciones propuestas dimensión Plan Estratégico .....                 | 112 |
| Tabla 59. Calificaciones Procesos y Procedimientos .....                         | 113 |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 60. Análisis Dimensión Procesos y Procedimientos.....                      | 113 |
| Tabla 61. Causas de la dimensión Procesos y Procedimientos.....                  | 115 |
| Tabla 62. Soluciones propuestas dimensión Procesos y Procedimientos .....        | 116 |
| Tabla 63. Calificaciones Balance Vida-Trabajo .....                              | 117 |
| Tabla 64. Análisis Dimensión Balance Vida-Trabajo .....                          | 117 |
| Tabla 65. Causas de la dimensión Balance Vida-Trabajo .....                      | 119 |
| Tabla 66. Soluciones propuestas dimensión Balance Vida trabajo .....             | 120 |
| Tabla 67. Calificaciones Desarrollo personal y profesional .....                 | 121 |
| Tabla 68. Análisis Dimensión Desarrollo personal y profesional .....             | 121 |
| Tabla 69. Causas de la dimensión Desarrollo personal y profesional .....         | 122 |
| Tabla 70. Soluciones propuestas dimensión Desarrollo personal y profesional..... | 123 |
| Tabla 71. Calificaciones Inducción y Capacitación.....                           | 124 |
| Tabla 72. Análisis Dimensión Inducción y Capacitación.....                       | 124 |
| Tabla 73. Causas de la dimensión Inducción y Capacitación.....                   | 126 |
| Tabla 74. Soluciones propuestas dimensión Inducción y Capacitación .....         | 126 |
| Tabla 75. Calificaciones Liderazgo .....                                         | 127 |
| Tabla 76. Análisis Dimensión Liderazgo.....                                      | 127 |
| Tabla 77. Causas de la dimensión Liderazgo.....                                  | 128 |
| Tabla 78. Soluciones propuestas dimensión Liderazgo.....                         | 129 |
| Tabla 79. Calificaciones Cooperación .....                                       | 130 |
| Tabla 80. Análisis Dimensión Cooperación .....                                   | 130 |
| Tabla 81. Causas de la dimensión Cooperación .....                               | 132 |
| Tabla 82. Soluciones propuestas dimensión Cooperación.....                       | 133 |
| Tabla 83. Calificaciones Estructura Organizacional.....                          | 134 |
| Tabla 84. Análisis Dimensión Estructura Organizacional.....                      | 134 |
| Tabla 85. Causas de la dimensión Estructura Organizacional.....                  | 135 |
| Tabla 86. Soluciones propuestas dimensión Estructura Organizacional .....        | 136 |
| Tabla 87. Calificaciones Comunicación Participativa .....                        | 137 |
| Tabla 88. Análisis Dimensión Comunicación Participativa .....                    | 137 |
| Tabla 89. Causas de la dimensión Comunicación Participativa .....                | 139 |
| Tabla 90. Soluciones propuestas dimensión Comunicación Participativa.....        | 140 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 91. Calificaciones Higiene y salud ocupacional. ....                     | 141 |
| Tabla 92. Análisis dimensión Higiene y salud Ocupacional .....                 | 141 |
| Tabla 93. Causas de la dimensión Higiene y Salud Ocupacional.....              | 142 |
| Tabla 94. Soluciones propuestas dimensión Higiene y salud ocupacional.....     | 143 |
| Tabla 95. Calificaciones Autoevaluación .....                                  | 144 |
| Tabla 96. Análisis dimensión Autoevaluación .....                              | 145 |
| Tabla 97. Causas de la dimensión Autoevaluación .....                          | 146 |
| Tabla 98. Soluciones propuestas a la dimensión Autoevaluación .....            | 146 |
| Tabla 99. Calificaciones Evaluación del desempeño.....                         | 147 |
| Tabla 100. Análisis dimensión Evaluación del desempeño.....                    | 147 |
| Tabla 101. Causas de la dimensión Evaluación del desempeño.....                | 149 |
| Tabla 102. Soluciones propuestas en la dimensión Evaluación del desempeño..... | 150 |
| Tabla 103. Calificaciones Motivación .....                                     | 151 |
| Tabla 104. Análisis dimensión Motivación .....                                 | 152 |
| Tabla 105. Causas de la dimensión Motivación .....                             | 153 |
| Tabla 106. Soluciones propuestas en la dimensión Motivación.....               | 154 |
| Tabla 107. Calificaciones Información.....                                     | 155 |
| Tabla 108. Análisis dimensión Información .....                                | 156 |
| Tabla 109. Causas de la dimensión Información .....                            | 157 |
| Tabla 110. Soluciones propuestas dimensión Información .....                   | 158 |
| Tabla 111. Calificaciones Reconocimiento. ....                                 | 159 |
| Tabla 112. Análisis dimensión Reconocimiento .....                             | 160 |
| Tabla 113. Causas de la dimensión Reconocimiento.....                          | 161 |
| Tabla 114. Soluciones propuestas dimensión Reconocimiento.....                 | 162 |
| Tabla 115. Calificaciones Compensación.....                                    | 163 |
| Tabla 116. Análisis dimensión Compensación.....                                | 163 |
| Tabla 117. Causas de la dimensión Compensación .....                           | 165 |
| Tabla 118. Soluciones propuestas dimensión Compensación .....                  | 165 |
| Tabla 119. Calificaciones Infraestructura .....                                | 166 |
| Tabla 120. Análisis dimensión Infraestructura .....                            | 167 |
| Tabla 121. Causas de la dimensión Infraestructura .....                        | 168 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 122. Soluciones propuestas dimensión Infraestructura.....        | 169 |
| Tabla 123. Perfil por dimensión área Cartera .....                     | 170 |
| Tabla 124. Perfil por dimensión área Coordinación de Calidad. ....     | 172 |
| Tabla 125. Perfil por dimensión área Talento Humano .....              | 173 |
| Tabla 126. Perfil por dimensión área Registro y control .....          | 174 |
| Tabla 127. Perfil por dimensión área Docentes .....                    | 175 |
| Tabla 128. Perfil por dimensión área Dirección .....                   | 176 |
| Tabla 129. Perfil por dimensión área Recepción .....                   | 177 |
| Tabla 130. Perfil por dimensión área Bienestar .....                   | 178 |
| Tabla 131. Perfil por dimensión área Biblioteca .....                  | 179 |
| Tabla 132. Perfil por dimensión área Admisiones.....                   | 180 |
| Tabla 133. Perfil por dimensión área Sistemas.....                     | 181 |
| Tabla 134. Perfil por dimensión área Coordinación Ingeniería.....      | 182 |
| Tabla 135. Comparativa perfiles por área.....                          | 183 |
| Tabla 136. Dimensiones con nomenclatura Fortalezas y Debilidades ..... | 185 |
| Tabla 137. Plan de acción propuesto .....                              | 188 |

## Lista de gráficos

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1. Perfil General Clima Organizacional AUNAR- CALI.....                               | 78  |
| Gráfico 2. Análisis de la frecuencia en la dimensión Grupos informales.....                   | 80  |
| Gráfico 3. Análisis de la frecuencia en la dimensión Libre asociación .....                   | 82  |
| Gráfico 4. Análisis de la frecuencia en la dimensión Identidad .....                          | 85  |
| Gráfico 5. Analisis de la frecuencia en la dimension Trabajo en equipo .....                  | 88  |
| Gráfico 6. Análisis de la frecuencia en la dimensión Ética .....                              | 91  |
| Gráfico 7. Análisis de la frecuencia en la dimensión Normas.....                              | 94  |
| Gráfico 8. Análisis de la frecuencia en la dimensión Socialización .....                      | 97  |
| Gráfico 9. Análisis de la frecuencia en la dimensión Misión .....                             | 101 |
| Gráfico 10. Análisis de la frecuencia en la dimensión Relaciones Interpersonales.....         | 104 |
| Gráfico 11. Análisis de la frecuencia en la dimensión Solución de conflictos.....             | 107 |
| Gráfico 12. Análisis de la frecuencia en la dimensión Plan Estratégico .....                  | 111 |
| Gráfico 13. Análisis de la frecuencia en la dimensión Procesos y Procedimientos .....         | 114 |
| Gráfico 14. Análisis de la frecuencia en la dimensión Balance Vida-Trabajo .....              | 118 |
| Gráfico 15. Análisis de la frecuencia en la dimensión Desarrollo personal y profesional ..... | 122 |
| Gráfico 16. Análisis de la frecuencia en la dimensión Inducción y capacitación.....           | 125 |
| Gráfico 17. Análisis de la frecuencia en la dimensión Liderazgo .....                         | 128 |
| Gráfico 18. Análisis de la frecuencia en la dimensión Cooperación .....                       | 131 |
| Gráfico 19. Análisis de la frecuencia en la dimensión Estructura Organizacional.....          | 135 |
| Gráfico 20. Análisis de la frecuencia en la dimensión Comunicación Participativa .....        | 138 |
| Gráfico 21. Análisis de la frecuencia en la dimensión Higiene y Salud Ocupacional.....        | 142 |
| Gráfico 22. Análisis de la frecuencia en la dimensión Autoevaluación .....                    | 145 |
| Gráfico 23. Análisis de la frecuencia en la dimensión Evaluación del desempeño.....           | 148 |
| Gráfico 24. Análisis de la frecuencia en la dimensión Motivación .....                        | 153 |
| Gráfico 25. Análisis de la frecuencia en la dimensión Información .....                       | 156 |
| Gráfico 26. Análisis de la frecuencia en la dimensión Reconocimiento .....                    | 160 |
| Gráfico 27. Análisis de la frecuencia en la dimensión Compensación.....                       | 164 |
| Gráfico 28. Análisis de la frecuencia en la dimensión Infraestructura .....                   | 167 |

## **ABSTRACT**

The organizational climate is understood as the way in which workers perceive or interpret different aspects of the work reality in which they are immersed; be these in the level of interpersonal relationships, the physical context, or organizational context among others.

The evaluation of the organizational climate allows knowing how the institution is perceived by its collaborators; managing to identify the strengths or well-valued aspects of the organizational culture, as well as the sources of dissatisfaction that contribute to the development of negative attitudes towards the organization.

The present work was carried out with the purpose of knowing wich is the perception of the organizational climate of the employees of the Autonomous University Corporation of Nariño, Cali. It involved 44 collaborators who allowed to establish an x-ray of the psychological, social, organizational and physical-environmental factors of the institution, through the application of the organizational climate survey of Professors García and Zapata. The results of the same are presented in tables that statistically show the data with a qualitative and quantitative analysis.

The results allowed conclusions from the dimensions perceived as favorable by the institution, as well as from the less favorable ones. From this, recommendations were proposed that are expected to contribute to the improvement of the organizational climate and, therefore, to the successful performance of the institution.

## RESUMEN

El clima organizacional, se entiende como la manera en que los trabajadores perciben o interpretan distintos aspectos de la realidad laboral en la que están inmersos; sean estos en el plano de relaciones interpersonales, el contexto físico, u organizacional entre otros.

La evaluación del clima organizacional permite conocer como es percibida la institución por sus colaboradores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

El presente trabajo se realizó con el propósito de conocer cuál es la percepción que del clima organizacional tienen los empleados de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño sede Cali. En él participaron 44 colaboradores que con su apreciación permitieron establecer una radiografía de los factores psicológicos, sociales, organizacionales y físico-ambientales de la institución, a través de la aplicación de la encuesta de clima organizacional de los profesores García y Zapata. Los resultados de la misma se presentan en tablas que muestran estadísticamente los datos con un análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos.

Los resultados permitieron sacar conclusiones de las dimensiones percibidas como favorables de la institución, como de las menos favorables y a partir de allí, se propusieron recomendaciones que se espera contribuyan a la mejora del clima organizacional y por ende del desempeño exitoso de la institución.

## Introducción

La presente investigación se llevó a cabo en la Institución educativa, Corporación Universidad Autónoma de Nariño, extensión Cali, de ahora en adelante AUNAR; como toda organización, más allá de cual sea su propósito, está formada por un conjunto de personas que desempeñan una serie de funciones de manera coordinada con otras personas y que dan cuenta de las necesidades propias de cada organización. En este proceso, los individuos forman vínculos de carácter formal e informal y establecen ambientes que facilitan o no el trabajo productivo. En este contexto fue de interés en este trabajo de investigación, indagar sobre clima organizacional y plantear alternativas de mejora, que coadyuven a la armonía y la conciliación de intereses de todos los miembros de la institución. Tal ambiente de trabajo debe estar caracterizado por una positiva percepción de los funcionarios a cerca de las condiciones laborales en las que se desenvuelve, de suerte que redunde en calidad de vida laboral y mejores desempeños laborales.

El presente trabajo de grado tuvo como fin realizar un diagnóstico del clima organizacional de la institución y proponer un plan de mejoramiento del mismo, a través del análisis de los resultados obtenidos y soportados sobre los conceptos y fundamentos que sobre el tema versan, y que se refieren al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él (Méndez, 2006).

Para dar cumplimiento a lo antes señalado, el presente trabajo de grado se estructuró planteando en primera instancia la formulación del problema, que dio cuenta de la situación problemática relacionada con el clima organizacional presente en la institución educativa; igualmente se presentaron los antecedentes de la problemática existentes en la institución y como afectaban la actitud y el comportamiento de los funcionarios administrativos y docentes de la misma. Posteriormente se plantearon las preguntas objeto de investigación y los objetivos asociados a la misma.

Seguidamente, se planteó la justificación que dio soporte al problema e intención de la investigación y la estructura metodológica sobre la que se soportó el presente trabajo. También se describe el tipo de investigación cualitativa, descriptiva, que permitió realizar la interpretación de los resultados y su posterior análisis.

A continuación, se define el marco referencial, que incluye el estado del arte sobre clima organizacional, el marco teórico y conceptual que brindan el soporte a través del cual, se pueden explicar los hallazgos a la luz de los objetivos propuestos y el marco contextual que aclara el escenario organizacional donde se desarrolló la investigación.

Sobre el final del documento se proponen los resultados de la investigación y las recomendaciones pertinentes a ser tenidas en cuenta por la institución.

## 1. Formulación del problema

La AUNAR, como institución educativa de estudios superiores, es una organización que cuenta con más de 35 años de existencia, creada en la ciudad de San Juan de Pasto y con extensiones en la ciudad de Cali, Villavicencio, Cartagena, Ipiales y El Carmen (Putumayo).

Como toda organización, la AUNAR establece unas dinámicas organizacionales y de gestión que le permitan cumplir sus metas institucionales en el marco de su misión educativa. En este contexto quienes hacen parte de la AUNAR –extensión Cali –, están sujetas a la institucionalización de normas y valores que determinan el comportamiento de quienes conforman la organización. Este comportamiento está sujeto a ciertos determinantes como son los hábitos, valores, creencias y tradiciones, propios de cada organización, conocidos como cultura organizacional. Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para sugerir acciones que corrijan las prácticas que impiden alcanzar los objetivos de la organización de manera exitosa.

Un concepto, que permite realizar un acercamiento a las variables que determinan el comportamiento humano en el trabajo, es el de clima organizacional, que si bien, de acuerdo a lo planteado por García (2009), Gellerman plasmó en 1960 en psicología/industrial organizacional, las primeras aproximaciones del concepto de clima organizacional, sin que a la fecha, se cuente con un consenso sobre el concepto de clima organizacional, pero que se construye de acuerdo a las condiciones de cada organización y a las diferentes corrientes administrativas.

Hace ya 65 años Lewin (1951), indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización; dicho “campo” psicológico o ambiente es en el que atributos, estructura y tipos de liderazgo ejercen efectos sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización; es lo que Davis (1987) define como el ambiente humano dentro del cual desarrollan su trabajo los empleados. Para las instituciones del sector privado y para la AUNAR extensión Cali, en particular, se ha convertido en una prioridad trabajar por mejorar los procesos organizacionales en el marco de la estructuración del sistema de gestión de calidad, que le permita optimizar sus actividades y alcanzar las metas de gestión propuestas. En este sentido realizar una medición del clima

organizacional constituye un elemento primordial para el desarrollo integral de la institución, ya que ofrece la opción de proponer un plan de mejoramiento que dé respuesta a las expectativas y necesidades, tanto de su talento humano, como de la institución; así mismo, permite mejorar la calidad de vida de su personal y favorece el surgimiento de las condiciones necesarias para lograr un óptimo desempeño y satisfacción

Ahora bien, la AUNAR extensión Cali es una institución que firmó convenio de cooperación mutua con el municipio de Santiago de Cali, el 11 de junio de 2001, y tras la legalización de documentos empezaba a operar con la oferta de tres programas desde el año 2004. En octubre de 2006, es reconocida por el Ministerio de Educación Nacional como institución universitaria.

Los programas actuales que oferta son Técnico Profesional en Procesos Administrativos SNIES 90611, Tecnología en Gestión Empresarial SNIES 102186, Tecnología en Control de Procesos Electrónicos SNIES 101740, Tecnología en Producción Gráfica SNIES 101511, Universitarios en Ingeniería Informática SNIES 102314, Contaduría Pública SNIES 102322 y Administración de Empresas SNIES 102519, estos dos últimos en la modalidad a distancia (tradicional) o semi-presencial.

Así mismo, ha renovado los registros calificados, de los programas Técnicos por Competencias Laborales en Auxiliar Contable y Financiero Resolución No. 4143.0.21.3668 de mayo 25 de 2015, Asistente en Comercio Exterior Resolución No. 4143.0.21.3666 de mayo 25 de 2015, Auxiliar en Sistemas Informáticos Resolución No. 4143.0.21.3667 de mayo 25 de 2015, Auxiliar en Diseño Gráfico Resolución No. 4143.0.21.3665 del mayo 25 de 2015. Adicional a lo anterior, la Institución a través del proceso de Internacionalización ha entrado en el proceso de desarrollo de Postgrados con Especializaciones, Maestrías y Doctorados, en convenio con Universidades Internacionales como el de La RIOJA, FUNIBER de España, el Grupo IOE de España y México,

A pesar de los anteriores logros, la AUNAR extensión Cali, no cuenta aún con un referente histórico de medición y propuesta de mejoramiento de clima organizacional, por lo que la presente investigación se convierte en un hito que demarcará un nuevo rumbo en la gestión de la misma, a la luz de los resultados que se observen y del diseño de un plan de mejoramiento que se establezca.

Por todo lo anterior, la AUNAR extensión Cali se convierte en el lugar objeto de estudio, adecuado para la realización de un diagnóstico y propuesta de mejora del clima organizacional, toda vez que el nivel de satisfacción de sus funcionarios es uno de los elementos necesarios que redundara en espacios que coadyuven a propiciar condiciones facilitadoras para un óptimo desempeño y ambiente de trabajo.

En este contexto la pregunta movilizadora de la presente investigación, es la que a continuación se plantea.

### **1.1 Pregunta de investigación principal**

Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional de la AUNAR extensión Cali y qué diseño de plan de mejoramiento se establecerá a partir del mismo?

### **1.2 Preguntas de investigación secundarias**

- ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de la AUNAR extensión Cali sobre el clima organizacional?
- ¿Cuáles son las variables de clima organizacional que presentan una apreciación favorable y desfavorable en la AUNAR extensión Cali?
- ¿Cómo gestionar los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional en la AUNAR extensión Cali?
- ¿Qué pautas de acción deben formularse para dar respuesta efectiva que mejoren el clima organizacional de la AUNAR extensión Cali?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento de clima organizacional para la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño (AUNAR) extensión Cali, a partir del diagnóstico y análisis del clima organizacional hecho en el año 2017.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el clima organizacional de la AUNAR extensión Cali, a partir de la aplicación de un instrumento de medición durante el año 2017.

- Identificar las variables de clima organizacional que impactan favorable y desfavorablemente la AUNAR extensión Cali.
- Elaborar un plan de mejoramiento que permita mitigar los factores adversos que se identifiquen del clima organizacional en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño extensión Cali.

#### **1.4 Justificación**

Desde el advenimiento de la revolución industrial, las organizaciones no han tenido tanta incidencia en nuestras vidas como lo tienen ahora. Es imposible concebir cualquier comportamiento, sin que de alguna forma ellas hagan parte de nuestra vida. Es así como las organizaciones tienen que ver con nosotros desde que nacemos, aprendemos las primeras letras, cuidan nuestra salud, nos comunicamos, nos desarrollamos profesionalmente, envejecemos y se encargan de nuestras honras fúnebres. En ese orden de ideas mientras estemos vinculados a ellas creceremos profesionalmente y daremos sustento a nuestras familias. Es tal el influjo de ellas en nuestras vidas, que buena parte la pasamos vinculados a una organización. Es por todo ello, que no se podría esperar menos que ese trasegar fuera agradable y en condiciones de calidad de vida que posibilitara que nuestro aporte a la organización fuera el óptimo. Esto no se logra, sino con un equilibrio entre los intereses de la organización y los de las personas, de suerte que no se genere una relación inequitativa. “Es por ello que las organizaciones deben conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto se logra, mediante la coordinación de individuos y grupos, a fin de obtener la colaboración requerida” (Murillo, Calderón & Torres, 2003; Bueno, 2001; Parra, 1998; Vroom & Deci, 1992).

En ese mismo sentido, las organizaciones sin importar de que tipo sean, se encuentran formadas por personas que interactúan con el fin de ejecutar acciones que contribuyan al logro de sus metas. Esto nos coloca en el contexto de que es imperativo entender el “impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, y que tal conocimiento, permitirá mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos” (Robbins & Judge, 2013) solo que dicho comportamiento debe ser entendido dentro de la cultura organizacional que en ella prevalezca.

Una de las múltiples expresiones de la cultura organizacional se relaciona con el clima organizacional, como lo menciona Robbins y Judge (2013, p 516),

El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral. Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipo a nivel organizacional. Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales.

En este sentido, para conocer las percepciones que los colaboradores tienen de las características de la organización, y que influyen en sus actitudes y comportamientos, es necesario elaborar un diagnóstico de clima organizacional, por tanto, con esta investigación, se pretende dar respuesta a las expectativas del personal directivo de la AUNAR extensión Cali, lugar donde se realizara la investigación, de forma que con los resultados obtenidos, se tomen las medidas pertinentes, en pro de mejorar el clima organizacional, factor vital en el éxito de la institución.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales con sus superiores y con sus compañeros, encuentran el espacio propicio para desempeñarse mejor. Esto va en consonancia con la idea de que las personas son el activo más valioso para la empresa, constituyéndose en el capital humano que crea, innova, propone y decide brindándole la oportunidad a la organización de crecer con sus aportes, de allí que las organizaciones cambien su forma de actuar frente a su talento humano, pasando de concebir a las personas como objetos en los inicios de la revolución industrial a reconocerlos y valorarlos como seres humanos con competencias y potencialidades en los que se centra el éxito organizacional. Como bien lo indica Urdaneta (2005), las teorías de relaciones humanas con Kurt Lewin y Elton Mayo, buscaban la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores

Varela (1991, p.7), afirmó:

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas; existen factores físicos y psicológicos

que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima.

Actualmente es importante el tema del ambiente organizacional porque se reconoce la importancia de las necesidades físicas, emocionales y psicológicas de las personas, tanto en la dimensión personal como organizacional, ya que es allí donde las personas pasan buena parte de su vida y buscan su desarrollo tanto humano como profesional.

Un clima organizacional óptimo, impulsa a los miembros de la organización a ser mejores, a trabajar con ahínco, pues “La motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos” (Toro, 2004).

Dicha motivación hace que los individuos se sientan satisfechos en sus cargos, con las metas alcanzadas, con la interacción que tengan con sus compañeros y con su misma organización, lo que redundara en crecimiento de la empresa y en una imagen más fortalecida de la misma.

#### **1.4.1 Importancia del clima organizacional**

En la sociedad actual hay que asumir el reto de atender los cambios vertiginosos y la inestabilidad que generan la globalización y los desarrollos tecnológicos. Brunet (1987) ya lo avizoraba y reconocía la importancia de comprender aquello que afectaba el rendimiento de las personas en las organizaciones.

Es importante identificar los determinantes que afectan el clima organizacional y que a su vez condicionan el comportamiento de las personas, por ello, quien gestiona el talento humano debe diagnosticar el clima de su organización e iniciar las modificaciones a que haya lugar. Brunet (1987) argumenta que el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, que debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima. Un buen manager debe diagnosticar y gestionar el clima de su organización por las siguientes razones:

- Valorar las causas de insatisfacción que influyen negativamente en la organización.
- Brindar a quien gestiona la organización, información concreta sobre la que se propondrá un cambio sobre el clima organizacional
- Hacer un seguimiento al desarrollo de la organización y anticiparse a los imprevistos que pueden presentarse.

Los administradores pueden y deben ejercer un control sobre la determinación del clima organizacional, de tal modo que puedan administrar lo más eficazmente posible a su recurso humano.

## **1.5 Metodología**

### **1.5.1 Tipo de investigación**

El presente estudio, como se ha dicho anteriormente, pretende realizar un diagnóstico y plan de mejoramiento del clima organizacional de la AUNAR, extensión Cali. Para ello, el enfoque que se adoptará, según las características del estudio es el cualitativo con apoyo en descriptivos cuantitativos, cuyo interés principal es captar la realidad social a través de la percepción que las personas tienen de su propio contexto, es decir del contexto organizacional en el que están inmersos. También esta investigación adopta el carácter de ser descriptiva ya que permite identificar características del objeto de investigación, describir formas de conductas, actitudes de las personas, y facilitar la relación entre las variables objeto de estudio, dicho en otros términos la investigación descriptiva busca poner en manifiesto las percepciones compartidas de los empleados según las variables del clima organizacional que se analizaran y sobre las cuales se planteara un plan de mejoramiento. Dankhe, (1986), citado por Hernández (2003) indica que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El estudio aunque con enfoque cualitativo se soporta en técnicas cuantitativas que buscan ponderar los datos e información recolectada por el instrumento de medición y realizar un análisis estadístico. Esta investigación se sustenta en instrumentos totalmente estructurados utilizando un cuestionario de preguntas cerradas y concretas para explorar la percepción de los empleados frente a variables que miden el clima organizacional.

### 1.5.2 Fases de la investigación

Las fases que se presentan para el estudio del clima organizacional de la AUNAR, extensión Cali, son:

- **Diagnóstico:** se realizó la recolección y análisis de referencias bibliográficas que permitieron elaborar un marco referencial, que sirvió de sustento para la explicación del fenómeno en estudio, en este caso el clima organizacional.  
Posteriormente se estructuraron las encuestas y se aplicaron al personal de la Institución para obtener los datos requeridos y procesarlos estadísticamente a modo de elaborar el posterior análisis de resultados.
- **Análisis:** recolectada la información se procedió a procesarla y clasificarla mediante herramientas estadísticas que permitieron establecer las variables que impactaban el clima organizacional de manera negativa o positiva, así como también, analizar la percepción que tienen los empleados de la AUNAR, extensión Cali.
- **Diseño:** en la fase final y partiendo de los resultados de la fase anterior, se diseñó el plan de mejoramiento que permitió optimizar el clima organizacional de la AUNAR, extensión Cali.

El plan de mejoramiento partió de considerar las propuestas de solución planteadas por los encuestados alrededor de las dimensiones analizadas y de la reflexión hecha por el investigador. Con el propósito de priorizar las acciones propuestas en el plan, se determinó una clasificación por colores, así las “Debilidades Mayores” se identifican con el color rojo, ya que se deben atender de manera inmediata, las “Debilidades menores” se identifican con el color naranja, pues deben tener una rápida aplicación de la acción de mejora. Las “Fortalezas menores” se clasifican con el color amarillo y finalmente las “Fortalezas Mayores” se identifican con el color verde. En la Tabla se describe con mayor detalle a que se refiere cada una de las clasificaciones mencionadas:

**Tabla 1. Clasificación nomenclatura Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional Aunar Cali**

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FM</b> | Las dimensiones etiquetadas con color verde corresponden a una fortaleza mayor identificada por los colaboradores de la institución y en la cual se deben ejecutar acciones de mantenimiento, es decir continuar con lo que la organización ha venido haciendo reforzado con algunas actividades sugeridas dentro del plan.                                                                                                             |
| <b>Fm</b> | Las dimensiones etiquetadas con color amarillo corresponden a una fortaleza menor identificada por los colaboradores de la institución y en la cual se deben ejecutar acciones de mejoramiento con el fin de que no decaigan e incluso mejoren su percepción al interior de la institución. Una alerta amarilla es signo de prevención.                                                                                                 |
| <b>Dm</b> | Las dimensiones etiquetadas con color anaranjado corresponden a una debilidad menor identificada por los colaboradores de la institución y en la cual se deben ejecutar acciones de mejoramiento muy rápidamente. Las actividades planteadas tienen prioridad sin embargo no es tan difícil mejorar su percepción al interior de la institución.                                                                                        |
| <b>DM</b> | Las dimensiones etiquetadas con color rojo corresponden a una debilidad mayor identificada por los colaboradores de la institución y en la cual se deben ejecutar acciones de forma inmediata con el fin de corregir situaciones adversas y que generan malestar en los colaboradores o que atentan contra el progreso y bienestar del clima organizacional.<br>Las acciones planteadas tienen una alta prioridad de ser implementadas. |

Fuente: Elaboración propia.

### 1.5.3 Fuentes de información

Las fuentes de información en las que se sustentó la presente investigación, son de tres tipos:

- Fuentes primarias: la herramienta fundamental utilizada para realizar el diagnóstico del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, extensión Cali, es la encuesta, la cual brinda información clave sobre las características del ambiente laboral objeto de estudio.

#### Población encuestada

La Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, se encuentra ubicada en la carrera número 5 A- 79 en el barrio Tequendama de la ciudad de Santiago de Cali. A la fecha cuenta con 56 personas entre personal directivo, coordinadores, operativos y docentes. De este total lograron

aceptar la invitación de participar en este estudio, un total de 44 funcionarios. En la tabla se reseñan los cargos que no participaron en la investigación.

**Tabla 2. Población encuestada**

| ÁREAS                                   | UNIVERSO | NO SE ENCUESTARON |
|-----------------------------------------|----------|-------------------|
| Bienestar                               | 2        | 1                 |
| Cartera                                 | 2        | 1                 |
| Coord. Extensión e internacionalización | 1        | 0                 |
| Servicios varios                        | 4        | 0                 |
| Coord. De programas académicos          | 2        | 1                 |
| Jefe de compras                         | 1        | 0                 |
| Sistemas                                | 3        | 1                 |
| Talento Humano                          | 2        | 1                 |

Fuente: Elaboración propia.

- Fuentes secundarias: información obtenida dentro de la AUNAR, extensión Cali en lo relacionado con información compendiada en la institución Ver tabla \_\_ y que contribuyo a contextualizar el fenómeno objeto de estudio. Así mismo las fuentes bibliográficas que sobre el tema ayudaron a entender y explicar el clima organizacional

**Tabla 3. Documentos institucionales**

| TEMAS                      | FUENTE                                                                                                                    |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organigrama                | <a href="http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4">http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4</a> |
| Misión Institucional       | <a href="http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4">http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4</a> |
| Visión Institucional       | <a href="http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4">http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4</a> |
| Objetivo Institucional     | <a href="http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4">http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4</a> |
| Principios Institucionales | <a href="http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4">http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4</a> |
| Valores Institucionales    | <a href="http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4">http://aunarcali.edu.co/ext/bienestar_institucional/4</a> |

Fuente: Elaboración propia.

- Fuentes terciarias: información resumida y organizada, extraída de internet, artículos de revistas (Ver Tabla 4. Revistas investigadas), catálogos, libros de texto y bibliografías.

**Tabla 4. Tabla de revistas investigadas**

| <b>REVISTAS</b>                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revista diversitas – perspectivas en psicología - vol. 2, no. 2. 2006                              |
| Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / No. 42 / Jul - Dic 2009                      |
| Cuadernos de Administración, 16 (25): 109-137. Bogotá, Colombia: Pontificia universidad Javeriana. |
| Aporta, revista de ciencias sociales ISSN 1696-7348. No 56 Enero-Febrero 2013.                     |
| Revista Ingeniería Industrial, 6(1), 39-54. 2007                                                   |
| Revista de Psicología General y Aplicada. Vol. 4 No 45, pág. 443-451. 1992                         |

Fuente: Elaboración propia.

#### **1.5.4 Técnicas de recolección de información**

Para obtener la información que se requiere en este trabajo de investigación, se utilizara un instrumento tipo encuesta formulado por los docentes Álvaro Zapata Domínguez PhD. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). Dicho instrumento, es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño y que consta de 27 dimensiones.

En consecuencia, las encuestas serán dirigidas a la población total de colaboradores de la AUNAR, extensión Cali, la cual equivale a 50 personas. Además, con la encuesta se podrá conocer la percepción que se tiene de la entidad, establecer variables y analizar el comportamiento y conducta de sus funcionarios. Posteriormente, se analizarán los resultados con el fin de alcanzar los objetivos de la presente investigación.

Este instrumento permite coleccionar un diagnóstico sobre el clima organizacional promediando los factores analizados. Igualmente posibilita calcular la dispersión de los datos, deducir las causas y proponer soluciones para cada uno de los factores apoyados en la desviación y frecuencia de los datos.

Por otra parte, de los resultados obtenidos, se podrán establecer las variables que afectan positiva y negativamente el clima organizacional de la AUNAR, extensión Cali, y a partir de allí, diseñar el plan de mejoramiento que le permitirá adoptar las acciones correctivas y preventivas para establecer mecanismos eficientes y oportunos que conlleven al mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la siguiente tabla se presenta la encuesta sobre clima organizacional de García y Zapata.



**Tabla 5. (Continuación).**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos</p> <p>3.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Empresa?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>No lo permite</span> <span>Lo permite</span> </div> </div> | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.</p> <p>En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.</p> <p>Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.</p> <p>No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.</p> <p>Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)</p> <p>Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.</p> <p>Otras causas ¿Cuáles?</p> | <div style="margin-top: 20px;"> <div>▪ _____</div> <div>▪ _____</div> <div>▪ _____</div> </div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                 |

**Tabla 5. (Continuación).**

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | CAUSAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | SOLUCIONES                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable |
| <div>4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA</div> <div>Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema.</div> <div>4.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informase en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?</div> <div><div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div></div><div>No la tengo<div>La tengo</div>Siempre</div></div> | <div>a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</div> <div>b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</div> <div>c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</div> <div>d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.</div> <div>e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.</div> <div>f) Otras causas ¿Cuáles?</div> | <div><div>▪</div><div></div></div> <div><div>▪</div><div></div></div> <div><div>▪</div><div></div></div>                                                                             |

Tabla 5. (Continuación).

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CAUSAS                                                                                                                                                                                                                      | SOLUCIONES                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) | Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                            |
| <div>5.      <b>INFRAESTRUCTURA</b></div> <div>La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.</div> <div>5.1      ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?</div> <div><table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table><div>No lo permiten<span style="float:right">Lo permiten</span></div></div>                                                                                                                                                   | 0                                                                                                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <div>a) Las instalaciones no son seguras.</div> <div>b) Las instalaciones no son funcionales.</div> <div>c) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.</div> <div>d) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos</div> <div>e) No hay preocupación en la Autónoma de Nariño –Cali- por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.</div> <div>f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.</div> <div>g) Otras causas ¿Cuáles?</div>                                    | <div>▪ <div></div></div> <div>▪ <div></div></div> <div>▪ <div></div></div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                    | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                            |
| <div>6.      <b>COOPERACIÓN</b></div> <div>La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.</div> <div>6.1      ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Autónoma de Nariño –Cali-, antes que sus intereses personales?</div> <div><table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table><div>No lo hacen<span style="float:right">Lo hacen<br/>Siempre</span></div></div> | 0                                                                                                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <div>a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.</div> <div>b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.</div> <div>c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Autónoma de Nariño –Cali-.</div> <div>d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.</div> <div>e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.</div> <div>f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.</div> <div>g) Otras causas ¿Cuáles?</div> | <div>▪ <div></div></div> <div>▪ <div></div></div> <div>▪ <div></div></div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                    | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                            |

Tabla 5. (Continuación).

| <p style="text-align: center;"><b>DIMENSIÓN</b></p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p style="text-align: center;"><b>CAUSAS</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> | <p style="text-align: center;"><b>SOLUCIONES</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable</p> |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <p><b>7. LIDERAZGO</b></p> <p>El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos.</p> <p>7.1 ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="display: inline-table; margin: 10px;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> </div> <p style="text-align: center;">No lo es <span style="float: right;">Lo es plenamente</span></p>                                                                                       | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.</p> <p>b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.</p> <p>c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.</p> <p>d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.</p> <p>e) Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas.</p> <p>f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p>          | <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |
| <p><b>8. RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <p>Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.</p> <p>8.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Autónoma de Nariño –Cali- son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="display: inline-table; margin: 10px;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> </div> <p style="text-align: center;">No lo son <span style="float: right;">Lo son plenamente</span></p> | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.</p> <p>c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas.</p> <p>d) Falta cordialidad en el trato.</p> <p>e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.</p> <p>f) Hay barreras entre los estamentos.</p> <p>g) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.</p> <p>h) Otras causas ¿Cuáles?</p> | <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |

Tabla 5. (Continuación).

| <p style="text-align: center;"><b>DIMENSIÓN</b></p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p style="text-align: center;"><b>CAUSAS</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p>                                                                                                                                | <p style="text-align: center;"><b>SOLUCIONES</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN</b><br/>           Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").</p> <p>9.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;">No lo creo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">             0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10           </div> <div style="text-align: left;">Lo creo plenamente</div> </div>                                                                                                                     | <p>a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.</p> <p>b) No recibí inducción al ingresar a la institución</p> <p>c) La institución tienen procesos de inducción pero no son los adecuados</p> <p>d) Otras causas ¿Cuáles?</p>                                                                                                                                            | <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p>                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>10. RECONOCIMIENTO</b><br/>           El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.</p> <p>10.1 ¿A las personas que se distinguen en la Autónoma de Nariño –Cali-, 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 manera?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;">No se les valora</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">             0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10           </div> <div style="text-align: left;">Se les valora plenamente</div> </div> | <p>a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Autónoma de Nariño –Cali-.</p> <p>b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución</p> <p>c) A la institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.</p> <p>d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la Institución.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuáles?</p> | <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p>                                                                                                                                                                                                     |

Tabla 5. (Continuación).

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | CAUSAS                                                                                                                                                                                                                      | SOLUCIONES                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) | Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |
| <div>11. MOTIVACIÓN</div> <div>La motivación se refiere al apoyo que brinda la Autónoma de Nariño –Cali- a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.</div> <div>11.1 ¿Considera usted que la Autónoma de Nariño –Cali- genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?</div> <div><table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table><div>No se motivaSe motiva plenamente</div></div>  | 0                                                                                                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <div>a) La institución no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.</div> <div>b) La Autónoma de Nariño –Cali- no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.</div> <div>c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan.</div> <div>d) En general, las condiciones laborales de la Autónoma de Nariño –Cali- son inadecuadas y no son motivantes.</div> <div>e) Otras causas ¿Cuáles?</div> | <div><div>▪</div><div>▪</div><div>▪</div></div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                    | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |
| <div>12. COMPENSACIÓN</div> <div>La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la Institución.</div> <div>12.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?</div> <div><table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table><div>No lo creoLo creo plenamente</div></div> | 0                                                                                                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <div>a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo</div> <div>b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja</div> <div>c) La institución no ha dado a conocer el plan de compensación</div> <div>d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.</div> <div>e) Otras causas ¿Cuáles?</div>                                                                                                                             | <div><div>▪</div><div>▪</div><div>▪</div></div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                    | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |

Tabla 5. (Continuación).

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | CAUSAS                                                                                                                                                                                                                      | SOLUCIONES                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) | Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |
| <div>13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</div> <div>El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.</div> <div>13.1 ¿La Autónoma de Nariño –Cali- estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución?</div> <div><table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table><div>No lo haceLo hace siempre</div></div>                                                             | 0                                                                                                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <div>a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</div> <div>b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</div> <div>c) A la Autónoma de Nariño –Cali- el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.</div> <div>d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</div> <div>e) Otras causas ¿Cuáles?</div>                                                                                                                                                                                                             | <div><div></div></div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                    | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |
| <div>14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL</div> <div>La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.</div> <div>14.1 ¿La Autónoma de Nariño –Cali- ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?</div> <div><table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table><div>No lo ha diseñadoLo ha diseñado plenamente</div></div> | 0                                                                                                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <div>a) La Institución no ha divulgado nada al respecto.</div> <div>b) En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.</div> <div>c) Desconozco los riegos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.</div> <div>d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Autónoma de Nariño –Cali-.</div> <div>e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Autónoma de Nariño –Cali-, pero su funcionamiento no es el adecuado.</div> <div>f) Otras causas ¿Cuáles?</div> | <div><div></div></div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                    | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |

Tabla 5. (Continuación).

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | CAUSAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | SOLUCIONES                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)                                                                                                                      | Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable |
| <div>15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</div> <div>La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Institución, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.</div> <div>15.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la institución es objetivo y constructivo?</div> <div><div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div></div><div>No lo es</div><div>Lo es plenamente</div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <div>a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada</div> <div>b) Falta objetividad en la evaluación</div> <div>c) La evaluación no se hace en el momento oportuno</div> <div>d) La evaluación no es imparcial</div> <div>e) Más que constructiva, la evaluación es represiva</div> <div>f) Otras causas ¿Cuáles?</div> | <div><div>▪</div><div>_____</div></div> <div><div>▪</div><div>_____</div></div> <div><div>▪</div><div>_____</div></div>                                                              |
| <div>16. AUTOEVALUACIÓN</div> <div>Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Institución.</div> <div>16.1 ¿La Autónoma de Nariño –Cali- proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?</div> <div><div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div></div><div>No lo proporciona</div><div>Lo hace plenamente</div></div> | <div>a) La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo</div> <div>b) Existen métodos, pero no me interesa su aplicación.</div> <div>c) Los métodos no se han difundido ampliamente.</div> <div>d) No me interesa la Autoevaluación</div> <div>e) Otras causas ¿Cuáles?</div>                          | <div><div>▪</div><div>_____</div></div> <div><div>▪</div><div>_____</div></div> <div><div>▪</div><div>_____</div></div>                                                              |

Tabla 5. (Continuación).

| <p style="text-align: center;"><b>DIMENSIÓN</b></p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p style="text-align: center;"><b>CAUSAS</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> | <p style="text-align: center;"><b>SOLUCIONES</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable</p> |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>17. SOCIALIZACIÓN</b></p> <p>La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Autónoma de Nariño –Cali-.</p> <p>17.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-right: 10px;">No lo creo</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> <div style="margin-left: 10px;">Lo creo plenamente</div> </div>                                                                                                                                | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.</p> <p>b) La Autónoma de Nariño –Cali- tiene procesos socialización pero no son los adecuados.</p> <p>c) En la Autónoma de Nariño –Cali- se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.</p> <p>d) Otras causas ¿Cuáles?</p> | <div style="margin-top: 20px;"> <div>▪ _____</div> <div>▪ _____</div> <div>▪ _____</div> </div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |
| <p><b>18. BALANCE VIDA-TRABAJO</b></p> <p>El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.</p> <p>18.1 ¿Cree usted que la Autónoma de Nariño –Cali- se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-right: 10px;">No lo impulsa</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> <div style="margin-left: 10px;">Si lo impulsa</div> </div> | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>a) La institución no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.</p> <p>b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.</p> <p>c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.</p> <p>d) Otras causas ¿Cuáles?</p>                 | <div style="margin-top: 20px;"> <div>▪ _____</div> <div>▪ _____</div> <div>▪ _____</div> </div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |

Tabla 5. (Continuación).

| <p style="text-align: center;"><b>DIMENSIÓN</b></p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p style="text-align: center;"><b>CAUSAS</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p style="text-align: center;"><b>SOLUCIONES</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>19. ÉTICA</b></p> <p>La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.</p> <p>19.1 ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la institución?</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">8</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">9</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">10</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <span>No conozco<br/>ni aplico</span> <span>Si conozco<br/>y aplico</span> </div> | <p>a) Lo conozco pero no se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo</p> <p>b) Solo conozco algunos</p> <p>c) No se ha difundido ampliamente</p> <p>d) No conozco el código de ética</p> <p>e) No me interesa conocerlo</p> <p>f) Otras causas ¿Cuáles?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ _____</li> <li>▪ _____</li> <li>▪ _____</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| <p><b>20. NORMAS</b></p> <p>Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.</p> <p>20.1 ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Autónoma de Nariño –Cali-?</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">0</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">5</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">8</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">9</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 0 2px;">10</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <span>No conozco<br/>ni aplico</span> <span>Si conozco<br/>y aplico</span> </div>                                                                                                          | <p>a) Las normas establecidas en la Autónoma de Nariño –Cali- son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo.</p> <p>b) Los reglamentos de la Autónoma de Nariño –Cali- no están bien difundidos entre sus colaboradores.</p> <p>c) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).</p> <p>d) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la Autónoma de Nariño –Cali-.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ _____</li> <li>▪ _____</li> <li>▪ _____</li> </ul>                                                                                                                                                      |

| <p style="text-align: center;"><b>DIMENSIÓN</b></p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p style="text-align: center;"><b>CAUSAS</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> | <p style="text-align: center;"><b>SOLUCIONES</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable</p> |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.</p> <p>21.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Autónoma de Nariño –Cali-, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">7</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">8</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">9</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">10</td> </tr> </table> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>No lo creo</span> <span>Lo creo plenamente</span> </div> | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>a) La Autónoma de Nariño –Cali- no tiene establecidos los procesos y procedimientos</p> <p>b) La Institución no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas</p> <p>c) No conozco a que proceso de la institución corresponden las actividades que ejecuto</p> <p>d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.</p> <p>e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad</p> <p>f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos</p> <p>g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.</p> <p>h) Otras causas ¿Cuáles?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ _____</li> <li>▪ _____</li> <li>▪ _____</li> </ul> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                             |
| <p><b>22. LIBRE ASOCIACIÓN</b></p> <p>La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Institución.</p> <p>25.1 ¿La Autónoma de Nariño –Cali- permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Institución?</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">7</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">8</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">9</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">10</td> </tr> </table> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>No lo permite</span> <span>Si lo permite</span> </div>                                                                                                                                                                                                        | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>a) Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación</p> <p>b) La Institución impide la libre asociación</p> <p>c) No me interesan asociarme a otros grupos formales</p> <p>d) Otras causas ¿Cuáles?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ _____</li> <li>▪ _____</li> <li>▪ _____</li> </ul> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                             |

Tabla 5. (Continuación).

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CAUSAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | SOLUCIONES                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable |
| <div>23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</div> <div>La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.</div> <div>22.1 ¿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?</div> <div><div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div></div><div>No se SolucionanSe solucionan satisfactoriamente</div></div> | <div>a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</div> <div>b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.</div> <div>c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Autónoma de Nariño –Cali-, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.</div> <div>d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</div> <div>e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.</div> <div>f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</div> <div>g) Otras causas ¿Cuáles?</div> | <div><div>▪</div><div>▪</div><div>▪</div></div>                                                                                                                                      |
| <div>24. IDENTIDAD</div> <div>La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Institución.</div> <div>23.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Autónoma de Nariño –Cali-?</div> <div><div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div></div><div>NulaAlta</div></div>        | <div>a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos</div> <div>b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la institución</div> <div>c) Considero que la institución no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.</div> <div>d) Considero que la Institución no se preocupa por mejorar la imagen.</div> <div>e) Considero que la imagen externa que se tiene de la Institución no ayuda a generar identidad en los colaboradores.</div> <div>f) Otras causas ¿Cuáles?</div>                                                                                                                             | <div><div>▪</div><div>▪</div><div>▪</div></div>                                                                                                                                      |

Tabla 5. (Continuación).

| <p style="text-align: center;"><b>DIMENSIÓN</b></p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p style="text-align: center;"><b>CAUSAS</b></p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> | <p style="text-align: center;"><b>SOLUCIONES</b></p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable</p> |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <p><b>25. GRUPOS INFORMALES</b></p> <p>Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Institución, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores</p> <p>21.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> </div> <p>No considero <span style="float: right;">Si considero</span></p> | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.</p> <p>b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal.</p> <p>c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.</p> <p>d) La Autónoma de Nariño –Cali- no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades</p> <p>e) Otras causas ¿Cuáles?</p> | <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                              |
| <p><b>26. TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p>Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Institución, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.</p> <p>26.1 ¿La Autónoma de Nariño –Cali- impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> </div> <p>No lo impulsa <span style="float: right;">Si lo impulsa</span></p>                                                                                                                                  | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <p>a) La Autónoma de Nariño –Cali- impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.</p> <p>b) La institución no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.</p> <p>c) Las personas de la Autónoma de Nariño –Cali- no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.</p> <p>d) Otras causas ¿Cuáles?</p>                                                                               | <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> <p>▪ _____</p> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                              |

Tabla 5. (Continuación).

