

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE
LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**OLGA MARIA DORADO
JOSE RAFAEL MAFLA GUERRA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE
LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**OLGA MARIA DORADO
JOSE RAFAEL MAFLA GUERRA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración**

**Asesor:
Dr. DAVID JOSE LEAL RAMON**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2015**

Nota de Aceptación:

Firma del presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, marzo de 2015

DEDICATORIA

Los autores, dedican este trabajo de investigación a cada uno de los miembros de sus familias, por su constante colaboración y comprensión durante y después del desarrollo de la Maestría adelantada.

Homenaje póstumo a: **José Remigio Mafla Figueroa.**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dr. David Leal y al Dr. Benjamín Betancourt Guerrero por sus asesorías y acompañamiento en el desarrollo del trabajo de Investigación.

Dr. José Edmundo Calvache López, por su asesoría en el cuerpo del trabajo.

Profesor, John May Escobar, por sus asesorías en los datos estadísticos.

A Danny Rafael Mafla Argoti, por su colaboración en la transcripción de textos.

Al personal administrativo de la Universidad de Nariño por su valiosa colaboración en el diligenciamiento de la encuesta aplicada.

A todos los jefes de Dependencia de la Universidad de Nariño por su valiosa colaboración.

A todos los docentes que impartieron sus conocimientos a lo largo de la Maestría.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en el desarrollo de la Investigación.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I.	22
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo general.	23
1.2.2 Objetivos específicos:.....	23
1.2.3 Formulación del problema:	24
1.2.4 Sistematización del problema.	24
1.3 JUSTIFICACIÓN	24
CAPITULO II.	26
2. DISEÑO METODOLÓGICO	26
2.1 TIPO DE ESTUDIO	26
2.1.1 Enfoque.	26
2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de la información.	27
2.1.3 Población y Muestra	28
2.1.4 Variables de la investigación	29
CAPITULO III.	31
3. MARCO REFERENCIAL	31

3.1 MARCO TEÓRICO	31
3.2 MARCO CONTEXTUAL	40
3.3 MARCO LEGAL	46
CAPITULO IV	46
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
4.4 MODELO PROPUESTO.....	46
4.4.1 Metodología de aplicación de la encuesta	47
CAPITULO V	50
5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	50
CAPITULO VI	117
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	117
6.1 ACCIONES DE MEJORAMIENTO	117
CAPITULO VII	133
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
7.1 CONCLUSIONES.....	133
7.2 RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	138
NETGRAFIA.....	143
ANEXOS	144

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Tabla de Metodología MECI - 1000.....	29
Tabla 2. Personal vinculado a la Universidad de Nariño a 31 de agosto de 2014	48
Tabla 3. Equivalencia entre calificación numérica y cualitativa	50
Tabla 4. Perfil general por dimensión de clima organizacional en la Universidad de Nariño	55
Tabla 5. Calificaciones. Dimensión: Claridad Organizacional.....	59
Tabla 6. Calificaciones. Dimensión: Estructura Organizacional.....	61
Tabla 7. Calificaciones. Dimensión: Participación	64
Tabla 8. Calificaciones. Dimensión: Instalaciones	66
Tabla 9. Calificaciones Dimensión - Comportamiento Sistémico.....	68
Tabla 10. Calificaciones Dimensión – Relación Simbiótica	70
Tabla 11. Calificaciones Dimensión – Liderazgo	73
Tabla 12. Calificaciones Dimensión – Consenso	75
Tabla 13. Calificaciones Dimensión – Trabajo Gratificante.	77
Tabla 14. Calificaciones Dimensión – Desarrollo Personal	79
Tabla 15. Calificaciones Dimensión – Elementos de Trabajo.....	81
Tabla 16. Calificaciones Dimensión – Relaciones Interpersonales	84
Tabla 17. Calificaciones Dimensión – Buen Servicio	86
Tabla 18. Calificaciones Dimensión – Solución de Conflictos	89
Tabla 19. Calificaciones Dimensión – Expresión Informal Positiva	92
Tabla 20. Calificaciones Dimensión – Estabilidad Laboral	94