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | CAUSAS                                                                                                                                                                                                                      | SOLUCIONES                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) | Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable |   |   |   |   |   |   |   |    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                 |
| <div>27. INFORMACIÓN</div> <div>La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Autónoma de Nariño –Cali-.</div> <div>27.1 ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?</div> <div><table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table><div>No lo creoSi lo creo</div></div> | 0                                                                                                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | <div>a) Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados.</div> <div>b) Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información.</div> <div>c) El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)</div> <div>d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la Autónoma de Nariño –Cali-.</div> <div>e) La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información.</div> <div>f) Otras causas ¿Cuáles?</div> | <div><div>▪</div><div>▪</div><div>▪</div></div> |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                    | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                 |

Fuente: Elaboración propia.

## 1.6 Análisis y Resultados

Como referencia para analizar los resultados se definió la base de la calificación numérica y su equivalente cualitativo, con el fin de tener los fundamentos a través de los cuales se evaluó cada una de las diferentes dimensiones o variables. (Ver tabla 6).

**Tabla 6. Valoración cualitativa del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida**

| RANGOS CUALITATIVOS PARA CALIFICACIÓN |              |             |
|---------------------------------------|--------------|-------------|
| RANGO MÍNIMO                          | RANGO MÁXIMO | CUALITATIVA |
| 9.5                                   | 10           | EXCELENTE   |
| 8                                     | 9.49         | BUENO       |
| 7                                     | 7.99         | ACEPTABLE   |
| 6                                     | 6.99         | REGULAR     |
| 4                                     | 5.99         | MALO        |
| 0                                     | 3.99         | PÉSIMO      |

Fuente: Elaboración propia.

A través de los puntajes obtenidos se diagnosticó el grado de debilidad o fortaleza de cada dimensión, siendo excelente y bueno los factores de medición para las fortalezas y aceptable, regular, malo y pésimo para las debilidades.

### 1.6.1 Técnicas de análisis de Información.

Las técnicas de análisis de información que se utilizaron en la investigación para procesar los datos se asocian con una escala de evaluación que va de cero a diez que permitió a los encuestados responder según su percepción en cada una de las dimensiones medidas en la encuesta. La escala de medición por tanto para el análisis de estos datos corresponde a la escala de medida de razón, donde el cero representa la ausencia de la dimensión medida. Esta escala posibilitó posteriormente establecer unos rangos de calificación cualitativos del clima organizacional, para facilitar su análisis, y que corresponden a una escala de medición ordinal, ya

que establece un orden según la frecuencia de respuestas en la percepción en cada dimensión y que iban desde el criterio de Pésimo hasta el de excelente.

También se utilizaron criterios estadísticos como promedios, para calcular la media en las respuestas a cada dimensión, frecuencias de respuestas en cada una de las preguntas de la encuesta, moda, para conocer la respuesta más repetida, y la desviación estándar que permitió determinar qué tanta variación en las respuestas se presentaron o si por el contrario se presentaba consistencia en las mismas.

## 1.7 Marco lógico

La Tabla 1 presenta el marco lógico en el que se reflejan las fases que se desarrollaran para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación. De igual forma se presentan las actividades y recursos a través de los cuales se esperan obtener los resultados esperados en el presente estudio.

**Tabla 7. Matriz del Marco lógico**

| OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                       | FASE DE LA INVESTIGACIÓN | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                               | RECURSOS                                                                                                                                                                                            | RESULTADO                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| -Diagnosticar el clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño - extensión Cali a partir de la aplicación de un instrumento de medición.                                                              | Diagnóstico.             | -Revisar el marco referencial del clima organizacional (factores que intervienen).<br>-Preparar las encuestas como herramienta para el diagnóstico.<br>-Aplicar las encuestas como instrumento para recolectar los datos. | -Equipo de cómputo.<br>-Internet.<br>-Bibliografía sobre clima organizacional.<br>-Asesoría por parte de la directora del trabajo de investigación.<br>-Formalidades y resultados de las encuestas. | Diagnóstico del clima organizacional.           |
| -Identificar las variables de clima organizacional que impactan de forma positiva y negativa a la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño - extensión Cali.                                                                | Análisis.                | -Procesar, clasificar y analizar la información.                                                                                                                                                                          | -Equipo de cómputo.<br>-Internet.<br>-Encuestas.<br>-Herramienta SPSS.<br>-Resultados de las encuestas.                                                                                             | -Variables que afectan el clima organizacional. |
| -Diseñar un plan de mejoramiento a través del cual la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño- extensión Cali, pueda gestionar eficientemente los resultados obtenidos en una medición de clima organizacional específica. | Diseño.                  | -Formular un plan de mejoramiento que permita adoptar las acciones correctivas y preventivas para establecer mecanismos eficientes y oportunos que conlleven al mejoramiento continuo.                                    | -Equipo de cómputo.<br>-Internet.<br>-Información recolectada.                                                                                                                                      | -Plan de mejoramiento.                          |

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Marco referencial

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 La Organización.

Para la comprensión plena de la temática que se llevó a cabo y que se relaciona con la medición del clima organizacional, se partió de la idea que este fenómeno ocurre en un escenario que lo determina, y que es preciso definir, se hace referencia aquí al concepto de organización.

A continuación se relacionan algunas definiciones que ayudan en el propósito de caracterizar que es una organización.

- Stene (1940): “Es un conjunto de personas que sistemática y conscientemente combinan sus propios esfuerzos individuales para la realización de una misión común”.

- Malinowski (1944): “Es un grupo de personas unidas para un fin común, que utilizan conjuntamente los aparatos técnicos y están bajo un conjunto de normas”.

- Weber (1947): “Una categoría técnica que designa los medios en los que los distintos tipos de servicios son combinados continuamente el uno con el otro y con los medios no humanos de producción”.

- March y Simon (1958) - “Es el complejo esquema de comunicaciones y de otras relaciones que vienen a establecerse en un grupo de seres humanos”.

- Brench (1961): “El término organización es habitualmente utilizado para referirse a la estructura de responsabilidades y relaciones atribuidas a los distintos puestos”

- Urwick (1961): “La organización es la determinación de qué actividades son necesarias para un determinado fin o programa y su agrupación ordenada para asignarlas a los individuos”.

- Pfiffner y Sherwood (1961): “Es el conjunto de formas en las que un número elevado de personas, demasiadas para tener contacto directo unas con otras y comprometidas en una complejidad de funciones, se ponen en relación entre sí para una consciente y sistemática fijación y realización de objetivos mutuamente aceptados”.

- Zerilli (1981): “Se entiende por organización la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen “.

- Mooney (1990). “Es una forma que cada asociación humana asume para la consecución de un objetivo común”.

- Canales (1991): “La organización es la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos, mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación”.

- Manene (1996). “ La organización es la determinación en continuidad de las estructuras de medios humanos y materiales, orientados a la consecución de una misión estratégica común y en consonancia con la cultura de la entidad, creando y actualizando periódicamente las normas sobre delimitador de funciones, responsabilidades, dependencias, procedimientos y sistemas de relaciones y comunicación”.

Si se analizan varias de las definiciones, puede observarse que en ellas se menciona implícita o explícitamente, el papel protagónico que juegan las personas en la conformación y dinámica de las organizaciones. En este marco es preciso destacar, que si el papel que juegan las personas en las organizaciones es trascendental, lo es en el contexto de un ambiente que sea percibido como agradable para el trabajo y la convivencia humanos.

### **2.1.2 Clima Organizacional.**

Posiblemente los antecedentes del concepto de clima organizacional puedan tener raíces en las investigaciones que llevara a cabo Elton mayo en 1924, cuando se preguntaba en torno a que elementos posibilitaban mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Por cerca de una década (1924-1933), llevo a cabo investigaciones en la Western Electric, estudiando el comportamiento de los operarios ante una serie singular de situaciones.

Conocidos como los estudios Hawthorne, pudo observarse como el clima organizacional es afectado por una cadena de variables que afectan el estado emocional de los individuos y la productividad organizacional.

Los estudios de Elton Mayo sacan a relucir entre otras cosas, el valor que tiene los grupos en el trabajo y el papel que juegan las interrelaciones entre las personas y estas con la estructura organizacional, dando lugar a una variable que a pesar que no se hablaba en dichos términos en ese entonces, sería lo que hoy día conocemos como clima organizacional.

Como lo señala Olaz (2013, p 3)

Aunque no hay constancia precisa de que se hablara explícitamente de clima laboral o clima organizativo, son muchas las alusiones que sobre el término se han dado desde entonces, y que se retomaran más adelante, no sin antes aclarar de la importancia que hoy tiene en el mundo de las organizaciones dicho fenómeno.

Estudiar el clima organizacional ha cobrado gran relevancia en la actualidad, toda vez que se ha incluido como uno de los indicadores de los sistemas de gestión de calidad convirtiéndolo en elemento clave para la contribución a una mayor productividad con la implementación de estrategias que generen un mejoramiento continuo.

El ambiente que se establece al interior de una organización, lo conforman los individuos que en ella coexisten en función de la percepción que tengan de las múltiples variables en ella presentes y que les significan favorable o desfavorablemente, es por esto que la forma de comportarse de una persona en una organización, no depende únicamente de sus características personales sino desde luego, de la forma en que interpreta su clima organizacional y los componentes organizacionales que la conforman.

En los años 30, los conceptos iniciales sobre clima fueron desarrollados por Kurt Lewin, denominándolos atmosfera psicológica, posteriormente el biólogo Ludwing Von Bertalanffy en la teoría general de sistemas, propone el vínculo sistema-ambiente.

A pesar de su significancia, el clima organizacional es un término más o menos reciente, sus inicios se establecen en 1960, y según García (2009)

Es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción, sin embargo, sí se visualiza un consenso en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado. (p. 45).

Para contextualizar el tema, en la tabla 8, se exponen algunas definiciones de clima organizacional.

**Tabla 8. Síntesis conceptual sobre clima 1968 – 2006**

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Litwin G. H. y R. Stringer, 1968)             | Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.            |
| (Tagiuri, 1968)                                | Una cualidad relativamente duradera del ambiente total que experimentan sus miembros, influyen en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.                                   |
| (Campbell et al., 1970)                        | Conjunto de atributos específicos de una organización particular dentro de la organización que pueden ser inducidos por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno.                                                                       |
| (Schneider, 1975)                              | Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente morales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.                                                                                                          |
| (Reichers & Schneider, 1990)                   | El clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas. |
| (Silva Vázquez, 1992)                          | Es un constructo útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable de diagnóstico e intervención.                                                                    |
| (Brunet, 1987)                                 | El clima constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad                                                                                              |
| (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001) | No es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones...                                                                |

**Tabla 8. (Continuación).**

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Seisdedos, 2003)                                                   | Es un conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros.                                                                                                                                                                                |
| (Peraza & García, 2004)                                             | El clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores y de los procesos de trabajo que se gestan en la organización.                                                                                                                                                                                                                         |
| (Torres, 2006)                                                      | Se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente.                                                                                                                                                                                                    |
| (Pérez de Maldonado, Bustamante Uzcátegui, & Maldonado Pérez, 2006) | Se construye colectivamente, a través desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.                                                                                                                                                       |
| (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006)                 | Es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral. |

Fuente: (Mercado & Navarro, 2008).

Como se mencionó son muchas las definiciones, por lo que se enumeran otras que son también relevantes:

García (2009) define clima organizacional como

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p. 48).

González (2009) sintetiza la definición con las siguientes palabras: “Es un conjunto de percepciones que tienen las personas relacionadas directa o indirectamente con la organización en un momento determinado”.

Chiavenato (2011) expresa que el clima organizacional es el ambiente interno entre los miembros de la organización y que está estrechamente relacionado con su motivación, él También añade que se refiere a las propiedades motivacionales del entorno de la organización, como así como los aspectos de la organización de diferentes tipos de motivaciones que llevan a la estimulación en sus miembros, así como la moral y se encuentra con el clima organizacional es favorable cuando arranca las necesidades personales de los miembros; y es desfavorable cuando se frustra esas necesidades.

Por su parte, Schneider, Ehrhart y Macey (2013) definen clima organizacional como las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización. La definición anterior rescata la idea de “percepciones” y se complementa con la influencia en “rendimiento o performance en el trabajo” que establecen otros autores (Boada, De Diego y Agulló, 2004; Cuadra y Veloso, 2007; Durán, 2003; Kouzes y Posner, 2011, citados por Durán, 2013).

Fernando Toro, en un estudio realizado en 2.426 empleados de 11 organizaciones de diferentes sectores económicos y de diferentes zonas del país, evidenció que el clima organizacional facilita o inhibe el compromiso

Contando con la falta de una definición sobre clima organizacional, se pueden asumir, aun así, unas características generales tales como:

- Es multidimensional, ya que está conformada por múltiples aspectos que hay que considerar en cada organización.
- Influye en la conducta de los individuos vinculados a la organización.
- Es fraccionado en microclimas por áreas, secciones, o divisiones.

Lo expuesto, sobre la idea de que el clima es una resultante de la percepción de los individuos y sus vivencias en la organización.

### 2.1.3 Características del concepto de clima organizacional

Existen múltiples características del clima organizacional que permiten complementar las distintas acepciones que tienen los diferentes autores. Como características centrales del clima organizacional, (Silva, 1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Goncalves (1997) considera que:

- El clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral.
- Las condiciones y características del medio laboral generan percepciones en los empleados
- El clima organizacional afecta el comportamiento de los empleados
- El clima organizacional es considerado como una variable interdependiente entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual de los empleados.
- Las características del clima organizacional son permanentes en el tiempo, y son diferentes en cada organización y en cada área o sub área de cada empresa.
- El clima organizacional es un sistema dinámico.

Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima organizacional con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima organizacional y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima organizacional, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

#### **2.1.4 Factores que conforman el clima organizacional**

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Psicología y empresa, 2011).

#### **2.1.5 Objetivos para el estudio del clima organizacional**

De acuerdo con Brunet, (1987) para los administradores es fundamental hacer un diagnóstico de cómo perciben los empleados el clima organizacional y los factores de más relevancia. A partir de un estudio de clima organizacional la administración puede:

- Analizar las percepciones que tienen los empleados al interior de su ambiente de trabajo.
- Identificar como se afectan la productividad y la creatividad de las personas y la correspondiente motivación y satisfacción.
- Analizar cuáles son los factores determinantes del clima organizacional, e identificar la diferencia que existe entre los factores de una u otra organización y de acuerdo a sus propias características.
- Trabajar en el mejoramiento del clima organizacional de tal modo que a través de esto se logre optimizar la productividad y la calidad del trabajo, a la vez que se favorecen las relaciones interpersonales y se desarrolla la eficiencia de la organización.

### **2.1.6 Una aproximación a la apreciación de los síntomas de deterioro del clima organizacional**

En un estudio realizado por Ángel Olaz de la Universidad de Murcia en 2013, reseña que un clima laboral deteriorado o lo que él denomina “toxico”, presenta una serie de síntomas, que son la señal de percepciones que sobre el clima organizacional tienen las personas y que no corresponden a sus expectativas, y su correlación con unas variables subyacentes, posibles generadoras de dichos síntomas. Por tanto es deber de la organización emprender acciones que “corrijan” dichas desviaciones y restablezcan un clima organizacional saludable. Olaz (2013) señala, “por síntomas se entienden las manifestaciones o, si se prefiere, las desviaciones que presenta cada una de las variables observadas sobre un teórico comportamiento asumido como normal por parte de la organización”. En este sentido indica Olaz (2013), “Se trata, por tanto, de iniciar mecanismos de corrección que restituyan en la medida de lo posible unos adecuados niveles de convivencia en el marco del clima organizacional. La clave consiste es actuar en las variables a través de la interpretación de los signos”

Estos aspectos señalados por Olaz, en los que se relacionan las variables subyacentes y síntomas de deterioro del clima organizacional se muestran en la tabla 9.

**Tabla 9. Síntomas de deterioro del clima organizacional (Olaz 2103)**

| ESCENARIOS DEL CLIMA LABORAL | ASPECTOS ESTRUCTURAL - ORGANIZATIVOS | ORGANIZATIVO/CONTEXTO | VARIABLES SUBYACENTES                                      | SÍNTOMAS DE DETERIORO |                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |                                      |                       | DEFINICION CULTURAL Y ORGANIZACIÓN FORMAL EXISTENTE        | 1                     | DETERIORO DE MISIÓN, VISION Y VALORES JUNTO A BAJOS NIVELES DE COMPROMISO HACIA LA PROPIA ORGANIZACIÓN E INDEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZATIVOS                        |
|                              |                                      |                       | ASPECTOS RETRIBUTIVOS Y EXPECTATIVAS MOTIVACIONALES        | 2                     | ESTANCAMIENTO DE LA PROMOCION PROFESIONAL, SALARIOS DISCUTIDOS INTERNAMENTE Y CON RELACION AL SECTOR, PRECARIEDAD LABORAL Y ESCASO RECONOCIMIENTO DEL ESTATUS ADQUIRIDO |
|                              |                                      |                       | COMUNICACIÓN Y CONCENTRACIÓN DE PODER                      | 3                     | ESCASA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES Y FALTA DE CONTROL SOBRE EL TRABAJO                                                                                       |
|                              |                                      |                       | RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO                   | 4                     | AISLAMIENTO FÍSICO, POCA RELACIÓN CON SUPERIORES Y COLABORADORES, JUNTO A CONFLICTOS INTERPERSONALES                                                                    |
|                              |                                      |                       | CONCILIACIÓN VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL                   | 5                     | CONFLICTOS ENTRE EL TRABAJO Y EL HOGAR, POCO APOYO EN EL HOGAR Y PROBLEMAS DERIVADOS DE UNA DOBLE CARRERA                                                               |
|                              | DEL TRABAJO/CONTENIDO                |                       | ENTORNO DEL TRABAJO                                        | 6                     | PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA FIABILIDAD, DISPONIBILIDAD, IDONEIDAD Y MANTENIMIENTO TANTO DEL EQUIPO COMO DE LAS INSTALACIONES                                          |
|                              |                                      |                       | DISEÑO DE PUESTOS Y DE TAREAS                              | 7                     | FALTA DE VARIEDAD, PERDIDA GLOBAL DEL PROCESO DE TRABAJO, FRAGMENTACION Y AUSENCIA DE SIGNIFICADO, INFRAUTILIZACIÓN Y SOBREUTILIZACION DE LAS CUALIFICACIONES           |
|                              |                                      |                       | DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLAS - CARGA DE TRABAJO ASOCIADA | 8                     | SOBRECARGA O ESCASA CARGA DE TRABAJO, FALTA DE CONTROL CON RESPECTO AL RITMO ESTABLECIDO, ALTOS NIVELES DE PRESIÓN EN TIEMPO Y FORMA                                    |
| ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS | DEL GRUPO SIGNIFICADO                |                       | COMUNICACIÓN EFECTIVA                                      | 9                     | PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA AUSENCIA DE COMUNICACIÓN POR PARTE DEL EMISOR, RECEPTOR, CANALES, MENSAJES Y CONTEXTOS INADECUADOS                                        |
|                              |                                      |                       | MOTIVACIÓN INTRAPERSONAL                                   | 10                    | AUSENCIA DE EXPECTATIVAS, BAJOS NIVELES DE RECONOCIMIENTO Y PROYECCIÓN PROFESIONAL EN EL CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO                                                     |
|                              |                                      |                       | LIDERAZGO PROACTIVO                                        | 11                    | ESTILOS DE DIRECCIÓN AUTORITARIOS BASADOS EN LA FISCALIZACIÓN DEL TRABAJO Y AUSENCIA DE PLANES PERSONALIZADOS QUE IMPIDAN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS                 |
|                              |                                      |                       | TRABAJO EN EQUIPO                                          | 12                    | FORMAS DE TRABAJO BASADAS EN EL INDIVIDUALISMO Y COMPETENCIA ENTRE LOS PROPIOS TRABAJADORES, SIGNIFICANDO QUE EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS                               |
|                              | APRECIACIÓN PERSONAL DEL INDIVIDUO   |                       | GRADO DE CONOCIMIENTOS                                     | 13                    | LAGUNAS, ERRORES, DESORIENTACIÓN Y SIGNIFICADO DEL VALOR APORTADO AL TRABAJO ENCOMENDADO                                                                                |
|                              |                                      |                       | NIVEL DE CAPACIDADES                                       | 14                    | EXCESO / ESCASO NIVEL DE RESPONSABILIDAD PARA EL PUESTO DESEMPEÑADO O TAREAS SUPERADAS PARA LA TEORICA POTENCIALIDAD DEL INDIVIDUO                                      |
|                              |                                      |                       | ESCALA DE HABILIDADES                                      | 15                    | CARENCIAS DE HERRAMIENTAS INTRA – INTERPERSONALES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO EN EL ENTORNO DE TRABAJO                                            |

Fuente: (Olaz, 2013, p. 19).

### 2.1.7 Repercusiones de un clima tóxico.

Si las condiciones organizacionales no se presentan según las expectativas de los trabajadores, esto se reflejara en una percepción y actitudes en las que el clima organizacional será percibido como toxico y afectara los niveles individual, grupal y a la organización misma.

Olaz (2013) señala que a nivel individual,

El impacto psicológico puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación, al burnout como cristalización de un ciclo cultivado en el tiempo. En otros casos, cuando la situación es de una mayor intensidad y las circunstancias parecen quedar fuera de control, es cuando pueden aflorar cuadros mentales más severos como la paranoia o la depresión.

Desde el punto de vista de la influencia del grupo, este también se ve afectado, ya que es en este escenario donde el individuo reflejara de manera directa su malestar, es así como según Olaz (2013) indica,

Desde el punto de vista del grupo las repercusiones también se hacen evidentes cuando comienzan a generarse situaciones donde las auto justificaciones, el victimismo, la holgazanería, la desconfianza y la dejación de funciones —también, en ocasiones, la falta de respeto como sublimación de todo lo anterior— distinguen el comportamiento del grupo y, en consecuencia, una pérdida de productividad y, sobre todo, una ruptura del espíritu de trabajo en equipo, verdadera base sobre la que se cimenta el desarrollo personal y profesional de las personas. (p 20).

En este mismo sentido se afectara la organización como tal, ya que esta será el reflejo de lo que a nivel individual y grupal se presenta en cuanto a manifestaciones de malestar con el clima organizacional que se pueda estar presentando; es lo que Olaz llama “efecto invernadero”, refiriéndose a un clima inapropiado que afecta la estructura, los grupos y al individuo en un ambiente inestable.

### 2.1.8 Buenas prácticas en la mejora del clima organizacional

Todo diagnóstico negativo sobre el clima organizacional, lleva por consecuencia lógica una toma de medidas correctivas que contribuyan a disminuir o eliminar los factores causantes de dicho resultado. Es sabido que todo síntoma negativo es la resultante de un conjunto de variables subyacentes que deben ser tratados a través de lo que llama Olaz (2013), buenas practicas, es decir

El conjunto de acciones orientadas, en primer lugar, a prevenir aquellos aspectos que limitan, degradan o deterioran el buen clima organizacional y, por otro, a paliar, aminorar y/o corregir los factores que ya instalados en la organización, pueden perjudicar severamente su modelo de convivencia y a otro tipo de variables basadas en la productividad, eficiencia y resultados esperados.

Entre esas buenas prácticas que pueden realizarse, Olaz (2013) destaca las siguientes:

- Estructurar una cultura basada en una visión, misión y valores soportados en un alto nivel de compromiso y metas organizacionales compartidas.
- Promover al empleado, que haya salarios justos y reconocimiento al buen desempeño.
- Políticas que permitan la gestión de la diversidad, la multiculturalidad, las óptimas relaciones interpersonales, a expensas del cargo, y la resolución de conflictos.
- Posibilitar la toma participativa de decisiones y la delegación de las mismas.
- Políticas en torno a conciliación laboral (trabajo a distancia, flexibilidad de horarios, compensaciones)
- Estructurar funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto de Trabajo, y alineadas a la estructura organizacional y los procesos implicados.
- Inversión y mantenimiento de instalaciones
- Hacer reingeniería de procesos acorde a las competencias del talento humano
- Estructurar políticas que faciliten la comunicación formal e informal.
- Gestión de un plan carrera que satisfaga necesidades personales y profesionales y permitan la proyección de los individuos.

- Desarrollar un sistema de liderazgo y trabajo en equipo que potencialice las competencias de las personas y optimice resultados cooperativos
- Formación en asuntos técnicos y motivacionales por parte de los ejecutivos.
- Formación en habilidades interpersonales y de dirección.

### **2.1.9 Medición del clima organizacional**

De acuerdo con García (2009) para medir el clima organizacional pueden manejarse tres estrategias; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Según Rodríguez (2001), Es posible elaborar su diagnóstico con cuestionarios estandarizados preguntando a los trabajadores de la organización por sus percepciones en cuanto a las variables estudiadas.

Los cuestionarios que miden clima organizacional se diseñan en función de preguntas cerradas para que los participantes lo evalúen en términos de la situación actual y futura que desearían para su organización.

Se han planteado distintas apreciaciones y metodologías para abordar el temático fruto del trabajo de diferentes autores, que como resultado generan también diversas interpretaciones y posiciones frente a los resultados obtenidos.

A continuación se presentan algunas propuestas para diagnosticar el clima organizacional

### **2.1.10 Herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional**

Teniendo presente que existen diversos modelos y por ende diferentes factores tenidos en cuenta en la medición del clima organizacional, distintos autores han propuesto métodos o herramientas de diagnóstico del clima organizacional que se presentan a continuación.

**Test del Clima Organizacional TECLA - John Sudarsky (1977) (como se citó en García, 2009)**

Contiene noventa afirmaciones que deben ser contestadas a través de falso o verdadero según la percepción que tenga de su trabajo u organización.

Esta herramienta plantea 8 dimensiones: claridad organizacional, calor y apoyo, conformidad, Normas de excelencia, recompensa, salario, seguridad y responsabilidad.

**Encuesta ECO – Fernando Toro (1992, citado por García, 2009)**

La encuesta trabaja con un conjunto de ítems que se evalúan en una escala tipo Likert, donde (1) es completamente en desacuerdo y (4) completamente de acuerdo.

García (2009) menciona que la encuesta en su versión definitiva cuenta con 40 ítems. Mide siete factores y un octavo que incluye tres categorías: cooperación, responsabilidad y respeto.

Los factores son los siguientes: Estilo de Dirección, Relaciones Interpersonales, Retribución, Sentido de Pertenencia, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección, Estabilidad, y Valores Colectivos(Cooperación, Responsabilidad y Respeto).

**Perfil Organizacional - Rensis Likert. (1976, Citado por García, 2009)**

De acuerdo a García (2009)

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. (p. 50)

Como se reseñó en el título variables del clima, Likert identifica cuatro tipos de sistemas organizacionales: Sistema I: Autoritario, Sistema II: Paternalista, Sistema III: Consultivo y Sistema IV: Participativo. Los dos primeros corresponden a climas cerrados y a climas abiertos los dos últimos, en este orden de ideas para Likert el instrumento es multidimensional en los que se señalan 8 dimensiones: las fuerzas de motivación, los métodos de mando, los procesos de comunicación, la planificación, la influencia, la toma de decisiones, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

**Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) – Carlos Eduardo Méndez (2006, citado por García, 2009)**

El instrumento consta de 45 preguntas con respuestas de opción múltiple. La escala que se utiliza para las respuestas contempla opciones que van desde 1 a 7.

Las variables contempladas en el instrumento, según Méndez (2006) son: cooperación, relaciones interpersonales, objetivos, liderazgo, toma de decisiones, motivación y control.

**Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” (1995, citado por García, 2009)**

La propuesta del profesor Álvarez (1995) fue desarrollada en la universidad del valle y contempla evaluar 24 factores que inciden en el clima organizacional. Dichos factores son evaluados en una escala que va desde 1 hasta 10 (uno como calificación más baja y diez como reflejo de un clima plenamente gratificante), una característica del modelo es que una evaluación no considerada adecuada, permite que la persona exponga las razones por las que no se considera plenamente gratificante, es decir determinar las causas que según el encuestado posibilitan que se presente dicha situación. Estas causas pueden ser elegidas dentro de un grupo de opciones o adicionarlas si es del caso.

El instrumento permite que los participantes puedan plantear opciones posibles de solución para que dicho factor se manifieste de forma ideal.

Los factores del clima organizacional planteados por Álvarez son: Estructura Organizacional, Claridad Organizacional, Participación, Comportamiento Sistémico, Instalaciones, Relación Simbiótica, Trabajo Gratificante, Liderazgo, Consenso, Desarrollo Personal,

Relaciones Interpersonales, Elementos de Trabajo, Buen Servicio, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Solución de Conflictos, Valoración, Agilidad, Salario, Evaluación del Desempeño, Selección de Personal, Retroalimentación, Inducción e Imagen de la Organización.

Es importante considerar que la aplicación del instrumento en un área de la organización – particularmente de gran tamaño- puede generar que las personas pierdan el contexto global de análisis.

### **Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (2008, citado por García, 2009)**

El modelo planteado por los profesores Álvaro Zapata Domínguez PhD. y Mónica García Solarte M.B.A (2008), es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado por el profesor Hernán Álvarez Londoño.

El propósito de este diagnóstico suscitado tras la aplicación del instrumento, es identificar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional, las causas de los resultados y las soluciones estipuladas en un plan de mejoramiento. Según lo planteado por García y zapata (2008) el clima organizacional está conformado por un conjunto de atributos, relativamente permanentes, que son percibidos, sentidos y experimentados por los miembros que componen la organización y que determinan su comportamiento. el instrumento consta de 27 dimensiones: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, infraestructura, comunicación participativa, liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, motivación, reconocimiento, desarrollo personal y profesional, compensación, higiene y salud ocupacional, autoevaluación, evaluación del desempeño, socialización, ética, balance vida-trabajo, procesos y procedimientos, normas, solución de conflictos, libre asociación, identidad, trabajo en equipo e información, grupos informales.

A través del establecimiento de un promedio de los resultados de los factores, el instrumento permite obtener un perfil de diagnóstico sobre el clima organizacional global. También es posible determinar la dispersión de las respuestas, las causas en la variación de los factores y las posibles soluciones para cada factor.

Revisados los instrumentos queda determinar cuál de los cuestionarios es el que mejor se adapta a las particularidades de la organización. Según Altmann (2000) es importante considerar que el número de características sea manejable, la información que se manejara en el cuestionario, las características del ambiente, la administración de la encuesta, la adaptación a las particularidades de la organización y su aplicación. Se requiere igualmente que para el diagnóstico conviene que haya independencia entre el investigador y el objetivo de estudio a modo de garantizar objetividad y minimizar el sesgo en el diagnóstico y conclusiones. También debe garantizarse el anonimato del participante y el manejo confidencial de las respuestas de suerte que haya en lo posible, sinceridad en las mismas.

Desde luego es también fundamental retroalimentar a los participantes de los resultados obtenidos y de las posibles alternativas de mejoramiento, a fin de mejorar su percepción.

Para el caso de la presente investigación, se plantea utilizar el Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional desarrollado por los profesores Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, dado que como lo dice Altmann (2000), el instrumento recoge de manera exhaustiva diferentes factores que dan cuenta de la dinámica organizacional en su estructura organizativa y las percepciones que de ellos tienen los empleados, son además un número suficiente de factores que permiten hacer una radiografía de que piensan y sienten los empleados del ambiente organizacional, además el número de características a medir es manejable, la encuesta es accesible en su administración e interpretación, y se adapta al medio ambiente laboral de la institución.

Para la ejecución de la presente investigación, se decidió utilizar la herramienta adaptada de los profesores Mónica García y Álvaro Zapata (2008), respecto de la propuesta hecha por el profesor Hernán Álvarez (1993).

Se escogió esta herramienta por ser considerada muy funcional, toda vez que involucra una serie de variables o dimensiones que permiten reflejar la percepción del clima organizacional por parte de los funcionarios, adicionalmente esta herramienta ha sido estructurada con unas dimensiones pensadas y validadas en el escenario de la empresa colombiana. Otra ventaja es que ella posibilita adicionar o no variables que se consideren pertinentes en el contexto de la organización en la que se esté desarrollando. Una ventaja adicional y muy importante de esta herramienta es que está diseñada de tal modo que el colaborador puede, no solo contestar que piensa o siente de cada dimensión, sino que también puede señalar las causas y posibles soluciones acerca de los factores que no son considerados como ideales o plenamente satisfactorios, esto le da al instrumento un carácter participativo, ya que se tiene en cuenta las opiniones o sugerencias hechas por los participantes en la formulación del plan de mejoramiento.

El instrumento consta de 27 dimensiones, en las que en cada una de ellas se realizan 3 preguntas, en la primera se pide a los participantes que realicen una evaluación cuantitativa de cada dimensión en una escala de 1 a 10, donde 1 es la apreciación menos favorable o positiva y 10 la apreciación ideal. En la segunda pregunta se indaga por cuales consideran son las causas que dan origen a una calificación diferente de 10, para cada dimensión. En ella se pueden

señalar varias posibles causas, algunas predeterminadas o señaladas abiertamente por el colaborador. La tercera pregunta hace alusión a las posibles soluciones que pueden considerarse para lograr el objetivo de tener un clima organizacional óptimo.

Las 27 dimensiones que se evaluaron se encuentran en el tabla 10.

**Tabla 10. Definición de dimensiones**

| #  | DIMENSIÓN                      | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | MISIÓN                         | La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2  | PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO | El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio.                                                                                                                                                         |
| 3  | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL      | La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos                                          |
| 4  | COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA     | Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema. |
| 5  | INFRAESTRUCTURA                | La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad                                                                                                                                                                                                   |
| 6  | COOPERACIÓN                    | La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.                                                                             |
| 7  | LIDERAZGO                      | El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos.                                                                                                                                                                            |
| 8  | RELACIONES INTERPERSONALES     | Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.                                 |
| 9  | INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN       | Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").                                                                                            |
| 10 | RECONOCIMIENTO                 | El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.                                                                |

Tabla 10. (Continuación).

| #  | DIMENSIÓN                         | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | MOTIVACIÓN                        | La motivación se refiere al apoyo que brinda la Autónoma de Nariño –Cali- a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 12 | COMPENSACIÓN                      | La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la Institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 13 | DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL | El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.                                                                                                                                                                                                               |
| 14 | HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL       | La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.                                                                                                                                                                                                                          |
| 15 | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO          | La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Institución, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 16 | AUTOEVALUACIÓN                    | Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Institución. |
| 17 | SOCIALIZACIÓN                     | La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Autónoma de Nariño –Cali-.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 18 | BALANCE VIDA-TRABAJO              | El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.                                                                                                                                                                                                                                      |
| 19 | ÉTICA                             | La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 20 | NORMAS                            | Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 21 | PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS         | Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.                                                                                                                                                                                                                        |

**Tabla 5. (Continuación).**

| #  | DIMENSIÓN              | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22 | LIBRE ASOCIACIÓN       | La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Institución.                                                                                                                                                                                           |
| 23 | SOLUCIÓN DE CONFLICTOS | La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.                                                                                                                                                  |
| 24 | IDENTIDAD              | La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Institución. |
| 25 | GRUPOS INFORMALES      | Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Institución, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores                                                                                                        |
| 26 | TRABAJO EN EQUIPO      | Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Institución, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.                                                                                                                                                                                                                   |
| 27 | INFORMACIÓN            | La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Autónoma de Nariño –Cali-.                                                                                                                                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Marco contextual

La AUNAR, como la mayoría de las Instituciones de Educación Superior en la región y en el país ha tenido un proceso de desarrollo y evolución que se ha dado a partir de la planeación y evaluación de los procesos Administrativos, educativos y locativos. En referencia a lo anterior, se anota que la institución inició y organizó su desarrollo a partir del año de 1984 cuando presenta por primera vez al Ministerio de Educación Nacional su programa de desarrollo institucional ofreciendo a la comunidad del Departamento de Nariño programas tecnológicos. Esta propuesta educativa se fundamenta en el decreto 2747 de 1980.

El Estudio de Factibilidad de la Institución que entonces se llamaba CORPORACIÓN EDUCATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE NARIÑO CEA FNAR, fue aprobado en 1987 por el MEN, contiene 4 tomos así: Primer Tomo. Recursos humanos, donde se realiza una descripción detallada del Departamento de Nariño y el estudio de las necesidades que tiene la región de tecnólogos en los programas de la propuesta educativa presentada por la

Corporación de Administración y Finanzas de Nariño. El tomo N. 2 hace referencia a la estructura organizativa de la Corporación, en el Tomo N. 3 se encuentra la programación académica que sustenta los aspectos de reglamento estudiantil, clasificación de estudiantes, requisitos de admisión, evaluación académica, títulos que se otorgan, investigación, plan de estudios, metodologías de enseñanza y evaluación. Y el Módulo N. 4. Que se refiere al Estudio Financiero, con todos los recursos a nivel financiero y su correspondiente distribución y proyección.

Esta Propuesta de Desarrollo Institucional fue evaluada en forma permanente, tanto por las directivas de la Institución como por el MEN, organismo que recomienda a la institución realizar el correspondiente trámite ante el ICFES, después de estudiar la organización, crecimiento y desarrollo de la Corporación.

En el año de 1992, el ICFES reconoce a la Corporación como institución tecnológica, cambiando el nombre a CORPORACIÓN AUTÓNOMA DE NARIÑO “AUNAR” En el año de 1997, se organiza EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, que recoge la historia, Filosofía, Misión, Visión, Principios, Estructura orgánica y Administrativa, pedagógica e Investigativa.

El Proyecto Educativo Institucional, fue evaluado en el año de 1998 con la participación de toda la comunidad académica mediante el desarrollo de talleres realizados con administrativos, docentes y estudiantes. Como resultado de la evaluación se propone la reestructuración del P.E.I en los aspectos relacionados con Misión, Visión, principios, Componente Pedagógico e Investigativo por no corresponder en algunos planteamientos a las necesidades de la población usuaria de los servicios educativos de la Institución.

En cada una de las etapas de Desarrollo y evaluación como lo confirman los correspondientes documentos, la institución ha mejorado en los aspectos: financieros porque estos se han ido consolidando; de infraestructura al adquirir los correspondientes espacios físicos los cuales se han remodelado y adecuado a las necesidades de los diferentes organismos institucionales y de población estudiantil.

Para el año 2013 y como resultado de la última autoevaluación realizada y acorde al proceso de Autoevaluación institucional iniciado en el mismo año, la institución está terminando la primera etapa del Proyecto de Construcción de las Nuevas Instalaciones de la AUNAR. En cuanto a los recursos bibliográficos y de laboratorios constantemente se están adquiriendo

nuevos recursos de acuerdo con las necesidades de actualización de los diferentes programas. Los anteriores antecedentes posibilitan la construcción de una política de desarrollo institucional acorde a la evolución y necesidades de la CORPORACIÓN AUTÓNOMA DE NARIÑO en su trámite a INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA.

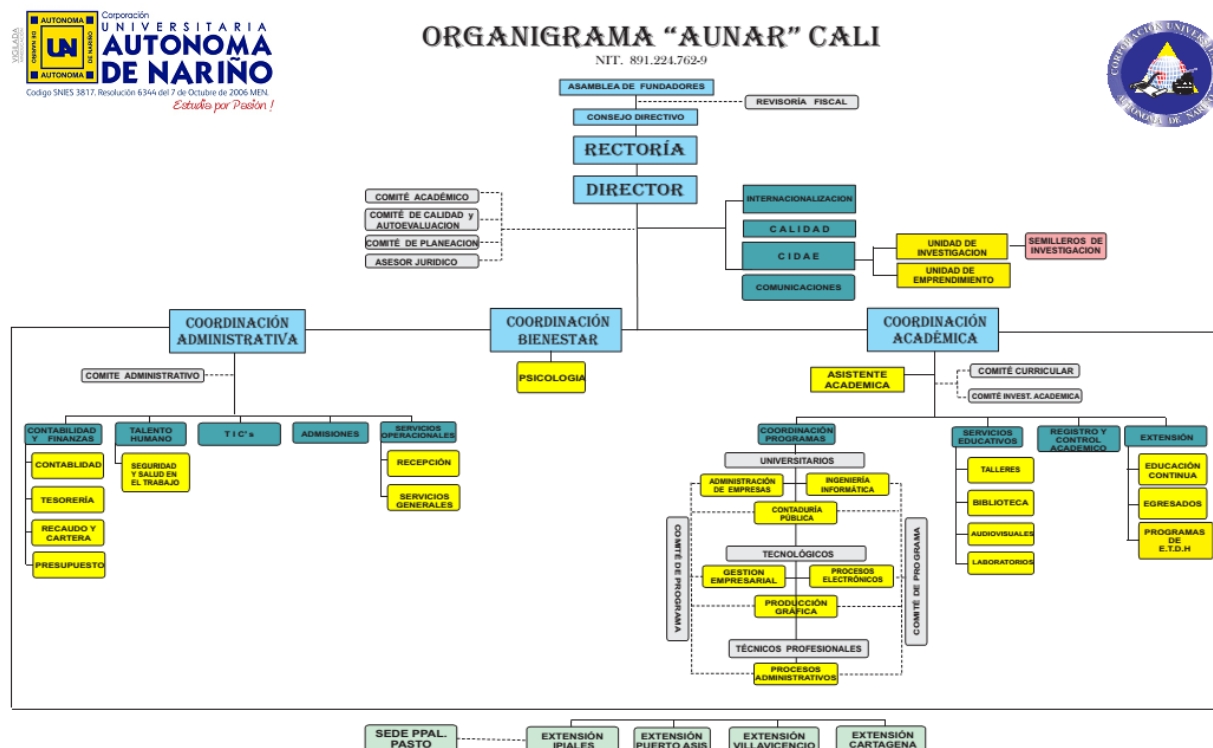
La Institución tiene su sede principal en la ciudad de San Juan de Pasto, y extensiones en las ciudades de Ipiales, Puerto Asís, Villavicencio, Cartagena y Cali, ciudad esta última donde se desarrollara el presente trabajo.

Con miras a mejorar las condiciones de la prestación de los servicios educativos que oferta la Extensión de Santiago de Cali, ha retomado hoy en día como política el proceso de Normalización y Certificación de Calidad bajo la Norma 9001:2015, proceso que estuvo en receso y que se había iniciado en el año 2008, el cual ha sido aprobado por la comunidad académica y asumido el compromiso de logro para el 2017.

Los dos compromisos anteriormente mencionados, se proyectan no solo para fortalecer las funciones sustantivas enmarcadas en la Ley 30 de 1992 y los Decretos o Resoluciones Reglamentarias que la soportan como son la Docencia, la Investigación, la Extensión y Proyección Social, y la Internacionalización, sino también mejorar procesos internos para alcanzar con pertinencia y pertenencia los Pilares Institucionales enmarcados en la Misión que la define como

... 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”; y en la Visión que se proyecta a convertirse en “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. (AUNAR, 2017)

La estructura orgánica central de la AUNAR es la siguiente:



**Figura 1. Estructura orgánica central de la Corporación Universitaria de Nariño - UNAR**

Fuente: (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, 2017).

A continuación se referencian los elementos estratégicos de la Aunar Cali

#### 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” (AUNAR, 2017).

#### 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” (AUNAR, 2017).

#### Objetivo institucional.

Formar profesionales íntegros, idóneos, éticos, proactivos, líderes del cambio, eficientes, eficaces, competitivos, con mentalidad creativa y empresarial, con espíritu investigativo,

crítico, reflexivo y participativo, mediante una formación científica, tecnológica, humana y profesional, que contribuya a la transformación y desarrollo de la sociedad y del contexto social. (AUNAR, 2017)

### Principios institucionales

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, la:

- 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 estudiante.
- 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 estudiantes, 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 y 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 desarrollan 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: trabajamos en equipo con actitud solidaria y mentalidad ganadora, estimulando y orientando al hombre a minimizar la resistencia al cambio.

- Pertinencia: estructurar y programar 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 del laboral hacia la creación y desarrollo de empresas.

#### 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 están:

- La verdad: es la puerta de entrada a un mundo nuevo y mejor con el cultivo 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. Aunar, reafirma su compromiso con la verdad cultivando el conocimiento para develarla y trascendiendo los criterios del utilitarismo, la ciencia, la cultura y el ser humano mismo muchas veces encerrado en su interior.
- 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 cada ser humano con el cual interactúa y construir un clima de confianza, apoyo y 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 consecuentes 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: la justicia parte de principios éticos 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 es la dignidad de la persona y el bien común.
- 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.

### 3. RESULTADOS

#### 2.3 Análisis y diagnóstico del clima organizacional en Corporación Universitaria Autónoma de Nariño – AUNAR – Cali

El total de encuestas entregadas y diligenciadas fue de 44 que equivalen al 79% de la población, y que se clasificaron en las siguientes áreas: (ver Tabla 11).

**Tabla 11. Numero de encuestados por área**

| ÁREAS                   | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|-------------------------|-------------|------------|
| Admisiones              | 3           | 7%         |
| Biblioteca              | 2           | 5%         |
| Bienestar               | 1           | 2%         |
| Cartera                 | 1           | 2%         |
| Coord. Calidad          | 1           | 2%         |
| Coord. Ing. Informática | 1           | 2%         |
| Dirección               | 1           | 2%         |
| Docentes                | 29          | 66%        |
| Recepción               | 1           | 2%         |
| Registro y control      | 2           | 5%         |
| Sistemas                | 1           | 2%         |
| Talento Humano          | 1           | 2%         |

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla, aparece referenciado la población correspondiente a cada área y el número de encuestados que respondieron la encuesta. (Ver Tabla 12).

**Tabla 12. Clasificación de la población encuestada**

| ÁREAS                                   | UNIVERSO | ENCUESTADOS |
|-----------------------------------------|----------|-------------|
| Admisiones                              | 3        | 3           |
| Biblioteca                              | 2        | 2           |
| Bienestar                               | 2        | 1           |
| Cartera                                 | 2        | 1           |
| Coord. Calidad                          | 1        | 1           |
| Coord. Extensión e internacionalización | 1        | 0           |
| Servicios varios                        | 4        | 0           |
| Coord. De programas académicos          | 2        | 1           |
| Dirección                               | 1        | 1           |
| Jefe de compras                         | 1        | 0           |
| Docentes                                | 29       | 29          |
| Recepción                               | 1        | 1           |
| Registro y control                      | 2        | 2           |
| Sistemas                                | 3        | 1           |
| Talento Humano                          | 2        | 1           |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan las tablas, con la distribución de la población que entregó las encuestas por género y nivel educativo en la institución. (Ver tablas 13 y 14).

**Tabla 13. Número de encuestados por género.**

| GÉNERO  | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|---------|-------------|------------|
|         |             |            |
| Hombres | 26          | 59%        |
| Mujeres | 18          | 41%        |

Fuente: Elaboración Propia

El número de participantes por género muestra una distribución proporcional al número total de empleados que por género se presenta en la institución.

**Tabla 14. Numero de encuestados por nivel educativo**

| ÁREAS       | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|-------------|-------------|------------|
|             |             |            |
| Secundaria  | 1           | 2,3%       |
| Técnico     | 1           | 2,3%       |
| Tecnólogo   | 2           | 4,5%       |
| Profesional | 24          | 54,5%      |
| Posgrado    | 16          | 36%        |

Fuente: Elaboración propia.

El personal encuestado en su mayoría son hombres (59%), en tanto que en el aspecto de la formación, se observa que en un gran porcentaje son personas con un alto nivel educativo, es decir profesionales (54,5%) y a nivel de posgrado (36%). Alrededor de un 10% han realizado estudios a nivel de secundaria, técnica y tecnología.

### 2.3.1 Diagnóstico General

Con el fin de obtener una información general de cada una de las dimensiones evaluadas (27), se calculó el promedio, la moda y la desviación estándar de cada una de las dimensiones, así como el promedio general del clima organizacional en la AUNAR.

**Tabla 15. Perfil general por dimensión**

| PERFIL GENERAL POR DIMENSIÓN AUNAR - CALI |          |       |            |
|-------------------------------------------|----------|-------|------------|
| DIMENSIÓN                                 | PROMEDIO | MODA  | DESVIACIÓN |
| GRUPOS INFORMALES                         | 10       | 10    | 0          |
| LIBRE ASOCIACIÓN                          | 9,75     | 10    | 0,92       |
| IDENTIDAD                                 | 9,45     | 10    | 1,17       |
| TRABAJO EN EQUIPO                         | 9,43     | 10    | 1,37       |
| ÉTICA                                     | 9,43     | 10    | 1,7        |
| NORMAS                                    | 9,27     | 10    | 2,03       |
| SOCIALIZACIÓN                             | 9,27     | 10    | 2,05       |
| MISIÓN                                    | 9,23     | 10    | 1,41       |
| RELACIONES INTERPERSONALES                | 9,2      | 10    | 1,49       |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                    | 9,05     | 10    | 2,19       |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO            | 8,86     | 10    | 1,42       |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                 | 8,75     | 10    | 2,33       |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                      | 8,64     | 10    | 2,98       |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL         | 8,64     | 10    | 2,55       |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                  | 8,64     | 10    | 2,69       |
| LIDERAZGO                                 | 8,64     | 10    | 2,33       |
| COOPERACIÓN                               | 8,61     | 10    | 2,26       |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                 | 8,61     | 10    | 2,3        |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                | 8,34     | 10    | 2,38       |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL               | 8,25     | 10    | 2,66       |
| AUTOEVALUACIÓN                            | 8,23     | 10    | 2,92       |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                  | 8,11     | 10    | 2,95       |
| MOTIVACIÓN                                | 8,07     | 10    | 2,79       |
| INFORMACIÓN                               | 7,82     | 10    | 2,77       |
| RECONOCIMIENTO                            | 7,73     | 10    | 3,16       |
| COMPENSACIÓN                              | 7,5      | 10    | 3,31       |
| INFRAESTRUCTURA                           | 6,68     | 10    | 2,55       |
| PROMEDIO                                  | 8,67     | BUENO |            |

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados de la tabla anterior, se puede observar que el promedio general es de 8,67 en la escala de 0 a 10, valoración que corresponde cualitativamente a “Bueno”, lo que indica que el clima organizacional en la AUNAR se encuentra en un nivel superior, lo que no significa que haya dimensiones con debilidades que deban ser tenidas en cuenta en el propósito de alcanzar un nivel sobresaliente a nivel de percepción general.

Analizando los promedios de cada dimensión, se puede observar que solo una de ellas alcanza el ideal, es decir un puntaje de 10, ella corresponde a la dimensión “Grupos Informales”, lo que muestra que a nivel de interacción no formal, es decir de relaciones de camaradería, amistad y colegaje, se observa gran disposición y satisfacción en este aspecto. No se puede decir lo mismo del resto de dimensiones que no alcanzan dicha valoración, lo que implica ausencia de plenitud en la percepción que los funcionarios tienen del resto de dimensiones. Sobresale la dimensión de “Infraestructura” con una puntuación de 6,68, que equivale cualitativamente a “regular”, lo que evidencia la importancia de aplicar medidas que tiendan a la optimización de esta dimensión y redunde en el mejoramiento general del clima organizacional en la AUNAR.

De igual forma se puede analizar que las dimensiones que presentan calificaciones ubicadas en la categoría de “aceptable”, son “compensación”, “reconocimiento” e “información”, lo que indica que los funcionarios no muestran satisfacción con la remuneración que devengan en función de sus responsabilidades y de lo que se paga en el mercado; así mismo consideran que por parte de la institución se deben establecer políticas que brinden reconocimiento a la labor desempeñada por ellos. En relación a la información, se piensa que la institución no informa oportunamente o de manera clara los cambios o decisiones que emanan de la dirección o de las coordinaciones.

De los 27 factores o dimensiones, 21 son calificados en la categoría de “bueno”, aspecto que en términos generales es positivo. En ellos sobresalen; “ética”, “trabajo en equipo” e “identidad”, aspectos en los que la institución se puede apalancar dado que los funcionarios han logrado interiorizar valores institucionales, así como el trabajo en equipo y sentido de identidad con la institución.

Las variables “Compensación” y “Reconocimiento”, son las que han tenido mayor dispersión en sus respuestas, presentando una desviación mayor a 3, lo que evidencia las diferencias en cuanto a percepciones de los funcionarios frente a estos factores, mientras que la

dimensión cuya desviación fue menor o nula 0,0; corresponde a “Grupos Informales”, lo que demuestra, como se dijo antes la camaradería y buena interacción social entre los funcionarios.

Respecto a la moda, todas las dimensiones están calificadas en el ideal, es decir 10, lo que no avala para afirmar que el clima es plenamente gratificante para los funcionarios y que si es susceptible de tener en cuenta debilidades que aún persisten en ellas, y que se reflejan con mayor realidad en los promedios arrojados en cada una de esas dimensiones.

A continuación se presenta la tabla 16, con la distribución de las dimensiones acorde a su posicionamiento según el rango cualitativo, mostrando el estado del clima en la organización y una escala ordinal desde la calificación “malo” hasta “excelente”. Esto permitirá visualmente una idea general del total de dimensiones y el estado general de las mismas.

**Tabla 16. Perfil general Clima Organizacional con clasificación cualitativa**

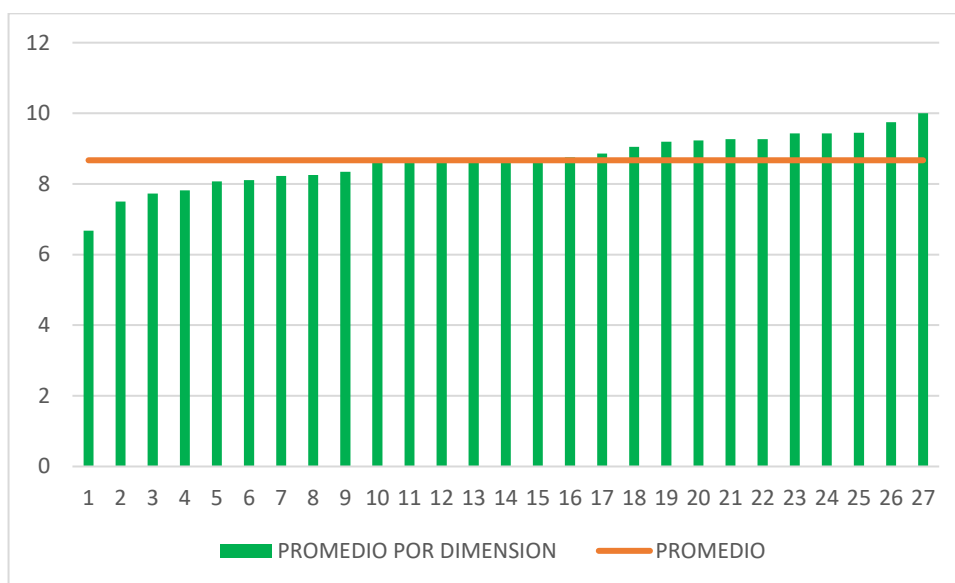
| PERFIL GENERAL POR DIMENSIÓN AUNAR - CALI |          |             |               |
|-------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                 | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| Grupos informales                         | 10       | EXCELENTE   | 7,40%         |
| Libre asociación                          | 9,75     | EXCELENTE   |               |
| Identidad                                 | 9,45     | BUENO       | 77,7%         |
| Trabajo en equipo                         | 9,43     | BUENO       |               |
| Ética                                     | 9,43     | BUENO       |               |
| Normas                                    | 9,27     | BUENO       |               |
| Socialización                             | 9,27     | BUENO       |               |
| Misión                                    | 9,23     | BUENO       |               |
| Relaciones interpersonales                | 9,2      | BUENO       |               |
| Solución de conflictos                    | 9,05     | BUENO       |               |
| Plan estratégico de desarrollo            | 8,86     | BUENO       |               |
| Procesos y procedimientos                 | 8,75     | BUENO       |               |
| Balance vida-trabajo                      | 8,64     | BUENO       |               |
| Desarrollo personal y profesional         | 8,64     | BUENO       |               |
| Inducción y capacitación                  | 8,64     | BUENO       |               |
| Liderazgo                                 | 8,64     | BUENO       |               |
| Cooperación                               | 8,61     | BUENO       |               |
| Estructura organizacional                 | 8,61     | BUENO       |               |
| Comunicación participativa                | 8,34     | BUENO       |               |
| Higiene y salud ocupacional               | 8,25     | BUENO       |               |
| Autoevaluación                            | 8,23     | BUENO       |               |
| Evaluación del desempeño                  | 8,11     | BUENO       |               |
| Motivación                                | 8,07     | BUENO       |               |
| Información                               | 7,82     | ACEPTABLE   | 11,1%         |
| Reconocimiento                            | 7,73     | ACEPTABLE   |               |
| Compensación                              | 7,5      | ACEPTABLE   |               |
| Infraestructura                           | 6,68     | REGULAR     | 3,70%         |
| Promedio                                  | 8,67     | BUENO       |               |

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se evidenció en el análisis cuantitativo de cada dimensión, se puede observar en esta tabla que, 23 de las 27 dimensiones se califican entre bueno y excelente, con unos porcentajes de 77,7% y 7,40% respectivamente, para un total de 85,1%, lo que manifiesta que en la AUNAR la percepción de clima organizacional cuenta más con fortalezas que debilidades, presentando solo un 3,7% de calificación percibida como “regular” y relacionada con solo una dimensión (Infraestructura), y un 11,1% de calificaciones aceptables asociadas con 3 dimensiones (Información, reconocimiento y compensación).

El gráfico 1, permite observar la posición de cada una de las dimensiones evaluadas respecto de la calificación promedio obtenida y con ello, validar cuales requieren atención y cuales son percibidas como fortalezas para la organización. (Ver Gráfico 1).

**Gráfico 1. Perfil General Clima Organizacional AUNAR- CALI**



Fuente: Elaboración Propia

Las dimensiones que están por debajo del promedio son: Balance vida-trabajo, desarrollo personal y profesional, inducción y capacitación, liderazgo, cooperación, estructura organizacional, comunicación participativa, higiene y salud ocupacional, autoevaluación, evaluación del desempeño, motivación, información, reconocimiento, compensación, infraestructura. Todos ellos se analizarán en detalle a continuación.

### 2.3.2 Análisis por dimensión o variable

Los factores que conforman las dimensiones propuestas por el modelo mejorado de García y Zapata, serán evaluados a continuación, presentando la realidad del clima organizacional (diagnóstico) de la institución educativa AUNAR- Cali. Para este caso se ordenaran las dimensiones de acuerdo al promedio logrado en cada una de ellas, en orden descendente.

Inicialmente se presenta cada dimensión del clima de la organización, para posteriormente señalar las causas por las cuales se presenta esta situación según la percepción de los funcionarios y las soluciones planteadas por ellos mismos para lograr un clima organizacional ideal.

#### 2.3.2.1 Dimensión grupos informales.

Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Institución, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores. A continuación se presentan los datos obtenidos de acuerdo al estudio:

**Tabla 17. Calificaciones Grupos informales**

| <b>GRUPOS<br/>INFORMALES</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación<br/>Estándar</b> |
|------------------------------|-----------------|-------------|--------------------------------|
|                              | 10              | 10          | 0                              |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 17 se evidencia que la dimensión “Grupos informales” es la mayor fortaleza a nivel de clima organizacional en AUNAR – Cali, su promedio, moda y porcentaje de desviación indican que la gran mayoría del personal coinciden en que se sienten cómodos con la relación establecida entre compañeros de trabajo, y establece laboralmente, situación que puede detallarse de manera más amplia a través de la clasificación de respuestas de esta dimensión descrita a continuación.

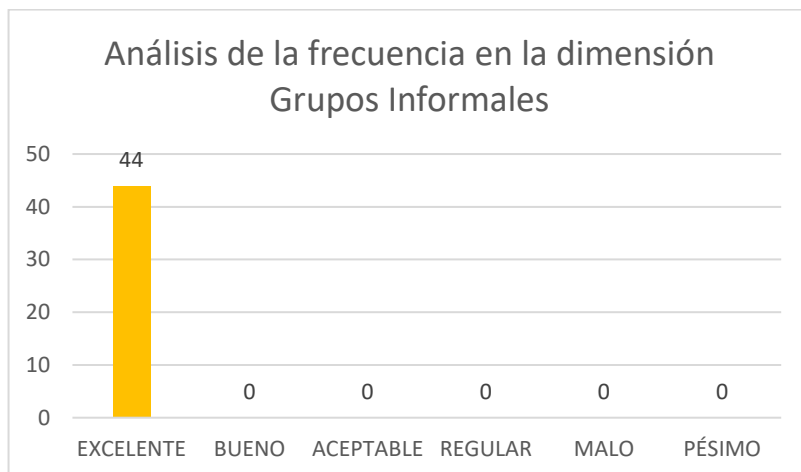
**Tabla 18. Análisis Dimensión Grupos Informales**

| GRUPOS INFORMALES         |                          |            |      |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %    | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 44         | 100% | 100%       |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 0          | 0%   |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 0          | 0%   | 0%         |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 0          | 0%   |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 0          | 0%   |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 0          | 0%   |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100% | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 18 muestra como los grupos informales representan la mayor fortaleza para la institución educativa AUNAR, siendo la totalidad del personal quienes le proporcionan un calificativo de excelente y ningún miembro de la organización la ubica en rangos negativos, lo que demuestra que es un sentimiento generalizado y positivo, que la convierte en una ventaja competitiva para la Institución.

En el Gráfico 2 se muestra claramente como la dimensión “Grupos Informales” representa la mayor fortaleza para la organización acorde a la frecuencia obtenida.

**Gráfico 2. Análisis de la frecuencia en la dimensión Grupos informales**

Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico se observa como la totalidad del personal de la AUNAR perciben positivamente esta dimensión y sienten que pueden contar con la tranquilidad y apoyo que brindan los grupos informales.

Puede decirse que la AUNAR fomenta espacios con los funcionarios que permiten que ellos interactúen de forma tal que estrechen lazos de amistad y apoyo en las labores organizacionales lo que contribuye a mejorar la calidad de vida en la organización.

### **2.3.2.2 Dimensión libre asociación.**

La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Institución.

A continuación se presentan los datos obtenidos de acuerdo al estudio:

**Tabla 19. Calificaciones Libre asociación**

| <b>LIBRE<br/>ASOCIACIÓN</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación<br/>Estándar</b> |
|-----------------------------|-----------------|-------------|--------------------------------|
|                             | 9,75            | 10          | 0,92                           |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las calificaciones cuantitativa y cualitativa, la calificación de 9,75 en el promedio ubica a la dimensión “libre asociación” por encima del promedio global, lo que indica una buena evaluación por parte de los funcionarios ubicándose en la escala de Excelente, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,92 lo que refleja consistencia en los datos.

Para apreciar mejor estos resultados se muestra a continuación la tabla 20 correspondiente a esta dimensión con información más detallada.

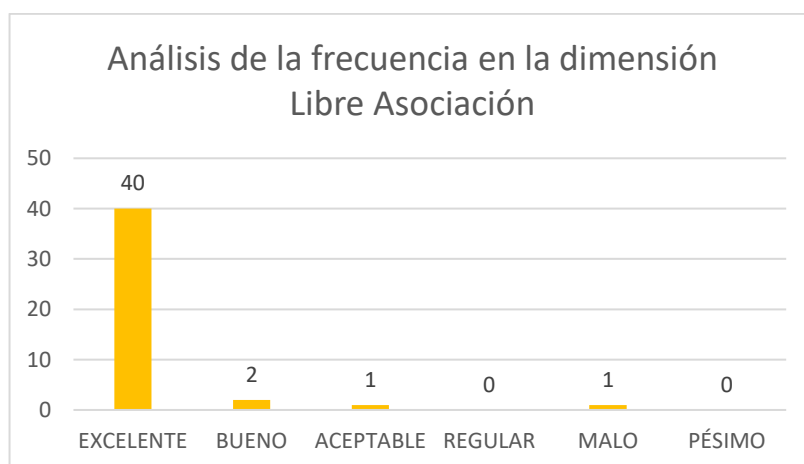
**Tabla 20. Análisis dimensión Libre asociación**

| LIBRE ASOCIACIÓN          |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 40         | 90,9% | 95,4%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 2          | 4,5%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 1          | 2,3%  | 4,6%       |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 0          | 0%    |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 1          | 2,3%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 0          | 0%    |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos observados en la tabla 20, se observa que casi la totalidad de los encuestados considera que la libre asociación, es una alternativa válida, sin embargo una pequeña proporción no lo considera así. A pesar de los datos, en la institución no se encuentran asociaciones o sindicatos como organizaciones alternas a la institución, pero si grupos o equipos de investigación o de proyectos ligados con la academia.

En el Gráfico 3 se muestra claramente como la Libre asociación representa la segunda mayor fortaleza para la institución acorde a la frecuencia y porcentajes obtenidos.

**Gráfico 3. Análisis de la frecuencia en la dimensión Libre asociación**

Fuente: Elaboración propia.

Siendo consecuente con los datos del gráfico anterior, se observa que de los 44 encuestados, 40 consideran la dimensión “libre asociación” como excelente, una alta proporción si se tiene en cuenta que solo una persona la considera como mala.

**Tabla 21. Causas de la dimensión Libre asociación**

| CAUSAS LIBRE ASOCIACIÓN                                      | FRECUENCIA |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación | 2          |
| No me interesa asociarme a otros grupos formales             | 1          |
| Desconozco                                                   | 1          |

Fuente: Elaboración Propia

Las causas señaladas dan cuenta que hay un desconocimiento de los derechos que poseen para poder conformar grupos alternos a la institución o que no les interesa hacerlo, quizá porque no hay motivos diferentes a la de conformar grupos de proyectos académicos o de investigación.

**Tabla 22. Soluciones propuestas dimensión Libre asociación**

| SOLUCIONES LIBRE ASOCIACIÓN                                                        | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Capacitar sobre derechos relacionados con libre asociación                         | 1          |
| No hay claridad al respecto/ explicar al respecto / no identifico bien la pregunta | 2          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones planteadas respecto a que la dimensión sea ideal, da de nuevo cuenta que no hay claridad del alcance de la misma, ello se explica porque requieren que haya capacitación al respecto o porque no hay claridad sobre el asunto y que por ello, mejor debe haber una explicación del alcance de la misma.

### **2.3.2.3 Dimensión identidad.**

La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus

colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Institución.

En la tabla 23 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 23. Calificaciones Identidad**

| <b>IDENTIDAD</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                  | 9,45            | 10          | 1,17                       |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación de 9,45 en el promedio sitúa a la dimensión “Identidad” en el rango correspondiente a “bueno”, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,17. Esta dimensión se encuentra en la posición número 3 de las 27 dimensiones, lo que la convierte en una fortaleza para la organización. Este aspecto se corrobora no solo con el promedio que es superior al promedio global, sino con respecto a la desviación estándar que es relativamente bajo.

**Tabla 24. Análisis dimensión Identidad**

| <b>IDENTIDAD</b>                 |                                 |                   |          |                   |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> | <b>AGRUPACIÓN</b> |
| 9.5-10                           | EXCELENTE                       | 35                | 79,5%    | 88,6%             |
| 8-9.49                           | BUENO                           | 4                 | 9,1%     |                   |
| 7-7.99                           | ACEPTABLE                       | 3                 | 6,8%     | 11,3%             |
| 6-6.99                           | REGULAR                         | 2                 | 4,5%     |                   |
| 4-5.99                           | MALO                            | 0                 | 0%       |                   |
| 0-3.99                           | PÉSIMO                          | 0                 | 0%       |                   |
| TOTALES                          |                                 | 44                | 100%     | 100%              |

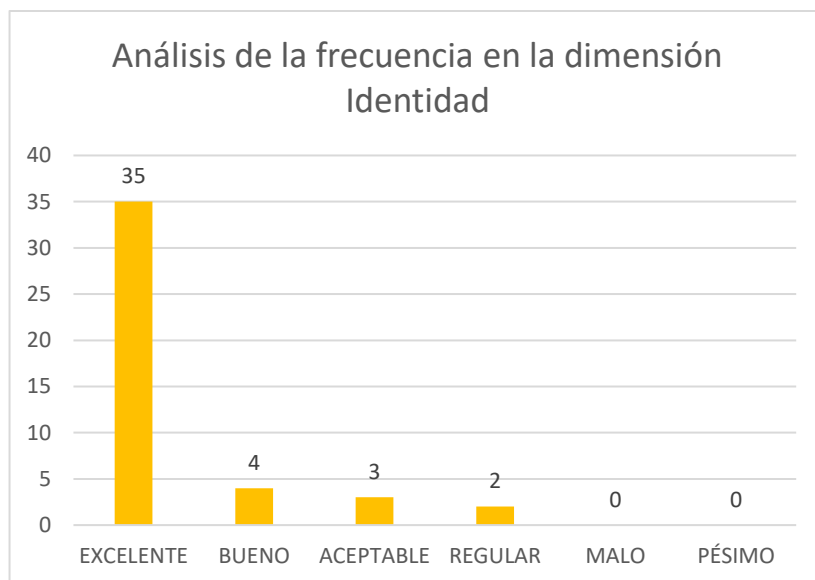
Fuente: Elaboración Propia.

Analizando la dimensión según la evaluación cualitativa se observa que el 88,6% tiene una apreciación positiva de la misma (agrupación de los rangos aceptable, bueno y excelente),

siendo la calificación de “excelente” la más alta. El 4,5% de los encuestados considera la dimensión como regular, siendo la calificación más baja otorgada a este factor.

El siguiente gráfico muestra la distribución por frecuencia de los resultados obtenidos:

**Gráfico 4. Análisis de la frecuencia en la dimensión Identidad**



Fuente: Elaboración propia.

La identidad como dimensión presenta una calificación positiva dada por 39 encuestados, ello se puede deber a que en términos generales se presenta una estabilidad laboral y a que al no ser una institución grande en términos de volumen de empleados se presenta una camaradería entre sus integrantes, que posibilita construir sentido de identidad y de pertenencia.

A continuación se presentan las causas que, según los encuestados explican porque la identidad como dimensión, no presenta una calificación de ideal

**Tabla 25. Causas de la dimensión Identidad**

| CAUSAS IDENTIDAD                                                                                                 | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Considero que la institución no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores           | 2          |
| Considero que la institución no se preocupa por mejorar la imagen                                                | 1          |
| Considero que la imagen externa que se tiene de la institución no ayuda a generar identidad en los colaboradores | 6          |
| Debemos mejorar                                                                                                  | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

A pesar que la calificación es positiva para la dimensión, se menciona que la institución no presenta una buena imagen hacia el exterior y que por esa razón, no se puede consolidar una fuerte identidad de la misma. Otras razones giran en torno a la idea que la institución no se preocupa decididamente por construir o consolidar su imagen hacia la comunidad y que por ello se deben mejorar las estrategias para lograrlo.

Hay que señalar que la identidad se construye multidimensionalmente, es decir a través de una cultura organizacional sólida, buenas relaciones entre personal y directivos, espacios adecuados, capacitación, procesos definidos, entre otros, lo que conlleva a que la institución revise detenidamente este tópico.

Seguidamente se presentan las soluciones planteadas por los colaboradores en pro de la mejora de la identidad organizacional

**Tabla 26. Soluciones propuestas dimensión Identidad**

| SOLUCIONES IDENTIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | FRECUENCIA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Planificación y mejoramiento de la imagen institucional/<br>Mejorar la imagen de la institución/ Ocuparse por mejorar su imagen y hacer que los colaboradores se identifiquen /<br>Actualizar este proceso / Trabajar de manera excelente en nuestros puestos para generar buena imagen en estudiantes y a su vez ellos se vuelvan multiplicadores de la imagen positiva de la institución hacia la sociedad | 5          |
| Brindar más sentido de pertenencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1          |
| Seguir impulsando el área investigativa para lograr mejores apuestas futuras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1          |
| Hay muchos inconvenientes, nos confunden mucho con otra universidad, no hay total identidad de nuestra institución                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1          |
| A veces no se logran los objetivos por la disposición del personal pero hay que seguir adelante todo es para mejorar                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las soluciones propuestas para esta dimensión, se menciona mayoritariamente que la institución debe establecer estrategias y planes de acción que lleven a la institución a ganarse una mejor posición en el mercado, esto de la mano con desarrollar cada uno de los funcionarios una excelente labor en cada uno de sus puestos de trabajo.

Otras de las menciones hechas señalan que es necesario construir una identidad que diferencie a la institución con otra de nombre similar en el mercado y también fortaleciendo la labor investigativa por parte de los docentes con el apoyo de la institución.

#### 2.3.2.4 Dimensión trabajo en equipo.

Trabajo en equipo se entiende como aquellos grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Institución, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

En la tabla 27 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 27. Calificaciones Trabajo en equipo**

| TRABAJO EN EQUIPO | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|-------------------|----------|------|---------------------|
|                   | 9,43     | 10   | 1,37                |

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis cuantitativo y cualitativo, la población encuestada ubica la dimensión Trabajo en Equipo en el rango “bueno” con un promedio de 9,43 una moda de 10 y una desviación estándar de 1,37, este valor nos indica que la dimensión está por encima del promedio global y con una desviación estándar relativamente baja que muestra la homogeneidad de las respuestas obtenidas por parte de las percepciones que tiene el personal de la AUNAR frente a este factor.

A continuación se presenta la tabla 28, que describe los resultados obtenidos por rango según los datos arrojados por el personal encuestado.

**Tabla 28. Análisis dimensión Trabajo en equipo**

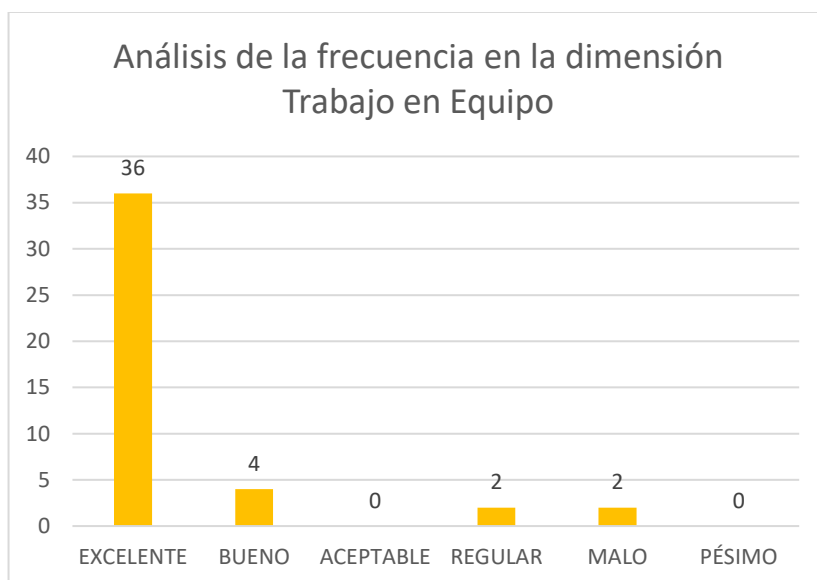
| TRABAJO EN EQUIPO         |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 36         | 81,8% | 90,9%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 0          | 0%    | 9,1%       |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 2          | 4,5%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 2          | 4,5%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 0          | 0%    |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra que para la mayoría del personal de la AUNAR el Trabajo en equipo, es considerado como una fortaleza de la organización, con un 90,9% de la población que ubica esta dimensión en los rangos aceptable, bueno y excelente, siendo este último el rango mayor con un 81,8%, mientras que el 9,1% de la población restante ubica al Trabajo en equipo en los rangos regular y malo. Cabe anotar que un 4,5% del personal encuestado califica la dimensión como “mala”.

A continuación se muestra el gráfico que ilustra mejor los resultados obtenidos en esta dimensión:

**Gráfico 5. Análisis de la frecuencia en la dimensión Trabajo en equipo**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico permite evidenciar como la dimensión “Trabajo en equipo” es valorada positivamente por la mayoría de los encuestados. De los 44 funcionarios, 36 consideran que el trabajo en equipo es excelente, y 4 lo consideran como bueno. Solo 4 personas lo califican entre regular y malo.

En la tabla 29 se detallan las causales asignadas por el personal que impiden que el Trabajo en equipo sea valorado de manera excelente en la organización.

**Tabla 29. Causas de la dimensión Trabajo en equipo**

| CAUSAS TRABAJO EN EQUIPO                                                                           | FRECUENCIA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Las personas de la Autónoma de Nariño –Cali- no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. | 4          |
| La Autónoma de Nariño –Cali- impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.             | 4          |
| La institución no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.        | 3          |

Fuente: Elaboración propia.

Las causas que se señalan y que reflejan que la dimensión “trabajo en equipo” no es ideal, terminan girando en torno a que la institución no ha establecido unas políticas y estrategias efectivas que fomenten el trabajo en equipo, o bien porque no han logrado transformar la cultura organizacional, o porque lo ha intentado sin logros efectivos, al punto que genera una percepción de que se diga que prefiere el trabajo individual o por áreas.

A continuación se presentan las soluciones para esta dimensión:

**Tabla 30. Soluciones propuestas dimensión Trabajo en equipo.**

| SOLUCIONES TRABAJO EN EQUIPO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | FRECUENCIA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Incentivar este aspecto mediante planes que lo permitan bajo estrategias que hagan efectivo su desarrollo/ Mejorar este aspecto con una mejor planeación/ Establecer parámetros de tiempo y espacios para el trabajo en equipo/ Se impulsa el trabajo en equipo pero no hay algo formal que lo fortalezca y lo lleve a mejor manejo para desarrollar una estructura | 4          |
| Impulsar el trabajo en equipo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1          |
| Generar más planes estratégicos orientados a la misión                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1          |
| Debemos de trabajar en equipo y facilitar los procesos                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia con los resultados anotados en las causas, las soluciones continúan en la misma línea, es decir que las propuestas de solución redundan en que la institución debe establecer planes efectivos que permitan que los funcionarios logren articularse en equipos de trabajo efectivos que den respuesta a las necesidades de la institución.

Otras propuestas se orientan a que deben generarse planes orientados al cumplimiento de la misión y que los colaboradores se comprometan a facilitar los procesos.

### 2.3.2.5 Dimensión ética.

La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

En la tabla 31 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 31. Calificaciones Ética**

| ÉTICA | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|-------|----------|------|---------------------|
|       | 9,43     | 10   | 1,7                 |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las escalas cuantitativa y cualitativa, la calificación promedio para la dimensión “ética”, es de 9,43, por encima del promedio global que es de 8,67. La moda es de 10 y la desviación estándar de 1,7. En este orden de ideas esta dimensión es valorada positivamente, ubicándose en el quinto lugar de las 27 dimensiones evaluadas. A continuación se presenta el detalle de las respuestas obtenidas por rango de calificación en la tabla 26

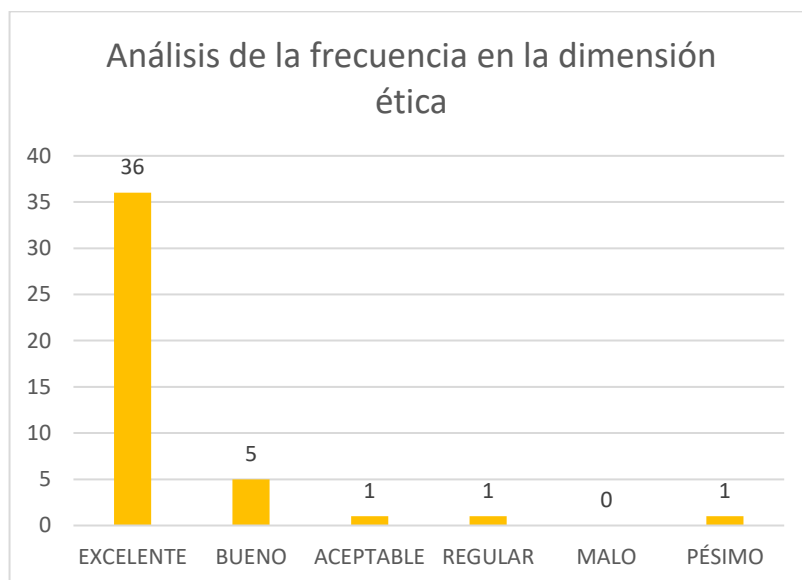
**Tabla 32. Análisis dimensión Ética**

| ÉTICA                     |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 36         | 81,8% | 93,2%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 5          | 11,4% |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 1          | 2,3%  | 6,9%       |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 1          | 2,3%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 0          | 0%    |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 1          | 2,3%  |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis realizado, se observa que la mayoría de los funcionarios perciben que la institución soporta su dinámica organizacional en principios y valores institucionales que los empleados logran identificar y reconocer. Es por ello que la calificación de 93,2% se califica como una fortaleza. Solo un 6,9% del personal considera como aceptable, regular o pésima esta dimensión lo que indica que deben implementarse estrategias para consolidar códigos de ética en la labor administrativa y docente.

**Gráfico 6. Análisis de la frecuencia en la dimensión Ética**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 6 evidencia como la mayoría del personal percibe positivamente este factor, 36 de 44 encuestados. 5 personas consideran la dimensión de “ética” como buena y 1 como pésima, a pesar de no ser significativo, es importante conocer las razones para dicha calificación.

En la tabla 33 se argumentan las causales asignadas por el personal para que no alcance una calificación óptima.

**Tabla 33. Causas de la dimensión Ética**

| CAUSAS ÉTICA                     | FRECUENCIA |
|----------------------------------|------------|
| Los conozco, pero aplico algunos | 1          |
| No se ha difundido ampliamente   | 4          |
| Solo conozco algunos             | 4          |
| No conozco el código de ética    | 3          |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la AUNAR requiere que se defina, socialice y publique un código de ética que oriente las conductas de los colaboradores dentro de unos parámetros de sana convivencia y adecuado comportamiento profesional, de forma que se alineen con la misión y visión institucionales.

A continuación se presentan las soluciones planteadas para esta dimensión:

**Tabla 34. Soluciones propuestas dimensión Ética**

| SOLUCIONES ÉTICA                                                                                                             | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Se requiere un plan de socialización/ de divulgación/ de fortalecimiento/ de explicación de cómo se aplican en forma general | 8          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones planteadas por los colaboradores, se pueden agrupar en una misma idea que gira en torno a que la institución debe desarrollar un plan de socialización o divulgación de un código de ética que defina patrones de comportamiento esperados de un profesional y que sea consecuente con los valores institucionales de la organización.

#### **2.3.2.6 Dimensión normas.**

Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

En la tabla 35 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 35. Calificaciones Normas**

| NORMAS | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|--------|----------|------|---------------------|
|        | 9,27     | 10   | 2,03                |

Fuente: Elaboración propia.

Acorde a la evaluación dada por los empleados de la AUNAR Cali, en la escala cualitativa y cuantitativa, la dimensión “normas”, es calificada en el rango “bueno” con un promedio de 9,27, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,03, lo cual sugiere que existen diferentes puntos de vista en cuanto a las normas establecidas, ya que es la primera dimensión que supera el valor de 2.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas ofrecidas se presenta en la tabla 36.

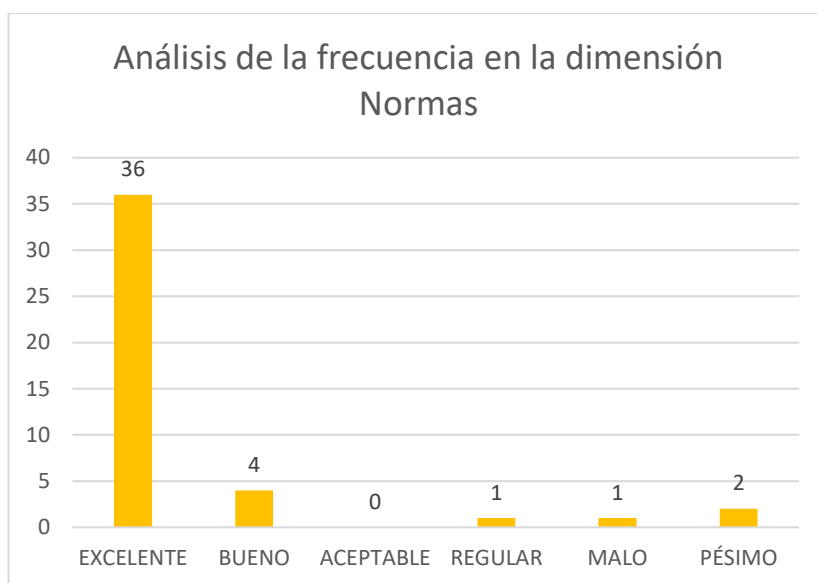
**Tabla 36. Análisis dimensión Normas**

| NORMAS                    |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 36         | 81,8% | 90,9%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 0          | 0%    | 9,1%       |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 1          | 2,3%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 1          | 2,3%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 2          | 4,5%  |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

El 90,9% de la población percibe la dimensión “normas” como una fortaleza de la institución, situándola en los rangos aceptable, bueno y excelente, siendo este último el de mayor respuesta, con un 81,8%, sin embargo el 9,1% restante califica esta dimensión como regular, mala, o pésima, siendo esta ultima la más alta de las calificaciones negativas en esta dimensión.

Para entender mejor estos resultados, se muestran en el Gráfico 7 las frecuencias generadas.

**Gráfico 7. Análisis de la frecuencia en la dimensión Normas**

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico 7, la gran mayoría de los encuestados indica que la dimensión “normas” es percibida como excelente, lo que refleja que se está de acuerdo con ellas y que son las pertinentes para direccionar el comportamiento de los colaboradores al interior de la institución. Esto no obsta para tener en cuenta las consideraciones de 4 personas que no evalúan como positiva esta dimensión.

A fin de encontrar las causas de por qué no es considerada positivamente la dimensión en el total de la población se presenta la tabla 37.

**Tabla 37. Causas de la dimensión Normas**

| CAUSAS NORMAS                                                                                                                                                                                                               | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Los reglamentos de la Autónoma de Nariño – Cali no están bien difundidos entre sus colaboradores, no los conozco                                                                                                            | 7          |
| No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la Autónoma de Nariño – Cali                                                                                                       | 2          |
| Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos) | 2          |

Fuente: Elaboración propia.

Revisando las causas manifestadas por los encuestados respecto a porque no se considera ideal esta dimensión, se observa que los reglamentos no están bien difundidos o son

desconocidos, o que no existen los mecanismos para verificar su cumplimiento. Otros manifiestan que los reglamentos cambian sin previo aviso y no se socializan oportunamente. En cualquier caso es la institución la que debe establecer mecanismos de difusión y control efectivo de los mismos.

A continuación se presentan las soluciones planteadas para esta dimensión:

**Tabla 38. Soluciones propuestas dimensión Normas**

| SOLUCIONES NORMAS                                                                                                                   | FRECUENCIA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Difundir adecuadamente los reglamentos y crear mecanismos que se encarguen de verificarlos/ campañas de difusión / de socialización | 6          |
| Que haya un mejor sistema de normas                                                                                                 | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las soluciones planteadas gravitan en torno a que la institución debe definir, difundir y verificar el cumplimiento del reglamento de trabajo, para que los empleados sepan que conducta asumir en el desarrollo de sus labores y se sincronicen con el marco institucional

#### **2.3.2.7 Dimensión socialización.**

La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Autónoma de Nariño –Cali-.

En la tabla 39 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 39. Calificaciones Socialización**

| SOCIALIZACIÓN | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|---------------|----------|------|---------------------|
|               | 9,27     | 10   | 2,05                |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 39 muestra que el personal califica la dimensión “Socialización”, en un promedio de 9,27, también por encima del promedio global. La moda es de 10 y la desviación estándar de 2,05. Estos datos permiten ubicar la dimensión en la categoría de “bueno”

convirtiéndola en una fortaleza de la institución. Dentro de las 27 dimensiones esta ocupa el séptimo lugar.

En la tabla 40 se ofrecen los resultados según los rangos de calificación a fin de analizar en detalle las respuestas emitidas.

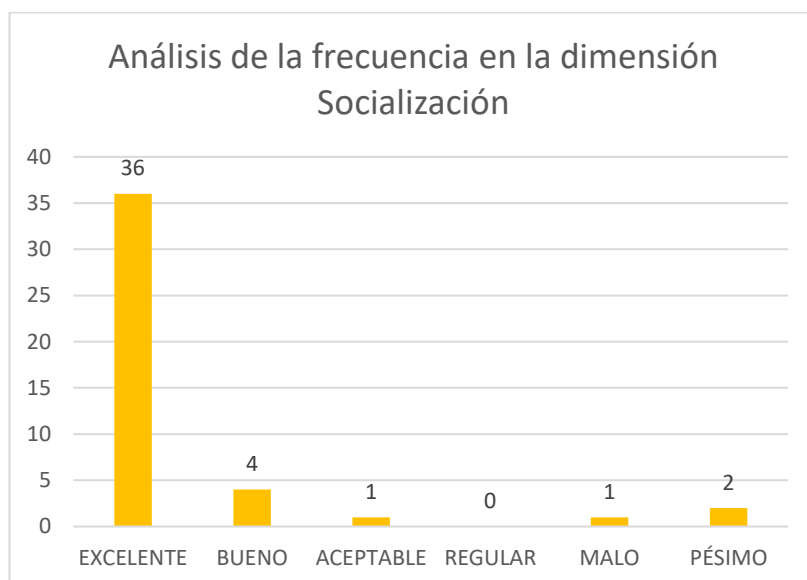
**Tabla 40. Análisis dimensión Socialización**

| SOCIALIZACIÓN             |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 36         | 81,8% | 90,9%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 1          | 2,3%  | 9,1%       |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 0          | 0%    |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 1          | 2,3%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 2          | 4,5%  |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 40 muestra que la mayoría de las respuestas se ubican en el rango positivo o de fortaleza, con un 90,9%; de este porcentaje un 81,8% califica la dimensión “socialización” como excelente. Un 9,1% considera que no se desarrolla positivamente y la califica como negativa (aceptable, regular, malo o pésimo). Se observa que un 4,5% de las respuestas se ubica en el rango de pésimo. Es importante señalar que la socialización es indispensable en cualquier organización, toda vez que es así como se da a conocer información institucional a los empleados vinculados como a los recién llegados, a modo que se apropien de la cultura institucional y de las directrices por ella trazados.

A continuación se grafican los resultados de frecuencia a fin de ver claramente su comportamiento.

**Gráfico 8. Análisis de la frecuencia en la dimensión Socialización**

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico refleja que una gran proporción de empleados califica la dimensión “socialización” como excelente, mucho mayor que todas las calificaciones negativas juntas. Esto no es óbice para considerar los comentarios negativos que se puedan presentar y con ello hacer los ajustes que sean pertinentes.

En la tabla 41 se presentan las causas argumentadas por el personal para considerar que esta dimensión no sea calificada como ideal.

**Tabla 41. Causas de la dimensión Socialización**

| CAUSAS SOCIALIZACIÓN                                                                                                                                      | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores/ en la Autónoma de Nariño-Cali se implementan los cambios pero no nos preparan para ello | 7          |
| La Autónoma de Nariño – Cali tiene procesos socialización pero no son los adecuados                                                                       | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 41 de causas muestra que la dimensión “socialización”, no alcanza a ser ideal porque los procesos de cambio no se socializan a los colaboradores preparándolos para las transformaciones que se lleven a cabo y que de existir un programa, no es el más adecuado, sugiriendo con ello que se debe ajustar haciéndolo más efectivo.

A continuación se presentan las soluciones propuestas para esta dimensión:

**Tabla 42. Soluciones propuestas dimensión Socialización**

| SOLUCIONES SOCIALIZACIÓN                                                                                                                                                                        | FRECUENCIA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Socializar con el personal / actualizar / llevar a cabo reuniones con equipos para dar a conocer los cambios que se generen / como asistente no he estado en socialización de puesto de trabajo | 5          |
| En este punto sé que hay un proceso de socialización, pero no se socializa como tal sino que solo se informa                                                                                    | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones planteadas por los encuestados, señalan que sencillamente debe existir una socialización formal de los cambios a través de equipos de trabajo que se reúnan para ello y que más que informar se socialice dando a entender con ello que el papel d los empleados debe ser más que de receptor de actor importante en las decisiones que se tomen.

### **2.3.2.8 Dimensión misión.**

La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa

En la tabla 43 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 43. Calificaciones Misión**

| MISIÓN | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|--------|----------|------|---------------------|
|        | 9,23     | 10   | 1,41                |

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión “misión” es la octava en calificación positiva, con promedio de 9,23, calificación por encima del promedio total de dimensiones evaluadas. Lo que la convierte en una de las dimensiones fortaleza toda vez que se reconocen unas pautas que orientan a la organización hacia un escenario consecuente con su razón de ser como institución educativa y que además les es clara su contribución a la misma. La dimensión Tiene una moda de 10 y una desviación estándar de 1,41, lo que la hace consistente en la percepción grupal. Esto no indica que haya algunas apreciaciones poco favorables al respecto.

A continuación se presenta el detalle de las respuestas obtenidas por rango de calificación en la tabla 44

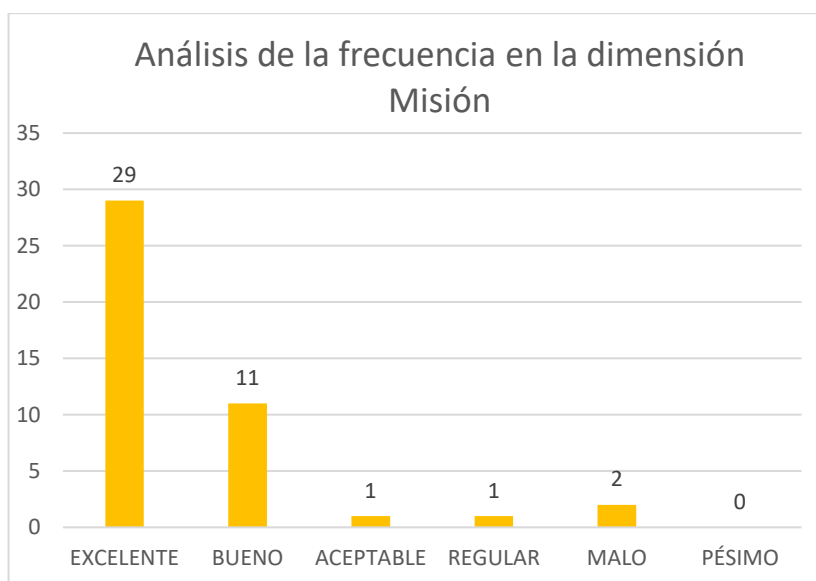
**Tabla 44. Análisis dimensión Misión**

| MISIÓN                    |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 29         | 65,9% | 90,9%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 11         | 25%   |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 1          | 2,3%  | 9,1%       |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 1          | 2,3%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 2          | 4,5%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 0          | 0%    |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados observados en la tabla 44, se puede observar que el 90,9% de los encuestados percibe la dimensión “misión” de manera positiva (con calificaciones de aceptable, bueno y excelente) connotándola como una fortaleza de la institución. De ellos el 65,9% la considera como excelente. Esto indica que reconocen una misión bien estructurada y acorde con la filosofía institucional y que además es coherente su contribución a la misma. Un 9,1% no la califican positivamente, resaltándose que un 2,3% la considera regular y aceptable respectivamente y un 4,5% como mala. Esto muestra que deben hacerse esfuerzos para que la misión institucional sea interiorizada por todos los colaboradores de la AUNAR y que hagan consciencia de como su labor contribuye al cumplimiento de la misma.



**Gráfico 9. Análisis de la frecuencia en la dimensión Misión**

Fuente: Elaboración propia.

A pesar que la dimensión es calificada positivamente por la gran mayoría de los encuestados 41 de 44 personas, es preciso prestar atención a 3 personas que no la califican de la misma manera (6,8%). Esto genera la necesidad de que se les aclare de qué forma su labor es importante para el cumplimiento de la misión organizacional definida por la institución.

A continuación se presentan en la tabla 45 las causas que invocan los encuestados para no considerar ideal el cumplimiento de dicha dimensión.

**Tabla 45. Causas de la dimensión Misión**

| CAUSAS MISIÓN                                                            | FRECUENCIA |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. | 7          |
| No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.      | 5          |
| Falta comunicación                                                       | 1          |
| La formación cultural de los estudiantes                                 | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar que la institución no ha socializado o hecho el ejercicio de aclarar de qué forma cada uno de los encuestados desde sus puestos de trabajo pueden contribuir con la misión institucional y mejor aún trabajar en el conocimiento y apropiación de la misma por parte de los colaboradores. Esto es indispensable para que todos en la organización estén alineados con lo propuesto en el marco institucional y se trabaje de manera coordinada en tal propósito.

A continuación se presentan las soluciones propuestas para esta dimensión:

**Tabla 46. Soluciones propuestas dimensión Misión**

| SOLUCIONES MISIÓN                                                                                   | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Más información para conocer cómo medir mi contribución a la misión                                 | 9          |
| Conocimiento sobre la misión institucional                                                          | 3          |
| Aplicando metodologías que den cuenta desde la ética de cada estudiante la contribución a la misión | 2          |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las soluciones propuestas se observa claramente que la gran mayoría indican que es necesario que haya más información que aclare cómo se puede saber de qué forma cada uno de los empleados desde sus puestos de trabajo contribuye en el cumplimiento de la misión organizacional. Igualmente señalan que debe haber un mejor conocimiento de la misión institucional, a pesar que se ha socializado en algunas ocasiones.