Tabla 21. Calificaciones Dimensión – Valoración.....	97
Tabla 22. Calificaciones Dimensión – Salario	99
Tabla 23. Calificaciones Dimensión – Agilidad.....	101
Tabla 24. Calificaciones Dimensión – Evaluación del Desempeño	103
Tabla 25. Calificaciones Dimensión – Feedback (retroalimentación)	106
Tabla 26. Calificaciones Dimensión – Selección de Personal	108
Tabla 27. Calificaciones Dimensión – Inducción.	110
Tabla 28. Calificaciones Dimensión – Imagen de la Organización	112
Tabla 29. Acciones de mejoramiento	117
Tabla 30. Acciones de mejora - dimensiones relacionadas.....	123
Tabla 31. Acciones de mejora - dimensiones relacionadas.....	125
Tabla 32. Acciones de mejora - dimensiones relacionadas.....	126
Tabla 33. Plan de mejoramiento	129

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Grafico 1. Porcentaje de Participantes por Dependencias encuestadas	51
Gráfico 2. Número de participantes por Dependencias	52
Gráfico 3. Número de participantes Según tipo de contratación laboral	53
Gráfico 4. Antigüedad de los Encuestados	54
Gráfico 5. Porcentaje de participación por género	54
Grafico 6. Posición promedio en escala de clima organizacional	56
Grafico 7. Valoración general cuantitativa del 100% Dimensiones.....	57
Grafico 8. Perfil General del Clima Organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño Semestre B – 2014	58
Gráfico 9. Resumen de las calificaciones – Dimensión Claridad Organizacional.	59
Gráfico 10. Análisis de causas - Dimensión: Claridad Organizacional	60
Gráfico 11. Resumen de las Calificaciones - Dimensión: Estructura Organizacional.....	62
Gráfico 12. Análisis de causas - Dimensión: Estructura Organizacional	62
Gráfico 13. Resumen de las Calificaciones - Dimensión: Participación.....	64
Gráfico 14. Análisis de causas - Dimensión: Participación.....	65
Gráfico 15. Resumen de las Calificaciones - Dimensión: Instalaciones	67
Gráfico 16. Análisis de causas - Dimensión: Instalaciones	67
Gráfico 17. Resumen de las Calificaciones – Comportamiento Sistémico	69
Gráfico 18. Análisis de causas - Comportamiento Sistémico	69
Gráfico 19. Resumen de las Calificaciones – Relación Simbiótica	71

Gráfico 20. Análisis de causas - Relación Simbiótica.....	71
Gráfico 21. Resumen de las Calificaciones – Liderazgo	73
Gráfico 22. Análisis de causas – Liderazgo	74
Gráfico 23. Resumen de las Calificaciones – Consenso.	75
Gráfico 24. Análisis de causas – Consenso.	76
Gráfico 25. Resumen de las Calificaciones – Trabajo Gratificante	77
Gráfico 26. Análisis de causas – Trabajo Gratificante	78
Gráfico 27. Resumen de las Calificaciones – Desarrollo Personal	80
Gráfico 28. Análisis de causas – Desarrollo Personal	80
Gráfico 29. Resumen de las Calificaciones – Elementos de Trabajo.....	82
Gráfico 30. Análisis de causas – Elementos de trabajo	83
Gráfico 31. Resumen de las Calificaciones – Relaciones Interpersonales	85
Gráfico 32. Análisis de causas – Relaciones Interpersonales	85
Gráfico 33. Resumen de las Calificaciones – Buen Servicio	87
Gráfico 34. Análisis de causas – Buen Servicio	88
Gráfico 35. Resumen de las Calificaciones – Solución de Conflictos	90
Gráfico 36. Análisis de causas – Solución de Conflictos	90
Gráfico 37. Resumen de las Calificaciones – Expresión Informal Positiva	92
Gráfico 38. Análisis de causas – Expresión Informal Positiva	93
Gráfico 39. Resumen de las Calificaciones – Estabilidad Laboral	95
Gráfico 40. Análisis de causas – Estabilidad Laboral	96
Gráfico 41. Resumen de las Calificaciones – Valoración	97
Gráfico 42. Análisis de causas – Estabilidad Laboral	98