### **2.3.2.9 Dimensión relaciones interpersonales.**

Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.

En la tabla 47 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión: (ver Tabla 47).

**Tabla 47. Calificaciones Relaciones Interpersonales**

| RELACIONES INTERPERSONALES | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|----------------------------|----------|------|---------------------|
|                            | 9,2      | 10   | 1,49                |

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión “relaciones Interpersonales”, es la novena dimensión en el orden de calificación descendente. Su promedio es de 9,2; siendo una calificación que está por encima del promedio de todas las dimensiones, esto la ubica también como una fortaleza institucional. Su moda es de 10 y su desviación estándar es de 1,49, lo que refleja consistencia en los resultados de los participantes.

El comportamiento de la dimensión, de acuerdo a las respuestas obtenidas, se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 48. Análisis dimensión Relaciones Interpersonales**

| RELACIONES INTERPERSONALES |                          |            |      |            |
|----------------------------|--------------------------|------------|------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA  | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %    | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                     | EXCELENTE                | 30         | 68,2 | 88,7%      |
| 8-9.49                     | BUENO                    | 9          | 20,5 |            |
| 7-7.99                     | ACEPTABLE                | 2          | 4,5% | 11,3%      |
| 6-6.99                     | REGULAR                  | 2          | 4,5% |            |
| 4-5.99                     | MALO                     | 0          | 0    |            |
| 0-3.99                     | PÉSIMO                   | 1          | 2,3% |            |
| TOTALES                    |                          | 44         | 100% | 100%       |

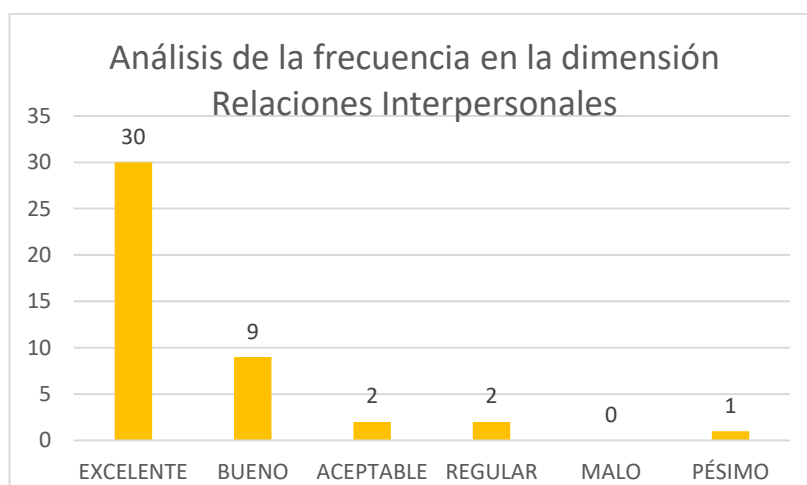
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos observados en la tabla 48, 89 de cada 100 evaluados perciben la dimensión “relaciones interpersonales” como fortaleza de la institución, donde el 68,2% la consideran excelente y un 20,5% como buena. Esto provee a la institución de fortaleza al momento de enfrentar periodos críticos, ya que los colaboradores se mantendrán unidos lo que facilitara la generación de soluciones a las situaciones que se presenten. De otro lado un 11,3%

consideran la dimensión como poco favorable, (agrupando las calificaciones de aceptable, regular y pésima), esto equivale a 5 personas que no están satisfechos con este factor.

A continuación se presta el gráfico 10 que muestra la relación de frecuencias en dicha dimensión.

**Gráfico 10. Análisis de la frecuencia en la dimensión Relaciones Interpersonales**



Fuente: Elaboración propia.

De los 44 encuestados, 30 consideran excelente las relaciones interpersonales, 9 como buenas y 2 como aceptables; solo 3 personas las consideran negativamente asignándoles evaluaciones de regular y pésima.

**Tabla 49. Causas de la dimensión Relaciones Interpersonales**

| CAUSAS RELACIONES INTERPERSONALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 9          |
| Falta cordialidad en el trato/ Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás/ mejor actitud / La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones No es la arrogancia de algunos, es la grosería y las malas palabras que dejan salir de su boca orientadas al menosprecio no solo de docentes si no de los estudiantes. | 7          |
| Falta de solidaridad y apoyo entre las personas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1          |
| Hay barreras entre los estamentos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1          |
| Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las causas señaladas para que la dimensión “relaciones interpersonales” no sea considerada ideal, se relacionan con que falta más integración, para que las personas se conozcan más. Otros señalan que no hay cordialidad en el trato, ni respeto por las ideas diferentes, y que algunos asumen posiciones arrogantes en la interacción con otros.

Algunas otras menciones indican que falta apoyo y solidaridad entre personas y que hay conflictos sin solucionar.

Esto prende las alarmas ya que es sobre la base de la buena interacción y relaciones humanas como se pueden facilitar los procesos de cualquier índole en la institución.

A continuación se presentan las soluciones propuestas para esta dimensión:

**Tabla 50. Soluciones propuestas en la dimensión Relaciones Interpersonales**

| SOLUCIÓN RELACIONES INTERPERSONALES                                                                                                           | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Falta mayor integración, participación, interacción, relaciones positivas, talleres de tipo activo entre quienes participan en la universidad | 10         |
| Generar reuniones de trabajo                                                                                                                  | 1          |
| Capacitación de buenos modales y urbanidad de Carreño                                                                                         | 1          |
| Facilitar más las cosas                                                                                                                       | 1          |
| Valorar al otro, reconociendo en el alguien digno de reconocimiento y prospecto para un trabajo cooperativo y solidario                       | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones sugeridas por los encuestados respecto de este tópico señalan que falta de parte de la institución que se lleven a cabo actividades de integración y participación. También la de capacitar a los colaboradores en buenos modales y urbanidad y de reconocimiento del otro como alguien digno de respeto.

### 2.3.2.10 *Dimensión solución de conflictos.*

La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.

En la tabla 51 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 51. Calificaciones Solución de conflictos**

| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|------------------------|----------|------|---------------------|
|                        | 9,05     | 10   | 2,19                |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados generales en la escala cuantitativa y cualitativa ubican a la dimensión “solución de conflictos” en el rango “bueno” con una calificación promedio de 9,05, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,19. Si bien los datos son positivos, se observa que la dispersión empieza a ser mayor, si se compara la desviación estándar con las anteriores dimensiones. Esto manifiesta que aun siendo fortaleza hay opiniones disímiles que deben tenerse en cuenta.

En la tabla 52 se detallan los resultados obtenidos por rango de calificación a fin de aclarar los datos.

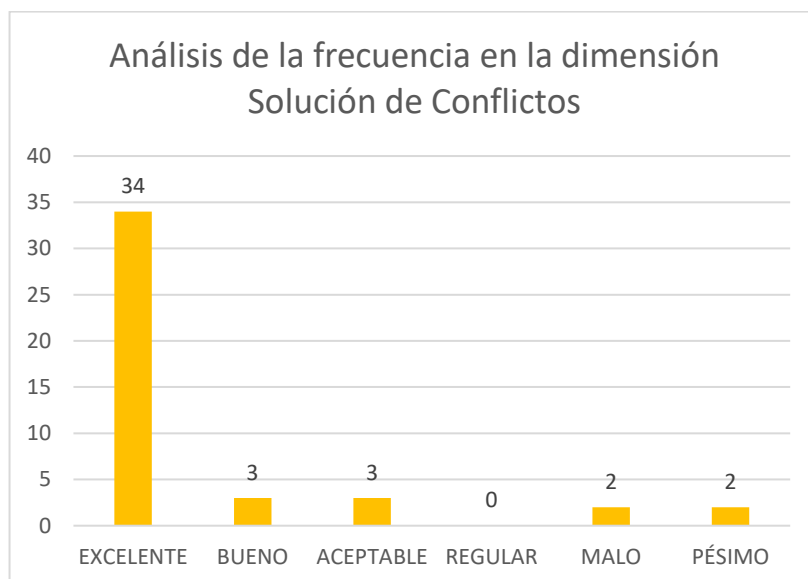
**Tabla 52. Soluciones propuestas dimensión Solución de conflictos**

| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS    |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 34         | 77,3% | 84,1%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 3          | 6,8%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 3          | 6,8%  | 15,8%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 0          | 0%    |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 2          | 4,5%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 2          | 4,5%  |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 52 muestra que la calificación de la dimensión “solución de conflictos” es una fortaleza para la institución, ya que el 84,1% lo califica positivamente. De ellos, el 77,3% lo considera excelente, así mismo se puede evidenciar que un 15,8% dan una calificación negativa de la dimensión, distribuida entre el rango pésimo, malo y aceptable; lo que explica el porqué de la dispersión de los datos. Esto reafirma la importancia de considerar las opiniones dadas al respecto como debilidad.

**Gráfico 11. Análisis de la frecuencia en la dimensión Solución de conflictos**



Fuente: Elaboración propia.

El grafico 11 evidencia que la “Solución de conflictos” como característica institucional es positiva, ya que 34 de los 44 encuestados lo percibe de esta forma. 4 personas no consideran que este factor se desarrolle de manera positiva en la organización por lo cual lo hacen evidente en las calificaciones negativas ofrecidas en los resultados.

En la tabla 53 se realiza un análisis de las causas argumentadas por el personal.

**Tabla 53. Causas de la dimensión Solución de conflictos**

| CAUSAS SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                                                                                                                                    | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra                                                                    | 3          |
| Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses                                                                                       | 2          |
| En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva                                                                                                     | 1          |
| No tengo conocimiento de información de resolución de conflicto/ no tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos             | 2          |
| El conflicto es tomado por ciertos jefes de área como principal elemento no para construir o aprender de él, al contrario es tomado como herramienta que reprime | 1          |
| No se                                                                                                                                                            | 1          |
| Se hace lo posible por solucionar                                                                                                                                | 1          |
| Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Autónoma de Nariño – Cali, están por encima de cualquier interés individual o sectorial               | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Al considerar las respuestas dadas como causas de porque la resolución de conflictos no es ideal, se encuentra la percepción de que hay inequidad al solucionar los desacuerdos y que en general una de las partes trata de imponerse sin que medie un acuerdo consensuado. Igualmente se indica que de parte de los jefes no hay la intención de atender las diferencias entre las partes y que las dejan a su “suerte”. Otra respuesta indica que como empleados no tenemos la actitud ni la preparación para asumir los conflictos constructivamente, lo que sugiere que debe haber una capacitación para saberlos asumir.

Otras respuestas giran en torno a que no es tomado como oportunidad de mejora sino de herramienta de represión, mientras que otra persona señala que los intereses de la institución deben estar por encima de intereses personales.

A continuación se presentan las soluciones propuestas para esta dimensión:

**Tabla 54. Soluciones planteadas**

| SOLUCIONES SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Incorporar metodologías de resolución de conflictos en los procesos de capacitación e inducción/ Talleres en el asunto/ Charlas sobre solución de conflictos y trabajo en grupo/ Capacitación real a los jefes de área para que a su vez lo difundan ante sus colaboradores/ Tener un área encargada del dialogo | 6          |
| Mejorar el procedimiento de PQRS                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1          |
| Los jefes deben dar ejemplo y control sobre sus emociones cuando se dirijan a sus subalternos                                                                                                                                                                                                                    | 1          |
| Actualizar el proceso                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las respuestas que intentan dar solución al manejo de conflictos, gravitan alrededor de que la institución debe incorporar metodologías o estrategias que a través de capacitaciones, busque el desarrollo de competencias que permitan asumir el conflicto como oportunidad de mejora, o que en su defecto haya una instancia para su gestión.

Otra solución planteada se relaciona con mejorar el procedimiento de PQRS, que si bien es válido no soluciona de fondo el asunto. También es clave resaltar otra opinión que indica que los jefes deben dar ejemplo de control de emociones cuando se dirijan a sus colaboradores, lo que implica que si se desarrollaran capacitaciones ellos también deben ser parte activa de las mismas.

#### **2.3.2.11 Dimensión plan estratégico de desarrollo.**

El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio.

En la tabla 55 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión: (ver Tabla 55).

**Tabla 55. Calificaciones Plan estratégico**

| <b>PLAN</b>        | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|--------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| <b>ESTRATÉGICO</b> | 8,86            | 10          | 1,42                       |

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión “Plan estratégico” ocupa el lugar número 11 entre las 27 evaluadas. El promedio de esta dimensión es de 8,86 ligeramente por encima del promedio global, lo que indica que está dentro del presupuesto de percepciones positivas. Su moda es de 10 y la desviación estándar de 1,42, lo que refleja consistencia en los datos.

Los resultados obtenidos por rango se muestran a continuación en la tabla 56.

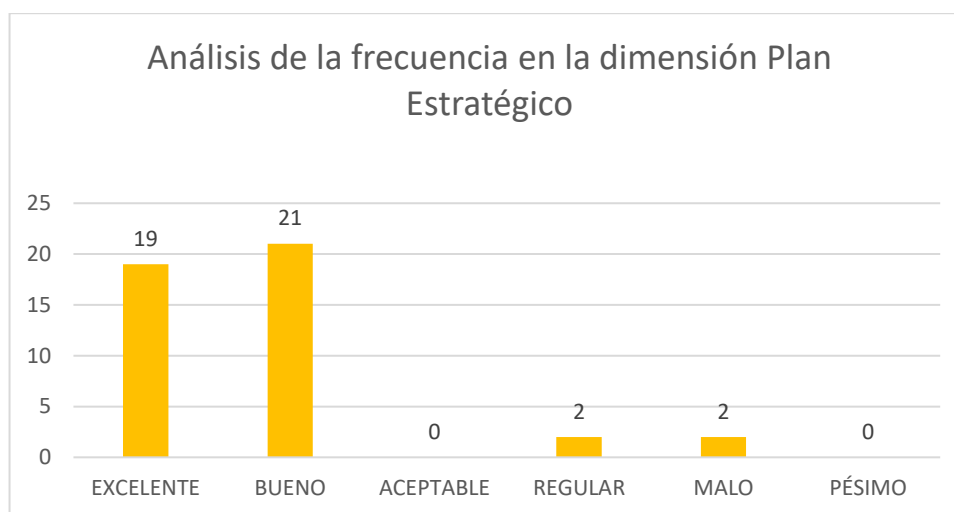
**Tabla 56. Análisis dimensión Plan Estratégico**

| <b>PLAN ESTRATÉGICO</b>          |                                 |                   |          |                   |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> | <b>AGRUPACIÓN</b> |
| 9.5-10                           | EXCELENTE                       | 19                | 43,2%    | 90,9%             |
| 8-9.49                           | BUENO                           | 21                | 47,7%    |                   |
| 7-7.99                           | ACEPTABLE                       | 0                 | 0,0%     | 9,1%              |
| 6-6.99                           | REGULAR                         | 2                 | 4,5%     |                   |
| 4-5.99                           | MALO                            | 2                 | 4,5%     |                   |
| 0-3.99                           | PÉSIMO                          | 0                 | 0,0%     |                   |
| TOTALES                          |                                 | 44                | 100%     | 100%              |

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la dimensión considerando porcentajes y categorización cualitativa, se observa que el 90,9% considera al “plan estratégico” como una fortaleza, donde las calificaciones se ubican entre excelente y bueno. Un 9,1% no considera que esta dimensión sea positiva y ubican sus respuestas entre regular y malo. A pesar de ser relativamente pocos es importante considerar sus apreciaciones para que esta dimensión este en niveles óptimos, ya que ella demarca el devenir de la organización en el presente y futuro de la misma.

El grafico muestra la frecuencia de respuestas dadas a esta dimensión.

**Gráfico 12. Análisis de la frecuencia en la dimensión Plan Estratégico**

Fuente: Elaboración propia.

Entre las 44 respuestas dadas por los participantes, 19 responde en excelente y 21 en bueno, es la primera vez que dentro de todas las dimensiones analizadas hasta ahora aparece el “excelente” por debajo del “bueno”, aunque sigue siendo positiva la dimensión, rompe la tendencia hasta ahora predominante. Esto indica que el plan estratégico aunque conocido requiere fortalecerse constantemente. 4 de los respondientes señalan que esta dimensión no es buena en la institución, y que debe mejorarse su comunicación.

A continuación se presentan las causas de porque la calificación sobre la dimensión no es ideal.

**Tabla 57. Causas de la dimensión Plan estratégico**

| CAUSAS PLAN ESTRATÉGICO                                                                                                                                                                                                                                                              | FRECUENCIA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican                                                                                                                                                                                                       | 5          |
| La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara                                                                                                                                                                                                              | 5          |
| Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente                                                                                                                                                                                                  | 6          |
| No conozco el plan estratégico                                                                                                                                                                                                                                                       | 4          |
| Nunca, ni aun en el periodo de inducción, me han informado al respecto                                                                                                                                                                                                               | 2          |
| Soy conocedora de ciertos aspectos, falta indagar sobre las políticas                                                                                                                                                                                                                | 1          |
| Aunque los conozco aun no los domino/ Se requiere mayor apertura de mi parte para interiorizarlos / La conozco pero es importante reforzarla y repasar esta información                                                                                                              | 3          |
| Estos son aspectos de comunicación recurrente, es necesario un permanente accionar diario con encargados funcionales que lo socialicen en sus diferentes aristas para que los colaboradores lo interioricen plenamente, así que yo diría, que falta comunicación permanente efectiva | 1          |
| La conozco y hago mi contribución desde mi posición                                                                                                                                                                                                                                  | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Siendo el plan estratégico un elemento sustancial en la estructura de una organización se evidencian falencias que deben ser tenidas en cuenta. Salta a la vista el argumento que señala que se ha socializado, pero que no ha habido la atención suficiente, lo que evidencia que no se trata de socializar sino de ser efectivo en la socialización. Otros señalan que no ha sido clara la información lo que de alguna manera se relaciona con el anterior argumento.

Otros indican que hay cambios pero que no se comunican oportunamente, o que se es conocedor solo de algunos aspectos. Cualquiera que sea el caso es importante atender estas falencias para que todos los empleados estén sintonizados con la filosofía institucional y se actúe con cohesión.

En la tabla 58 se presentan las soluciones planteadas por los encuestados para lograr que la dimensión se encuentre en el nivel de excelencia.

**Tabla 58. Soluciones propuestas dimensión Plan Estratégico**

| SOLUCIONES PLAN ESTRATÉGICO                                                                                                             | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Que haya mejores estrategias de comunicación (inducción, conferencias, conversatorios, e mail, etc) para estar efectivamente informados | 16         |
| Mas compromiso por parte del personal, para conocerlos e interiorizarlos                                                                | 7          |
| Teniendo en cuenta los cambios que se están realizando con el proceso de calidad                                                        | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las respuestas se orientan en el argumento que de parte de la institución deben haber adecuadas estrategias de comunicación (inducción, conversatorios, e mail) que formalicen efectivamente el plan estratégico institucional.

Una línea de respuestas significativa indica que también es responsabilidad de los empleados apersonarse del plan estratégico para apropiarse de él, asumiendo una actitud proactiva.

Una persona arguye que deben considerarse los cambios que desde gestión de calidad se están llevando a cabo.

### 2.3.2.12 *Dimensión procesos y procedimientos.*

Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.

En la tabla 59 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 59. Calificaciones Procesos y Procedimientos**

| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|---------------------------|----------|------|---------------------|
|                           | 8,75     | 10   | 2,33                |

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis cuantitativo y cualitativo, la población encuestada ubica la dimensión procesos y procedimientos, en un promedio es de 8,75, ligeramente por encima del promedio global de las dimensiones. Esta dimensión se ubica en el rango de “bueno”. La moda es de 10 y la desviación estándar es de 2,33, lo que sugiere una dispersión en las respuestas dadas, a las que hay que atender.

Los resultados obtenidos por rango se muestran a continuación en la tabla 60.

**Tabla 60. Análisis Dimensión Procesos y Procedimientos**

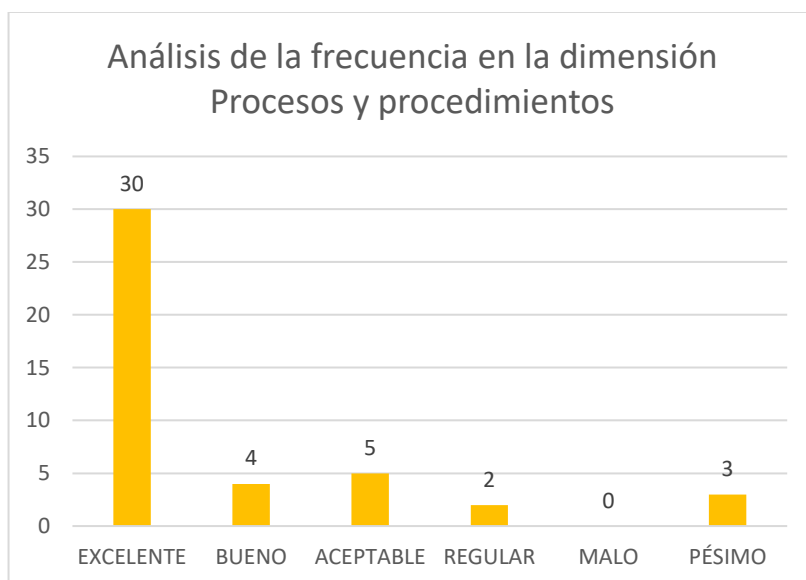
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 30         | 68,2% | 77,3%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 5          | 11,4% | 22,7%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 2          | 4,5%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 0          | 0%    |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 3          | 6,8%  |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 60 muestra que si bien la tendencia general es positiva (77,3%), con un 68,2% en respuestas de excelente, es la primera vez que la calificación global en los rangos negativos (aceptable, regular, malo y pésimo) supera el dígito. La calificación desfavorable es de 22,7%, donde el 6,8% la califica como pésima.

Esto denota que hay falencias percibidas en el establecimiento de procesos y procedimientos, pero que se desconoce que se está trabajando en este sentido para revertir esta apreciación, ya que de esta forma se establecen mecanismos de acción que ayudaran a definir métodos de trabajo acorde a estándares de calidad.

**Gráfico 13. Análisis de la frecuencia en la dimensión Procesos y Procedimientos**



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del gráfico, se puede evidenciar que de los 44 encuestados, 30 consideran la dimensión como excelente, 4 como buena y 5 como aceptable. Las respuestas negativas son 5, pero 3 de ellas la consideran como pésima. Siendo que las respuestas de aceptable y las negativas son idénticas en número, conviene prestar atención especial a las causas que se señalan como las que evitan que la dimensión sea calificada como ideal.

A continuación se presentan las causas de porque la calificación sobre la dimensión no es ideal.

**Tabla 61. Causas de la dimensión Procesos y Procedimientos**

| CAUSAS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                        | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| La Autónoma de Nariño- Cali no tiene establecidos los procesos y procedimientos                                                                                                         | 2          |
| La institución no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas                                                                                              | 4          |
| La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos                                                                                            | 3          |
| No hay suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad                                                                                                                    | 4          |
| Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos                                                                                   | 2          |
| El querer aumentar el poder de algunos han influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles                                                                        | 4          |
| No conozco a que proceso de la institución corresponden las actividades que ejecuto                                                                                                     | 3          |
| No hay actualizaciones continuas                                                                                                                                                        | 1          |
| No se ha concluido la estructuración del sistema de gestión integral de calidad, por lo tanto no están establecidos y protocolizados los procesos y procedimientos que se deben aplicar | 1          |
| No conozco plenamente todos los procesos y procedimientos para ciertas actividades                                                                                                      | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las causas señaladas en la dimensión “Procesos y procedimientos”, muestran que las personas creen que los procesos y procedimientos no están documentados a la luz de las normas, o que no hay interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

Una apreciación adicional indica que el querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. Lo que indica esta idea es que se

crean normas, controles y procedimientos que aumenta el poder de quien las emite, casi que considerando que algunas de ellas son innecesarias.

Otras personas señalan que no hay claridad de lo que se quiere lograr, lo que imposibilita el logro de objetivos, o que no conocen a que proceso pertenecen las actividades que ejecutan.

Solo una mención señala que, No se ha concluido la estructuración del sistema de gestión integral de calidad, por lo tanto no están establecidos y protocolizados los procesos y procedimientos que se deben aplicar.

Todo lo anterior sugiere que se deben socializar que se está estructurando un sistema de gestión de calidad y que responde a unas normas establecidas y necesarias para el correcto funcionamiento institucional, aclarando adicionalmente qué papel juega cada cargo y función en los diferentes procesos institucionales.

A continuación se indican las soluciones planteadas por los participantes al respecto de esta dimensión.

**Tabla 62. Soluciones propuestas dimensión Procesos y Procedimientos**

| SOLUCIONES PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Establecer los procesos y procedimientos más óptimos /<br>Establecer manuales de procesos y procedimientos claros y<br>que realmente aporten al logro de los objetivos difundiendo<br>efectivamente/ / actualizar este proceso/ Realizar<br>actualizaciones continuas                                                                                                                                                                                                                                                                               | 5          |
| Apenas se están haciendo / Dar a conocer a todas las<br>dependencias de la AUNAR - Cali los procesos y<br>procedimientos de las diferentes áreas/ Culminar con la<br>estructuración del sistema de gestión integral de calidad/<br>Estamos en proceso de crecimiento de implementar todos<br>estos procesos, procedimientos, manuales, etc., para el<br>mejoramiento continuo de la institución y al pasar del tiempo<br>le podemos dar la agilidad y poder alcanzar cada uno de los<br>objetivos y trabajar de la mano con nuestra misión y visión | 4          |
| Conocer con claridad y estimular su cumplimiento/ mayor<br>divulgación/ más capacitación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones planteadas indican que se deben establecer manuales de procesos y procedimientos que aporten al logro de los objetivos de la institución, o en su defecto que se

actualicen continuamente. Un número similar de respuestas señala que conocen que se están estructurando actualmente y que ello redundara en el cumplimiento de objetivos a la luz de la misión y visión institucionales.

Otras menciones señalan que se debe realizar una mayor divulgación de los procesos y procedimientos establecidos o en su defecto que se está en su estructuración o implementación.

### 2.3.2.13 *Dimensión balance vida-trabajo.*

El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.

En la tabla 63 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 63. Calificaciones Balance Vida-Trabajo**

| <b>BALANCE VIDA-TRABAJO</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|-----------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                             | 8,64            | 10          | 2,98                       |

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión “Balance vida-trabajo” es la primera dimensión que está por debajo del promedio global que es de 8,67. Ella se ubica en 8,64, aunque dicha calificación la ubica en la escala de “bueno”. La moda es de 10 y la desviación estándar es de 2,98. Esta dispersión es hasta ahora la más alta vista de las dimensiones presentadas, lo que manifiesta que los datos son disimiles, tanto en afirmaciones positivas como negativas, lo que implica tener en cuenta esta dimensión.

Los resultados obtenidos por rango se muestran a continuación en la tabla 64.

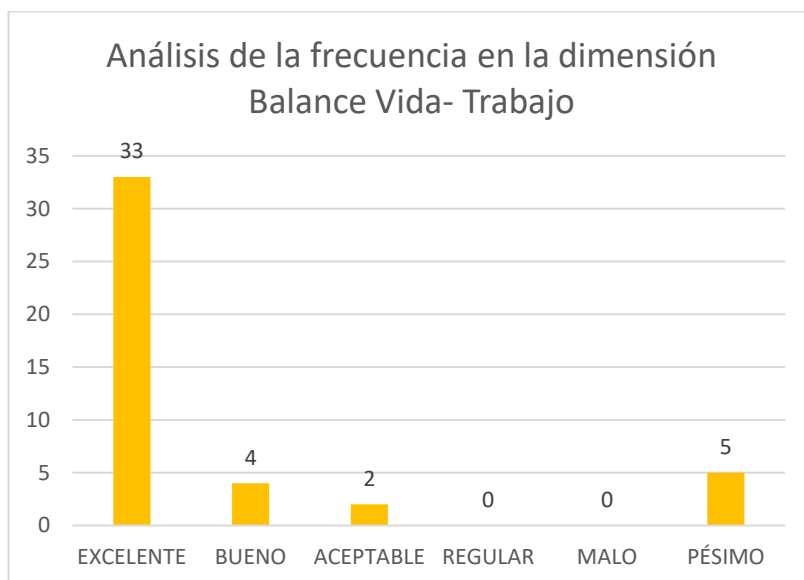
**Tabla 64. Análisis Dimensión Balance Vida-Trabajo**

| <b>BALANCE VIDA-TRABAJO</b>      |                                 |                   |          |                   |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> | <b>AGRUPACIÓN</b> |
| 9.5-10                           | EXCELENTE                       | 33                | 75%      | 84,1%             |
| 8-9.49                           | BUENO                           | 4                 | 9,1%     |                   |
| 7-7.99                           | ACEPTABLE                       | 2                 | 4,5%     | 15,9%             |
| 6-6.99                           | REGULAR                         | 0                 | 0%       |                   |
| 4-5.99                           | MALO                            | 0                 | 0%       |                   |
| 0-3.99                           | PÉSIMO                          | 5                 | 11,4%    |                   |
| TOTALES                          |                                 | 44                | 100%     | 100%              |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 64 muestra que el 84,1% de las respuestas indican que la dimensión es calificada como positiva, donde el 75% la ubica como excelente y 9,1% como bueno. Hay que resaltar que la tendencia negativa es de 15,9%, donde el 11,4% corresponde a pésimo y el 4,5% a aceptable, aspecto que no hay que desdeñar por las implicaciones de dicha dimensión en la calidad de vida de los empleados.

**Gráfico 14. Análisis de la frecuencia en la dimensión Balance Vida-Trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

El grafico anterior indica que de los 44 encuestados, 33 perciben la dimensión “Balance Vida-trabajo, como excelente, pero 5 personas lo consideran como pésimo. Teniendo en cuenta las implicaciones de la dimensión no se esperaría que hubiera personas con esta apreciación, pero por ello deben tenerse en cuenta sus argumentos para que sean tenidos en cuenta.

La tabla 65 muestra las causas señaladas por los encuestados en esta dimensión para que no sea considerada como ideal.

**Tabla 65. Causas de la dimensión Balance Vida-Trabajo**

| CAUSAS BALANCE VIDA-TRABAJO                                                                                                                       | FRECUENCIA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| La institución no se preocupa por el Balance Vida – Trabajo de sus colaboradores, los modos de vida de las personas no importan en la institución | 6          |
| Este es un concepto nuevo que no conozco y que por lo tanto no me afecta, no conozco si se hace                                                   | 2          |
| Exceso en las cargas laborales                                                                                                                    | 1          |
| No hay problema alguno                                                                                                                            | 1          |
| Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo                                                                         | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las causas señaladas por los participantes muestran que la institución no se preocupa por el balance Vida – trabajo de sus colaboradores, esto deja entrever la idea que para la institución importa el vínculo laboral en tanto que los aspectos de la vida personal no lo son. Es importante señalar que los seres humanos son seres integrales y que tanto lo laboral como lo personal es importante ya que se afectan mutuamente. Dos menciones señalan que desconocen las implicaciones de dicha relación (vida-trabajo).

Una mención señala que hay exceso de carga laboral, otro que no hay problema alguno y uno adicional que Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. Este último resalta la importancia de considerar este balance, tanto por la institución como por las personas mismas.

A continuación se indican las soluciones planteadas por los participantes al respecto de esta dimensión.

**Tabla 66. Soluciones propuestas dimensión Balance Vida trabajo**

| SOLUCIONES BALANCE VIDA-TRABAJO                                                                                                                                                                                               | FRECUENCIA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Es importante que se conozca este balance / actualizarlo / Preocuparse por el balance Vida- Trabajo de sus colaboradores / Establecer parámetros para el manejo del Balance Vida- Trabajo                                     | 4          |
| Conocer más a los trabajadores y su entorno/ Es fundamental una caracterización de sus colaboradores, así y de este modo se pueden prever muchos de los inconvenientes que pueden llevarlos a tomar medidas extremas          | 2          |
| Hay sobrecarga laboral y los honorarios no compensan/ Liberar cargas de trabajo. / A veces el volumen de trabajo es alto lo que implica desplazar los intereses familiares o de amistad por priorizar los intereses laborales | 3          |
| Si hay balance vida-trabajo / no hay problema alguno                                                                                                                                                                          | 2          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones planteadas para considerar esta dimensión como ideal, indican que es importante respetar el balance que debe haber entre vida y trabajo, que debe conocerse y establecerse parámetros para su manejo adecuado.

Otras menciones señalan que hay sobrecarga de trabajo y que los honorarios no compensan el esfuerzo, y que además la gran dedicación implicada aleja a los empleados de espacios para con su familia y amigos.

Otra mención interesante gira en torno a que la institución debe conocer más y mejor a sus colaboradores en su entorno, que se debe desarrollar una caracterización de los mismos.

Dos menciones señalan que si hay un balance adecuado en la relación vida-trabajo

#### **2.3.2.14 Dimensión desarrollo personal y profesional.**

El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y

espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

En la tabla 67 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 67. Calificaciones Desarrollo personal y profesional**

| <b>DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|------------------------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                                          | 8,64            | 10          | 2,55                       |

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis descendente que se está haciendo, la dimensión “desarrollo personal y profesional” ocupa el puesto número 14, dentro de los 27 factores analizados. Su promedio es de 8,64, por debajo del promedio global. Su moda es de 10 y su desviación estándar es de 2,55 lo que señala dispersión en los resultados, es decir posiciones antagónicas en las respuestas.

Los resultados obtenidos por rango en esta dimensión se muestran a continuación en la tabla 68.

**Tabla 68. Análisis Dimensión Desarrollo personal y profesional**

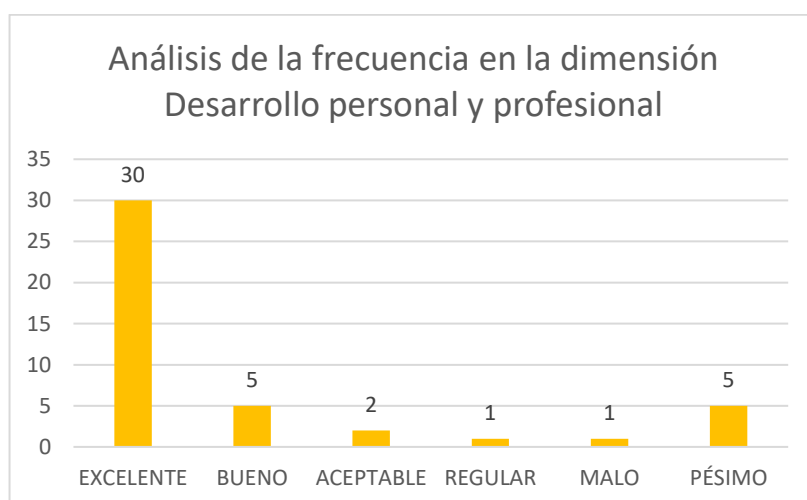
| <b>DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</b> |                                 |                   |          |                   |
|------------------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b>         | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> | <b>AGRUPACIÓN</b> |
| 9.5-10                                   | EXCELENTE                       | 30                | 68,2%    | 79,6%             |
| 8-9.49                                   | BUENO                           | 5                 | 11,4%    |                   |
| 7-7.99                                   | ACEPTABLE                       | 2                 | 4,5%     | 20,4%             |
| 6-6.99                                   | REGULAR                         | 1                 | 2,3%     |                   |
| 4-5.99                                   | MALO                            | 1                 | 2,3%     |                   |
| 0-3.99                                   | PÉSIMO                          | 5                 | 11,4%    |                   |
| TOTALES                                  |                                 | 44                | 100%     | 100%              |

Fuente: Elaboración propia.

Esta dimensión trata de explorar si la institución brinda los espacios para que sus colaboradores puedan fortalecerse personal y profesionalmente. En la tabla se observa que un 79,6% de los encuestados considera que la tendencia es positiva en este tópico, y que un 68,2% lo considera excelente. De otro lado las respuestas desfavorables suman un 20,4% relativamente

alta considerando las anteriores calificaciones en anteriores dimensiones. De ellas 11,4% consideran la dimensión como pésima.

**Gráfico 15. Análisis de la frecuencia en la dimensión Desarrollo personal y profesional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 15 muestra que 30 de los 44 encuestados percibe la dimensión “desarrollo personal y profesional” como excelente y 5 como bueno. Al otro extremo 5 personas señalan que es pésimo como se presenta esta dimensión en la institución, lo que deja entrever que no hay un apoyo institucional adecuado para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

A continuación las causas señaladas por los participantes al respecto de este tópico y por las cuales no se considera ideal esta dimensión.

**Tabla 69. Causas de la dimensión Desarrollo personal y profesional**

| CAUSAS DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                                                                      | FRECUENCIA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas                                  | 2          |
| Faltan espacios para capacitar                                                                                | 2          |
| Faltan objetivos                                                                                              | 1          |
| Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional                           | 3          |
| Se concentra en planes específicos                                                                            | 1          |
| Las posibilidades de capacitación y formación son pocas debido al costo de cada una de ellas                  | 1          |
| No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo                           | 3          |
| A la Autónoma de Nariño-Cali el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle | 1          |
| Influyen otros factores                                                                                       | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las causas señalan que 3 menciones indican que las funciones que deben desempeñar no estimulan el desarrollo personal y profesional del colaborador. Así mismo otras 3 menciones manifiestan que No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. Estas menciones muestran que estructuralmente no están dadas las condiciones para que los empleados puedan invertir en su desarrollo personal y profesional, aspecto negativo tanto para las personas como para la institución.

Otras apreciaciones indican que Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas o que no parece preocuparle a la institución. Es cuestionable que haya la percepción de favoritismos en la oportunidad de capacitaciones para los colaboradores.

En la tabla 70 se muestran las soluciones planteadas para lograr eventualmente el ideal en esta dimensión.

**Tabla 70. Soluciones propuestas dimensión Desarrollo personal y profesional**

| SOLUCIONES DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| La institución debe promover estrategias de capacitación para personas a las que se les dificulta/ seguir generando espacios/ Realizar capacitaciones/ diseñar más planes/ Posibilidades de capacitación y formación para las personas/ Debido a la elevada carga académica, es muy difícil obtener el tiempo para capacitación y desarrollo personal. Esto lo hago en mis horarios personales/ este momento la corporación universitaria no me brinda esta formación personal o profesional por el campo en el cual estoy desempeñando/ Se debe implementar un sistema que permita capacitar a los empleados y además lograr hacerlo con más frecuencia/ Plan de capacitación mediante estímulos basado en indicadores de gestión | 10         |
| Conocer los objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones sugeridas por los encuestados se agrupan en su mayoría en torno a la idea de que se deben generar espacios institucionales que fomenten el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Algunos matizan la idea con que dichas capacitaciones sean más frecuentes o que se asocien con estímulos basados en indicadores de gestión.

### 2.3.2.15 *Dimensión inducción y capacitación.*

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

En la tabla 71 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 71. Calificaciones Inducción y Capacitación**

| INDUCCIÓN Y<br>CAPACITACIÓN | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|-----------------------------|----------|------|---------------------|
|                             | 8,64     | 10   | 2,69                |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las escalas cuantitativas y cualitativas, los resultados generales presentados en la tabla muestran que la población encuestada ha catalogado en un rango de bueno con un puntaje de 8,64 la dimensión de Inducción y capacitación, la moda es de 10 y la desviación estándar de 2,69 lo que evidencia diferencia en las posturas frente a este factor.

Los resultados obtenidos por rango en esta dimensión se muestran a continuación en la tabla 72.

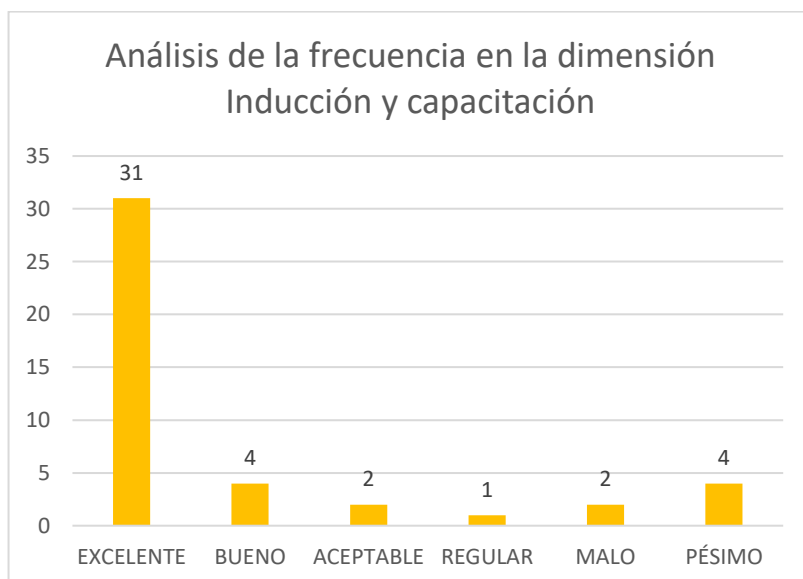
**Tabla 72. Análisis Dimensión Inducción y Capacitación**

| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN  |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 31         | 70,5% | 79,6%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 2          | 4,5%  | 20,4%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 1          | 2,3%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 2          | 4,5%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 4          | 9,1%  |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 72, 35 de las 44 personas encuestadas califican la dimensión como fortaleza, donde el 70,5% lo considera excelente. Hay que considerar que un 20,4% percibe esta dimensión como desfavorable (sumatoria de calificaciones en pésimo, malo, regular y aceptable), donde un 9,1% lo cataloga como pésimo. Por tanto hay que entrar a considerar cuales son las razones para que sea considerada la dimensión como no ideal y a partir de allí evaluar las causas para dicha consideración.

**Gráfico 16. Análisis de la frecuencia en la dimensión Inducción y capacitación**



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del gráfico de frecuencias en la dimensión Inducción y capacitación, 31 personas la califican como excelente, aspecto bastante halagüeño, pero 7 personas no lo perciben de manera positiva, número que empieza a ser relativamente alto considerando las anteriores dimensiones vistas.

A continuación se listan las causas por las cuales la dimensión “inducción y capacitación” no logro una ideal calificación frente a la percepción de los encuestados. (Ver Tabla 73).

**Tabla 73. Causas de la dimensión Inducción y Capacitación**

| CAUSAS INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                                                                                       | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores                                     | 8          |
| No recibí inducción al ingresar a la institución                                                                      | 3          |
| La institución tiene procesos de inducción pero no son los adecuados                                                  | 4          |
| Los procesos de inducción dejan a los docentes aun con preguntas e inquietudes que podrían resolverse desde inducción | 1          |
| Falta de documentación clara                                                                                          | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las causas señaladas como razones para que la dimensión no sea ideal, indican que la institución tiene procesos de inducción, pero no son los adecuados, toda vez que quedan inquietudes latentes en las personas cuando se vinculan. Otras menciones indican que no hay un sistema bien diseñado de inducción o que en el peor de los casos no recibió inducción alguna, aspecto que hay que subsanar porque la inducción es el mecanismo que permite al recién llegado adentrarse en la cultura de la institución y asumir posturas acordes con lo que se espera de él y viceversa.

A continuación las soluciones planteadas frente a este tópico.

**Tabla 74. Soluciones propuestas dimensión Inducción y Capacitación**

| SOLUCIONES INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                                                                                                                 | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Se debe implementar un proceso de inducción bien estructurado a los nuevos funcionarios que den cuenta de la cultura organizacional a la que llegan | 12         |
| En los cambios de puesto no hay una buena inducción, quedando vacíos y la cual empíricamente lo tiene que manejar                                   | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones que se plantean en su mayoría giran en torno a la idea que la institución debe implementar un proceso de inducción con una estructura que permita que los empleados se apropien de la filosofía institucional y de los diferentes mecanismos que posibiliten conocer las

áreas, los compañeros, los procedimientos y los diferentes mecanismos para poder desempeñarse adecuadamente en la institución.

La idea con esto es evitar lo que se señala en otra de las menciones y que se relacionan con impedir que las personas se apropien de sus puestos y de los procedimientos institucionales por su propia cuenta lo que genera ansiedad y reflejan falta de estructura por parte de la organización.

### 2.3.2.16 *Dimensión liderazgo.*

El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos.

En la tabla 75 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 75. Calificaciones Liderazgo**

| <b>LIDERAZGO</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                  | 8,64            | 10          | 2,33                       |

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis hecho de los datos estadísticos para la dimensión de “Liderazgo”, se observa que ocupa el puesto número 16 de las 27 dimensiones analizadas. El promedio es de 8,64, por debajo de la media grupal, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,33

Considerando los rangos previamente definidos para la calificación cualitativa, se observa en la tabla la siguiente información.

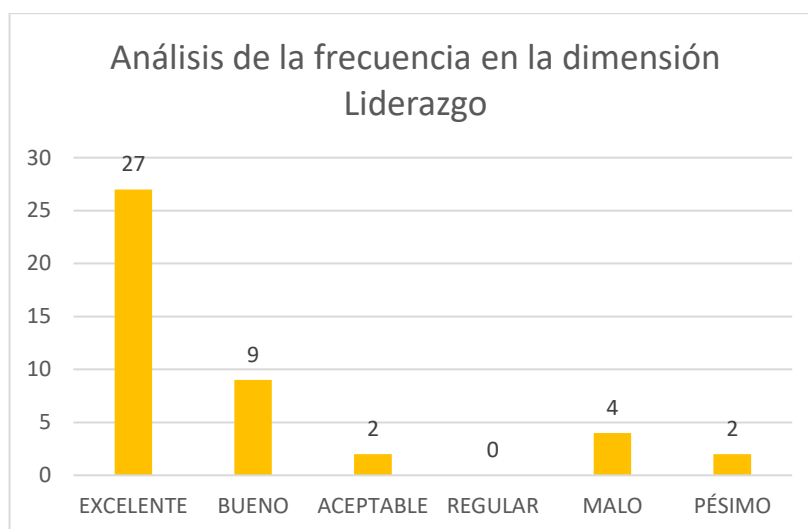
**Tabla 76. Análisis Dimensión Liderazgo**

| <b>LIDERAZGO</b>                 |                                 |                   |          |                   |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> | <b>AGRUPACIÓN</b> |
| 9.5-10                           | EXCELENTE                       | 27                | 61,4%    | 81,9%             |
| 8-9.49                           | BUENO                           | 9                 | 20,5%    |                   |
| 7-7.99                           | ACEPTABLE                       | 2                 | 4,5%     | 18,1%             |
| 6-6.99                           | REGULAR                         | 0                 | 0        |                   |
| 4-5.99                           | MALO                            | 4                 | 9,1%     |                   |
| 0-3.99                           | PÉSIMO                          | 2                 | 4,5%     |                   |
| TOTALES                          |                                 | 44                | 100%     | 100%              |

Fuente: Elaboración propia.

Los datos evidencian un 81,9% de tendencia favorable (sumatoria de puntajes en bueno y excelente), donde la calificación de excelente es de 61,4%, y un 20,5% para “bueno”. De otro lado la calificación desfavorable (considerando los rangos pésimo, malo, regular y aceptable) alcanza el porcentaje de 18,1. Aquí la calificación de malo, alcanza el 9,1% para la dimensión de “liderazgo”

**Gráfico 17. Análisis de la frecuencia en la dimensión Liderazgo**



Fuente: Elaboración propia.

Analizando la frecuencia de respuestas, en el grafico se observa que 27 de los 44 encuestados la consideran como excelente, y 9 personas como bueno. También se evidencia que 6 personas no lo consideran favorable, dentro de los cuales 4 personas califican el ejercicio de liderazgo en la AUNAR como “malo”

**Tabla 77. Causas de la dimensión Liderazgo**

| CAUSAS LIDERAZGO                                                                                                                       | FRECUENCIA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Los directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros                                                                          | 3          |
| Los directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos                                                                   | 4          |
| Los directivos tienden más a la rutina que al cambio                                                                                   | 7          |
| Los directivos prestan atención a nuestras ideas pero estas no son llevadas a cabo                                                     | 1          |
| Los directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas                                                                              | 2          |
| Falta de informatizan y difusión clara de información                                                                                  | 1          |
| Los directivos se centran en sus funciones propias de su cargo que no se permiten planamente un interactuar con la comunidad educativa | 1          |
| No hay planeación clara ni objetivos claros                                                                                            | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las causas señaladas en la tabla 77, se puede considerar que la percepción de los participantes catalogan a los directivos como que tienden más a la rutina que al cambio, aspecto a analizar, ya que el cambio es necesario para tratar de estar a la vanguardia del mercado y de las necesidades cambiantes del entorno y de las variables internas de la institución.

Otras menciones señalan que los directivos simplemente ordenan y no les interesa el asunto del liderazgo o que no disponen de tiempo para sus colaboradores. Otros indican que los directivos prestan poca atención a las ideas de los empleados, aspecto cuestionable si de reconocimiento se trata del compromiso y competencia de los funcionarios.

**Tabla 78. Soluciones propuestas dimensión Liderazgo**

| SOLUCIONES LIDERAZGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | FRECUENCIA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------|
| Implementar un sistema administrativo óptimo y más eficiente (actualizar modelo de liderazgo, subdivisiones de dirección, delegación de tareas, para que tengan más cercanía con subordinados), apoyo en proyectos, interés en nuevas ideas, indicadores de desempeño (no se hace en una tarde sino en 1 o 2 semestres), mejor planeación, coaching en área directiva, documentar y socializar procesos, falta escucha y comunicación entre directivos |  | 12         |
| No hay sinergia en el trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | 1          |
| Hacer de las extensiones unos elementos importantes de aporte a la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las soluciones planteadas por los participantes para considerar a la dimensión “Liderazgo” como ideal sugieren que, es preciso implementar un sistema administrativo más eficiente donde el modelo de liderazgo apoye los proyectos de los colaboradores, valoren sus ideas, y documenten y socialicen los procesos, a través de una buena comunicación entre directivos y de apoyo en coaching para ellos.

### 2.3.2.17 *Dimensión cooperación.*

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

En la tabla 79 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 79. Calificaciones Cooperación**

| COOPERACIÓN | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|-------------|----------|------|---------------------|
|             | 8,61     | 10   | 2,26                |

Fuente: Elaboración propia.

Revisando los resultados estadísticos para la dimensión de “Cooperación”, se puede observar que el promedio es de 8,61, por debajo de la media grupal, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,26

Considerando los rangos previamente definidos para la calificación cualitativa, se observa en la tabla 80 la siguiente información.

**Tabla 80. Análisis Dimensión Cooperación**

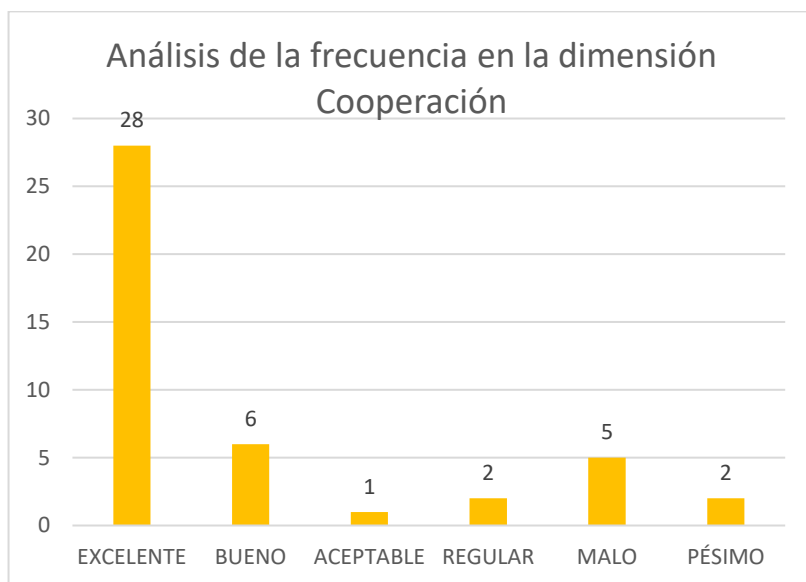
| COOPERACIÓN               |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 28         | 63,6% | 77,2%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 6          | 13,6% |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 1          | 2,3%  | 22,8%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 2          | 4,5%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 5          | 11,4% |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 2          | 4,5%  |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la tabla 80 se puede evidenciar que como con las dimensiones anteriores, la tendencia de las respuestas muestra una calificación favorable de 77,2%, donde el 63,6%

corresponde a excelente y un 13,6% a la calificación de bueno. Al comparar el resto de las calificaciones, se observa también que el 22,8% corresponde a una tendencia desfavorable, donde el 11,4% se ubica en la calificación de “malo” y un 4,5% en “pésimo”. Esto sugiere aspectos que deben considerarse en un análisis posterior para tenerlas en cuenta en propuestas de mejora.

**Gráfico 18. Análisis de la frecuencia en la dimensión Cooperación**



Fuente: Elaboración propia.

El grafico anterior muestra en el análisis de frecuencias que de las 44 personas participantes, 28 consideran la dimensión “cooperación” como excelente y 6 como bueno. La tercera frecuencia de respuestas corresponde a 5 en la categoría de malo, aspecto a considerar por parte de las directivas de la AUNAR.

La siguiente tabla muestra las causas que los encuestados señalaron como argumentos por los que la dimensión no es calificada como ideal. (Ver Tabla 81).

**Tabla 81. Causas de la dimensión Cooperación**

| CAUSAS COOPERACIÓN                                                                                                    | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes | 9          |
| Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo                                                          | 4          |
| En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Autónoma de Nariño- Cali                             | 2          |
| Priman más los conflictos que la integración entre las áreas                                                          | 1          |
| Sensibilización a todo nivel que la organización de todos                                                             | 1          |
| Cada área requiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional                                       | 1          |
| La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación                                                 | 2          |

Fuente: Elaboración propia.

Al revisar las causas, la respuesta que muestra el mayor número de frecuencia, se refiere a que “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”, evidencia la voluntad de parte de la institución, pero que no es lo suficiente, ya que las partes no logran integrarse o generar solidaridad, esto quizá porque no han sido efectivas las estrategias desarrolladas.

Cuatro de las respuestas giran también en torno a la idea de que “falta motivación y/o capacitación para trabajar en equipo”. Esto evidencia la falta de efectividad o decisión para desarrollar estrategias que conlleven a que los colaboradores desarrollen competencias que les permita trabajar en equipo y atender las necesidades que los convocan.

Otras respuestas son “En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Autónoma de Nariño- Cali” y “La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación”. Se puede notar que no hay una percepción de integración, y que cada parte trabaja por sus intereses, a pesar de reconocer que la integración es importante.

A continuación se muestran en la tabla las soluciones planteadas por los participantes.

**Tabla 82. Soluciones propuestas dimensión Cooperación**

| SOLUCIONES COOPERACIÓN                                                                                                                                                                            | FRECUENCIA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Generar espacios de integración y trabajo en equipo                                                                                                                                               | 6          |
| Que haya un proceso formal que permita dar a conocer conductos regulares, roles, historia, toma de decisiones, plan estratégico, en una palabra el funcionamiento de la estructura organizacional | 5          |
| Pienso que existe un buen ambiente de trabajo el cual entre todos colaboramos hacia el logro de nuestra misión                                                                                    | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones planteadas muestran que las personas sugieren que es preciso que se generen espacios que permitan que los colaboradores tengan una mejor integración y competencias para trabajaren equipo, que facilite la convivencia laboral.

El segundo grupo de respuestas en importancia, indican que es pertinente que la institución estructure un plan formal que permita el conocimiento de aspectos de la estructura organizacional, tales como plan estratégico, historia, roles, conductos regulares y demás, de forma que al conocer más a fondo aspectos institucionales, posibilitara una mejor identidad y por ende una mejor cooperación ya que todos estarán alineados con sus valores, principios y dinámicas institucionales.

Solo una mención indica que hay un buen ambiente de trabajo, en coordinación con la misión de la institución.

### **2.3.2.18      *Dimensión estructura organizacional.***

La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos

En la tabla 83 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 83. Calificaciones Estructura Organizacional**

| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|----------------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                                  | 8,61            | 10          | 2,3                        |

Fuente: Elaboración propia.

Para la dimensión “Estructura Organizacional”, las estadísticas de promedio, moda y desviación estándar, arrojan los siguientes resultados: Promedio de 8,61 que siendo bueno en términos generales es otra de las dimensiones que está por debajo del promedio global. Su moda es de 10, siendo positivo y una desviación estándar de 2,3, cifra similar a las de las anteriores dimensiones.

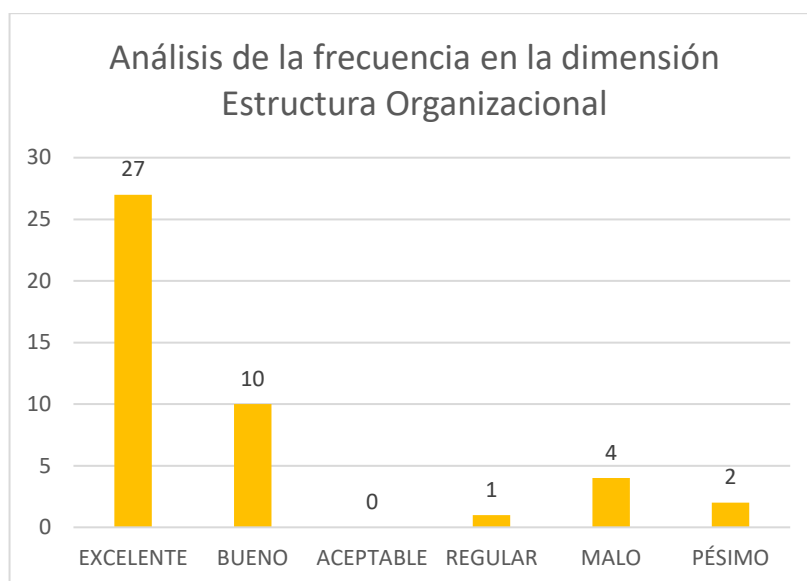
La tabla 84 muestra la relación cuantitativa y cualitativa de la dimensión “estructura organizacional”.

**Tabla 84. Análisis Dimensión Estructura Organizacional**

| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> |                                 |                   |          |                   |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> | <b>AGRUPACIÓN</b> |
| 9.5-10                           | EXCELENTE                       | 27                | 61,4%    | 84,1%             |
| 8-9.49                           | BUENO                           | 10                | 22,7%    |                   |
| 7-7.99                           | ACEPTABLE                       | 0                 | 0,0%     | 15,9%             |
| 6-6.99                           | REGULAR                         | 1                 | 2,3%     |                   |
| 4-5.99                           | MALO                            | 4                 | 9,1%     |                   |
| 0-3.99                           | PÉSIMO                          | 2                 | 4,5%     |                   |
| TOTALES                          |                                 | 44                | 100%     | 100%              |

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia en la anterior tabla que la percepción positiva predomina, con un 84,1% (sumatoria de excelente, y bueno), donde la apreciación de excelente participa con un 61,4% y la de bueno con 22,7%. Así mismo la precepción desfavorable es de 15,9%, donde el puntaje más alto corresponde a Malo, con 9,1%, seguido de la de Pésimo con 4,5%. La estructura establece los parámetros formales de relación intra organización y por ende la percepción negativa debe ser analizada para hacer los ajustes del caso.

**Gráfico 19. Análisis de la frecuencia en la dimensión Estructura Organizacional**

Fuente: Elaboración propia.

La grafica revela que de los 44 participantes, 27 responden que la estructura es excelente y 10 que buena. 7 personas indican que la estructura no es ideal, donde la apreciación de “malo” es de 4 personas.

A continuación se listan las causas por las cuales la dimensión “estructura organizacional”, no logro una óptima calificación frente a la percepción de los colaboradores.

**Tabla 85. Causas de la dimensión Estructura Organizacional**

| CAUSAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                                                                                                                                      | FRECUENCIA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa                                                                                                                 | 6          |
| Hay demasiada centralización en la toma de decisiones                                                                                                                                 | 9          |
| Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)                                                                                                         | 2          |
| Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo                                                                                        | 3          |
| No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas/ se requiere más conocimiento de lo que hacen las demás dependencias a modo que haya mayor integración | 4          |
| Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración                                                                                                 | 2          |

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, la AUNAR, debe mejorar su estructura organizacional, particularmente en lo relacionado con la centralización en la toma de decisiones, seguramente descentralizando o dando más autonomía en otras dependencias, pero también teniendo en cuenta que los intereses de dichas áreas no primen por sobre los de la institución, para ello debe promoverse que el trabajo debe ser interdisciplinario e integrado, de modo que haya un mejor conocimiento de lo que realizan las distintas áreas de la institución.

Otras menciones se relacionan con que hay demasiada formalidad o funciones muy especializadas lo que dificulta la integración.

A continuación se muestran en la tabla 86 las soluciones planteadas por los participantes.

**Tabla 86. Soluciones propuestas dimensión Estructura Organizacional**

| SOLUCIONES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                                                                                                          | FRECUENCIA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Se necesita mayor compromiso laboral, de modo que se logren las metas                                                                                         | 2          |
| Es importante que la estructura organizacional permita generar espacios constantes de integración de individuos y grupos así como la agilización de procesos. | 5          |
| La estructura organizacional debe ser flexible de modo que se descentralice, no se limite solo a los coordinadores y se reestructuren cargos                  | 5          |
| Mejorar procesos para que haya más agilidad e información precisa                                                                                             | 3          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones planteadas indican que “Es importante que la estructura organizacional permita generar espacios constantes de integración de individuos y grupos así como la agilización de procesos”, siendo reiterativo, ya que ha habido otras sugerencias en otras dimensiones que proponen lo de la integración entre personas y áreas. También se señala que la estructura debe ser flexible de modo que se descentralice, no se limite solo a los coordinadores y se reestructuren cargos. Aspecto este último importante en las estructuras organizacionales del siglo XXI, ya que las demandas del entorno exigen agilidad y eficiencia que no se logra con

estructuras rígidas ni centralizadas en coordinaciones y que por ello conviene una restructuración de cargos.

Independientemente de cualquier decisión parece todo apuntar a que es indispensable una restructuración organizacional acorde a los nuevos retos contemporáneos.

### 2.3.2.19 *Dimensión comunicación participativa.*

Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema.

En la tabla 87 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 87. Calificaciones Comunicación Participativa**

| COMUNICACIÓN         | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|----------------------|----------|------|---------------------|
| <b>PARTICIPATIVA</b> | 8,34     | 10   | 2,38                |

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el análisis general de las dimensiones, la comunicación participativa, ocupa el lugar número 19 de las 27 dimensiones analizadas. Su promedio es de 8,34, lo que la ubica en el rango de bueno, su moda es de 10 y la desviación estándar de 2,38. Lo que sugiere dispersión en los datos, más allá de que la moda sea de 10.

Esto se puede evidenciar en la tabla 88.

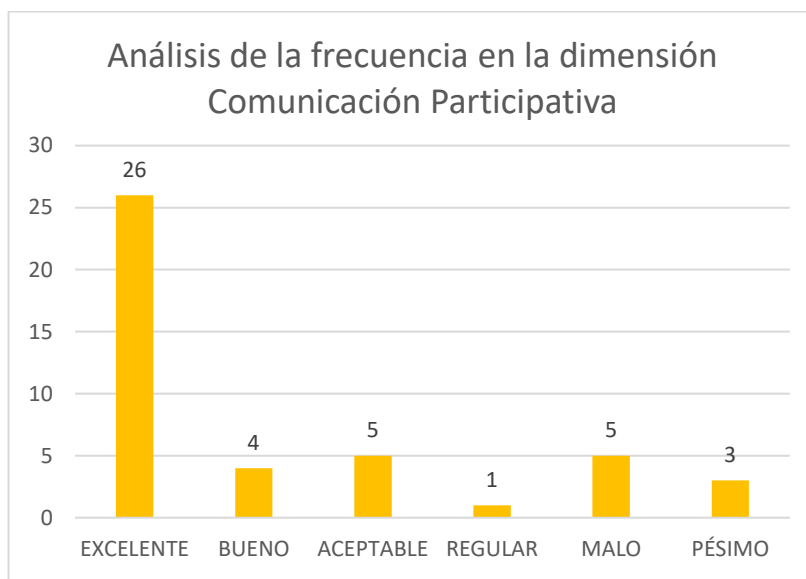
**Tabla 88. Análisis Dimensión Comunicación Participativa**

| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA |                          |            |       |            |
|----------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA  | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                     | EXCELENTE                | 26         | 59,1% | 68,2%      |
| 8-9.49                     | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                     | ACEPTABLE                | 5          | 11,4% | 31,8%      |
| 6-6.99                     | REGULAR                  | 1          | 2,3%  |            |
| 4-5.99                     | MALO                     | 5          | 11,4% |            |
| 0-3.99                     | PÉSIMO                   | 3          | 6,8%  |            |
| TOTALES                    |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de los datos en la tabla anterior se puede observar que junto con la dimensión de cooperación, la de comunicación participativa son las que presentan la calificación desfavorable más alta, con 31,8%, donde la calificación de malo es de 11,4%, al igual que la de aceptable, y la de pésimo de 6,8%. Entre tanto la calificación o tendencia positiva es de 68,2%, con una calificación en excelencia de 59,1%, siendo la segunda calificación más baja en excelencia después de plan estratégico.

**Gráfico 20. Análisis de la frecuencia en la dimensión Comunicación Participativa**



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de las frecuencias de respuestas, entre las 44 persona encuestadas, 26 califican la dimensión de excelente, 4 de bueno y 5 de aceptable. 9 personas no la consideran como una dimensión en percepción positiva, donde 5 la consideran como mala, dejando entrever para ellos que no hay una comunicación participativa óptima.

En la tabla 89 se presentan las causas señaladas del porque la dimensión “comunicación participativa” no es ideal.

**Tabla 89. Causas de la dimensión Comunicación Participativa**

| CAUSAS COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                                                                                                 | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Hace falta ampliar los espacios de trabajo en comités, para que haya una mayor posibilidad de aportar a los procesos y decisiones | 1          |
| No hay claridad con las decisiones que se toman                                                                                   | 1          |
| Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones                         | 5          |
| Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones                                | 6          |
| Solo se me informa cuando las decisiones centralizadas que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas                         | 7          |
| Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión                                                                | 1          |
| Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones                                                                    | 1          |
| A veces me entero de situaciones por terceras personas o a destiempo                                                              | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando las causas, las respuestas muestran que la mayor parte de ellas considera que “Solo se me informa cuando las decisiones centralizadas que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas”. Esto es sintomático de que las decisiones son inconsultas y que solo deben ejecutarse negando la participación de los colaboradores. Un segundo grupo de respuestas señala que “Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones” lo que muestra que la participación es restringida y que solo se da en ocasiones particulares. Otras respuestas indican que se informa y se puede opinar, pero no participar en las decisiones. Las anteriores percepciones muestran en el fondo la necesidad de poder ser agente activo en la toma de decisiones.

Otras respuestas señalan que hace falta ampliar los espacios de participación y decisión, así como que escasamente se tienen en cuenta las opiniones o que o sencillamente no son tenidas en cuenta.

Otra mención señala que “A veces me entero de situaciones por terceras personas o a destiempo”. Lo que implica considerar unas políticas de comunicación acordes a las necesidades de la institución.

La tabla 90 presenta las soluciones sugeridas por los colaboradores.

**Tabla 90. Soluciones propuestas dimensión Comunicación Participativa**

| SOLUCIONES COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                                                                                      | FRECUENCIA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Fortalecer los espacios de trabajo en comités, para que haya una mayor posibilidad de aportar a los procesos y decisiones. | 10         |
| Se deben tener en cuenta las recomendaciones de personas expertas, al final son los directivos quienes deciden             | 2          |
| Debe haber un proceso más claro para informarnos oportunamente y se pueda opinar y participar en las decisiones.           | 3          |
| La información debe llegar de manera oportuna                                                                              | 1          |
| Formalizar el carácter institucional de las extensiones en la organización                                                 | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas planteadas como soluciones muestran mayoritariamente que deben fortalecerse los espacios de trabajo en comités, para que haya una mayor posibilidad de aportar a los procesos y decisiones. Es posible que los comités existan, pero se requiere que al interior de ellos se den opciones para decidir. 3 respuestas indican que “Debe haber un proceso más claro para informarnos oportunamente y se pueda opinar y participar en las decisiones”. Otras respuestas se orientan en mostrar la idea de que “Se deben tener en cuenta las recomendaciones de personas expertas, al final son los directivos quienes deciden”. Todo lo anterior señala que deben implementarse acciones que democratizen la participación y toma de decisiones.

#### **2.3.2.20 Dimensión higiene y salud ocupacional.**

La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.

En la tabla 91 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión: (Ver Tabla 91).

**Tabla 91. Calificaciones Higiene y salud ocupacional.**

| <b>HIGIENE Y<br/>SALUD<br/>OCUPACIONAL</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|--------------------------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                                            | 8,25            | 10          | 2,66                       |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis de la dimensión, higiene y salud ocupacional, esta ocupa el lugar número 20 de las 27 dimensiones analizadas. Su promedio es de 8,25, lo que la ubica en el rango de bueno, su moda es de 10 y la desviación estándar de 2,66. A pesar de la homogeneidad de los datos hay que revisar las calificaciones negativas para conocer las apreciaciones y poder incidir en ellas a manera de lograr, en lo posible, el ideal.

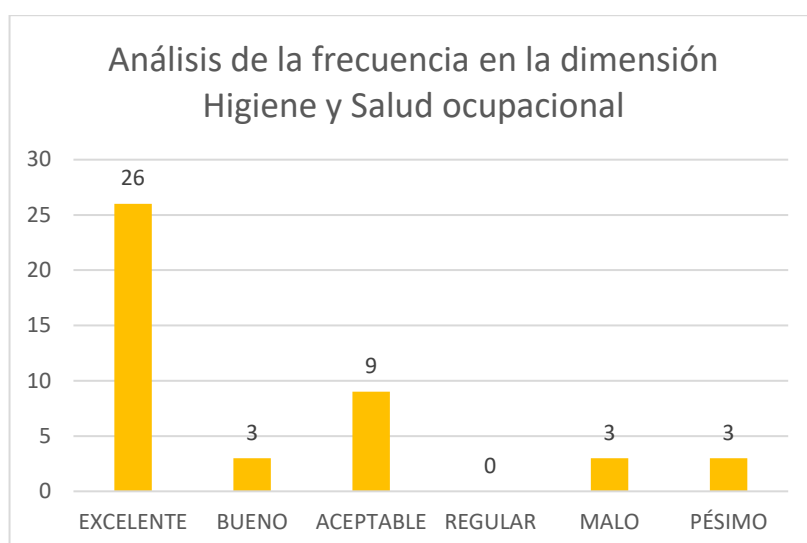
A continuación se presenta la tabla 92, que describe los resultados obtenidos por rango según los resultados arrojados por el personal encuestado.

**Tabla 92. Análisis dimensión Higiene y salud Ocupacional**

| <b>HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL</b>   |                                     |                   |          |                   |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>CALIFICACIÓN<br/>CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN<br/>CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> | <b>AGRUPACIÓN</b> |
| 9.5-10                               | EXCELENTE                           | 26                | 59,1%    | 65,9%             |
| 8-9.49                               | BUENO                               | 3                 | 6,8%     |                   |
| 7-7.99                               | ACEPTABLE                           | 9                 | 20,5%    | 34.1%             |
| 6-6.99                               | REGULAR                             | 0                 | 0        |                   |
| 4-5.99                               | MALO                                | 3                 | 6,8%     |                   |
| 0-3.99                               | PÉSIMO                              | 3                 | 6,8%     |                   |
| TOTALES                              |                                     | 44                | 100%     | 100%              |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 92 muestra que para la mayoría del personal de la AUNAR Cali, percibe la dimensión “higiene y salud Ocupacional como una fortaleza de la organización, con un 65,9% de la población que ubica esta dimensión en los rangos bueno y excelente, siendo este último el rango de mayor peso con un 59,1%, mientras que el 34,1% de la población restante ubica a la dimensión “higiene y salud ocupacional” en los rangos aceptable, malo y pésimo.

**Gráfico 21. Análisis de la frecuencia en la dimensión Higiene y Salud Ocupacional**

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 21 permite evidenciar como la mayoría valora positivamente la dimensión “Higiene y salud ocupacional” de la institución AUNAR Cali con una frecuencia de respuestas de 26 personas de las 44 encuestadas, en el rango excelente, 3 personas en bueno y 9 personas en aceptable, sin embargo es de cuidado las 6 personas que calificaron la dimensión en tendencia negativa (3 respuestas en la categoría de malo y 3 en la de pésimo), situación que debe profundizarse a fin de eliminar esa mala percepción.

En la tabla 93 se detallan las causales asignadas por el personal que impiden que la dimensión “Higiene y salud ocupacional” sea valorado de manera excelente en la organización.

**Tabla 93. Causas de la dimensión Higiene y Salud Ocupacional**

| CAUSAS HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                                                                                                                                     | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales                                                                     | 6          |
| Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo                                                                                     | 3          |
| El COPAST no se ha dado a conocer                                                                                                                                      | 1          |
| La institución no ha divulgado nada al respecto                                                                                                                        | 4          |
| Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Autónoma Nariño-Cali, pero su funcionamiento no es el adecuado | 9          |
| No se evidencia el funcionamiento del SGSST                                                                                                                            | 4          |
| No existe un comité encargado o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Autónoma de Nariño-Cali               | 1          |
| No están formalizados los manuales y procesos de seguridad                                                                                                             | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Acorde a los resultados obtenidos en la tabla 93, se concluye que en la AUNAR Cali, según las respuestas “Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la Autónoma Nariño-Cali, pero su funcionamiento no es el adecuado”, esto plantea la necesidad de que se replantee la importancia no solo de contar con un comité de salud ocupacional, sino que este debe funcionar diagnosticando y eliminando los factores de riesgo que puedan atentar contra la salud de los empleados. Otro grupo de causas, indican que “En la institución no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales”, aspecto fundamental para que las personas conozcan y sepan cómo actuar cuando se detecten fuente potenciales de riesgo. También se menciona que “La institución no ha divulgado nada al respecto” y que “No se evidencia el funcionamiento del SGSST”. Todo simplemente pone al descubierto que se deben desarrollar estrategias que pongan en acción el programa de higiene y salud ocupacional y lo socialicen a todo el personal.

A continuación se muestran en la tabla 94 las soluciones planteadas para que la dimensión sea ideal.

**Tabla 94. Soluciones propuestas dimensión Higiene y salud ocupacional**

| SOLUCIONES HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                                                                                            | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Que el comité encargado realice periódicamente capacitaciones, campañas de prevención (conocer riesgos, adecuar instalaciones)    | 8          |
| Nombrar un funcionario especialista en Salud Ocupacional para que se encargue del mantenimiento del programa SO/crear una brigada | 3          |
| Finalizar la construcción de los manuales y protocolizarlos para su aplicación                                                    | 1          |
| Existe el comité, pero se requiere que sea más eficiente/ las recomendaciones no se solucionan rápidamente                        | 2          |
| En la oficina no hay cambio de silla, uno tiene que adecuarse a ella                                                              | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las soluciones encontradas por el personal acorde a la tabla 94, obedecen a la necesidad de que exista un comité encargado de realizar con periodicidad capacitaciones y campañas de prevención en higiene y salud ocupacional que permita conocer los factores de riesgo de forma que se minimicen o eliminen las posibles consecuencias fruto de dichos factores. Otras

soluciones indican que debe nombrarse un funcionario encargado del programa de Salud ocupacional y que sea especialista en el tema.

Otras respuestas señalan que si bien existe un comité, se requiere que se eficiente, ya que las soluciones no se dan con rapidez y efectividad.

En cualquier escenario es preciso que exista un comité de Higiene y salud ocupacional que dé respuestas efectivas a las necesidades de capacitación y prevención de accidentes en el trabajo o enfermedades laborales.

### **2.3.2.21 Dimensión autoevaluación.**

Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Institución.

En la tabla 95 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 95. Calificaciones Autoevaluación**

| <b>AUTOEVALUACIÓN</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|-----------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                       | 8,23            | 10          | 2,92                       |

Fuente: Elaboración propia.

Acorde a la valoración otorgada por el personal de la AUNAR Cali, en la escala cualitativa y cuantitativa, la dimensión “Autoevaluación”, es calificada en el rango de bueno con un promedio de 8,23, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,92, lo cual da a entender que existen diferentes puntos de vista en cuanto a la autoevaluación practicada por la institución.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la tabla 96.

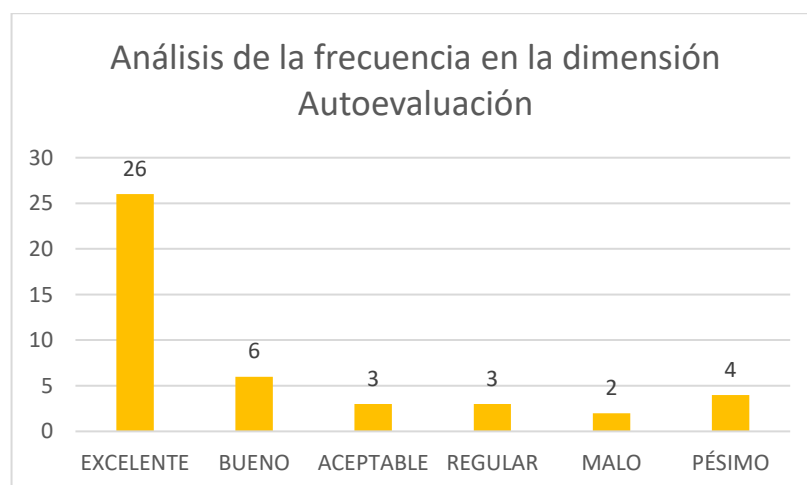
**Tabla 96. Análisis dimensión Autoevaluación**

| AUTOEVALUACIÓN            |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 26         | 59,1% | 72,7%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 6          | 13,6% |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 3          | 6,8%  | 27,3%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 3          | 6,8%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 2          | 4,5%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 4          | 9,1%  |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

El 72,7% de la población percibe la dimensión “Autoevaluación” como una fortaleza de la organización, ubicándola en los rangos bueno y excelente, siendo este último el de mayor respuesta, con un 59,1% del total otorgado, sin embargo el 27,3% restante percibe esta dimensión como aceptable, regular, mala o pésima, lo que evidencia una necesidad de mejora en algunos sectores de la organización.

Para entender mejor estos resultados, en el Gráfico se ilustran de acuerdo a su frecuencia.

**Gráfico 22. Análisis de la frecuencia en la dimensión Autoevaluación**

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el anterior Gráfico, la mayoría de los colaboradores (26) perciben que la autoevaluación, facilitada por la empresa, es adecuada para el óptimo desempeño de sus funciones, pero existe un porcentaje importante de la población encuestada (9 personas) que no lo ve de esa manera, lo que significa que existen mejoras necesarias para esta dimensión que deben ser analizadas y aplicadas a fin de mejorar el desempeño general de los colaboradores.

A fin de encontrar el por qué no es apreciada positivamente la dimensión en el total de la población se presenta la tabla 97.

**Tabla 97. Causas de la dimensión Autoevaluación**

| CAUSAS AUTOEVALUACIÓN                                                                     | FRECUENCIA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo | 10         |
| Los métodos no se han difundido ampliamente                                               | 7          |
| Lo hace cuando tiene que dar cumplimiento a la norma                                      | 1          |
| Existen métodos, pero no me interesa su aplicación                                        | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, se evidencia que el principal causante para una baja percepción sobre la dimensión obedece a que “La institución no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo”, lo que señala que se desarrolle la oportunidad de que cada funcionario pueda hacer un autoanálisis de su labor. Otro número representativo, indica que los métodos no se han difundido ampliamente como para que lo conozcan y se practique.

**Tabla 98. Soluciones propuestas a la dimensión Autoevaluación**

| SOLUCIONES AUTOEVALUACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                          | FRECUENCIA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Socializar, difundir, implementar procesos de autoevaluación para que mediante un proceso de reflexión mejore sus debilidades y reconozca sus aciertos./ Establecer método de evaluación como procedimiento dentro del sistema de gestión integral de calidad/ no se ha hecho autoevaluación de puestos de trabajo | 14         |
| Procesos de autoevaluación continuos                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla de soluciones, la casi totalidad señalan que se debe socializar e implementar procesos de autoevaluación que permitan hacer una reflexión de las competencias de cada colaborador y a su vez se responsabilicen de sus aciertos como de sus errores.

### 2.3.2.22 *Dimensión evaluación del desempeño.*

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Institución, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.

En la tabla 99 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 99. Calificaciones Evaluación del desempeño**

| <b>EVALUACIÓN<br/>DEL<br/>DESEMPEÑO</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|-----------------------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                                         | 8,11            | 10          | 2,95                       |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos según la escala cualitativa y cuantitativa, otorgan a la dimensión “Evaluación del desempeño”, el calificativo de bueno con un promedio de 8,11, una moda de 10 y una desviación estándar de 2,95, lo que indica que el resultado general presenta percepciones disimiles, ya que dentro de las desviaciones esta es una de las más altas.

En la tabla 100 se presenta el comportamiento de la dimensión, según las respuestas obtenidas.

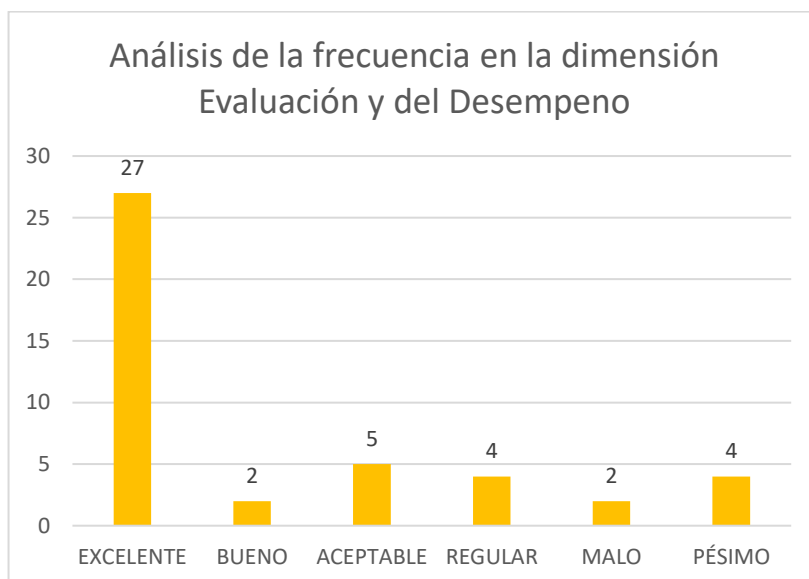
**Tabla 100. Análisis dimensión Evaluación del desempeño**

| <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>      |                                     |                   |          |                   |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| <b>CALIFICACIÓN<br/>CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN<br/>CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> | <b>AGRUPACIÓN</b> |
| 9.5-10                               | EXCELENTE                           | 27                | 61,4%    | 65,9%             |
| 8-9.49                               | BUENO                               | 2                 | 4,5%     |                   |
| 7-7.99                               | ACEPTABLE                           | 5                 | 11,4%    | 34,1%             |
| 6-6.99                               | REGULAR                             | 4                 | 9,1%     |                   |
| 4-5.99                               | MALO                                | 2                 | 4,5%     |                   |
| 0-3.99                               | PÉSIMO                              | 4                 | 9,1%     |                   |
| TOTALES                              |                                     | 44                | 100%     | 100%              |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, la dimensión “Evaluación del desempeño” es percibida positivamente ya que el 65,9% muestra una tendencia a la fortaleza de la institución (sumatoria de los rangos bueno y excelente), dentro de estas categorías, el 61,4% lo tilda de excelente, mientras que el 4,5% de bueno. Las respuestas desfavorables alcanzan la calificación global de 34,1%, donde el 11,4% lo califica como aceptable, el 9,1% lo considera regular y el mismo porcentaje como pésimo. Esta tendencia desfavorable es una de las más altas de las dimensiones analizadas hasta el momento, lo que sugiere tener muy en cuenta los argumentos negativos esgrimidos.

**Gráfico 23. Análisis de la frecuencia en la dimensión Evaluación del desempeño.**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se puede apreciar la distribución de las percepciones acerca de la “Evaluación del desempeño” en la institución, y es apreciable la diferencia que se da entre las percepciones de los participantes.

27 de los 44 participantes consideran la dimensión como excelente, pero el resto de evaluaciones, tanto positivas como negativas, se distribuyen uniformemente, mostrando gran variedad de posiciones en ambos sentidos.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente tabla. (Ver Tabla 101).

**Tabla 101. Causas de la dimensión Evaluación del desempeño**

| CAUSAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                                                                                                                                     | FRECUENCIA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada                                                                                                | 6          |
| No conozco la evaluación                                                                                                                                            | 2          |
| No se dan a conocer los resultado ni se socializan para mejorar                                                                                                     | 1          |
| La evaluación docente, desde el estudiante, está afectada en ocasiones por la subjetividad del mismo y su propio desempeño en las asignaturas                       | 1          |
| Falta objetividad en la evaluación / Las variables de evaluación se ven afectadas emocionalmente por los evaluadores                                                | 3          |
| Maneja muchos formatos que terminan por quitar tiempo valioso en la preparación de las clases. Además un informe por semanas en ocasiones, termina siendo engorroso | 1          |
| Es objetiva mas no constructiva                                                                                                                                     | 1          |
| No hay ningún cambio cuando autoevalúan                                                                                                                             | 1          |
| No existe                                                                                                                                                           | 1          |
| La evaluación no se hace en el momento oportuno                                                                                                                     | 1          |
| Más que constructiva, la evaluación es represiva                                                                                                                    | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando las causas ofrecidas por los participantes respecto al porque no es ideal la dimensión de “evaluación del desempeño”, se observa que esgrimen el argumento de “La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada”, este aspecto refleja la importancia de que para cada puesto deben haber establecido claramente unas funciones sobre las cuales se evaluara el desempeño. O en su defecto si están establecidas, que todos tengan claridad de ellas.

Otras menciones señalan que no conocen la evaluación del desempeño, aspecto a corregir ya que sin que haya retroalimentación difícilmente se podrán establecer mejoras o conocer aspectos que se están haciendo bien.

Otras menciones indican que falta objetividad en la evaluación del desempeño, argumento que hay que considerar, dado que si no se presenta objetividad, desvirtuara el proceso, toda vez que el fin de toda evaluación del desempeño, es conocer cómo se están realizando las funciones y si son susceptibles de mejora.

Aparecen otras menciones que giran en torno a la falta de objetividad de la evaluación docente por parte de los estudiantes y que se supedita a cómo les va académicamente, igualmente se señala que, no se hace en el momento oportuno o que en vez de ser constructiva, se convierte en herramienta de represión.

A continuación se presentan en la tabla 96 las soluciones planteadas por los colaboradores.

**Tabla 102. Soluciones propuestas en la dimensión Evaluación del desempeño**

| SOLUCIONES EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | FRECUENCIA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Dar a conocer los resultados y socializarlos con los involucrados / socializar este aspecto/ Conocer las mediciones bajo sus estrategias e implementar SMART/ Más información / evaluación y al finalizar toda de ellas realizar una reunión donde estemos todos y podamos realizar una retroalimentación de las cosas a mejorar y así | 5          |
| Será importante realizar este proceso antes de los primeros parciales, para que las evaluaciones no se conviertan en un factor que incida la calificación que da el estudiante                                                                                                                                                         | 1          |
| No se tiene el conocimiento de toda la labor que realizan los docentes                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1          |
| Diseñar formatos e informes más sencillos/ revisar construcción/                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2          |
| Frente a las soluciones que se pueden brindar en cada caso, deberían plantearse programas que lleven al colaborador a un cambio/ Tomar decisiones de acuerdo a los resultados de las evaluaciones                                                                                                                                      | 2          |
| No se ha podido establecer un sistema de evaluación eficiente, eficaz y efectivo / una óptima evaluación / realizar las evaluaciones por personas que garanticen libertad mental, objetividad e imparcialidad                                                                                                                          | 3          |
| No hay evaluación de desempeño por área                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1          |
| A veces por otras actividades o cargas laborales uno no puede cumplir con las tareas básicas                                                                                                                                                                                                                                           | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las soluciones manifestadas por los colaboradores, es necesario que se socialicen los resultados de la evaluación del desempeño con los colaboradores. Es preciso conocer bien el alcance de estas afirmaciones, porque en lo relacionado con la evaluación docente si se socializa, falta conocer si lo mismo ocurre con personal administrativo, en todo caso parece subyacer la idea que esta socialización debe contener una mejor retroalimentación y que con ella este presente propuestas de mejora a través de capacitaciones o compromiso tanto de los colaboradores como de la institución.

También se plantea que el proceso de evaluación del desempeño, debe ser optimo, es decir efectivo, lo que involucra no solamente que este bien diseñado, aplicado y procesado, sino que sea hecho con total objetividad. Este aspecto es sumamente relevante, ya que no solo habrá confianza en el proceso, sino que desde allí se pueden establecer estrategias de mejora en el desempeño laboral de cada colaborador y a su vez mejora organizacional.

Otras respuestas apuntan en la dirección que la evaluación, más que ser herramienta para “señalar”, sirva como oportunidad de mejora o de desarrollo para el colaborador.

Otra mención indica que por las múltiples actividades, ocurre que las tareas básicas se aplazan, incidiendo en la evaluación. Este aspecto implica considerar como se ha definido el manual de funciones de suerte que al evaluar el cargo, se consideren solo las actividades inherentes al cargo y no otras anexas, salvo que estén contempladas en el manual de funciones.

### 2.3.2.23 *Dimensión motivación.*

La motivación se refiere al apoyo que brinda la Autónoma de Nariño –Cali- a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.

En la tabla 103 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 103. Calificaciones Motivación**

| MOTIVACIÓN | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|------------|----------|------|---------------------|
|            | 8,07     | 10   | 2,79                |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las escalas cualitativa y cuantitativa, la calificación de 8,07 en el promedio ubica a la dimensión “Motivación” en el rango de bueno, con una moda de 10 y una desviación

estándar de 2,79. Estos datos ubican a la dimensión “Motivación” en el puesto número 23 de las 27 dimensiones evaluadas, esto indica que aunque está dentro del rango de bueno, es una de las últimas dimensiones percibidas como satisfactorias para los colaboradores de la AUNAR Cali.

El comportamiento de la dimensión, de acuerdo a las respuestas obtenidas, se presenta en la siguiente tabla.

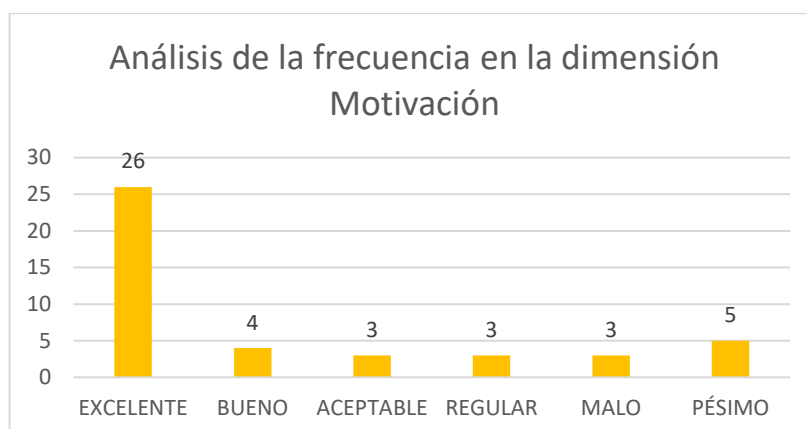
**Tabla 104. Análisis dimensión Motivación**

| MOTIVACIÓN                |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 26         | 59,1% | 68,2%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 3          | 6,8%  | 31,8%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 3          | 6,8%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 3          | 6,8%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 5          | 11,4% |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede analizar en la tabla 104, el 68,2% tiene una percepción favorable de la dimensión (sumatoria en bueno y excelente), donde, el 59,1% la considera como excelente y un 9,1% como bueno. Respecto a la calificación o tendencia desfavorable, esta se encuentra en un 31,8%, siendo la calificación de pésimo la más alta dentro de los rangos negativos, con un 11,4%.

Esta dimensión es importante toda vez que la motivación es el aliciente para trabajar con voluntad y una actitud proactiva que redunde en un buen desempeño y compromiso con el trabajo. (Ver Gráfico 24).

**Gráfico 24. Análisis de la frecuencia en la dimensión Motivación**

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la frecuencia de las respuestas, se observa que de las 44 encuestas hechas, 26 de ellas califican a la dimensión como excelente. La segunda calificación en importancia fue la de pésimo con 5 personas, aunque la diferencia es marcada, es de anotar que se esperaría que la segunda en frecuencia fuera de calificación de bueno o aceptable. En todo caso la apreciación negativa fue de 11 personas, sumando las apreciaciones de regular, malo y pésimo, aspecto a analizar detenidamente y que deja entrever que no hay del todo aspectos que motiven a las personas en el desempeño de sus trabajos.

A continuación se plasman las causas señaladas por los encuestados y que no permitieron que la calificación fuera ideal.

**Tabla 105. Causas de la dimensión Motivación**

| CAUSAS MOTIVACIÓN                                                                                                                                                                             | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| La institución no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores / Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan                                     | 11         |
| Faltan mecanismos                                                                                                                                                                             | 1          |
| No conozco si lo hacen                                                                                                                                                                        | 1          |
| Pocas políticas de motivación                                                                                                                                                                 | 1          |
| En ciertos aspectos la estimulación de la institución es precaria / Conviene mejorar los incentivos para alentar a los docentes y colaboradores a dar más de sí, no necesariamente con dinero | 2          |
| La autónoma de Nariño - Cali no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo                                                                                       | 1          |
| Es necesario hacer una gestión más puntal en el crecimiento de estas áreas                                                                                                                    | 1          |
| No se hace evaluación de desempeño que facilite reconocer realmente los resultados de los roles que se desempeña                                                                              | 1          |
| En general, las condiciones laborales de la Autónoma de Nariño- Cali son inadecuadas y no son motivantes                                                                                      | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando las causas planteadas, se puede observar que la institución, según la percepción de una parte de los colaboradores, no genera mecanismos que motiven a los empleados y los animen a comprometerse aún más en sus actividades y con la institución misma. Otras menciones señalan que si bien es cierto que existen alicientes, son aun precarios y que debieran mejorarse, no necesariamente con dinero, lo que es un llamado de atención respecto a brindar reconocimiento por la gestión, con otro tipo de estímulos.

Otras menciones indican que no hay políticas establecidas de motivación, que la autónoma de Nariño - Cali no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo, y que En general, las condiciones laborales de la Autónoma de Nariño- Cali son inadecuadas y no son motivantes. Estas son menciones que no pueden pasar por alto ya que reflejan descontento en algunos funcionarios y que es preciso considerar.

Respecto a las soluciones planteadas, se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 106. Soluciones propuestas en la dimensión Motivación**

| SOLUCIONES MOTIVACIÓN                                                                                                                                                                                                 | FRECUENCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Crear un programa de incentivos que generen reconocimientos por cumplimiento de objetivos o buen desempeño, creatividad, innovación o emprendimiento, que contribuya a logro de la misión y visión de la institución. | 12         |
| Si existe difundirlo                                                                                                                                                                                                  | 2          |
| Poseer más claridad en los cargos y motivación e importancia de este                                                                                                                                                  | 1          |
| Un mecanismo importante es la mejora constante de las herramientas informáticas en especial la sala de sistemas                                                                                                       | 1          |
| Importante la asignación de cubículos en un futuro para docentes investigadores tiempo completo                                                                                                                       | 1          |
| Que escuchen a los colaboradores                                                                                                                                                                                      | 1          |
| La motivación en mi caso es inherente a mi actividad                                                                                                                                                                  | 1          |
| Evaluación continua de desempeño laboral, operacional y funcional                                                                                                                                                     | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Al observar las soluciones planteadas por los encuestados, la mayor frecuencia de las mismas señala que, la AUNAR Cali, debe “Crear un programa de incentivos que generen reconocimientos por cumplimiento de objetivos o buen desempeño, creatividad, innovación o emprendimiento, que contribuya a logro de la misión y visión de la institución”. Esto es un llamado a la institución para que, si existe un programa de incentivos se dé a conocer o en su defecto, sino existe se cree uno que dé respuesta a las necesidades de motivación que requieren los colaboradores de la institución.

Otras soluciones indican que debe haber más claridad del impacto de los cargos y la importancia relativa de estos, otras giran en torno a menciones puntuales, como que debe mejorar la tecnología en salas de sistemas o que los docentes tengan cubículos para los investigadores. Otros hacen un llamado para que los colaboradores sean escuchados en las sugerencias opiniones que estos puedan hacer.

#### **2.3.2.24      *Dimensión información.***

La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Autónoma de Nariño –Cali-.