Gráfico 43. Resumen de las Calificaciones – Salario	100
Gráfico 44. Análisis de causas – Salario.	100
Gráfico 45. Resumen de las Calificaciones – Agilidad	102
Gráfico 46. Análisis de causas – Agilidad.	102
Gráfico 47. Resumen de las Calificaciones – Evaluación del Desempeño.	104
Gráfico 48. Análisis de causas – Evaluación del Desempeño.	105
Gráfico 49. Resumen de las Calificaciones – Feedback (retroalimentación)	106
Gráfico 50. Análisis de causas – Feedback (retroalimentación)	107
Gráfico 51. Resumen de las Calificaciones – Selección de Personal	108
Gráfico 52. Análisis de causas – Selección de Personal	109
Gráfico 53. Resumen de las Calificaciones – Inducción.....	110
Gráfico 54. Análisis de causas – Inducción.....	111
Gráfico 55. Resumen de las Calificaciones – Imagen de la Organización.....	112
Gráfico 56. Análisis de causas – Imagen de la Organización.....	113
Gráfico 57. Calificación General de la encuesta aplicada	114

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Estructura organizacional Universidad de Nariño.	45
---	----

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO A. ENCUESTA	145
ANEXO B. RECOMENDACIONES EFECTUADAS POR LOS TRABAJADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL TENIENDO EN CUENTA LAS DIMENSIONES ESTUDIADAS POR LOS ESTUDIANTES DE MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN. COMVENIO UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO.....	168
ANEXO C. MATRIZ EVALUADORA DE ENCUESTAS HOJA CE CALCULO EXCEL.....	188

RESUMEN

Título: ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

Investigadores: OLGA MARIA DORADO.
JOSE RAFAEL MAFLA GUERRA.

Asesor principal: Dr. DAVID JOSE LEAL RAMON.

Fecha de terminación: Noviembre de 2014

Problema: Esta investigación pretendió dar respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la percepción de clima organizacional, que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño?

Justificación: La necesidad del estudio del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño surge como una necesidad de saber cuál es el estado del clima organizacional que experimentan los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, con el propósito de medir su satisfacción, identificando con objetividad sus debilidades y fortalezas, con el fin de construir una propuesta de mejoramiento.

Metodología: El tipo metodológico de estudio planteado en esta investigación, es de tipo Descriptivo explicativo, donde se involucraron los 668 servidores públicos, de planta, libre nombramiento y remoción, contratos laborales y trabajadores con órdenes de prestación de servicios (OPS) y Carrera administrativa de 21 áreas, de los cuales se tomó una muestra significativa de 80 trabajadores, según *la tabla de Metodología MECI1000:2005, contenida en el Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 – Segunda versión Diciembre 2008.*

Para la recolección de datos se aplicó encuesta, tomando como referencia el Metodología MECI, complementado con el modelo propuesto por ALVAREZ, Hernán. Profesor Universidad del Valle. *“Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. 1995”*

Se evaluaron 24 dimensiones como son: Claridad organizacional, Estructura organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento sistémico, Relación simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo gratificante, Desarrollo personal, Elementos de trabajo, Relaciones interpersonales, Buen Servicio, Solución de conflictos, Expresión informal positiva, Estabilidad laboral, Valoración, Salario,

Agilidad, Evaluación del desempeño, Retroalimentación, Selección de personal, Inducción e Imagen de la organización.

Resultados: Analizadas las 24 dimensiones para diagnosticar el Clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño, durante el semestre B del año 2014 se pudo evidenciar:

Las (4) dimensiones, indicadas en orden descendente: Estabilidad Laboral, Salario, Valoración, Inducción, fueron valoradas cuantitativamente por los encuestados en un rango de entre 4.2 a 5.2, obteniendo de esta manera una calificación cualitativa de **MALO**. (Peligro)

Las (10) dimensiones, indicadas en orden descendente: Estructura organizacional, Retroalimentación, Desarrollo personal, Selección de personal, Comportamiento sistémico, Relación simbiótica, Claridad organizacional, Instalaciones, Evaluación del desempeño, y Agilidad, fueron valoradas cuantitativamente por los encuestados, en un rango de entre 6.0 a 6.9, obteniendo de esta manera una calificación cualitativa de Regular (alta precaución).

Las (8) dimensiones, indicadas en orden descendente: Elementos de trabajo, Participación, Buen Servicio, Expresión informal positiva, Trabajo gratificante, Relaciones interpersonales, Solución de conflictos y Consenso, fueron valoradas cuantitativamente por los encuestados en un rango de entre 7.0 a 7.7, obteniendo de esta manera una calificación cualitativa de Regular (precaución).

Únicamente las (2) dimensiones indicadas en orden descendente: Liderazgo e Imagen Institucional, fueron valoradas cuantitativamente por los encuestados en un rango de entre 8.2 a 8.4, obteniendo de esta manera una calificación cualitativa de **BUENO** (Equilibrio).