En la tabla 107 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 107. Calificaciones Información**

| <b>INFORMACIÓN</b> | <b>Promedio</b> |  | <b>Moda</b> | <b>Desviación<br/>Estándar</b> |
|--------------------|-----------------|--|-------------|--------------------------------|
|                    | 7,82            |  | 10          | 2,77                           |

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis cuantitativo de los datos estadísticos, podemos notar que para la dimensión “Información”, el promedio es de 7,82, siendo la primera dimensión que se ubica en el rango de “aceptable”. Su moda es de 10 y la desviación estándar de 2,77, reflejando por su puesto, dispersión en las respuestas dadas por los participantes. Hay que recalcar que la información es importante en cualquier escenario y por su puesto en el ámbito organizacional, ya que es a través de ella como la dinámica organizacional no se ve afectada en sus procesos.

El comportamiento de la dimensión acorde a las respuestas obtenidas es presentado en la tabla 108.

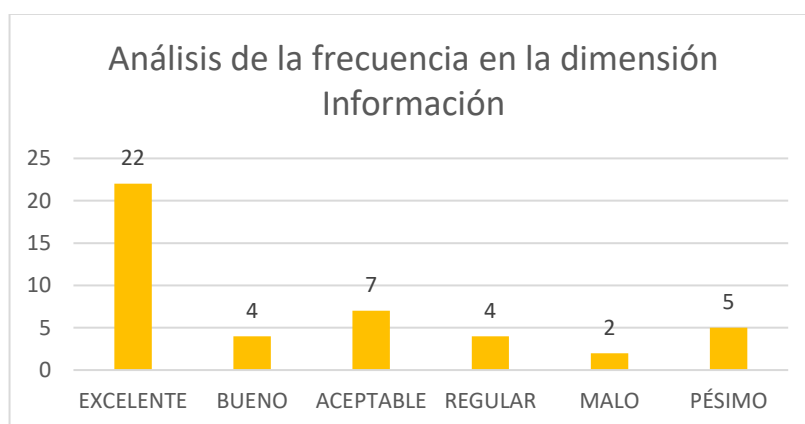
**Tabla 108. Análisis dimensión Información**

| INFORMACIÓN               |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 22         | 50%   | 59,1%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 7          | 15,9% | 40,9%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 4          | 9,1%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 2          | 4,5%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 5          | 11,4% |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la dimensión en la calificación cuantitativa y cualitativa, se observa que el 59,1% de las respuestas se ubica en tendencia positiva (sumatoria de calificaciones de bueno y excelente). La calificación en excelente es del 50% y la de bueno de 9,1% siendo las más altas en la tendencia positiva. En cuanto a la calificación desfavorable (sumatoria de aceptable, regular, malo y pésimo) esta es de 40,9%, donde la más alta es la apreciación de aceptable con 15,9% junto con pésimo con un 11,4%.

La información en una organización es de vital importancia ya que ella no puede operar desde ningún punto de vista. Todo acto en la organización requiere entre otras, de un insumo importante y es la de contar con información clara, oportuna y pertinente para la toma de decisiones.

**Gráfico 25. Análisis de la frecuencia en la dimensión Información**

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la frecuencia de las respuestas, se observa que de las 44 encuestas hechas, 22 de ellas califican a la dimensión como excelente. 4 la consideran buena y 7 apenas aceptable. Dentro de las calificaciones desfavorables, 5 consideran que la información es pésima en la institución, 4 la consideran como regular y 2 como mala. Estos aspectos llaman la atención a prestar interés en este aspecto.

A continuación se plasman las causas señaladas por los encuestados y que no permitieron que la calificación fuera ideal.

**Tabla 109. Causas de la dimensión Información**

| CAUSAS INFORMACIÓN                                                                                                                           | FRECUENCIA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia) no son los adecuados | 15         |
| Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información                                                           | 4          |
| El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)                                                   | 9          |
| La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la Autónoma de Nariño- Cali                                    | 6          |
| La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información                                                | 4          |
| Opino sobre los que he utilizado                                                                                                             | 1          |
| No se aprovechan los recursos virtuales como redes sociales y páginas de internet actualizadas                                               | 1          |
| La información en forma oral prima sobre la escrita                                                                                          | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Las causas señaladas por los participantes como que no permiten que la dimensión “Información” no sea calificada como ideal, muestran que los medios de comunicación utilizados (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia) por la institución, no son los más adecuados. Queda la inquietud porque normalmente en las organizaciones son de los medios más utilizados, lo que lleva a otra cuestión y es la de si se les da el uso adecuado o si en

algunos casos algunos medios son los apropiados por su obsolescencia. Otra de las menciones más señaladas se refieren a que las carteleras no son funcionales porque no son muy leídas, bien por su ubicación, su interés o actualidad de la misma, lo cierto es que su efectividad se ve afectado por su bajo impacto. Otras de las menciones indican que la información suministrada no es del todo entendible para todos los niveles de la organización.

A continuación se señalan las soluciones sugeridas por los encuestados en la dimensión para que ella sea ideal.

**Tabla 110. Soluciones propuestas dimensión Información**

| SOLUCIONES INFORMACIÓN                                                                                                                                                                                | FRECUENCIA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Se debe trabajar en mejorar los canales de comunicación/ hacerlos más visibles y efectivos/ mejorar el sistema de comunicación/ actualizarlos                                                         | 6          |
| Crear campanas en el uso de los medios tecnológicos/ aprovechar los recursos virtuales y multimedia                                                                                                   | 2          |
| Optimizar el uso de las carteleras/ mejor manejo/ son muy saturadas de información                                                                                                                    | 3          |
| Hacer mejor uso de la página web, para mantener informada a la comunidad de eventos, etc                                                                                                              | 2          |
| Hay dificultad con el internet/ la señal es débil/ problemas con wifi/ se necesita más agilidad en internet.                                                                                          | 5          |
| Aplicar protocolos de comunicación que integren una homogenización de los mensajes, mayor visibilidad y actualizaciones oportunas/ establecer canales formales, formalizar el sistema de información. | 2          |
| Mejorar recursos tecnológicos/ invertir en aparatos y comunicación innovar                                                                                                                            | 2          |
| Falta una comunicación más inmediata de sede a sede sobre todo en portería y falta comunicación                                                                                                       | 1          |
| Buscar una herramienta más efectiva, más ágil                                                                                                                                                         | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las soluciones planteadas, se señala particularmente que se debe trabajar en mejorar los canales de comunicación, en hacerlos más efectivos y actualizados. De esta forma se asume que la eficacia de la comunicación será mejor para toda la comunidad.

Otras de las menciones más señaladas apuntan a que se debe mejorar el servicio de internet, ya que la señal es lenta o débil, así como el servicio de wifi. Igualmente se menciona que debe darse un mejor uso a las carteleras, ya que generalmente están saturadas de información.

Así mismo se menciona que debe haber campañas para el uso de los recursos tecnológicos (recursos virtuales, multimedia), el uso de la página web como medio de comunicación, y establecer protocolos de comunicación que homogenice toda información que se vaya a distribuir a la comunidad. También se señala que falta una comunicación más inmediata de sede a sede sobre todo en portería.

#### **2.3.2.25      *Dimensión reconocimiento.***

El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

En la tabla 111 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 111. Calificaciones Reconocimiento.**

| <b>RECONOCIMIENTO</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|-----------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                       | 7,73            | 10          | 3,16                       |

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis hecho a los datos estadísticos de la dimensión “reconocimiento”, que dicho sea, es la segunda de las tres dimensiones que es calificada como aceptable, se observa que el promedio es de 7,73, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3,16. Esta desviación sugiere una alta dispersión de los datos, lo que evidencia opiniones disimiles en esta dimensión.

En la tabla 112 se detallan los resultados obtenidos según sus rangos de calificación a fin de analizar el detalle de las respuestas.

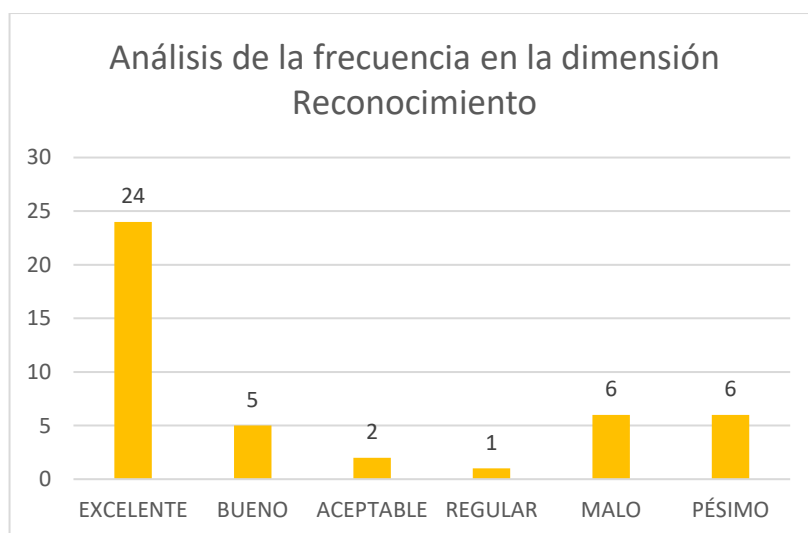
**Tabla 112. Análisis dimensión Reconocimiento**

| RECONOCIMIENTO            |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 24         | 54,5% | 65,9%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 5          | 11,4% |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 2          | 4,5%  | 34,1%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 1          | 2,3%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 6          | 13,6% |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 6          | 13,6% |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la dimensión en la calificación cuantitativa y cualitativa, se evidencia que la tendencia favorable es de 65,9%, donde la percepción de excelente alcanza el 54,5% y la de bueno de 11,4%.

La tendencia desfavorable alcanza un valor de 34,1%, alta si se considera las tendencias hasta ahora presentadas. En ella, la apreciación de pésimo es de 13,6% y la de malo de 13,6%. Así se observa que cada vez más la apreciación desfavorable de las últimas dimensiones analizadas, es más alta, debiéndose considerar más en detalle su análisis.

**Gráfico 26. Análisis de la frecuencia en la dimensión Reconocimiento**

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de las frecuencias en la presente dimensión, se puede notar que de los 44 encuestados, 24 la consideran excelente en la AUNAR, sin embargo la segunda y tercera puntuación son las negativas, es decir la apreciación de malo y pésimo. Esto da una clara señal que la dimensión de reconocimiento no es decididamente un referente en la institución. Esto implica que de parte de la organización deba repensarse como se está dando reconocimiento a la labor de los colaboradores en la institución.

A continuación se presentan las causas señaladas por los encuestados en la dimensión “reconocimiento” y que no permitieron que la calificación fuera ideal.

**Tabla 113. Causas de la dimensión Reconocimiento**

| CAUSAS RECONOCIMIENTO                                                                       | FRECUENCIA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Autónoma de Nariño-Cali          | 2          |
| No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución           | 11         |
| A la institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores | 2          |
| Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la institución                        | 7          |
| Hay pocos mecanismos                                                                        | 1          |
| Si se hacen reconocimientos pero estos no son continuos                                     | 1          |
| Falta de reconocimiento publico                                                             | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando las causas referenciadas por las que no es ideal la dimensión “reconocimiento” se encuentra que “No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la institución”, lo que evidencia de parte de los participantes que es preciso que la institución formalice unas políticas de reconocimiento por las labores desempeñadas de los colaboradores y que así lo ameriten. Otra mención señalada es que si existe reconocimiento, pero de parte del jefe, pero no institucional, lo que refuerza el anterior argumento.

Otras menciones aluden a “No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Autónoma de Nariño-Cali”, o que a la “institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores”, o que los reconocimientos no son continuos o que no se hacen públicamente. Sea cual sea la razón, este es un aspecto que la institución debe formalizar para ser consecuente con los esfuerzos de los colaboradores y sirva de aliciente a seguir dando más de lo que se espera de cada uno de ellos.

Las soluciones sugeridas se presentan en la tabla 114.

**Tabla 114. Soluciones propuestas dimensión Reconocimiento**

| SOLUCIONES RECONOCIMIENTO                                                                    | FRECUENCIA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Implementar un programa de reconocimiento e incentivos en cada periodo académico o año. (14) | 14         |
| Si lo hay no lo conozco                                                                      | 2          |
| No he observado reconocimientos/no valoran                                                   | 2          |
| A veces solo se preocupan por las cosas negativas que por las positivas                      | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las soluciones planteadas, la que aparece con más frecuencia alude a que la institución debe implementar un programa de reconocimiento e incentivos en cada periodo académico o anualmente.

Otra de las menciones indica que “a veces se preocupan más por las cosas negativas que por las positivas” o que no se conocen políticas de reconocimiento. De todas formas es un aspecto al que hay que atender rápidamente, para que los colaboradores no sientan que se esfuerzan por hacer las cosas bien y que una vez hechas la institución no reconozca el esfuerzo y logros alcanzados que los animen a continuar con esa tónica.

#### **2.3.2.26 Dimensión compensación.**

La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la Institución.

En la tabla 115 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión.

**Tabla 115. Calificaciones Compensación**

| COMPENSACIÓN | Promedio | Moda | Desviación Estándar |
|--------------|----------|------|---------------------|
|              | 7,5      | 10   | 3,31                |

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la tabla 115, en una escala cualitativa y cuantitativa el personal de la AUNAR Cali, califica en promedio con 7,5 esta dimensión ubicándola en el rango aceptable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3,31, la más alta de las desviaciones estándar del estudio, lo que evidencia que es la que más resultados disimiles presenta. Ello significa que hay tantas personas considerando la dimensión “compensación” como favorable, como desfavorable. Esto obliga a colocar en una balanza los argumentos que defienden ambas tendencias.

En la tabla 116 se muestran las apreciaciones tanto cuantitativas como cualitativas en la presente dimensión.

**Tabla 116. Análisis dimensión Compensación**

| COMPENSACIÓN              |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 23         | 52,3% | 61,4%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 4          | 9,1%  |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 4          | 9,1%  | 38,6%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 2          | 4,5%  |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 4          | 9,1%  |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 7          | 15,9% |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

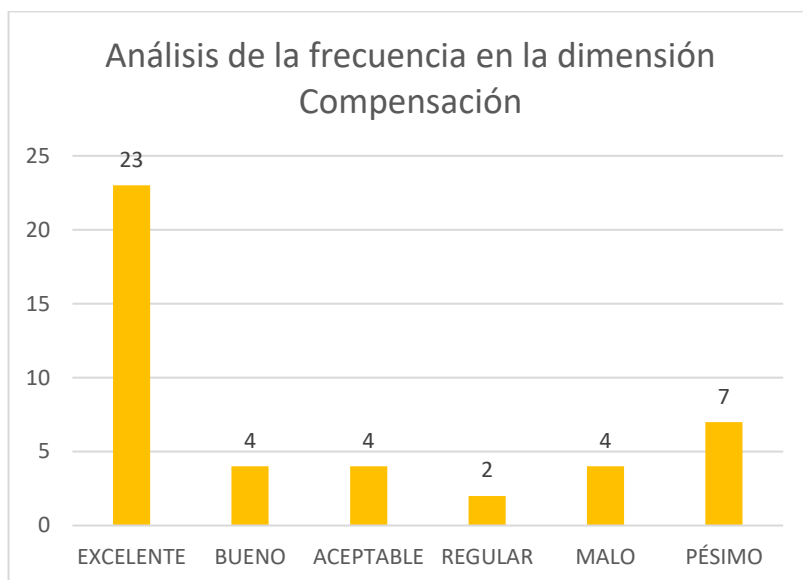
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 116 muestra que el 61,4% de las respuestas se ubican en la tendencia de fortaleza, en tanto que el 38,6% en la tendencia de debilidad. Al entrar en detalle, en las calificaciones favorables, la dimensión “Compensación” es considerada excelente por el 52,3%, y la calificación de bueno con 9,1%.

En la apreciación desfavorable, el 15,9% la considera pésima, en tanto que el 9,1% lo considera malo el 4,5% regular y 9,1% como aceptable.

En general 4 de 10 personas considera que la compensación no es la adecuada para las personas que laboran en la institución, aspecto que debe tenerse en cuenta porque puede ser un aspecto que vincule personas mientras encuentran mejores oportunidades en el mercado.

**Gráfico 27. Análisis de la frecuencia en la dimensión Compensación**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al grafico 27 que muestra las frecuencias, se evidencia que de las 44 personas abordadas, 23 consideran la dimensión como excelente. La segunda mención en frecuencia es la categoría de pésimo con 7 personas. 8 personas la consideran entre bueno y aceptable, en tanto que 6 la consideran entre regular y malo. El escenario del mercado coloca a la compensación en un nivel importante a tener en cuenta por los colaboradores, ya que es a través de la compensación monetaria como se permite satisfacer necesidades personales y de otra índole, que la hace de especial relevancia particularmente en nuestro medio cultural.

A continuación se presentan las causas de porque esta dimensión no es considerada ideal.

**Tabla 117. Causas de la dimensión Compensación**

| CAUSAS COMPENSACIÓN                                              | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo  | 6          |
| Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja | 14         |
| La institución no ha dado a conocer el plan de compensación      | 5          |
| No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo             | 5          |
| Atraso en seguridad social                                       | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

La principal causa mencionada por los encuestados, hace referencia a que si se tienen en cuenta los estándares del mercado, la compensación recibida en la institución, está por debajo de lo que se percibe en una institución universitaria. Otras menciones aluden a que no hay equidad entre lo que se recibe y lo que comprenden las actividades o responsabilidades del cargo. Otros argumentos indican que no se conoce ningún plan de compensación por parte de la institución. Una última mención se relaciona con atrasos en el pago de seguridad social.

En cualquier circunstancia, no hay satisfacción respecto a lo que se devenga, ya que no hay equidad con el mercado, ni con las responsabilidades asociadas al cargo, lo que termina afectando eventualmente la motivación en el trabajo.

A continuación se relacionan en la tabla, las soluciones sugeridas por los encuestados.

**Tabla 118. Soluciones propuestas dimensión Compensación**

| SOLUCIONES COMPENSACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | FRECUENCIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Es necesario que se ajuste de acuerdo a lo que se paga en el mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 9          |
| Reconocimiento de hoja de vida y de producción intelectual/ de amor y compromiso a la universidad                                                                                                                                                                                                                                                    | 2          |
| Mi mayor problema y creo que sería una mejora importante al solucionarlo, es el incumplimiento con la seguridad social, ya que en no pocas oportunidades me han dejado por fuera de la eps por no estar al día, siendo obligación de la institución afiliarse y pagar la salud. / Cumplir el plan de compensación./ Ya hable esto y no hay respuesta | 3          |
| En este aspecto si hay una compensación en la universidad, ya que dan la posibilidad de un auxilio educativo, y permiten que el trabajador pueda seguir mejorando académicamente y laboralmente                                                                                                                                                      | 1          |
| Mejorar en ese aspecto, por ser fundamental la inteligencia emocional                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1          |
| Si lo hay, socializarlos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1          |
| Una mejora que si no se traduce en salario se compense a través de beneficios sociales (capacitaciones, recreación, tiempo libre...)                                                                                                                                                                                                                 | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Observando las soluciones planteadas, se puede resaltar que “Es necesario que se ajuste de acuerdo a lo que se paga en el mercado”, otro aspecto mencionado y que es de vital importancia es que en ocasiones hay retrasos en el pago de la seguridad social, ya que ha habido ocasiones en que se ha requerido el servicio de salud y se ha negado por falta de pago. También se alude a que debería de remunerarse de acuerdo a la hoja de vida, producción intelectual y sentido de pertenencia con la universidad. En el fondo la idea de que se da más de lo que se recibe esta en la base de las afirmaciones.

### 2.3.2.27 *Dimensión infraestructura.*

La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

En la tabla 119 se presentan los resultados obtenidos del análisis de esta dimensión:

**Tabla 119. Calificaciones Infraestructura**

| <b>INFRAESTRUCTURA</b> | <b>Promedio</b> | <b>Moda</b> | <b>Desviación Estándar</b> |
|------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|                        | 6,68            | 10          | 2,55                       |

Fuente: Elaboración propia.

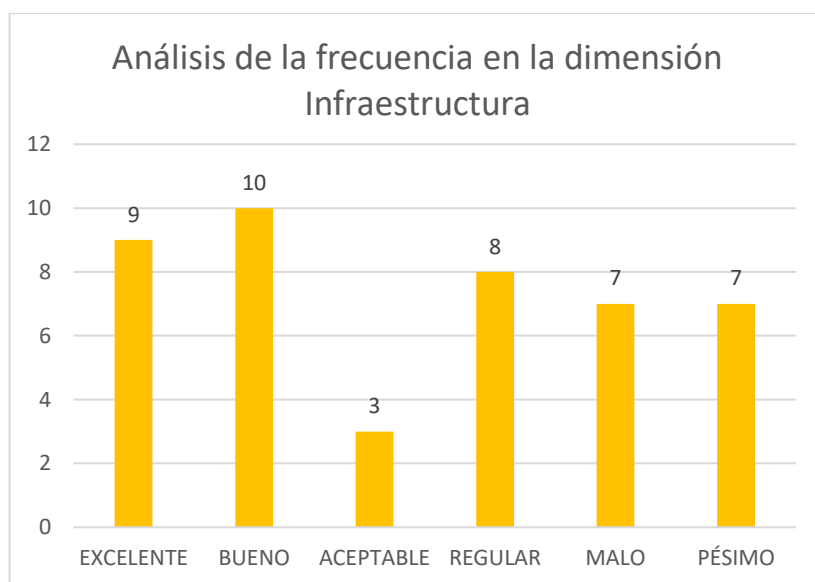
Partiendo de los resultados obtenidos en la tabla, en una escala cualitativa y cuantitativa el personal de la AUNAR Cali, califica en promedio con 6,68 esta dimensión (infraestructura) ubicándola en el rango aceptable, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,55. Hay que indicar que esta dimensión es la de peor calificación entre las 27 dimensiones evaluadas. Esto permite decir que es la infraestructura la dimensión que más cuidado hay que colocarle, sin dejar de lado todas las demás a las que hay que hacerles ajustes para que estén dentro de la calificación de ideal. (Ver Tabla 120).

**Tabla 120. Análisis dimensión Infraestructura**

| INFRAESTRUCTURA           |                          |            |       |            |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------|------------|
| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | %     | AGRUPACIÓN |
| 9.5-10                    | EXCELENTE                | 9          | 20,5% | 43,2%      |
| 8-9.49                    | BUENO                    | 10         | 22,7% |            |
| 7-7.99                    | ACEPTABLE                | 3          | 6,8%  | 56,8%      |
| 6-6.99                    | REGULAR                  | 8          | 18,2% |            |
| 4-5.99                    | MALO                     | 7          | 15,9% |            |
| 0-3.99                    | PÉSIMO                   | 7          | 15,9% |            |
| TOTALES                   |                          | 44         | 100%  | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 120 muestra que la percepción favorable es menor que la desfavorable, donde la primera alcanza un peso de 56,8%, mientras que la favorable un 43,2%. Esta es la única dimensión que presenta un valor superior en desfavorabilidad comparado con una percepción positiva de este factor. Esto sugiere que es perentorio atender esta dimensión, toda vez que la infraestructura no es percibida como adecuada para las necesidades de la institución.

**Gráfico 28. Análisis de la frecuencia en la dimensión Infraestructura**

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis a las frecuencias, 22 personas consideran que la infraestructura no es favorable y 22 que si lo es. Si se analizan las posiciones extremas, 9 personas la consideran excelente y 7 la consideran pésima.

Estos resultados invitan a analizar los aspectos que conllevan a que la calificación no sea positiva, es decir aspectos asociados con las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que se utilizan diariamente y que permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativos y productivos.

A continuación en la tabla 121 se presentan las causas señaladas como que no permitieron una calificación ideal.

**Tabla 121. Causas de la dimensión Infraestructura**

| CAUSAS INFRAESTRUCTURA                                                                                                        | FRECUENCIA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Hay dificultades técnicas en algunos equipos y servicios de internet                                                          | 3          |
| La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades                                      | 10         |
| La sensibilización a la comunidad educativa no es la ideal para el cuidado de los mismos, permitiendo deterioro en ellos      | 1          |
| Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos                            | 20         |
| Las instalaciones no son seguras                                                                                              | 2          |
| Las instalaciones no son funcionales                                                                                          | 5          |
| Los servicios sanitarios no brindan comodidad necesaria                                                                       | 2          |
| No hay preocupación en la Autónoma de Nariño-Cali por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos | 4          |
| Usemos otro tipo de publicidad, avisos, demos detalles a los estudiantes                                                      | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las respuestas dadas, sobresale aquella que indica que “Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos”, esto invita a la institución a considerar comprar implementos modernos y en número suficiente para

satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria. Otra proporción considerable de respuestas gira en torno a que “La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades”. Esto muestra que debe haber mecanismos que aseguren el uso de equipos a aquellos que más lo necesitan o que con previa solicitud se han separado.

Otras respuestas indican que las instalaciones no son funcionales, afectando la dinámica académica. Otras menciones señalan que “No hay preocupación en la Autónoma de Nariño-Cali por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos”, lo que a la luz de algunos de los participantes hay desidia de parte de la institución para dotar a la organización con los equipos necesarios para la operación óptima de sus actividades.

Otros aspectos dicen que no hay instalaciones seguras, ni las baterías sanitarias son cómodas. Aspecto que debe ser considerado por las personas encargadas de salud ocupacional.

En la tabla 122 se señalan las soluciones planteadas por los encuestados.

**Tabla 122. Soluciones propuestas dimensión Infraestructura**

| SOLUCIONES INFRAESTRUCTURA                                                                                                                                                           | FRECUENCIA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Realizar inversión, adquisición, cambio, compra de equipos (de computo, cambio de tableros de vidrio, escritorio para docentes, televisores) ya que son obsoletos o desactualizados. | 13         |
| Mejorar, adecuar, actualizar los equipos de cómputo, salas de sistemas, internet, software, biblioteca                                                                               | 12         |
| La distribución de elementos en casos particulares no se realiza acorde a las necesidades de las diferentes asignaturas                                                              | 1          |
| Realizar un sondeo de las necesidades de muebles y equipos                                                                                                                           | 2          |
| Hacer una campaña de sensibilización para el cuidado de equipos y recursos de la institución                                                                                         | 1          |
| Mejorar fachada y adecuar zonas de esparcimiento para estudiantes                                                                                                                    | 1          |
| Optimizar el uso de las áreas de aprendizaje especiales (auditorio) y de elementos necesarios, sin que haya demasiados protocolos y respetando acuerdos de préstamo                  | 3          |
| En esta oficina se necesita de manera urgente un aire acondicionado, el cierre de un baño que es muy incómodo porque esta frente de la oficina que uno entrega información           | 1          |
| Usemos otro topo de publicidad, avisos, demos detalles a los estudiantes                                                                                                             | 1          |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando las soluciones plantadas, se evidencia que se debe “Realizar inversión, adquisición, cambio, compra de equipos (de computo, cambio de tableros de vidrio, escritorio para docentes, televisores) ya que son obsoletos o desactualizados”. Esta mención refleja la

percepción que se tiene de que la institución cuente con equipos modernos y suficientes para su óptimo funcionamiento.

Las siguientes menciones en orden de frecuencia plantean que se mejoren, adecuen o actualicen los equipos, una versión más menos drástica pero que va en la misma dirección de contar con equipos adecuados y funcionales para la adecuada operación administrativa y académica.

Otras opiniones señalan que se deben “Optimizar el uso de las áreas de aprendizaje especiales (auditorio) y de elementos necesarios, sin que haya demasiados protocolos y respetando acuerdos de préstamo”.

También se propone que se haga un diagnóstico de las necesidades de muebles y equipos necesarios en la institución.

Otras menciones individuales señalan, “Hacer una campaña de sensibilización para el cuidado de equipos y recursos de la institución”, “Mejorar fachada y adecuar zonas de esparcimiento para estudiantes”, “En esta oficina se necesita de manera urgente un aire acondicionado, el cierre de un baño que es muy incómodo porque esta frente de la oficina que uno entrega información”.

### **2.3.3 Análisis comparativo entre áreas.**

A continuación se presenta entre las diferentes áreas participantes, un análisis comparativo entre las mismas, con el propósito de identificar como es la percepción de cada área de acuerdo a las dimensiones estudiadas en la presente investigación. En un primer momento se muestra el perfil del área que obtuvo la mayor calificación en su promedio general, de ahí en adelante se presentan las diferentes áreas en orden descendente considerando los promedios de cada una de las dimensiones estudiadas.

Igualmente en cada una de las áreas se presentan las dimensiones en el mismo orden, es decir de forma descendente de acuerdo a la calificación cuantitativa, y agrupándolas, para de esta forma identificar el porcentaje de cada rango. Al final se presenta el perfil general que reúne los promedios de todas las áreas de la institución.

A continuación se presenta el perfil del área de cartera:

**Tabla 123. Perfil por dimensión área Cartera**

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| <b>PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA CARTERA AUNAR - CALI</b> |
|-------------------------------------------------------|

| DIMENSIÓN                         | PROMEDIO | CUALITATIVO | %<br>CUALITATIVO |
|-----------------------------------|----------|-------------|------------------|
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL       | 7,00     | ACEPTABLE   | 4%               |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL | 8,00     | BUENO       | 11%              |
| AUTOEVALUACIÓN                    | 8,00     | BUENO       |                  |
| LIBRE ASOCIACIÓN                  | 8,00     | BUENO       |                  |
| MISIÓN                            | 10,00    | EXCELENTE   | 85%              |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO    | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL         | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA        | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| INFRAESTRUCTURA                   | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| COOPERACIÓN                       | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| LIDERAZGO                         | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| RELACIONES INTERPERSONALES        | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN          | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| RECONOCIMIENTO                    | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| MOTIVACIÓN                        | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| COMPENSACIÓN                      | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO          | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| SOCIALIZACIÓN                     | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| BALANCE VIDA-TRABAJO              | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| ÉTICA                             | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| NORMAS                            | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS         | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS            | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| IDENTIDAD                         | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| GRUPOS INFORMALES                 | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| TRABAJO EN EQUIPO                 | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| INFORMACIÓN                       | 10,00    | EXCELENTE   |                  |
| PROMEDIO GENERAL                  | 9,67     | EXCELENTE   |                  |

Fuente: Elaboración propia.

El área de Cartera presenta una calificación promedio general de 9,67, consecuente con las percepciones de todas las dimensiones evaluadas, esta calificación se corresponde con la categoría de excelente. Co referencia a este promedio, 23 de las 27 dimensiones,

correspondientes al 85% de las dimensiones, tiene un promedio de 10, que corresponde a la categoría de excelente. 3 de las dimensiones (desarrollo personal y profesional, autoevaluación, libre asociación) tiene una calificación de 8,0 correspondiente a la categoría de “bueno” y una calificación de 7,0, que corresponde a “aceptable”, para la dimensión de Higiene y salud ocupacional.

**Tabla 124. Perfil por dimensión área Coordinación de Calidad.**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA COORD DE CALIDAD AUNAR - CALI |          |             |               |
|---------------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                               | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| Cooperación                                             | 5,00     | MALO        | 4%            |
| Estructura organizacional                               | 6,00     | REGULAR     | 7%            |
| Infraestructura                                         | 6,00     | REGULAR     |               |
| Comunicación participativa                              | 9,00     | BUENO       | 4%            |
| Misión                                                  | 10,00    | EXCELENTE   | 85%           |
| Plan estratégico de desarrollo                          | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Liderazgo                                               | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Relaciones interpersonales                              | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Inducción y capacitación                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Reconocimiento                                          | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Motivación                                              | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Compensación                                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Desarrollo personal y profesional                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Higiene y salud ocupacional                             | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Evaluación del desempeño                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Autoevaluación                                          | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Socialización                                           | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Balance vida-trabajo                                    | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Ética                                                   | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Normas                                                  | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Procesos y procedimientos                               | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Libre asociación                                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Solución de conflictos                                  | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Identidad                                               | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Grupos informales                                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Trabajo en equipo                                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Información                                             | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROMEDIO GENERAL                                        | 9.48     | BUENO       |               |

Fuente: Elaboración propia.

La segunda calificación en promedio general, corresponde al área de Coordinación de Calidad, con 9,48, que la ubica en el rango de Excelente para la apreciación global del clima organizacional en la AUNAR. 23 de las 27 dimensiones son calificadas como excelentes. Una dimensión es considerada como buena (9,0), (comunicación participativa); dos dimensiones son

calificadas en promedio con 6,0, correspondientes a las dimensiones de Infraestructura y estructura organizacional, estas dimensiones están en el rango de regular. Una de las 27 dimensiones evaluadas esta con calificación de 5,0 y corresponde al rango malo, esta variable es la de cooperación, en otras palabras se encuentra en una posición crítica desde la perspectiva del área de Calidad.

**Tabla 125. Perfil por dimensión área Talento Humano**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA TALENTO HUMANO AUNAR - CALI |          |             |               |
|-------------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                             | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| Higiene y salud ocupacional                           | 7,00     | ACEPTABLE   | 7%            |
| Procesos y procedimientos                             | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| Infraestructura                                       | 8,00     | BUENO       | 19%           |
| Inducción y capacitación                              | 8,00     | BUENO       |               |
| Información                                           | 8,00     | BUENO       |               |
| Misión                                                | 9,00     | BUENO       |               |
| Autoevaluación                                        | 9,00     | BUENO       |               |
| Plan estratégico de desarrollo                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Estructura organizacional                             | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Comunicación participativa                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Cooperación                                           | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Liderazgo                                             | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Relaciones interpersonales                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Reconocimiento                                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Motivación                                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Compensación                                          | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Desarrollo personal y profesional                     | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Evaluación del desempeño                              | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Socialización                                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Balance vida-trabajo                                  | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Ética                                                 | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Normas                                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Libre asociación                                      | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Solución de conflictos                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Identidad                                             | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Grupos informales                                     | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Trabajo en equipo                                     | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Promedio general                                      | 9,48     | EXCELENTE   |               |

Fuente: Elaboración propia.

La tercera área en promedio global corresponde a Talento Humano con 9,48. Esta calificación se ubica en el rango de excelente. De las 27 dimensiones 20 están en el rango de excelente, es decir el 74% de las mismas, con un promedio de 10. 5 de las dimensiones están con promedios de 8,0 y 9,0 con ubicación en la categoría de bueno, y dos con categoría de

aceptable, con promedios de 7,0. Estas dimensiones corresponden a procesos y procedimientos e higiene y salud ocupacional.

**Tabla 126. Perfil por dimensión área Registro y control**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA REGISTRO Y CONTROL AUNAR - CALI |          |             |               |
|-----------------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                                 | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| Reconocimiento                                            | 6,00     | REGULAR     | 7%            |
| Información                                               | 6,50     | REGULAR     |               |
| Infraestructura                                           | 7,00     | ACEPTABLE   | 4%            |
| Compensación                                              | 8,00     | BUENO       | 33%           |
| Evaluación del desempeño                                  | 8,00     | BUENO       |               |
| Autoevaluación                                            | 8,00     | BUENO       |               |
| Higiene y salud ocupacional                               | 8,50     | BUENO       |               |
| Solución de conflictos                                    | 8,50     | BUENO       |               |
| Identidad                                                 | 8,50     | BUENO       |               |
| Misión                                                    | 9,00     | BUENO       |               |
| Estructura organizacional                                 | 9,00     | BUENO       |               |
| Inducción y capacitación                                  | 9,00     | BUENO       |               |
| Plan estratégico de desarrollo                            | 9,50     | EXCELENTE   | 56%           |
| Socialización                                             | 9,50     | EXCELENTE   |               |
| Comunicación participativa                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Cooperación                                               | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Liderazgo                                                 | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Relaciones interpersonales                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Motivación                                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Desarrollo personal y profesional                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Balance vida-trabajo                                      | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Ética                                                     | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Normas                                                    | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Procesos y procedimientos                                 | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Libre asociación                                          | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Grupos informales                                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Trabajo en equipo                                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROMEDIO GENERAL                                          | 9,07     | BUENO       |               |

Fuente: Elaboración propia.

El área de Registro y control, muestra un promedio general de 9,07, ubicándose en el rango de “bueno”. De las 27 dimensiones, 10 están en el rango de excelente (56% de las dimensiones) con calificación promedio de 10. 9 de las 27 dimensiones están en el rango de bueno, con calificaciones que oscilan entre 8,0 y 9,0.

Una de las dimensiones está en el rango de aceptable, con un promedio de 7,0. Este factor corresponde a “Infraestructura”. Dos de las dimensiones “reconocimiento” e “información” se ubican en el rango de Regular” con calificaciones de 6,0 y 6,5 respectivamente.

**Tabla 127. Perfil por dimensión área Docentes**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA DOCENTES AUNAR - CALI |          |             |               |
|-------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                       | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| INFRAESTRUCTURA                                 | 6,90     | REGULAR     | 4%            |
| COMPENSACIÓN                                    | 7,90     | ACEPTABLE   | 4%            |
| RECONOCIMIENTO                                  | 8,14     | BUENO       | 66%           |
| MOTIVACIÓN                                      | 8,31     | BUENO       |               |
| INFORMACIÓN                                     | 8,38     | BUENO       |               |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                            | 8,48     | BUENO       |               |
| AUTOEVALUACIÓN                                  | 8,66     | BUENO       |               |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                     | 8,69     | BUENO       |               |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                        | 8,72     | BUENO       |               |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                       | 8,79     | BUENO       |               |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                      | 8,79     | BUENO       |               |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                        | 8,93     | BUENO       |               |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL               | 8,97     | BUENO       |               |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                       | 9,00     | BUENO       |               |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO                  | 9,24     | BUENO       |               |
| LIDERAZGO                                       | 9,24     | BUENO       |               |
| COOPERACIÓN                                     | 9,38     | BUENO       |               |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | 9,41     | BUENO       |               |
| MISIÓN                                          | 9,45     | BUENO       |               |
| SOCIALIZACIÓN                                   | 9,48     | BUENO       |               |
| RELACIONES INTERPERSONALES                      | 9,52     | EXCELENTE   | 26%           |
| NORMAS                                          | 9,66     | EXCELENTE   |               |
| TRABAJO EN EQUIPO                               | 9,66     | EXCELENTE   |               |
| ÉTICA                                           | 9,72     | EXCELENTE   |               |
| IDENTIDAD                                       | 9,83     | EXCELENTE   |               |
| LIBRE ASOCIACIÓN                                | 9,86     | EXCELENTE   |               |
| GRUPOS INFORMALES                               | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROMEDIO GENERAL                                | 9,00     | BUENO       |               |

Fuente: Elaboración propia.

De las 27 dimensiones evaluadas, el área de docentes, evidencia un promedio de 9,0 que corresponde al rango de “Bueno”. De todas las dimensiones, el 26% de ellas están en la categoría de “excelente”, con promedios que oscilan entre 9,52 y 10. El 66% de los factores evaluados,

corresponde al rango de “Bueno”, esto se asocia con 18 de las dimensiones. Una de las dimensiones se ubica en el rango de “aceptable”, correspondiente a “compensación”, con un promedio de 7,90. La dimensión de “Infraestructura”, con un promedio de 6,90 se ubica en el rango de regular.

**Tabla 128. Perfil por dimensión área Dirección**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA DIRECCIÓN AUNAR - CALI |          |             |               |
|--------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                        | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| Evaluación del desempeño                         | 6,00     | REGULAR     | 4%            |
| Comunicación participativa                       | 7,00     | ACEPTABLE   | 22%           |
| Cooperación                                      | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| Reconocimiento                                   | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| Higiene y salud ocupacional                      | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| Autoevaluación                                   | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| Información                                      | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| Liderazgo                                        | 8,00     | BUENO       | 11%           |
| Motivación                                       | 8,00     | BUENO       |               |
| Procesos y procedimientos                        | 8,00     | BUENO       |               |
| Misión                                           | 10,00    | EXCELENTE   | 63%           |
| Plan estratégico de desarrollo                   | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Estructura organizacional                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Infraestructura                                  | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Relaciones interpersonales                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Inducción y capacitación                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Compensación                                     | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Desarrollo personal y profesional                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Socialización                                    | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Balance vida-trabajo                             | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Ética                                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Normas                                           | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Libre asociación                                 | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Solución de conflictos                           | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Identidad                                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Grupos informales                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Trabajo en equipo                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| Promedio general                                 | 8,96     | BUENO       |               |

Fuente: Elaboración propia.

Para el área de Dirección, 17 de las 27 dimensiones, es decir el 63% de ellas está en la categoría de excelente, donde los promedios son de 10 en cada uno de ellos. 3 de las dimensiones (11%) están en el rango de “bueno”, con promedios de 8,0. 6 están en la categoría de “aceptable” para el 22% de las dimensiones y con promedios de 7,0. Solo una de las dimensiones está en la categoría de “regular”. Esta corresponde a la dimensión de “Evaluación del desempeño”, con un promedio de 6,0.

Tabla 129. Perfil por dimensión área Recepción

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA RECEPCIÓN AUNAR - CALI |          |             |               |
|--------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                        | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                           | 4,00     | MALO        | 11%           |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                        | 5,00     | MALO        |               |
| COOPERACIÓN                                      | 5,00     | MALO        |               |
| MISIÓN                                           | 7,00     | ACEPTABLE   | 11%           |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                      | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| INFORMACIÓN                                      | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| INFRAESTRUCTURA                                  | 8,00     | BUENO       | 7%            |
| AUTOEVALUACIÓN                                   | 8,00     | BUENO       |               |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO                   | 10,00    | EXCELENTE   | 70%           |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| LIDERAZGO                                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| RELACIONES INTERPERSONALES                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| RECONOCIMIENTO                                   | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| MOTIVACIÓN                                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| COMPENSACIÓN                                     | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| SOCIALIZACIÓN                                    | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                             | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| ÉTICA                                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| NORMAS                                           | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| LIBRE ASOCIACIÓN                                 | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| IDENTIDAD                                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| GRUPOS INFORMALES                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| TRABAJO EN EQUIPO                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROMEDIO GENERAL                                 | 8,93     | BUENO       |               |

Fuente: Elaboración propia.

El área de recepción muestra que 19 de los 27 factores evaluados, es decir el 70%, son calificados como excelentes, con calificaciones promedio de 10. Hay que mencionar antes que el promedio global por parte de esta área es de 8,93, calificación global que se ubica en el rango de “bueno”.

Dos de las dimensiones “infraestructura” y “autoevaluación” tiene promedios de 8,0 reflejando la calificación de “bueno”; por su parte 3 dimensiones se ubican en el rango de aceptable con promedios de 7,0. Ellas son “misión”, “Higiene y salud ocupacional” e “información”. El restante 11% de las dimensiones se califican como “malo” con promedios de 4,0 y 5,0. Ellas son “solución de conflictos”, “estructura organizacional” y “cooperación”.

**Tabla 130. Perfil por dimensión área Bienestar**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA BIENESTAR AUNAR - CALI |          |             |               |
|--------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                        | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| INFRAESTRUCTURA                                  | 6,00     | REGULAR     | 4%            |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                         | 7,00     | ACEPTABLE   | 7%            |
| INFORMACIÓN                                      | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO                   | 8,00     | BUENO       | 48%           |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                        | 8,00     | BUENO       |               |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                       | 8,00     | BUENO       |               |
| COOPERACIÓN                                      | 8,00     | BUENO       |               |
| RELACIONES INTERPERSONALES                       | 8,00     | BUENO       |               |
| MOTIVACIÓN                                       | 8,00     | BUENO       |               |
| COMPENSACIÓN                                     | 8,00     | BUENO       |               |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                      | 8,00     | BUENO       |               |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                             | 8,00     | BUENO       |               |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                        | 8,00     | BUENO       |               |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                           | 8,00     | BUENO       |               |
| IDENTIDAD                                        | 8,00     | BUENO       |               |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                | 9,00     | BUENO       |               |
| MISIÓN                                           | 10,00    | EXCELENTE   | 41%           |
| LIDERAZGO                                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| RECONOCIMIENTO                                   | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| AUTOEVALUACIÓN                                   | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| SOCIALIZACIÓN                                    | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| ÉTICA                                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| NORMAS                                           | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| LIBRE ASOCIACIÓN                                 | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| GRUPOS INFORMALES                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| TRABAJO EN EQUIPO                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROMEDIO GENERAL                                 | 8,70     | BUENO       |               |

Fuente: Elaboración propia.

Para el área de Bienestar, el promedio global para todas las dimensiones es de 8,70, lo que ubica la percepción global en el rango de “bueno”. El 41% de las dimensiones está en la categoría de “excelente”, con promedios de 10. El 48% de las dimensiones está en el rango de “bueno” con promedios de 8,0 y 9,0. Dos de las dimensiones son consideradas como aceptables, con promedios de 7,0, ellas son, “Inducción y capacitación” e “información”. Solo una de las

dimensiones es calificada como “regular”, con un promedio de 6,0. Esta dimensión es la de “infraestructura”.

**Tabla 131. Perfil por dimensión área Biblioteca**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA BIBLIOTECA AUNAR - CALI |          |             |               |
|---------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                         | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| MISIÓN                                            | 5,00     | MALO        | 11,%          |
| INFRAESTRUCTURA                                   | 5,00     | MALO        |               |
| INFORMACIÓN                                       | 5,00     | MALO        |               |
| COMPENSACIÓN                                      | 6,00     | REGULAR     | 19%           |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                 | 6,00     | REGULAR     |               |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO                    | 6,50     | REGULAR     |               |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                          | 6,50     | REGULAR     |               |
| MOTIVACIÓN                                        | 6,50     | REGULAR     |               |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                        | 7,00     | ACEPTABLE   | 32%           |
| COOPERACIÓN                                       | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| RECONOCIMIENTO                                    | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| SOCIALIZACIÓN                                     | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                         | 7,50     | ACEPTABLE   |               |
| LIDERAZGO                                         | 7,50     | ACEPTABLE   |               |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                          | 7,50     | ACEPTABLE   |               |
| AUTOEVALUACIÓN                                    | 7,50     | ACEPTABLE   |               |
| TRABAJO EN EQUIPO                                 | 7,50     | ACEPTABLE   | 19%           |
| RELACIONES INTERPERSONALES                        | 8,00     | BUENO       |               |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                         | 8,00     | BUENO       |               |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                       | 8,50     | BUENO       |               |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                              | 9,00     | BUENO       |               |
| ÉTICA                                             | 9,00     | BUENO       | 19%           |
| NORMAS                                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| LIBRE ASOCIACIÓN                                  | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                            | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| IDENTIDAD                                         | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| GRUPOS INFORMALES                                 | 10,00    | EXCELENTE   | 19%           |
| PROMEDIO GENERAL                                  | 7,57     | ACEPTABLE   |               |

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos, el área de biblioteca, muestra un promedio global en las dimensiones de 7,57, que corresponde al rango de aceptable. Hay que remarcar que es la primera área que está por debajo del promedio general obtenido con todos los encuestados. Además según el criterio definido como tendencia desfavorable (pésimo, malo, regular y aceptable) es una de las cuatro áreas que está en ese criterio. El 19% de las dimensiones (5) está en la categoría de excelente con promedios de 10. Otro 19%, es decir 5 dimensiones están en el

rango de “bueno” con promedios que oscilan entre 8,0 y 9,0. Un 32% muestra calificaciones en “aceptable”, con calificaciones entre 7,0 y 7,5. 19%, de los factores evaluados, corresponden a la calificación de “regular” con promedios que van desde 6,0 a 6,5. 3 de las 27 dimensiones son ubicadas en el rango de “malo” todas con calificaciones promedio de 5,0, ellas son “Misión”, “infraestructura” e “información”, siendo estas las categorías más críticas, según esta área.

**Tabla 132. Perfil por dimensión área Admisiones**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA ADMISIONES AUNAR - CALI |          |             |               |
|---------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                         | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| COMPENSACIÓN                                      | 3,33     | PESIMO      | 7%            |
| RECONOCIMIENTO                                    | 3,67     | PESIMO      |               |
| LIDERAZGO                                         | 4,00     | MALO        | 19%           |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                        | 4,33     | MALO        |               |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                          | 5,00     | MALO        |               |
| INFRAESTRUCTURA                                   | 5,33     | MALO        |               |
| MOTIVACIÓN                                        | 5,67     | MALO        |               |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO                    | 6,00     | REGULAR     | 15%           |
| COOPERACIÓN                                       | 6,67     | REGULAR     |               |
| ÉTICA                                             | 6,67     | REGULAR     |               |
| NORMAS                                            | 6,67     | REGULAR     |               |
| INFORMACIÓN                                       | 7,00     | ACEPTABLE   | 15%           |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                         | 7,33     | ACEPTABLE   |               |
| IDENTIDAD                                         | 7,33     | ACEPTABLE   |               |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                 | 7,67     | ACEPTABLE   |               |
| RELACIONES INTERPERSONALES                        | 8,33     | BUENO       | 37%           |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                          | 8,33     | BUENO       |               |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                            | 8,33     | BUENO       |               |
| AUTOEVALUACIÓN                                    | 8,67     | BUENO       |               |
| TRABAJO EN EQUIPO                                 | 8,67     | BUENO       |               |
| SOCIALIZACIÓN                                     | 9,00     | BUENO       |               |
| MISIÓN                                            | 9,33     | BUENO       |               |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                         | 9,33     | BUENO       |               |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                       | 9,33     | BUENO       |               |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                              | 9,33     | BUENO       |               |
| LIBRE ASOCIACIÓN                                  | 10,00    | EXCELENTE   | 7%            |
| GRUPOS INFORMALES                                 | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROMEDIO GENERAL                                  | 7,23     | ACEPTABLE   |               |

Fuente: Elaboración propia.

De las 12 áreas, el área de admisiones ocupa la posición 10, con un promedio de 7,23 (Categoría de aceptable), por debajo del promedio global de todos los participantes; es la segunda área con tendencia desfavorable. De las 27 dimensiones, solo dos están en el rango de “excelente” con calificaciones de 10. Ellas son “libre asociación” y “Grupos informales”. El 37% de las dimensiones están en el rango de “bueno” con calificaciones que oscilan entre 8,33 y 9,33. Un 15% de los factores corresponde a “aceptable” con promedios entre 7,0 y 7,67. Otro

15% se asocia a la categoría de “regular” con promedios que oscilan entre 6,0 y 6,67. Un 19% califican las dimensiones como “malo” los promedios están entre 4,0 y 5,67. Dos de las 27 dimensiones son calificadas como “pésimo”, con promedios de 3,33 para compensación y 3,67 para reconocimiento. Estas dimensiones son para el área de Admisiones las más críticas.

**Tabla 133. Perfil por dimensión área Sistemas**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA SISTEMAS AUNAR - CALI |          |             |               |
|-------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                       | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| COMPENSACIÓN                                    | 2,00     | PESIMO      | 44%           |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                        | 2,00     | PESIMO      |               |
| AUTOEVALUACIÓN                                  | 2,00     | PESIMO      |               |
| INFRAESTRUCTURA                                 | 3,00     | PESIMO      |               |
| COOPERACIÓN                                     | 3,00     | PESIMO      |               |
| RELACIONES INTERPERSONALES                      | 3,00     | PESIMO      |               |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL               | 3,00     | PESIMO      |               |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                     | 3,00     | PESIMO      |               |
| SOCIALIZACIÓN                                   | 3,00     | PESIMO      |               |
| NORMAS                                          | 3,00     | PESIMO      |               |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                          | 3,00     | PESIMO      |               |
| INFORMACIÓN                                     | 3,00     | PESIMO      |               |
| LIDERAZGO                                       | 4,00     | MALO        | 11%           |
| MOTIVACIÓN                                      | 4,00     | MALO        |               |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                      | 5,00     | MALO        |               |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                            | 7,00     | ACEPTABLE   | 15%           |
| ÉTICA                                           | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                       | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| IDENTIDAD                                       | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO                  | 8,00     | BUENO       | 11%           |
| RECONOCIMIENTO                                  | 8,00     | BUENO       |               |
| TRABAJO EN EQUIPO                               | 8,00     | BUENO       |               |
| MISIÓN                                          | 10,00    | EXCELENTE   | 19%           |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                        | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| LIBRE ASOCIACIÓN                                | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| GRUPOS INFORMALES                               | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROMEDIO GENERAL                                | 5.48     | MALO        |               |

Fuente: Elaboración propia.

El área de sistemas ocupa el lugar 11 de las 12 áreas analizadas. Su promedio global es de 5,48, lo que en los rangos definidos equivale a “Malo”. Es la tercera área que muestra tendencia desfavorable. El 44% de las calificaciones (12) es calificado como pésimo, con promedios que oscilan entre 2,0 y 3,0, esta es el área con mayor número de dimensiones en el rango de “pésimo”, evidenciando que su clima organizacional no es el adecuado. El 11% de los factores evaluados, es decir 3 dimensiones son calificados como “malo” con promedios de 4,0 y 5,0. 4

dimensiones son valoradas como “aceptable”, 3 como “bueno” y 5 como “excelente”, con promedios de 10.

**Tabla 134. Perfil por dimensión área Coordinación Ingeniería**

| PERFIL POR DIMENSIÓN ÁREA COORD INGENIERÍA AUNAR - CALI |          |             |               |
|---------------------------------------------------------|----------|-------------|---------------|
| DIMENSIÓN                                               | PROMEDIO | CUALITATIVO | % CUALITATIVO |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                                | 0,00     | PESIMO      | 33%           |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                             | 0,00     | PESIMO      |               |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                                | 0,00     | PESIMO      |               |
| AUTOEVALUACIÓN                                          | 0,00     | PESIMO      |               |
| RECONOCIMIENTO                                          | 2,00     | PESIMO      |               |
| INFRAESTRUCTURA                                         | 3,00     | PESIMO      |               |
| LIDERAZGO                                               | 3,00     | PESIMO      |               |
| COMPENSACIÓN                                            | 3,00     | PESIMO      |               |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                                    | 3,00     | PESIMO      |               |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                               | 4,00     | MALO        | 26%           |
| MOTIVACIÓN                                              | 4,00     | MALO        |               |
| COOPERACIÓN                                             | 5,00     | MALO        |               |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                       | 5,00     | MALO        |               |
| NORMAS                                                  | 5,00     | MALO        |               |
| LIBRE ASOCIACIÓN                                        | 5,00     | MALO        |               |
| INFORMACIÓN                                             | 5,00     | MALO        |               |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO                          | 6,00     | REGULAR     | 15%           |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                              | 6,00     | REGULAR     |               |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                               | 6,00     | REGULAR     |               |
| TRABAJO EN EQUIPO                                       | 6,00     | REGULAR     |               |
| RELACIONES INTERPERSONALES                              | 7,00     | ACEPTABLE   | 7%            |
| IDENTIDAD                                               | 7,00     | ACEPTABLE   |               |
| ÉTICA                                                   | 8,00     | BUENO       | 7%            |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                                  | 8,00     | BUENO       |               |
| MISIÓN                                                  | 10,00    | EXCELENTE   | 11%           |
| SOCIALIZACIÓN                                           | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| GRUPOS INFORMALES                                       | 10,00    | EXCELENTE   |               |
| PROMEDIO GENERAL                                        | 4.85     | MALO        |               |

Fuente: Elaboración propia.

El área de Coordinación de Ingeniería, es la que más bajo promedio presenta con 4,85; por debajo del promedio global considerando todos los participantes (8,67). En la escala está en el rango de “malo”, siendo una de las dos áreas con esta calificación. El 33% de las dimensiones, es decir 9 de las 27, son consideradas como “pésimo” con promedios que van de 0,0 a 3,0. Las dimensiones con calificación de 0,0 son: Inducción y capacitación, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, y autoevaluación. El 16% de las dimensiones es calificado como

“malo”, con promedios que oscilan entre 4,0 y 5,0. 4 dimensiones son valoradas como “regular”, 2 como “aceptable”, 2 como “bueno” y 3 como “excelente”, con promedios de 10. Estas son Misión, socialización y grupos informales.

Para finalizar el análisis por áreas en la Tabla 135 se presenta el comparativo de los perfiles generales por área.

**Tabla 135. Comparativa perfiles por área**

| DIMENSIÓN              | PER<br>FIL<br>GRA<br>L | PER<br>FIL<br>CAR<br>TE | PER<br>FIL<br>COO<br>RD<br>CALI<br>DAD | PER<br>FIL<br>TAL<br>EN<br>HUM<br>AN | PER<br>FIL<br>REG<br>CON<br>TR | PER<br>FIL<br>DOC<br>EN | PER<br>FIL<br>DIRE<br>CC | PER<br>FIL<br>REC<br>EP | PER<br>FIL<br>BIEN<br>ES | PER<br>FIL<br>BIBL<br>IOT | PER<br>FIL<br>ADM<br>IS | PER<br>FIL<br>SIST<br>EM | PER<br>FIL<br>C.<br>ING |
|------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                        | MED<br>IA              | MED<br>IA               | MED<br>IA                              | MED<br>IA                            | MED<br>IA                      | MED<br>IA               | MED<br>IA                | MED<br>IA               | MED<br>IA                | MED<br>IA                 | MED<br>IA               | MED<br>IA                | MED<br>IA               |
| INFRAESTRUC            | 6,68                   | 10,0                    | 6,0                                    | 8,0                                  | 7,0                            | 6,90                    | 10,0                     | 8,00                    | 6,00                     | 5,00                      | 5,33                    | 3,00                     | 3,00                    |
| COMPENSACIÓ            | 7,5                    | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 8,0                            | 7,90                    | 10,0                     | 10,0                    | 8,00                     | 6,00                      | 3,33                    | 2,00                     | 3,00                    |
| RECONOCIMIE            | 7,73                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 6,0                            | 8,14                    | 7,00                     | 10,0                    | 10,0                     | 7,00                      | 3,67                    | 8,00                     | 2,00                    |
| INFORMACIÓ             | 7,82                   | 10,0                    | 10,0                                   | 8,0                                  | 6,5                            | 8,38                    | 7,00                     | 7,00                    | 7,00                     | 5,00                      | 7,00                    | 3,00                     | 5,00                    |
| MOTIVACIÓ              | 8,07                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 10,0                           | 8,31                    | 8,00                     | 10,0                    | 8,00                     | 6,50                      | 5,67                    | 4,00                     | 4,00                    |
| EVAL DESEMP.           | 8,11                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 8,0                            | 8,72                    | 6,00                     | 10,0                    | 10,0                     | 7,50                      | 5,00                    | 2,00                     | 0,00                    |
| AUTOEVALUACI           | 8,23                   | 8,00                    | 10,0                                   | 9,0                                  | 8,0                            | 8,66                    | 7,00                     | 8,00                    | 10,0                     | 7,50                      | 8,67                    | 2,00                     | 0,00                    |
| HIGIENE Y S.           | 8,25                   | 7,00                    | 10,0                                   | 7,0                                  | 8,5                            | 8,69                    | 7,00                     | 7,00                    | 8,00                     | 8,50                      | 9,33                    | 3,00                     | 0,00                    |
| COMUNIC PARTICI        | 8,34                   | 10,0                    | 9,0                                    | 10,0                                 | 10,0                           | 8,79                    | 7,00                     | 10,0                    | 8,00                     | 7,00                      | 4,33                    | 5,00                     | 6,00                    |
| ESTRUCT ORGANIZ        | 8,61                   | 10,0                    | 6,0                                    | 10,0                                 | 9,0                            | 8,79                    | 10,0                     | 5,00                    | 8,00                     | 7,50                      | 9,33                    | 10,0                     | 4,00                    |
| COOPERACIÓ             | 8,61                   | 10,0                    | 5,0                                    | 10,0                                 | 10,0                           | 9,38                    | 7,00                     | 5,00                    | 8,00                     | 7,00                      | 6,67                    | 3,00                     | 5,00                    |
| LIDERAZGO              | 8,64                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 10,0                           | 9,24                    | 8,00                     | 10,0                    | 10,0                     | 7,50                      | 4,00                    | 4,00                     | 3,00                    |
| INDUCC Y CAPACIT       | 8,64                   | 10,0                    | 10,0                                   | 8,0                                  | 9,0                            | 8,93                    | 10,0                     | 10,0                    | 7,00                     | 6,50                      | 8,33                    | 10,0                     | 0,00                    |
| DEVELOP Y PROF         | 8,64                   | 8,00                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 10,0                           | 8,97                    | 10,0                     | 10,0                    | 9,00                     | 6,00                      | 7,67                    | 3,00                     | 5,00                    |
| BALANCE VIDA-TRAB      | 8,64                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 10,0                           | 8,48                    | 10,0                     | 10,0                    | 8,00                     | 9,00                      | 9,33                    | 7,00                     | 3,00                    |
| PROC Y PROCEDIM        | 8,75                   | 10,0                    | 10,0                                   | 7,0                                  | 10,0                           | 9,00                    | 8,00                     | 10,0                    | 8,00                     | 8,00                      | 7,33                    | 7,00                     | 6,00                    |
| PLAN ESTRAT DELO       | 8,86                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 9,5                            | 9,24                    | 10,0                     | 10,0                    | 8,00                     | 6,50                      | 6,00                    | 8,00                     | 6,00                    |
| SOLUC DE CONFLIC       | 9,05                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 8,5                            | 9,41                    | 10,0                     | 4,00                    | 8,00                     | 10,0                      | 8,33                    | 3,00                     | 8,00                    |
| RELACIONES INTERPNALES | 9,2                    | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 10,0                           | 9,52                    | 10,0                     | 10,0                    | 8,00                     | 8,00                      | 8,33                    | 3,00                     | 7,00                    |
| MISIÓN                 | 9,23                   | 10,0                    | 10,0                                   | 9,0                                  | 9,0                            | 9,45                    | 10,0                     | 7,00                    | 10,0                     | 5,00                      | 9,33                    | 10,0                     | 10,0                    |
| SOCIALIZACIÓ           | 9,27                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 9,5                            | 9,48                    | 10,0                     | 10,0                    | 10,0                     | 7,00                      | 9,00                    | 3,00                     | 10,0                    |
| NORMAS                 | 9,27                   | 10,0                    | 10,0                                   | 10,0                                 | 10,0                           | 9,66                    | 10,0                     | 10,0                    | 10,0                     | 10,0                      | 6,67                    | 3,00                     | 5,00                    |

|                                       |      |      |      |              |      |      |      |             |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------|------|------|------|--------------|------|------|------|-------------|------|------|------|------|------|
| ÉTICA                                 | 9,43 | 10,0 | 10,0 | 10,0         | 10,0 | 9,72 | 10,0 | 10,0        | 10,0 | 9,00 | 6,67 | 7,00 | 8,00 |
| TRABAJO EQUIPO                        | 9,43 | 10,0 | 10,0 | 10,0         | 10,0 | 9,66 | 10,0 | 10,0        | 10,0 | 7,50 | 8,67 | 8,00 | 6,00 |
| IDENTIDAD                             | 9,45 | 10,0 | 10,0 | 10,0         | 8,5  | 9,83 | 10,0 | 10,0        | 8,00 | 10,0 | 7,33 | 7,00 | 7,00 |
| LIBRE ASOCIACIÓN                      | 9,75 | 8,00 | 10,0 | 10,0         | 10,0 | 9,86 | 10,0 | 10,0        | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 5,00 |
| GRUPOS INFORMA                        | 10   | 10,0 | 10,0 | 10,0         | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0        | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| PROMEDIO                              | 8,67 | 9,67 | 9,48 | 9,48         | 9,07 | 9,00 | 8,96 | 8,93        | 8,70 | 7,57 | 7,23 | 5,48 | 4,85 |
| RANGOS CUALITATIVOS PARA CALIFICACIÓN |      |      |      |              |      |      |      |             |      |      |      |      |      |
| RANGO MÍNIMO                          |      |      |      | RANGO MÁXIMO |      |      |      | CUALITATIVA |      |      |      |      |      |
| 9,5                                   |      |      |      | 10           |      |      |      | EXCELENTE   |      |      |      |      |      |
| 8                                     |      |      |      | 9,49         |      |      |      | BUENO       |      |      |      |      |      |
| 7                                     |      |      |      | 7,99         |      |      |      | ACEPTABLE   |      |      |      |      |      |
| 6                                     |      |      |      | 6,99         |      |      |      | REGULAR     |      |      |      |      |      |
| 4                                     |      |      |      | 5,99         |      |      |      | MALO        |      |      |      |      |      |
| 0                                     |      |      |      | 3,99         |      |      |      | PESIMO      |      |      |      |      |      |

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que en comparación con el promedio general la mayor parte de las áreas supera con sus medias la percepción promedio de las dimensiones. Esto no indica que no haya dimensiones que deban ser analizadas en detalle ya que hay debilidades en varias de ellas y particularmente desde la perspectiva de algunas áreas en particular.

Sin duda la dimensión crítica es la de infraestructura, ya que a la luz de los criterios arriba definidos respecto a que se considera fortaleza las calificaciones de bueno y excelente, y debilidad las calificaciones en los rangos de pésimo, malo, regular y aceptable, se evidencia que esta dimensión es calificada como debilidad por 8 de las 12 áreas. Además de infraestructura, las dimensiones con tendencia a debilidad, son: compensación, reconocimiento e información.

También se puede observar que las áreas que a diferencia del resto sus promedios están por debajo de lo considerado como fortaleza, son: Biblioteca, admisiones, sistemas y coordinación de Ingeniería. Las perspectivas más críticas son percibidas por sistemas y coordinación de ingeniería, quizá por el hecho de que están fuertemente influenciados entre otras cosas por las dificultades tecnológicas y de espacio de dichas áreas.

Se observa además que las únicas áreas que tienen una percepción positiva en todas las dimensiones son Cartera y Talento Humano, siendo la primera la que en promedio califica las dimensiones en excelente. Igualmente el promedio global respecto a clima organizacional es positivo, ya que la media general, se ubica en el rango de bueno. Entre ellas de las 27 dimensiones, 21 son calificadas como “bueno”, 2 como “excelente”, 3 como “aceptable” y 1 como “malo”.

En seguida se presenta la Tabla 136 con las 27 dimensiones, cada una contiene el promedio obtenido por cada una de ellas ordenadas de mayor a menor, y agrupándolas como se definió en la metodología por “Fortaleza Mayor”, “Fortaleza menor”, “Debilidad menor”, “Debilidad Mayor”; para realizar dicha agrupación, se tuvo en cuenta la escala cualitativa y cuantitativa que se ha manejado a lo largo de la presente investigación, es decir, “PÉSIMO” (0.00-3.99), “MALO” (4.00-5.99), “REGULAR” (6.00-6.99), “ACEPTABLE” (7.00-7.99), “BUENO” (8.00-9.49) y “EXCELENTE” (9.50-10.00). Las Fortalezas Mayores corresponden al rango (Bueno/Excelente), las Fortalezas menores pertenecen al rango (Aceptable), las Debilidades menores corresponden al rango (Regular), y finalmente Las Debilidades Mayores corresponden a los rangos (Pésimo/Malo).

**Tabla 136. Dimensiones con nomenclatura Fortalezas y Debilidades**

| <b>PERFIL GENERAL POR DIMENSIÓN AUNAR - CALI</b> |                 |                      |
|--------------------------------------------------|-----------------|----------------------|
| <b>DIMENSIÓN</b>                                 | <b>PROMEDIO</b> | <b>CLASIFICACIÓN</b> |
| GRUPOS INFORMALES                                | 10              | FM                   |
| LIBRE ASOCIACIÓN                                 | 9,75            | FM                   |
| IDENTIDAD                                        | 9,45            | FM                   |
| TRABAJO EN EQUIPO                                | 9,43            | FM                   |
| ÉTICA                                            | 9,43            | FM                   |
| NORMAS                                           | 9,27            | FM                   |
| SOCIALIZACIÓN                                    | 9,27            | FM                   |
| MISIÓN                                           | 9,23            | FM                   |
| RELACIONES INTERPERSONALES                       | 9,2             | FM                   |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                           | 9,05            | FM                   |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO                   | 8,86            | FM                   |
| PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS                        | 8,75            | FM                   |
| BALANCE VIDA-TRABAJO                             | 8,64            | FM                   |
| DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL                | 8,64            | FM                   |
| INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN                         | 8,64            | FM                   |
| LIDERAZGO                                        | 8,64            | FM                   |
| COOPERACIÓN                                      | 8,61            | FM                   |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                        | 8,61            | FM                   |
| COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA                       | 8,34            | FM                   |
| HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL                      | 8,25            | FM                   |
| AUTOEVALUACIÓN                                   | 8,23            | FM                   |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO                         | 8,11            | FM                   |
| MOTIVACIÓN                                       | 8,07            | FM                   |
| INFORMACIÓN                                      | 7,82            | Fm                   |
| RECONOCIMIENTO                                   | 7,73            | Fm                   |
| COMPENSACIÓN                                     | 7,5             | Fm                   |

|                 |      |    |
|-----------------|------|----|
| INFRAESTRUCTURA | 6,68 | Dm |
|-----------------|------|----|

Fuente: Elaboración propia.

### **3. Plan de mejoramiento**

Con el plan de mejoramiento planteado se pretende mantener las fortalezas referidas en el clima organizacional de la AUNAR – Cali, y desarrollar propuestas para trabajar sus debilidades, de acuerdo con el análisis hecho tras la aplicación de la herramienta de los profesores Zapata y García.

A continuación se presenta la Tabla 137, que registra el Plan de Acción planteado para mantener las fortalezas encontradas en el clima organizacional de la Institución AUNAR Cali, y mejorar o mitigar sus debilidades. La estructura del plan muestra el resumen del diagnóstico de cada una de las dimensiones evaluadas, el objetivo estratégico, seguido por el plan de acción correspondiente a cada dimensión, con las tareas pertinentes, responsable, tiempo probable de ejecución, indicador y finalmente, control y seguimiento.

Tabla 137. Plan de acción propuesto

| Dm: Debilidad menor                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                               |                          |           |                                                            |              |                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------|------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Infraestructura                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                               |                          |           |                                                            |              |                                                                                                                                                  |
| <b>Diagnóstico:</b> El 56,8% de los encuestados considera que las instalaciones y elementos de trabajo disponibles actualmente, no permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo. |                                                                                                                                                               |                          |           |                                                            |              |                                                                                                                                                  |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Brindar a los colaboradores las instalaciones, equipos y servicios necesarios para el óptimo funcionamiento de la institución.                                                                   |                                                                                                                                                               |                          |           |                                                            |              |                                                                                                                                                  |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                      | TAREA                                                                                                                                                         | RESPONSABLE              | TIEMPO    | INDICADOR                                                  | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                                                      |
| Identificar los elementos y equipos de trabajo requeridos para cada uno de los cargos                                                                                                                                         | Realizar una revisión del manual de funciones concretamente en la sección de elementos y equipos necesarios para la ejecución de las funciones de cada cargo. | Jefe Talento humano      | 2 semanas | Revisión del manual de funciones ejecutado                 | anual        | Cada vez que se asignen nuevas funciones o responsabilidades debe constatarse la necesidad de nuevos elementos o equipos de trabajo              |
| Identificar proveedores tecnológicos para adquirir equipos, programas y herramientas actualizadas que le permitan a las diferentes áreas de la institución alcanzar el óptimo desempeño de sus funciones.                     | Adquirir equipos, programas y herramientas actualizadas que le permitan un óptimo desempeño de las actividades que se desarrollan en la institución.          | Dirección y financiero   | 2 semanas | Equipos, programas y herramientas tecnológicos adquiridos. | anual        | Evaluar la efectividad de los nuevos equipos, programas y herramientas a través de encuestas de satisfacción del cliente y de los colaboradores. |
| Establecer un mecanismo de distribución de equipos, herramientas y salas eficiente que optimice su uso por parte de docentes y estudiantes                                                                                    | Diseñar un manual de procedimientos para la distribución de equipos, herramientas y salas para quien los necesite.                                            | Coordinador de sistemas. | 1semana   | Manual de procedimientos para distribución de equipos.     | semestral    | Analizar si el manual de procedimientos da respuesta ágil a las necesidades de uso de equipos y salas.                                           |

Tabla 137. (Continuación).

| Fm: Fortaleza menor                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |                                                   |           |                                                                                       |              |                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Compensación                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |                                                   |           |                                                                                       |              |                                                                                                                    |
| <b>Diagnóstico:</b> El 38,6%, de los encuestados percibe el salario recibido por el trabajo realizado (incentivos, beneficios) como aceptable, aunque no se considera que está acorde ni con el mercado laboral ni con las exigencias labores desempeñadas. |                                                                                                                                                                     |                                                   |           |                                                                                       |              |                                                                                                                    |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Reestructurar el esquema salarial en la AUNAR – Cali.                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |                                                   |           |                                                                                       |              |                                                                                                                    |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                    | TAREA                                                                                                                                                               | RESPONSABLE                                       | TIEMPO    | INDICADOR                                                                             | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                        |
| Crear una estructura de escalas salariales                                                                                                                                                                                                                  | Realizar un Benchmarking con instituciones educativas similares, con el fin de conocer las escalas salariales aplicadas en estas Instituciones.                     | Jefe Talento humano                               | Un mes    | Informe del benchmarking sobre escala salarial de instituciones educativas similares. | anual        | Informe de gestión anual con porcentaje de avance en la disminución del rezago salarial                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Identificar los salarios por cargo y empleado en toda la organización.                                                                                              | Jefe Talento humano                               | Un mes    | Informe de salarios por cargo de la organización.                                     | anual        |                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Crear escala salarial para la institución.                                                                                                                          | Jefe Talento humano                               | Dos meses | Escala salarial definida para la institución.                                         | anual        | Evaluar nivel de satisfacción de los colaboradores de acuerdo a las mejoras realizadas en el plan de compensación. |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Establecer políticas claras para los incrementos salariales o ascensos, teniendo en cuenta la evaluación del desempeño.                                             | Dirección / Jefe Talento humano                   | Un mes    | Política de incremento salarial y ascensos                                            | anual        | Definición de política de ajuste salarial de acuerdo a condiciones del mercado e institucional                     |
| Diseñar programa de incentivos                                                                                                                                                                                                                              | Diseñar un plan de incentivos que contemple aumento de productividad por áreas, disminución de PQRS, desarrollo de proyectos, convenios, entre otros                | Dirección / Jefe Talento humano/ jefe financiero  | Un mes    | Plan de incentivos                                                                    | anual        | Definir un plan de incentivos de acuerdo a desempeño.                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Difundir a todo nivel, los incentivos existentes como auxilios económicos para educación, salud, recreación, etc.                                                   | Jefe de Talento humano                            | 15 días   | Informe de asistencia a socialización del plan de incentivos                          | anual        | Publicación a la comunidad universitaria del plan de incentivos                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Convocar e inscribir los funcionarios que cumplen con los requisitos establecidos, de acuerdo con las diferentes categorías definidas para la entrega de incentivos | Jefe de Talento humano/ coordinadores académicos. | semestral | Publicación de la convocatoria                                                        | anual        | Diligenciar formato de inscripción de colaboradores que cumplen requisitos para premio de incentivos.              |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Realizar evento de entrega de los incentivos.                                                                                                                       | Jefe de Talento humano                            | semestral | Evento de entrega de incentivos                                                       | anual        | Realizar evento público donde se premie el buen desempeño a través de incentivos.                                  |

Tabla 137. (Continuación).

| Fm: Fortaleza menor                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                              |                                            |               |                                                                                            |              |                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Reconocimiento                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                              |                                            |               |                                                                                            |              |                                                                                                                                             |
| <b>Diagnóstico:</b> El 34,1% del personal considera que no se hace un adecuado reconocimiento a quienes realizan un buen trabajo que permita incentivar seguir haciendo lo que permitió el logro de dichos objetivos. |                                                                                                                                                                                                              |                                            |               |                                                                                            |              |                                                                                                                                             |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Implementar un plan de reconocimiento estructurado que refuerce el compromiso y desempeño de los colaboradores.                                                                          |                                                                                                                                                                                                              |                                            |               |                                                                                            |              |                                                                                                                                             |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                              | TAREA                                                                                                                                                                                                        | RESPONSABLE                                | TIEMPO        | INDICADOR                                                                                  | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                                                 |
| Implementar formas de reconocimiento no monetarias                                                                                                                                                                    | Enviar cartas personales de felicitación a los funcionarios que se destaquen por su buen desempeño y compromiso con la institución (antigüedad, servicio al cliente, trabajo en equipo, logros, entre otros) | Dirección/<br>coordinadores/<br>jefes      | continuamente | Cartas de felicitación enviadas a los funcionarios                                         | anual        | Evaluar la percepción que los colaboradores generan tras la implementación de reconocimientos a través de medición de clima organizacional. |
|                                                                                                                                                                                                                       | Reconocimientos públicos por parte de los directivos de la institución.                                                                                                                                      | Dirección                                  | semestral     | Evento de reconocimientos                                                                  | anual        |                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                       | Felicitaciones a través de correos electrónicos.                                                                                                                                                             | Dirección/<br>coordinadores                | continuamente | Correos electrónicos de felicitación.                                                      | anual        |                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                       | Obsequios como tardes libres, bonos, libros, artículos para el auto, para el hogar, entradas a cine, teatro, etc.                                                                                            | Dirección/<br>Talento Humano               | mensual       | Beneficios de reconocimiento otorgados                                                     | semestral    |                                                                                                                                             |
| Hacer del reconocimiento parte de la cultura institucional                                                                                                                                                            | Crear un plan de reconocimientos y establecerlo como política de la institución.                                                                                                                             | Dirección                                  | Un mes        | Plan de reconocimientos                                                                    | anual        | Definir una política de reconocimiento y cumplimiento de la misma.                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                       | Identificar y celebrar fechas especiales (cumpleaños, aniversarios, matrimonios, maternidad, días de padre, madre, del profesor, secretaria, etc.)                                                           | Talento Humano/<br>coordinaciones          | continuamente | Fechas especiales celebradas                                                               | semestral    | Evaluar el nivel de satisfacción del empleado frente a la actividad desarrollada.                                                           |
| Socializar los resultados de la evaluación del desempeño de manera personal                                                                                                                                           | Dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño, bien para reconocer los logros o para definir directrices de mejora.                                                                            | Dirección/<br>coordinaciones/<br>jefaturas | anual         | Control de asistencia.<br>Registro de los resultados de las reuniones de retroalimentación | anual        | Socializar resultados y observar avances en la mejora de deficiencias.                                                                      |

Tabla 137. (Continuación).

| Fm: Fortaleza menor                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Información                                                                                                                                           |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
| <b>Diagnóstico:</b> El 40,9% de los participantes no considera que las herramientas y elementos utilizados para la transmisión de información sean efectivos.    |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Optimizar el uso de los medios de comunicación para que la información fluya efectivamente entre los integrantes de la institución. |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
| ACCIONES                                                                                                                                                         | TAREA                                                                                                                            | RESPONSABLE                                 | TIEMPO         | INDICADOR                                                                        | VERIFICACIÓN                          | SEGUIMIENTO                                                                                                                                          |
| Diseñar políticas de manejo de la información institucionalizadas independientemente de los medios utilizados.                                                   | Definir manual de procesos y procedimientos para el manejo de la información institucional                                       | Dirección/ coordinación de calidad          | Dos meses      | Manual de procesos y procedimientos para manejo de información.                  | Anual                                 | Diseño de una política de manejo de información y socialización de procedimientos para la ejecución de funciones a través de medios institucionales. |
|                                                                                                                                                                  | Socializar con los colaboradores cuales son los procedimientos necesarios para el uso de la información y los medios requeridos. | Coordinación de calidad                     | Un mes         | Control de asistencia a socialización de procedimientos para uso de información. | semestral                             |                                                                                                                                                      |
| Mejorar la señal de internet para la navegabilidad en salas, biblioteca y oficinas.                                                                              | Cotizar las diferentes ofertas de servicio de internet (capacidad, velocidad, entre otros)                                       | Jefe de compras/ coordinación de tecnología | Un mes         | Informe de cotización de servicios de internet                                   | Cuando se cumpla contrato de servicio | Encuesta de nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de internet                                                                        |
|                                                                                                                                                                  | Ampliar la velocidad de conexión y ancho de banda para que el acceso sea más rápido.                                             | Coordinación de Tecnología                  | constantemente | Velocidad de conexión y ancho de banda mejorado.                                 | constantemente                        |                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
| Dimensión: Motivación                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
| <b>Diagnóstico:</b> El 31,8% considera que la institución no genera mecanismos de motivación que estimule el buen desempeño y compromiso con el trabajo          |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
| <b>Objetivo Estratégico:</b> Establecer estrategias de motivación que impulse a los colaboradores a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.     |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |
| ACCIONES                                                                                                                                                         | TAREA                                                                                                                            | RESPONSABLE                                 | TIEMPO         | INDICADOR                                                                        | VERIFICACIÓN                          | SEGUIMIENTO                                                                                                                                          |
| Implementar formas de reconocimiento no monetarias                                                                                                               | Desarrollar la tarea consignada en la dimensión reconocimiento                                                                   | Dirección/ coordinadores/ jefes             | constantemente | Cartas de felicitación, eventos, correos.                                        | anual                                 | Evaluar la percepción que los colaboradores generan tras la implementación de reconocimientos a través de medición de clima organizacional.          |
| Hacer del reconocimiento parte de la cultura institucional                                                                                                       | Implementar la tarea consignada en la dimensión “reconocimiento”                                                                 | Dirección/Talento humano/ coordinaciones    | Constantemente | Plan de reconocimiento                                                           | Semestral                             |                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                  |                                             |                |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                      |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                   |           |                                                                                                   |                                                                                |                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Evaluación del desempeño.                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                   |           |                                                                                                   |                                                                                |                                                                                                                                    |
| <b>Diagnóstico:</b> El 34,1% del personal no considera que el sistema de evaluación del desempeño de la institución sea objetivo y constructivo                                    |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                   |           |                                                                                                   |                                                                                |                                                                                                                                    |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Mejorar el sistema de evaluación del desempeño convirtiéndolo en una herramienta de crecimiento y desarrollo para los colaboradores y la institución. |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                   |           |                                                                                                   |                                                                                |                                                                                                                                    |
| ACCIONES                                                                                                                                                                           | TAREA                                                                                                                                                                                                                      | RESPONSABLE                                                       | TIEMPO    | INDICADOR                                                                                         | VERIFICACIÓN                                                                   | SEGUIMIENTO                                                                                                                        |
| Brindar información pertinente a los colaboradores respecto al proceso de evaluación del desempeño.                                                                                | Socializar los resultados de la evaluación del desempeño haciendo reconocimientos y generando acciones de mejora.                                                                                                          | Dirección/ coordinaciones/ jefaturas/talento humano               | Un mes    | Formato de asistencia a socialización de resultados de evaluación del desempeño.                  | anual                                                                          | Revisar el progreso del personal cada vez que se analizan los resultados de evaluación del desempeño.                              |
| Definir claramente las funciones y actividades de cada cargo.                                                                                                                      | Revisar los manuales de funciones y hacer ajustes pertinentes                                                                                                                                                              | Talento Humano/ Coordinación de Calidad                           | Dos meses | Manuales de funciones revisados y ajustados.                                                      | Cuando se adicionen nuevas responsabilidades                                   | Evaluar el conocimiento de las funciones asignadas en cada cargo por parte del titular y de las competencias requeridas para ello. |
|                                                                                                                                                                                    | Socializar las funciones de cada cargo con sus titulares.                                                                                                                                                                  | Talento Humano                                                    | Un mes    | Formato de asistencia a socialización de funciones.                                               | Cada que haya cambios (adicionen o eliminen funciones)/ o nuevas vinculaciones |                                                                                                                                    |
| Estructurar una del evaluación desempeño con propósito de desarrollo de competencias.                                                                                              | Desarrollar las evaluaciones del desempeño de manera objetiva con el propósito de enaltecer a aquellos colaboradores que cumplen cabalmente con sus funciones y apoyar a quienes no obtienen las calificaciones esperadas. | Talento Humano                                                    | Un mes    | Evaluaciones del desempeño desarrolladas objetivamente                                            | anual                                                                          | Revisar críticamente que las evaluaciones se hayan hecho de manera objetiva e imparcial.                                           |
|                                                                                                                                                                                    | Incluir en las evaluaciones de desempeño un formato para que el colaborador se autoevalúe e identifique fortalezas y oportunidades de mejora.                                                                              | Talento Humano                                                    | Un mes    | Formato para autoevaluación del desempeño.                                                        | anual                                                                          | Revisar que durante la evaluación del desempeño se aplique también un formato de autoevaluación para hacer el proceso más integro. |
| Procurar objetividad en las evaluaciones del desempeño                                                                                                                             | Delegar a varios colaboradores para que participen en el diseño, aplicación y valoración de las evaluaciones del desempeño, para contrarrestar subjetividades.                                                             | Talento Humano/ Coordinación de calidad/ coordinadores académicos | Un mes    | Participación de colaboradores expertos en estructuración de formato de evaluación del desempeño. | anual                                                                          | Revisar el desempeño contrastando las distintas percepciones que tienen diferentes áreas sobre un colaborador.                     |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |        |                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Autoevaluación.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |        |                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                           |
| <b>Diagnóstico:</b> El 27,3% de los participantes en el estudio considera que la AUNAR no proporciona métodos de autoevaluación, es decir un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores que permitan mejorar en el puesto de trabajo. |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |        |                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                           |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Establecer mecanismos para que los colaboradores puedan realizar un análisis sobre su desempeño en función del logro de objetivos del cargo.                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |        |                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                           |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | TAREA                                                                                                                                                                                                                                                                        | RESPONSABLE                               | TIEMPO | INDICADOR                                                                                         | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                                                                               |
| Diseñar un formato de autoevaluación del desempeño para que cada colaborador estime personalmente fortalezas y oportunidades de mejora de su desempeño.                                                                                                                                                    | Aplicar un formato de autoevaluación del desempeño donde el colaborador indique sus fortalezas y oportunidades de mejora en su desempeño laboral.                                                                                                                            | Jefe de Talento Humano/ coord. De calidad | Un mes | Aplicación del formato para autoevaluación del desempeño.                                         | Anual        | Invitar a los colaboradores a que la autoevaluación sea imparcial, para de este modo poder establecer planes de mejoramiento.                                             |
| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |        |                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                           |
| Dimensión: Higiene y Salud Ocupacional.                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |        |                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                           |
| <b>Diagnóstico:</b> El 34,1% de los participantes manifiesta que la AUNAR no ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial.                   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |        |                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                           |
| <b>Objetivo estratégico:</b> implementar un programa de salud e higiene laboral que diagnostique, prevenga y/o elimine factores generadores de riesgo en la salud de los colaboradores.                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |        |                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                           |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | TAREA                                                                                                                                                                                                                                                                        | RESPONSABLE                               | TIEMPO | INDICADOR                                                                                         | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                                                                               |
| Socializar la existencia de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.                                                                                                                                                                                                                      | Llevar a cabo campañas de publicidad para dar a conocer la existencia del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y de comportamientos responsables para evitar accidentes o enfermedades laborales.                                                           | Talento Humano                            | Un mes | Campañas de publicidad realizadas sobre el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. | anual        | Verificar la realización de la campaña a través de trazabilidad de correos, pagina web, fotografías de charlas                                                            |
| Socializar la existencia de un comité de SGSST                                                                                                                                                                                                                                                             | Dar a conocer a la comunidad educativa y administrativa la conformación del comité de SGSST, con sus nombres funciones y responsabilidades.                                                                                                                                  | Talento Humano                            | Un mes | Publicación de la conformación del comité de SGSST.                                               | anual        | Verificar la realización de la campaña a través de trazabilidad de información hecha por correos, página web, publicación en carteleras.                                  |
| Desarrollar planes de acción para mitigar o eliminar los factores de riesgo que afecten la integridad de los colaboradores.                                                                                                                                                                                | Llevar a cabo actividades de capacitación, que creen conciencia sobre la adopción de comportamientos responsables que eliminen posibles consecuencias para la integridad de los funcionarios, así como la conformación de brigadas de emergencia y simulacros de evacuación. | Talento Humano/ comité de Salud Laboral   | Un mes | Capacitaciones en comportamientos responsables o de autocuidado.                                  | trimestral   | Verificación de charlas, talleres y capacitaciones realizadas en el periodo sobre comportamientos responsables que minimicen la posibilidad de accidentes o enfermedades. |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                               |                |           |                                                                  |                |                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Comunicación Participativa.                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                               |                |           |                                                                  |                |                                                                                    |
| <b>Diagnóstico:</b> El 31,8% manifiesta que la AUNAR no posibilita espacios que brinden la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones. |                                                                                                                                                                                                                               |                |           |                                                                  |                |                                                                                    |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Implementar una política de comunicación que conlleve a un flujo de información oportuna y objetiva y de opinión libre en la toma de decisiones.                         |                                                                                                                                                                                                                               |                |           |                                                                  |                |                                                                                    |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                              | TAREA                                                                                                                                                                                                                         | RESPONSABLE    | TIEMPO    | INDICADOR                                                        | VERIFICACIÓN   | SEGUIMIENTO                                                                        |
| Realizar un taller en donde se abarquen aspectos generales de la comunicación.                                                                                                                        | Identificar los elementos de la comunicación presentes en la institución: Emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor, retroalimentación, ruido.                                                           | Talento Humano | Dos horas | Identificación de los conceptos centrales trabajados en el tema. | Constantemente | Medir la apropiación de los conceptos tratados en el taller                        |
|                                                                                                                                                                                                       | Identificar los sentidos de la comunicación: ascendente, descendente, horizontal, diagonal.                                                                                                                                   | Talento Humano | Dos horas | Identificación de los conceptos centrales trabajados en el tema  | Constantemente | Medir la apropiación de los conceptos tratados en el taller                        |
|                                                                                                                                                                                                       | Identificar las barreras de la comunicación: escucha selectiva, juicios de valor, credibilidad de la fuente, problemas de semántica, filtración, lenguaje sobrecarga de información.                                          | Talento Humano | Dos Horas | Identificación de los conceptos centrales trabajados en el tema  | Constantemente | Medir la apropiación de los conceptos tratados en el taller                        |
|                                                                                                                                                                                                       | Implementar técnicas de mejoramiento de la comunicación: seguimiento, regulación del flujo de la información, uso de la retroalimentación, empatía, repetición, confianza mutua, simplificación del lenguaje, escucha activa. | Talento Humano | Un mes    | Técnicas de mejoramiento de la comunicación implementadas.       | constantemente | Medir el impacto que por problemas de interacción se presenten en el sistema pqrs. |
| Incrementar las herramientas utilizadas para la comunicación.                                                                                                                                         | Enriquecer y optimizar la comunicación interna de la institución a través de: carteleros, manuales, periódicos, intranet, reuniones, etc.                                                                                     | Talento Humano | diario    | Mejoramiento del uso e impacto de la comunicación interna.       | constantemente | Evidenciar la riqueza de la información a través del número de medios utilizados.  |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                              |                                            |        |                                                                                       |                                                            |                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Estructura Organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                            |        |                                                                                       |                                                            |                                                                                                                              |
| <b>Diagnóstico:</b> El 15,9% de los participantes en la investigación, consideran que la institución no posee una estructura que estipule adecuadamente jerarquías, relaciones, procesos de decisión, que permitan la integración de individuos y procesos para conseguir objetivos. |                                                                                                                                                                                                              |                                            |        |                                                                                       |                                                            |                                                                                                                              |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Fomentar la integración de individuos y procesos de la organización con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos trazados.                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                              |                                            |        |                                                                                       |                                                            |                                                                                                                              |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                             | TAREA                                                                                                                                                                                                        | RESPONSABLE                                | TIEMPO | INDICADOR                                                                             | VERIFICACIÓN                                               | SEGUIMIENTO                                                                                                                  |
| Analizar y evaluar los cargos a fin de definir y socializar cuales son las funciones, procesos y procedimientos asociados a cada cargo                                                                                                                                               | Hacer revisión del manual de funciones identificando funciones, responsabilidades, dependencia y subordinados, así como el establecimiento del perfil del cargo y las competencias requeridas para el mismo. | Talento Humano/<br>Coordinación de Calidad | Un mes | Revisión del manual de funciones                                                      | Cada que haya reestructuraciones de cargos                 | Hacer un análisis de la actividad de revisión del manual de funciones.                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Entregar documentación acerca de su puesto de trabajo y la relación que juega su cargo respecto al área en la que se encuentra y su incidencia respecto a la organización como tal.                          | Talento Humano                             | Un día | Formato de entrega de documentación del cargo                                         | Cada que haya nuevas vinculaciones o cambios en funciones. | Llevar a cabo registro de firmas de la socialización de manual de funciones y su impacto en el área como en la organización. |
| Capacitar en trabajo en equipo con el fin de crear conciencia de los beneficios de dicha práctica.                                                                                                                                                                                   | Desarrollar un programa de capacitación en trabajo en equipo que involucre temáticas como: comunicación, liderazgo, manejo de conflictos, resistencia al cambio, cooperación, entre otros.                   | Talento Humano                             | Un mes | Programa de capacitación de trabajo en equipo ejecutado                               | Cada que termine un programa de capacitación.              | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los colaboradores.                          |
| Realizar un taller sobre la organización como sistema y la importancia de sus partes.                                                                                                                                                                                                | Realizar una actividad en la que se construya con los participantes las nociones de sistemas, subsistemas, sinergia, cohesión, interdependencia y como todo contribuye Al éxito de la institución.           | Talento Humano                             | Un mes | Participación de los colaboradores en la construcción de conceptos.                   | Mientras dure la actividad                                 | Participación activa de los colaboradores en la capacitación.                                                                |
| Realizar Capacitación en empoderamiento (empowerment)                                                                                                                                                                                                                                | Capacitar a personal directivo y coordinaciones sobre la noción de empoderamiento y los beneficios que conlleva en la gestión organizacional.                                                                | Talento Humano                             | Un mes | # de personal directivo y coordinaciones capacitados/ # de directivos y coordinadores | anual                                                      | Participación activa de los directivos en la capacitación                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                              |                                            |        |                                                                                       |                                                            |                                                                                                                              |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                           |                                                 |         |                                                                               |                                    |                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Cooperación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                           |                                                 |         |                                                                               |                                    |                                                                                                                   |
| <b>Diagnóstico:</b> El 22,8% de los encuestados manifiestan que la institución no posibilita que las áreas interactúen positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Autónoma de Nariño –Cali-, antes que sus intereses personales |                                                                                                                                                           |                                                 |         |                                                                               |                                    |                                                                                                                   |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Fortalecer los vínculos laborales internos de la institución, que permitan aumentar la efectividad de la misma.                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                 |         |                                                                               |                                    |                                                                                                                   |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | TAREA                                                                                                                                                     | RESPONSABLE                                     | TIEMPO  | INDICADOR                                                                     | VERIFICACIÓN                       | SEGUIMIENTO                                                                                                       |
| Crear y transmitir una filosofía de cooperación                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Realizar capacitación en trabajo en equipo propuesta en la dimensión estructura organizacional.                                                           | Talento Humano                                  | 4 horas | Programa de capacitación de trabajo en equipo ejecutado                       | Cada que termina una capacitación. | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los colaboradores.               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Determinar pautas de comportamiento a través de valores como: respeto, solidaridad, responsabilidad, colaboración, servicio, tolerancia, comunicación.    | Talento Humano                                  | 4 horas | Comportamientos asumidos sustentados en valores que promueven la convivencia. | anual                              | Medición de clima laboral a través de algunas de sus dimensiones.                                                 |
| Mejorar relaciones entre jefes y colaboradores                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Asegurar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores y jefes fomentando la retroalimentación a través de técnicas en mentoring y coaching. | Dirección/<br>Talento Humano                    | 4 horas | Formación en técnicas de mentoring y coaching.                                | anual                              | Evaluar el desarrollo personal y profesional de los directivos y colaboradores que participen en la capacitación. |
| Incentivar la participación de los colaboradores en actividades diferentes a las formales                                                                                                                                                                                                                                        | Fomentar las actividades comunitarias como cumpleaños, reuniones de integración, pausas activas, grupos de estudio.                                       | Dirección/<br>Talento Humano/<br>coordinaciones | Un mes  | Reuniones informales realizadas.                                              | Mensualmente                       | Revisar el número de actividades realizadas con el número y satisfacción de los asistentes.                       |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                |                                                                       |              |                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Liderazgo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                |                                                                       |              |                                                                                                  |
| <b>Diagnóstico:</b> El 18,1% de quienes participaron en la investigación en la AUNAR, manifiestan que no consideran que los altos directivos, sean personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que lleven a lograr los objetivos. |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                |                                                                       |              |                                                                                                  |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Mejorar el proceso de dirección de la institución incrementando las habilidades, conocimientos, y destrezas de las personas que lo realizan.                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                |                                                                       |              |                                                                                                  |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | TAREA                                                                                                                                                                                                                                                                                | RESPONSABLE                  | TIEMPO         | INDICADOR                                                             | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                      |
| Brindar a directivos con personal a cargo herramientas de liderazgo.                                                                                                                                                                                                                                                            | Capacitar en liderazgo y gestión de personal a personas con jefatura                                                                                                                                                                                                                 | Dirección/<br>Talento Humano | Dos<br>semanas | Total capacitaciones efectuadas / Total de capacitaciones programadas | anual        | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos. |
| Brindar a directivos con personal a cargo capacitación en toma de decisiones.                                                                                                                                                                                                                                                   | Llevar a cabo capacitaciones en toma de decisiones                                                                                                                                                                                                                                   | Dirección/<br>Talento Humano | Dos<br>semanas | Total capacitaciones efectuadas / Total de capacitaciones programadas | anual        | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos. |
| Mejorar la interacción con personal subordinado                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Implementación de capacitaciones en mentoring y coaching                                                                                                                                                                                                                             | Dirección/<br>Talento Humano | Dos<br>semanas | Total capacitaciones efectuadas / Total de capacitaciones programadas | anual        | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos. |
| Reforzar habilidades y competencias gerenciales.                                                                                                                                                                                                                                                                                | Implementar talleres sobre competencias gerenciales enfocados en competencias como: Gerenciamiento de la motivación, conducción de grupos de trabajo, comunicación eficaz, gestión del cambio y desarrollo de la organización, habilidades analíticas, interpersonales, emocionales. | Dirección/<br>Talento Humano | Dos<br>semanas | Total talleres efectuados / Total de talleres programados.            | anual        | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                |                                                                       |              |                                                                                                  |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                       |             |                                                                                    |              |                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Inducción y Capacitación.                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                       |             |                                                                                    |              |                                                                                                   |
| <b>Diagnóstico:</b> en esta dimensión, los participantes en un 20,4%, manifiestan que la institución no cuenta con un proceso de inducción y capacitación que les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                       |             |                                                                                    |              |                                                                                                   |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Suministrar las herramientas necesarias y suficientes para que el personal nuevo se desempeñe correctamente en su cargo y en la institución.                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                       |             |                                                                                    |              |                                                                                                   |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                  | TAREA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | RESPONSABLE                                           | TIEMPO      | INDICADOR                                                                          | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                       |
| Diseñar un proceso de inducción                                                                                                                                                                                                           | Seguir los pasos esenciales en la inducción de cualquier cargo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras de bienvenida</li> <li>• Presentaciones</li> <li>• Familiarización con el puesto de trabajo e instalaciones de la institución</li> <li>• Información Organizacional</li> <li>• Información departamental o del área.</li> </ul> | Talento Humano/<br>coordinación de Calidad/ psicólogo | Un mes      | Ejecución del protocolo de inducción.                                              | anual        | Evaluar la participación activa los agentes intervinientes en el diseño del proceso de inducción. |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Procurar una mayor vinculación y participación de los jefes de área, con relación a las especificaciones del cargo.                                                                                                                                                                                                                               | Talento Humano/<br>coordinaciones                     | Un mes      | Vinculación de jefes de área en definición de especificaciones de cargo.           | anual        | Evaluar las percepciones de los jefes de área y coordinaciones en el desarrollo de este proceso.  |
| Institucionalizar el proceso de inducción.                                                                                                                                                                                                | Hacer obligatorio el proceso de inducción en la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Talento humano                                        | No definida | Definir como política el proceso de inducción.                                     |              | Sistematizar el proceso de inducción de forma que queden protocolizados en documentos.            |
| Socializar los cambios o contrataciones de nuevo personal.                                                                                                                                                                                | Informar a los colaboradores antiguos acerca de la presencia del recién vinculado y los motivos de retiro de la persona saliente del cargo.                                                                                                                                                                                                       | Talento Humano                                        | No definida | Presentación del recién llegado al personal antiguo.                               |              |                                                                                                   |
| Implementar un proceso de capacitación de personal                                                                                                                                                                                        | Realizar el Diagnóstico de necesidades de capacitación para fortalecer competencias y diseñar un programa especialmente para cada cargo dentro de la organización                                                                                                                                                                                 | Talento Humano                                        | Un mes      | Documento de diagnóstico de necesidades de capacitación.                           | anual        | Definir un protocolo a seguir en el diagnóstico de necesidades de capacitación.                   |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Implementar el programa de capacitación que dé respuesta a las necesidades detectadas.<br>Definir que temática se trabajara<br>Quiénes participaran<br>Quién la dictara<br>Cuándo se llevara a cabo<br>Dónde se realizara.                                                                                                                        | Talento Humano                                        | Un mes      | Documento maestro del programa de capacitación a ejecutar                          | anual        | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos.  |
|                                                                                                                                                                                                                                           | Llevar a cabo una evaluación del proceso de capacitación desarrollado                                                                                                                                                                                                                                                                             | Talento Humano                                        | Una semana  | Retroalimentación de la percepción sobre efectividad de la capacitación ejecutada. | anual        | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos   |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |                |                                                                                  |                |                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Desarrollo Personal y Profesional.                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |                |                                                                                  |                |                                                                                                                      |
| <b>Diagnóstico:</b> El 20,4% de los colaboradores encuestados manifiesta que La Autónoma de Nariño –Cali- no estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución |                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |                |                                                                                  |                |                                                                                                                      |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Implementar programas de capacitación permanentes que permitan el desarrollo integral de los colaboradores y que estén alineados con los objetivos de la institución.                                                          |                                                                                                                                                                                                                    |                                                           |                |                                                                                  |                |                                                                                                                      |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                    | TAREA                                                                                                                                                                                                              | RESPONSABLE                                               | TIEMPO         | INDICADOR                                                                        | VERIFICACIÓN   | SEGUIMIENTO                                                                                                          |
| Incrementar el número y variedad de capacitaciones.                                                                                                                                                                                                         | Realizar un plan de capacitaciones, talleres, y charlas al inicio del año.                                                                                                                                         | Dirección/Talento Humano/<br>Coordinación de Calidad      | Dos semanas    | Plan de ejecución de capacitaciones anual                                        | anual          | Evaluar a final de año el porcentaje de cumplimiento de capacitaciones programadas                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Hacer extensivas las capacitaciones a todo el personal, teniendo en cuenta las necesidades, las especificaciones de las mismas y el horario de los colaboradores.                                                  | Dirección/Talento Humano/<br>Coordinación de Calidad      | Dos semanas    | Plan de ejecución de capacitaciones anual                                        | anual          | Evaluar el número de capacitaciones programadas, frente a los requerimientos establecidos por las áreas.             |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Difundir clara y oportunamente el programa de capacitaciones, sus horarios, fechas, espacios a través de los medios de comunicación pertinentes.                                                                   | Talento Humano                                            | Dos semanas    | Información socializada por la intranet. Publicación en cartelera                | mensual        | Llevar a cabo un registro del número de capacitaciones programadas, realizadas y de asistencias a cada una de ellas. |
| Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a los colaboradores.                                                                                                                                                                             | Establecer convenios con instituciones educativas (Técnicas, tecnológicas y profesionales) para que los colaboradores puedan formarse en áreas particulares de su interés en su tiempo libre u horario no laboral. | Dirección/Talento Humano                                  | mensual        | Convenios firmados con instituciones educativas para formación en colaboradores. | anual          | Evaluar el impacto que en número de participantes se vinculan a estas oportunidades de formación.                    |
| Ofrecer al personal la oportunidad de demostrar sus competencias en las funciones que realiza                                                                                                                                                               | Delegar funciones y otorgar autonomía en los puestos de trabajo.                                                                                                                                                   | Dirección/Talento Humano/<br>Coordinaciones/<br>jefaturas | Constantemente | Aplicación del empowerment como política institucional.                          | semestralmente | Evaluar la consecución de metas y el cumplimiento de objetivos.                                                      |
| Promover la creación de nuevos servicios                                                                                                                                                                                                                    | Crear incentivos para aquellos colaboradores que generen nuevas ideas de servicios que pueda prestar la organización.                                                                                              | Dirección/Talento Humano/<br>Coordinación de Calidad      | constantemente | Plan de incentivos para nuevas ideas o mejoramiento de servicios.                | anual          | Llevar registro de las nuevas ideas o servicios generados que se implementan y la rentabilidad que ofrecen.          |
| Aprovechar los conocimientos y habilidades que los colaboradores posean en otras áreas.                                                                                                                                                                     | Brindar la oportunidad para que los colaboradores con algún conocimiento especial lo comparta con sus compañeros.                                                                                                  | Dirección/Talento Humano/<br>Coordinación de Calidad      | constantemente | Participación de colaboradores en capacitaciones como instructores.              | mensual        | Evaluar el grado de participación y satisfacción de los colaboradores en cuanto a esos espacios.                     |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Balance Vida-Trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |
| <b>Diagnóstico:</b> El 15,9% de los participantes en la investigación, indican que la institución no posibilita un equilibrio cuando se programa el tiempo los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Garantizar el equilibrio y la distribución de los tiempos y espacios de la vida de los colaboradores.                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | TAREA                                                                                                                                                                           | RESPONSABLE                                            | TIEMPO         | INDICADOR                                                                           | VERIFICACIÓN                                  | SEGUIMIENTO                                                                                                   |
| Procurar equidad en la distribución de funciones en cada cargo.                                                                                                                                                                                                                                                                                | Evaluar y redistribuir cargas laborales.                                                                                                                                        | Talento Humano/<br>coordinación de calidad             | Un mes         | Revisar y ajustar manual de funciones                                               | anual                                         |                                                                                                               |
| Demostrar interés por los aspectos importantes en la vida de los colaboradores.                                                                                                                                                                                                                                                                | Dictar charlas sobre la importancia de la administración personal (amor propio, gestión del tiempo, cumplimiento de metas y objetivos personales)                               | Talento Humano                                         | 3 horas        | Capacitación sobre administración personal                                          | Cada que termina una jornada de capacitación. | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos.              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Realizar actividades que beneficien a la familia de los colaboradores (charlas sobre crecimiento personal, economía familiar, amor filial, recreación, brigadas de salud, etc.) | Talento humano                                         | constantemente | Actividades para la familia del empleado realizadas.                                | anual                                         | Evaluar el número de actividades que se realicen, el número de participantes y su nivel de satisfacción.      |
| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |
| Dimensión: Procesos y Procedimientos                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |
| <b>Diagnóstico:</b> El 22,7% de los colaboradores de la AUNAR Cali, no creen que existan unos procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., funcionales como para permitir trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos                                                                                               |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Establecer metas claras y lograr una mayor agilidad y efectividad en los procesos y procedimientos existentes.                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | TAREA                                                                                                                                                                           | RESPONSABLE                                            | TIEMPO         | INDICADOR                                                                           | VERIFICACIÓN                                  | SEGUIMIENTO                                                                                                   |
| Implementar el sistema de gestión de calidad en el trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Crear procesos y procedimientos en las áreas y cargos que aún no los tengan                                                                                                     | Dirección /<br>Coordinación de calidad                 | No definido    | Documento de procesos y procedimientos.                                             | anual                                         | Evaluar la efectividad (utilización de tiempo y recursos) de los procesos y procedimientos establecidos.      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Simplificar los procesos y procedimientos existentes con el objetivo de hacerlos más ágiles y funcionales.                                                                      | Dirección /<br>Coordinación de calidad                 | No definido    | Manual de procesos y procedimientos ajustado                                        | anual                                         |                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Eliminar o cambiar los procesos y procedimientos “no funcionales” que entorpecen el trabajo de los colaboradores.                                                               | Dirección /<br>Coordinación de calidad                 | No definido    | Manual de procesos y procedimientos ajustado                                        | anual                                         |                                                                                                               |
| Hacer cumplir los procesos y procedimientos establecidos                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Crear mecanismos de control que garanticen el cumplimiento y la debida implementación de los procesos y procedimientos por parte de los colaboradores.                          | Dirección /<br>Coordinación de calidad/ Talento Humano | Un mes         | Revisión anual de cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos.       | anual                                         | Evaluar el cumplimiento de los procedimientos definidos                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tomar medidas disciplinarias con el personal que no cumpla con los lineamientos establecidos                                                                                    | Dirección /<br>Coordinación de calidad/ Talento Humano | Constantemente | Aplicación de correctivos por no ejecución de lineamientos.                         | anual                                         | Evaluar el número de registros y causas de las amonestaciones emitidas                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Realizar campañas de sensibilización con respecto a la secuencia y la importancia que tienen los procesos y procedimientos para todos los miembros de la organización.          | Coordinación de calidad/ Talento Humano                | constantemente | Campaña de sensibilización sobre aplicación de manual de procesos y procedimientos. | anual                                         | Evaluar el conocimiento que cada uno de los colaboradores tiene del impacto que en el proceso tiene su cargo. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Identificar los “cuellos de botella” y tomar medidas preventivas o correctivas a que haya lugar                                                                                 | Coordinación de calidad/ Talento Humano                | constantemente | Cuellos de botellas identificados y corregidos.                                     | anual                                         | Evidenciar el número de cuellos de botella identificados y su impacto en la realización del proceso.          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Establecer plazos límites para la entrega de trabajos, informes, resultados, etc.                                                                                               | Dirección /<br>Coordinación de calidad/ Talento Humano | constantemente | Plazos fijados para entrega                                                         | anual                                         | Llevar un registro de realización de cumplimiento de informes.                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 |                                                        |                |                                                                                     |                                               |                                                                                                               |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |        |                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Plan estratégico de desarrollo.                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |        |                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Diagnóstico:</b> El 9,1% de los colaboradores de la AUNAR, indica que no poseen un conocimiento completo del direccionamiento estratégico de la empresa que permita orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |        |                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Lograr un mayor conocimiento del plan estratégico de la institución, por parte de todos los colaboradores, socializando las respectivas actualizaciones que se le hagan al mismo.                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |        |                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                             |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                    | TAREA                                                                                                                                                                                                                                                          | RESPONSABLE                                         | TIEMPO | INDICADOR                                            | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                 |
| Crear un comité de planeación estratégica                                                                                                                                                                                                   | Elegir directivos (director, coordinadores, asesores, y personal pertinente) que se encarguen de vigilar los cambios que se presenten en el entorno y que afecten de alguna manera el devenir de la institución.                                               | Dirección                                           | Un día | Conformación de comité de directivos                 | anual        | Se debe realizar anualmente reuniones entre directivos para analizar las variables del entorno y los ajustes que deban hacerse para responder a esas demandas ambientales. Igualmente socializar en el personal los cambios que se generen. |
| Mejorar los flujos de comunicación en todos los niveles de la institución.                                                                                                                                                                  | Difundir información alusiva a aspectos estratégicos de la institución como (Misión, visión, valores, objetivos estratégicos), entre los colaboradores a través de la web, página institucional, carteleras.                                                   | Dirección / Coordinación de calidad/ Talento Humano | Un mes | Campañas de comunicación sobre aspectos estratégicos | anual        | Realizar periódicamente encuestas para medir el nivel de apropiación de los conceptos institucionales por parte de los colaboradores.                                                                                                       |
| Incorporar la información institucional (misión, visión, valores, políticas, etc.) en los procesos de inducción.                                                                                                                            | Elaborar y distribuir en los colaboradores recién contratados y los ya vinculados un cuadernillo que contenga información institucional, organigrama y alcances de cada área y cargo.                                                                          | Dirección / Coordinación de calidad/ Talento Humano | Un mes | Cuadernillo de inducción.                            | anual        | Entregar anualmente al personal vinculado y que firma contrato un cuadernillo con información institucional y a quienes recién se vincula a la institución.                                                                                 |
| Diseñar mecanismos para informar oportunamente los cambios que se generen en el plan estratégico para que el personal esté al tanto de ellos.                                                                                               | Utilizar la intranet y demás medios (carteleras, correo institucional) para difundir las actualizaciones que sobre el plan estratégico se generen. A quien no tenga acceso a estos medios se puede utilizar boletines o material impreso con esta información. | Dirección / Coordinación de calidad/ Talento Humano | Un mes | Campaña de difusión.                                 | anual        | Realizar encuestas periódicamente para evaluar el impacto del uso de los medios utilizados en la difusión sobre el plan estratégico.                                                                                                        |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |                                                          |              |                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Solución de conflictos                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |                                                          |              |                                                                                                                                                          |
| <b>Diagnóstico:</b> El 15,8% del personal de la AUNAR, señala que no se presentan acciones que logren un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas a conflictos, que conlleven a comportamientos civilizados con razones fundamentadas |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |                                                          |              |                                                                                                                                                          |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Implementar herramientas y técnicas que permitan cambiar la actitud del personal hacia los conflictos y minimizar los inconvenientes interpersonales.                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |                                                          |              |                                                                                                                                                          |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                           | TAREA                                                                                                                                                                                                                                                             | RESPONSABLE                              | TIEMPO  | INDICADOR                                                | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                                                              |
| Dar aplicación al requerimiento legal, respecto a la conformación de un comité de convivencia laboral                                                                                                                                                                              | Implementar y/o dinamizar el funcionamiento del comité de convivencia laboral para que atienda las situaciones que por acoso laboral se puedan presentar. Debe estar conformado por dos representantes del empleador y dos de los trabajadores con sus suplentes. | Talento Humano/<br>comité de convivencia | Un mes  | Comité de convivencia constituido                        | anual        | Conformación de comité de convivencia y realización periódica de reuniones que atiendan las necesidades presentadas con evidencia en actas de las mismas |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Los elegidos deben estar libres de quejas de acoso laboral y deben poseer competencias actitudinales para serlo, su elección es por dos años.                                                                                                                     | Talento Humano/<br>comité de convivencia | 15 días | Integrantes habilitados para ser integrantes del comité. | bianual      |                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Establecer las funciones y procedimientos para atender las quejas que por acoso laboral se presenten.                                                                                                                                                             | Talento Humano/<br>comité de convivencia | Un mes  | Manuales de funciones y procedimientos definidos.        | anual        | Seguimiento a protocolo de acción según se presenten diferentes problemáticas de convivencia                                                             |
| Facilitar herramientas al personal para la resolución de conflictos.                                                                                                                                                                                                               | Capacitación en el manejo de conflictos interpersonales, enfocado en temas como las relaciones interpersonales:<br>Comunicación humana, comunicación asertiva, habilidades para relacionarse, situaciones de comunicación interpersonal.                          | Talento Humano                           | Un mes  | Capacitación sobre manejo de conflictos                  | anual        | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos.                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |         |                                                          |              |                                                                                                                                                          |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                 |                |                                              |                                               |                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Relaciones Interpersonales.                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                 |                |                                              |                                               |                                                                                                  |
| <b>Diagnóstico:</b> para esta dimensión, el 11,3% de los colaboradores de la AUNAR, manifiestan que las relaciones interpersonales que se dan en la Autónoma de Nariño –Cali no son del todo cordiales y efectivas afectando trabajar por objetivos comunes |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                 |                |                                              |                                               |                                                                                                  |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Lograr una mejor empatía entre los colaboradores de la institución con el fin de mejorar la efectividad de la empresa.                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                 |                |                                              |                                               |                                                                                                  |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                    | TAREA                                                                                                                                                                                                                                            | RESPONSABLE                     | TIEMPO         | INDICADOR                                    | VERIFICACIÓN                                  | SEGUIMIENTO                                                                                      |
| Fomentar las relaciones interpersonales en la organización                                                                                                                                                                                                  | Mejorar la relación entre áreas, personal administrativo, operativo y docente, a través de actividades informales como paseos, actividades deportivas, lúdicas, etc como actividades formales tales como reuniones, foros, seminarios, talleres. | Talento Humano                  | Constantemente | Actividades formales e informales ejecutadas | anual                                         | Llevar registro anual de actividades realizadas, y número de asistentes.                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Realizar capacitación de trabajo en equipo planteado en la dimensión estructura organizacional.                                                                                                                                                  | Talento Humano                  | Un mes         | Capacitación en trabajo en equipo            | Cada que termine un programa de capacitación. | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos. |
|                                                                                                                                                                                                                                                             | Llevar a cabo charlas sobre: rasgos de personalidad, convivencia, tolerancia, respeto, buen trato, servicio al cliente.                                                                                                                          | Talento Humano                  | Un mes         | Charlas realizadas                           | Cada que termine un programa de capacitación. | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos. |
| Fomentar la integración del personal inmediatamente se vincula a la institución.                                                                                                                                                                            | Vincular al recién llegado con los demás compañeros apenas inicie el proceso de inducción.                                                                                                                                                       | Talento Humano                  | constantemente | Protocolo de inducción ejecutado             | anual                                         | Evaluar el nivel de satisfacción con la información compartida en el proceso de inducción.       |
| Impedir que la actitud negativa de algunos colaboradores afecte la armonía institucional                                                                                                                                                                    | Tomar acciones correctivas con aquellas personas que con su actitud afectan la armonía laboral y generan conflictos disfuncionales.                                                                                                              | Talento Humano/ coordinaciones. | constantemente | Acciones correctivas implementadas           | anual                                         | Evaluar el número de conflictos presentados y las soluciones propuestas.                         |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |                              |                    |                                                                       |                |                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Misión.                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                        |                              |                    |                                                                       |                |                                                                                                                                                             |
| <b>Diagnóstico:</b> el 9,1% de los colaboradores de la institución, no tiene un claro conocimiento de La Misión como propósito fundamental que guía el actuar de la Institución.                                                                         |                                                                                                                                                        |                              |                    |                                                                       |                |                                                                                                                                                             |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Establecer campañas que den a conocer la misión de la institución de manera efectiva en sus colaboradores.                                                                                                                  |                                                                                                                                                        |                              |                    |                                                                       |                |                                                                                                                                                             |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                 | TAREA                                                                                                                                                  | RESPONSABLE                  | TIEMPO             | INDICADOR                                                             | VERIFICACIÓN   | SEGUIMIENTO                                                                                                                                                 |
| Difundir en la comunidad vinculada a la AUNAR la misión estipulada en el marco estratégico.                                                                                                                                                              | Realizar tarea de difusión establecido en la dimensión plan estratégico.                                                                               | Dirección/<br>Talento Humano | Un mes             | Campañas de difusión sobre el plan estratégico.                       | anual          | Realizar periódicamente encuestas para medir el nivel de apropiación de los conceptos institucionales por parte de los colaboradores.                       |
| Difundir en los recién vinculados la difusión de la misión institucional                                                                                                                                                                                 | Realizar la actividad de difusión establecida en la dimensión plan estratégico para los recién vinculados.                                             | Dirección/<br>Talento Humano | Un mes             | Campaña de difusión desarrollada                                      | anual          | Entregar anualmente al personal vinculado y que firma contrato un cuadernillo con información institucional y a quienes recién se vincula a la Institución. |
| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |                              |                    |                                                                       |                |                                                                                                                                                             |
| Dimensión: Socialización.                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                        |                              |                    |                                                                       |                |                                                                                                                                                             |
| <b>Diagnóstico:</b> Para esta dimensión, el 9,1% de los participantes en la investigación, manifiestan que la institución no proporciona la información básica al colaborador sobre los cambios que le permitan adaptarse a la Autónoma de Nariño –Cali- |                                                                                                                                                        |                              |                    |                                                                       |                |                                                                                                                                                             |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Fomentar una cultura de la información, comunicación y cooperación entre los colaboradores que permita dar a conocer los cambios de manera oportuna.                                                                        |                                                                                                                                                        |                              |                    |                                                                       |                |                                                                                                                                                             |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                 | TAREA                                                                                                                                                  | RESPONSABLE                  | TIEMPO             | INDICADOR                                                             | VERIFICACIÓN   | SEGUIMIENTO                                                                                                                                                 |
| Optimizar los procesos de comunicación interna                                                                                                                                                                                                           | Socializar los cambios que se presenten en la institución de manera oportuna y clara a toda la comunidad.                                              | Dirección/<br>Talento Humano | Constantem<br>ente | Campaña de socialización de cambios institucionales                   | anual          | Evaluar el nivel de conocimiento apropiado por los colaboradores respecto a los cambios generados.                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | Aprovechar los recursos tecnológicos que estén al alcance para difundir información (internet, intranet, página web, teléfonos, etc.)                  | Dirección/<br>Talento Humano | Constantem<br>ente | Uso óptimo de los recursos tecnológicos para difusión de información. | constantemente | Evaluar cuáles son los medios de difusión más adecuados para difundir la información sobre los cambios generados en la institución.                         |
| Preparar al personal en cuanto a los cambios que se presenten y los afecten significativamente.                                                                                                                                                          | Brindar asesoría al personal (charlas, explicaciones, asesorías, capacitaciones), respecto a los cambios y sus implicaciones en sus puestos de trabajo | Dirección/<br>Talento Humano | No definida        | Encuentros con el personal para socializar cambios institucionales.   |                | Medir el nivel de satisfacción de los cambios suscitados a través de la aplicación de encuesta de clima organizacional.                                     |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |        |                                                         |              |                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Normas                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |        |                                                         |              |                                                                                                                                                         |
| Diagnóstico: El 9,1% del personal de la AUNAR indica que no tiene un profundo conocimiento de las normas que definen la conducta que deben asumir los colaboradores. |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |        |                                                         |              |                                                                                                                                                         |
| Objetivo estratégico: Establecer mecanismos de difusión de las normas y reglas de trabajo para que sean de conocimiento de los integrantes de la institución.        |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |        |                                                         |              |                                                                                                                                                         |
| ACCIONES                                                                                                                                                             | TAREA                                                                                                                                                                                                                                  | RESPONSABLE                                     | TIEMPO | INDICADOR                                               | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                                                             |
| Socializar el reglamento interno de trabajo y todos aquellos reglamentos que definan patrones de comportamiento en la Institución.                                   | Publicar el reglamento interno de trabajo a través de los medios de comunicación pertinentes (carteleras, web, intranet, etc.) para poner en conocimiento de los colaboradores las directrices a tener en cuenta en su comportamiento. | Talento Humano                                  | Un mes | Publicación del reglamento interno de trabajo           | anual        | Tras la firma de contrato o renovación del mismo, se debe firmar entrega de reglamentos, códigos, manuales para que el colaborador se apropie de ellos. |
| Dar a conocer el código de ética del docente, el reglamento docente, el manual de convivencia y el reglamento estudiantil                                            | Implementar la sugerencia planteada en la dimensión “ética”                                                                                                                                                                            | Talento Humano                                  | Un mes | Campaña de socialización con información institucional  | anual        |                                                                                                                                                         |
| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |        |                                                         |              |                                                                                                                                                         |
| Dimensión: Ética.                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |        |                                                         |              |                                                                                                                                                         |
| Diagnóstico: El 6,9% de los colaboradores manifiesta no tener un buen conocimiento de los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la institución.    |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |        |                                                         |              |                                                                                                                                                         |
| Objetivo estratégico: Establecer mecanismos de difusión de los valores y principios institucionales para los integrantes de la organización.                         |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |        |                                                         |              |                                                                                                                                                         |
| ACCIONES                                                                                                                                                             | TAREA                                                                                                                                                                                                                                  | RESPONSABLE                                     | TIEMPO | INDICADOR                                               | VERIFICACIÓN | SEGUIMIENTO                                                                                                                                             |
| Dar a conocer los valores y principios institucionales de manera más efectiva en la comunidad académica                                                              | Socializar a través de diferentes medios (intranet, pagina web, carteleras, pagina institucional) y estrategias, los valores y principios institucionales                                                                              | Dirección/<br>Talento Humano                    | Un mes | Campaña de socialización con información institucional. | anual        | Medición anual de número de campañas desarrolladas para difundir los valores y principios institucionales.                                              |
| Dar a conocer el código de ética del docente, el reglamento docente, el manual de convivencia y el reglamento estudiantil                                            | Socializar a través de distintos mecanismos y estrategias los códigos, manuales y reglamentos que definen los comportamientos normados para cada grupo de la institución                                                               | Dirección/<br>Talento Humano/<br>coordinaciones | Un mes | Campaña de socialización con información institucional  | semestral    | Tras la firma de contrato o renovación del mismo, se debe firmar entrega de reglamentos, códigos, manuales para que el colaborador se apropie de ellos. |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                            |                                             |                    |                                                     |                                                |                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Trabajo en Equipo.                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                            |                                             |                    |                                                     |                                                |                                                                                                  |
| <b>Diagnóstico:</b> de forma idéntica a la dimensión anterior el 9,1% de los participantes señala que La Autónoma de Nariño –Cali- no impulsa de manera efectiva el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos |                                                                                                                                                                                            |                                             |                    |                                                     |                                                |                                                                                                  |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Lograr la integración del personal en equipos de trabajo que posibiliten la búsqueda de objetivos comunes acordes a los de la institución.                                                                 |                                                                                                                                                                                            |                                             |                    |                                                     |                                                |                                                                                                  |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                | TAREA                                                                                                                                                                                      | RESPONSABLE                                 | TIEMPO             | INDICADOR                                           | VERIFICACIÓN                                   | SEGUIMIENTO                                                                                      |
| Efectuar capacitación de trabajo en equipo propuesto en la dimensión “estructura Organizacional”                                                                                                                                        | Desarrollar un programa de capacitación en trabajo en equipo que involucre temáticas como: comunicación, liderazgo, manejo de conflictos, resistencia al cambio, cooperación, entre otros. | Talento Humano                              | Un mes             | Capacitación sobre trabajo en equipo                | Una vez terminado el programa de capacitación. | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos. |
| Crear y transmitir una filosofía de cooperación                                                                                                                                                                                         | Determinar pautas de comportamiento a través de valores como: respeto, solidaridad, responsabilidad, colaboración, servicio, tolerancia, comunicación.                                     | Dirección/<br>Talento Humano                | Constantem<br>ente | Campaña de sensibilización sobre valores.           | Constantemente                                 |                                                                                                  |
| Mejorar relaciones entre jefes y colaboradores                                                                                                                                                                                          | Asegurar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores y jefes fomentando la retroalimentación a través de técnicas en mentoring y coaching.                                  | Dirección/<br>Talento Humano                | Un mes             | Capacitación en técnicas de mentoring y coaching.   | Una vez terminado el programa de capacitación. | Llevar a cabo una evaluación de la percepción que sobre la capacitación tuvieron los directivos. |
| Impulsar el trabajo en equipo desde el nivel directivo.                                                                                                                                                                                 | Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de trabajar en equipo y fortalecer dicha práctica asignando tareas compartidas entre áreas.                                          | Dirección/<br>Talento Humano                | Constantem<br>ente | Campaña de sensibilización sobre trabajo en equipo. | Constantemente                                 |                                                                                                  |
| Analizar los perfiles de cargos de los colaboradores                                                                                                                                                                                    | Crear equipos de trabajo con perfiles similares y complementarios para desarrollar actividades conjuntas.                                                                                  | Talento humano/<br>coordinación de calidad. | Constantem<br>ente | Equipos de trabajo conformados                      | Constantemente                                 |                                                                                                  |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |                                                 |                    |                                                                 |                |                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Identidad.                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                 |                                                 |                    |                                                                 |                |                                                                                                                                                                                     |
| <b>Diagnóstico:</b> el 4,5% de los empleados considera que la identidad de la institución no es la mejor frente a la comunidad externa y requiere igualmente desarrollar un mejor sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. |                                                                                                                                 |                                                 |                    |                                                                 |                |                                                                                                                                                                                     |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Lograr un mejor reconocimiento e imagen de la institución para los stakeholders de la institución.                                                                                                          |                                                                                                                                 |                                                 |                    |                                                                 |                |                                                                                                                                                                                     |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                 | TAREA                                                                                                                           | RESPONSABLE                                     | TIEMPO             | INDICADOR                                                       | VERIFICACIÓN   | SEGUIMIENTO                                                                                                                                                                         |
| Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores.                                                                                                                                                                               | Sensibilizar al personal acerca de la importancia y beneficios de mejorar la imagen de la empresa ante la comunidad.            | Dirección/<br>Talento Humano                    | Constantem<br>ente | Personal sensibilizado                                          | Constantemente | Aprovechar las reuniones institucionales para incentivar en los funcionarios la importancia de prestar un servicio de calidad y los beneficios que genera en la imagen de la misma. |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Transmitir valores y principios institucionales desde los procesos de inducción y capacitación.                                 | Dirección/<br>Talento Humano                    | Constantem<br>ente | Protocolo de proceso de inducción.                              | Constantemente | Verificar los valores institucionales percibidos por los colaboradores                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Generar ideas acerca de como cumplir con la misión de la institución y la manera más efectiva de alcanzar su visión.            | Dirección/<br>Talento Humano                    | Constantem<br>ente | Ideas generadas para cumplimiento de marco estratégico          | Constantemente | Llevar registro de ideas que coadyuven al logro de la misión y visión institucionales.                                                                                              |
| Lograr un mayor impacto en la comunidad                                                                                                                                                                                                  | Desarrollar proyectos académicos, económicos, sociales y culturales que beneficien a la comunidad y proyecten a la institución. | Dirección/<br>Talento Humano/<br>coordinaciones | Constantem<br>ente | Proyectos desarrollados para el beneficio de la comunidad.      | Semestralmente | Registro de proyectos formulados y desarrollados de beneficio social e institucional.                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Mejorar la calidad de los servicios ya ofrecidos en la institución.                                                             | Dirección/<br>Talento Humano/<br>coordinaciones | Constantem<br>ente | Aplicación ciclo PHVA                                           | Constantemente | Medición del nivel de satisfacción por parte de los usuarios y colaboradores de los servicios ofrecidos.                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Fortalecer las estrategias de publicidad y mercadeo para posicionar mejor la institución.                                       | Dirección/<br>Admisiones                        | Constantem<br>ente | Implementación de nuevas estrategias de mercadeo institucional. | Semestralmente | Realizar estudio de mercadeo que mida recordación y posicionamiento de la institución.                                                                                              |
| Proyectarse como una institución de educación superior en crecimiento                                                                                                                                                                    | Implementar, mantener, actualizar e incrementar técnicas de mejoramiento continuo.                                              | Dirección/<br>Coordinación de calidad           | Constantem<br>ente | Aplicación modelo PHVA                                          |                | Llevar un control de la calidad, cumplimiento y rapidez con que se cumplen los servicios.                                                                                           |

Tabla 137. (Continuación).

| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                                                                 |                |                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Libre asociación.                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                                                                 |                |                                                                   |
| <b>Diagnóstico:</b> el 2,3% de los participantes en el estudio, manifiestan no tener claridad de los alcances de poder integrar libremente una asociación entre los colaboradores a grupos formales según sus intereses particulares dentro de la Institución |                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                                                                 |                |                                                                   |
| Objetivo estratégico: Brindar la posibilidad de conformación de empresas asociativas (fondo de empleados), grupos informales para que las personas puedan dar respuesta a necesidades personales y grupales.                                                  |                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                                                                 |                |                                                                   |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                      | TAREA                                                                                                                                                                               | RESPONSABLE                               | TIEMPO         | INDICADOR                                                       | VERIFICACIÓN   | SEGUIMIENTO                                                       |
| Facilitar la creación de empresas asociativas (fondos de empleados), grupos informales, al interior de la institución.                                                                                                                                        | Brindar espacios que permitan que los colaboradores si lo consideran pertinente puedan conformar un fondo de empleados que facilite acceder a beneficios para quienes la conformen. | Dirección/ Talento Humano                 | Constantemente | Disposición institucional para reuniones.                       | semestralmente | Evaluar resultados obtenidos y satisfacción de los colaboradores  |
| Aprovechar las agrupaciones informales de los colaboradores                                                                                                                                                                                                   | Considerar las recomendaciones consignadas en la dimensión “Grupos informales”.                                                                                                     | Dirección/ Talento Humano/ coordinaciones | Constantemente | Formas de integración identificadas                             | Constantemente | Evaluar resultados obtenidos y satisfacción de los colaboradores. |
| FM: Fortaleza Mayor                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                                                                 |                |                                                                   |
| Dimensión: Grupos informales.                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                                                                 |                |                                                                   |
| <b>Diagnóstico:</b> Ninguno de los participantes en la investigación señala que la Institución no fomente la participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuyendo así a un ambiente laboral favorable.                             |                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                                                                 |                |                                                                   |
| <b>Objetivo estratégico:</b> Mantener la satisfacción de los colaboradores en lo relacionado con la conformación de grupos informales al interior de la institución.                                                                                          |                                                                                                                                                                                     |                                           |                |                                                                 |                |                                                                   |
| ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                      | TAREA                                                                                                                                                                               | RESPONSABLE                               | TIEMPO         | INDICADOR                                                       | VERIFICACIÓN   | SEGUIMIENTO                                                       |
| Fomentar valores que fortalezcan la convivencia de los colaboradores                                                                                                                                                                                          | Difundir valores como el respeto, tolerancia, empatía, escucha activa.                                                                                                              | Dirección/ Talento Humano                 | Constantemente | Campaña de difusión de valores institucionales y de convivencia | Constantemente | Evaluar el clima organizacional.                                  |
| Aprovechar las agrupaciones informales de los colaboradores                                                                                                                                                                                                   | Identificar en los grupos informales las mejores formas de integración y complementariedad de acuerdo a sus intereses, formación profesional y personal.                            | Dirección/ Talento Humano/ coordinaciones | Constantemente | Formas de integración identificadas                             | Constantemente | Nivel de satisfacción de los grupos en su desempeño.              |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Identificar los líderes informales de los grupos e invitarlos a participar en el liderazgo de actividades y proyectos institucionales,                                              | Dirección/ Talento Humano/ coordinaciones | Constantemente | Líderes informales identificados                                | Constantemente | Evaluar resultados obtenidos y satisfacción de los colaboradores. |
| Brindar espacios a las personas para que establezcan sus grupos informales.                                                                                                                                                                                   | Promover actividades no formales para desarrollar en los tiempos libres como espacios para el ocio, esparcimiento, descansos activos, oración.                                      | Dirección/ Talento Humano                 | Quince días    | Actividades informales realizadas en tiempos libres             | semestralmente | Evaluar resultados obtenidos y satisfacción de los colaboradores. |
| No permitir que los grupos informales se conviertan en mecanismos de discriminación y división.                                                                                                                                                               | Tomar correctivos en el momento en el que un determinado grupo se convierta en un organismo destructivo del clima organizacional de la institución.                                 | Dirección/ Talento Humano/ coordinaciones | Constantemente | Aplicación de medidas correctivas.                              | Constantemente | Llevar anotación de los inconvenientes o conflictos generados.    |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación, permitió a su autor abordar una temática de vital importancia para la institución, toda vez que no se había ejecutado antes. A partir de allí, se deja evidencia de la percepción que los colaboradores tienen de cada una de las dimensiones trabajadas a través del instrumento de clima organizacional de los profesores García y Zapata.

Igualmente ha sido una experiencia enriquecedora para el autor en su proceso formativo y de culminación de su maestría, a la vez que se deja un insumo para la institución, que se espera contribuya con su crecimiento, dado que se encuentra en el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, aspecto este íntimamente ligado con el ambiente organizacional.

La investigación también permitió que los colaboradores contribuyeran participando con sus opiniones no solo determinando el nivel de apreciación de cada dimensión sino también a contribuir con lo que ellos consideran las causas y posibles soluciones para lograr el ideal en cada una de ellas.

El diseño de la investigación posibilitó la realización de un diagnóstico de clima organizacional en la AUNAR y a partir de allí identificar las variables o dimensiones críticas y la estructuración de una propuesta de mejoramiento que permita mitigar o eliminar los factores adversos del clima organizacional en la institución.

La calificación promedio global de todas las dimensiones valuadas (27) fue de 8,67, lo que dentro de las categorías establecidas corresponde a “bueno”, lo que permite determinar que la percepción del clima organizacional en la AUNAR es favorable en términos generales.

En consonancia con esta idea, en todas las dimensiones evaluadas, la valoración que más se repite (moda) es de 10, lo que ratifica que la percepción del clima es positivo.

Dentro de las calificaciones otorgadas a cada dimensión, la que mejor evaluación presento fue la de “grupos informales”, lo que muestra que al interior de la institución se presenta camaradería y buena disposición de los colaboradores para la interacción informal.

En contraposición, la dimensión que presento el índice más bajo (6,68) ubicándose en la valoración cualitativa de “regular”, fue infraestructura, lo que señala que la principal dificultad que atraviesa la institución radica en las instalaciones, equipos y elementos de trabajo que son poco aptos para el óptimo funcionamiento de la organización.

Considerando las categorías asignadas para fortaleza y debilidad, se encuentra que las dimensiones que son fortaleza son 23 de las 27 dimensiones y que solo 4 de ellas son debilidad, dentro de las cuales están, infraestructura, compensación, reconocimiento e información.

A nivel de análisis por áreas, la que mejor percepción presenta es el área de Cartera, con un promedio de 9,67 lo que equivale en el rango cualitativo a “excelente” y donde solo una dimensión es calificada de aceptable, que en este caso corresponde a “higiene y salud ocupacional”.

Las dos áreas que más baja puntuación presentan son el área de sistemas y coordinación de ingeniería, con promedios de 5,48 y 4,85 respectivamente, muy por debajo del promedio global.

El área de sistemas es el área que en un 44% de las dimensiones se califican como pésimas y 11% como malas, lo que deja entrever que dicha área es la que más insatisfecha se muestra a nivel de clima organizacional.

Es también particular que la coordinación de ingeniería califica a 4 dimensiones con cero, siendo el área que otorga únicamente esta puntuación, ellas son: inducción y capacitación, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño y autoevaluación.

Además de las áreas de sistemas y coordinación de ingeniería, las dos áreas que por puntuación están en el nivel de aceptable con el clima organizacional, son admisiones y biblioteca. Es un aspecto no menor toda vez que son áreas que juegan un papel importante en la dinámica de una institución educativa.

La dimensión “identidad”, aunque es calificada positivamente en términos generales, hay menciones que conviene tener en cuenta, sobre todo en lo que respecta a que se debe trabajar en mejorar la imagen de la institución por fuera de la misma.

Algo similar ocurre con la dimensión “normas”, que aun siendo bien calificada, quienes contestan que no alcanza el ideal, se debe a que es preciso que deben haber mejores estrategias de divulgación de los reglamentos de la institución; algo similar ocurre con la dimensión “misión” y “plan estratégico”.

Es bien conocida la importancia de las relaciones interpersonales en cualquier escenario humano, por ello, aunque en general es bien percibida esta dimensión, se debe tener en cuenta que hay quienes piensan que no hay cordialidad en el trato, aspecto importante de considerar ya que es sobre las relaciones humanas sobre las que se construye cualquier proyecto.

Otro aspecto relevante es que los directivos deben revisar el estilo directivo, de forma que haya una mayor apertura hacia los colaboradores (disponer de más tiempo, tener en cuenta sugerencias, estilo de liderazgo contingencial)

Importante que se solidifique el proceso de implementación del sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo, no solo por requerimiento gubernamental, sino por las eventualidades que pueden afectar la integridad y bienestar de los colaboradores.

Como se señaló anteriormente, la dimensión “reconocimiento”, a pesar de la percepción positiva, muestra que hay menciones que señalan que deben establecerse mecanismos institucionalizados de reconocimiento, ya que hay colaboradores que piensan y sienten que dan más de lo que reciben a cambio, aspecto este último similar al relacionado con la dimensión “compensación”.

Las soluciones planteadas por los colaboradores sirven de insumo para la institución en la medida que al ser consideradas en su implementación tendrá mayores posibilidades de éxito y menos resistencia al cambio.

Se presenta un plan de mejoramiento que incluyen estrategias para mitigar los factores negativos identificados de todas las dimensiones que se catalogaron como debilidades.

## 5. Recomendaciones

Se exhorta a la institución la ejecución de las recomendaciones planteadas, ya que con ellas se pretende dar respuesta a las dimensiones que presentan debilidades, a la luz de la percepción de los colaboradores. Igualmente porque se da respuesta a las expectativas surgidas de las propuestas dadas por los mismos participantes y porque volverán a ser evaluadas en futuras mediciones de clima organizacional.

La institución a través de sus directivas debe considerar la inversión en adecuación de espacios, adquisición de equipos, programas y herramientas actualizadas, ya que son fundamentales para el ejercicio de la educación y la satisfacción del cliente (administrativos, docentes y estudiantes).

Es preciso establecer un rango salarial que permita a los colaboradores de la AUNAR, partiendo de un benchmarking en instituciones educativas similares, contar con compensaciones que sean equitativas y proporcionales a las competencias ofrecidas por sus funcionarios. Esto con el fin de que no haya insatisfacción que redunde en rotación o poca atracción de nuevo personal.

El reconocimiento a los colaboradores, siendo una de las dimensiones con más baja calificación, amerita que desde los entes directivos consideren la definición de un plan de reconocimientos que premie a los colaboradores que presenten un desempeño sobresaliente o meritorio.

Se recomienda que se implementen estrategias de comunicación efectivas, que permita que los colaboradores estén informados de manera oportuna sobre los cambios que se susciten en la institución.

Dado que buena parte de las dimensiones reseñadas están bajo la incidencia de Talento Humano, se recomienda que de parte de la dirección se considere la restructuración de esta dependencia, ya que está en manos de una sola persona. Esto debido a que al ejecutarse las recomendaciones planteadas, solo en cabeza de un responsable presentara dificultades, retrasos o cuellos de botella para su ejecución.

La institución AUNAR Cali debe implementar un proceso de inducción que facilite al recién llegado su integración a la cultura y prácticas de la institución, a fin de tener claridad acerca de las normas, procedimientos, estándares, procesos, misión y visión organizacional y con ello determinar también los alcances de cada puesto de trabajo. Es importante hacer conciencia

de esta labor y de su impacto a fin de que sea aplicado estrictamente y pueda contribuir al óptimo desempeño del personal en la institución. Adicionalmente deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente de su personal, aplicando las estrategias descritas en el plan de acción para esta dimensión.

## Referencias

- Altmann, R (2000). Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer
- Arévalo Alejandra et al. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Revista diversitas – perspectivas en psicología - vol. 2, no. 2.
- Brench, E. (1961). Organización y Dirección. Madrid: Ediciones Rialp.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas
- Chiang, M., Salazar, M. & Núñez, A. (2011). Clima y satisfacción laboral en las instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. Ayala, J.C y grupo de investigación FEDRA. 3490-3507
- Corporación Universitaria Autónoma de Nariño [AUNAR]. Organigrama (2017). Recuperado de: <http://www.aunar.edu.co/descarga/organigrama.pdf>
- Davis, K. (1987). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración. México. Prentice Hall Interamericana.
- Durán S., C.A. (2013). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral.
- Magister en Ingeniería Industrial. Universidad de Concepción. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n59/v26n59a10.pdf>
- Furnham, A. (2008). Psicología organizacional el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Alfaomega.
- Galindo, N. (2013). La medición del clima laboral. Revista Eídos Universidad Tecnológica Equinoccial 6, 30-35
- García, M Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / No. 42 / Jul - Dic 2009
- García, M. y Bedoya, M (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. (Tesis inédita de Maestría). Universidad del Valle.
- García, M. (2009). Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, No. 42, 43-61.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. En [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)

- González, M., & Penagos, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, No. 25, 40-57.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ra edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Infante, A. (1996). *Desarrollo organizacional: Una nueva manera de guiar el trabajo de los hombres*. Universidad de los Andes, Bogotá, No. 44, 7-41.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row
- Malinowski, B. (1944). *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*. Chapel Hill.
- March, J., y Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Manene, L. M. (1996). *La ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: definiciones, evolución y escuelas organizativas*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Editorial universidad del rosario.
- Mercado P., R. & Navarro del A., D. (2008). *El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio*. *A Journal for the Humanities and Social Sciences*. Sincronía. Recuperado de <http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>
- Mooney, J. D. (1990). *Los principios de la organización*. New York: & Bros.
- Murillo, S; Calderón, G; Torres, K (2003). *Cultura Organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos de Administración, 16 (25): 109-137. Bogotá, Colombia: Pontificia universidad Javeriana.
- Olaz, A (2013). *El clima laboral en cuestión, revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. *Aporta, revista de ciencias sociales* ISSN 1696-7348. No 56 Enero-Febrero 2013.

- Pfiffner, J. M., y Sherwood, F. (1961). Organización administrativa. México: Herrero Hermanos.
- Psicología y empresa (2011). Factores que afectan y conforman el clima organizacional.  
Recuperado de <http://www.Psicologia y empresa.com/factores que afectan y conforman el clima organizacional.html>
- Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativa. Revista Ingeniería Industrial, 6(1), 39-54
- Robbins, S., Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (15va Ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. México. Editorial Alfaomega.
- Silva Vásquez M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. Revista de Psicología General y Aplicada. Vol. 4 No 45, pág. 443-451
- Stene, E. (1940). An Approach to a Science of Administration. American Political Science Review , 34.
- Toro, García Natalia. Clima Organizacional Promotor de la Creatividad en la Empresa. En: Revista Creando, Universidad Nacional de Colombia, 2004, No. 3, año 2.
- rdaneta Ballén Orlando. (2005). Psicología Organizacional, aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá. 3R editores.
- Urwick, L. (1961). Los elementos de la administración. México: Herrero Hermanos.
- Varela, R. (1991). Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo. Cali: Icesi
- Vroom, Víctor y Decci, Edward. Motivación y alta dirección, editorial Trillas, México, DF. 1992.
- Weber, M. (1947). La Teoría de las Organizaciones Sociales y Económicas. Nueva York: Henderson, AM, y Parsons.
- Zerilli, A. (1981). Fundamentos de organización y dirección general. Bilbao: Deusto.