Conclusiones: El estudio pudo concluir que el estado general del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño, correspondiente al semestre B del año 2014, según calificación cuantitativa es de **6.6**, situación que indica que su calificación cualitativamente es **REGULAR**, significando de esta manera que el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño, de manera general, no es plenamente gratificante, debido a una serie de aspectos negativos señalados por los encuestados, resultado que evidencia la existencia de un alto riesgo de generarse un clima organizacional **MALO**, nada gratificante.

Palabras clave: Recurso Humano – Clima Organizacional – Medición

ABSTRACT

Title: STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE ADMINISTRATIVE AREA OF THE UNIVERSITY OF NARIÑO.

Researchers: OLGA MARIA DORADO.
JOSE RAFAEL MAFLA GUERRA.

Senior Advisor: Dr. DAVID JOSE LEAL RAMON.

Completion date: November 2014

Problem: This research sought to answer the question: What is the perception of organizational climate; workers have the administrative area of the University of Nariño?

Justification: The need for the study of the work environment in administration from the University of Nariño as a need to know what is the status of organizational climate experienced by public servants in the administrative area of the University of Nariño, in order to measure their satisfaction, objectively identifying their weaknesses and strengths in order to build proposals for improvement.

Methodology: The methodological study proposed in this research is explanatory Descriptive type, where 668 public servants, plant, appointment and removal, labor contracts and workers involved with orders to provide services (OPS) and Administrative Career 21 areas, of which a significant sample of 80 employees was taken, according to the table MECI1000 Methodology: 2005, contained in the implementation Guide Standard Model of Internal Control for the Colombian government - MECI 1000: 2005 - Second version in December 2008.

For data collection survey was applied with reference to the MECI methodology, complemented with the proposed ALVAREZ, Hernán model. Professor Universidad Del Valle. "Model to a fully satisfying organizational climate. 1995"

Organizational Clarity, Organizational Structure, Participation, Facilities, systemic behavior, symbiotic relationship, Leadership, consensus, rewarding job, Personal development, Work Items, Interpersonal Relationships, Good Service, Conflict Resolution, positive casual expression: 24 dimensions are evaluated , job Security, Assessment, Salary, Agility, performance Evaluation, Feedback, Recruitment, Induction and image of the organization.

Results: After analyzing 24 dimensions to diagnose the organizational climate of the administrative area of the University of Nariño, during the semester B 2014 were able to demonstrate:

The (4) dimensions, listed in descending order: Labor Stability, Wage Assessment, Induction, were quantitatively evaluated by respondents in a range between 4.2 to 5.2, thereby obtaining a qualitative rating of BAD. (Danger)

The (10) dimensions, listed in descending order: Organizational Structure, Feedback, Personal Development, Recruitment, systemic behavior, symbiotic relationship, organizational clarity, Installations, Performance Evaluation, and mobility, were quantitatively evaluated by respondents in a range from 6.0 to 6.9, thereby obtaining a qualitative rating of Regular (high caution).

The (8) dimensions listed in descending order: Work Items, Participation, Good Service, Positive casual expression, rewarding work, interpersonal relations, Conflict Resolution and Consensus were quantitatively evaluated by respondents in a range between 7.0 to 7.7 , thereby obtaining a qualitative rating of Fair (caution).

Only (2) dimensions in descending order: Leadership and Institutional Image, were quantitatively evaluated by respondents in a range between, 8.2 to 8.4, thereby obtaining a qualitative rating of GOOD (Balance).

Findings: The study could conclude that the overall organizational climate, for the semester B 2014 administrative area of the University of Nariño, as quantitative rating is 6.6, indicating that their situation is qualitatively REGULAR rating, meaning thereby that organizational climate in administration from the University of Nariño, in general, is not completely satisfying, because a number of negative aspects mentioned by respondents, a result which confirms the existence of a high risk of an organizational climate generated BAD, unrewarding.

Keywords: Human Resources - Organizational Climate - Measurement

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional presente en las organizaciones tanto públicas como privadas, es un indicador de la gestión al interior de las empresas, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización e influye directamente en sus resultados.

La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener relaciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del clima organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las mismas, en donde el no tener un buen uso de él puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.¹

Por otra parte, **Alvarez Londoño**, indica que: “se entiende por clima organizacional, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”. Esta definición aparentemente simple, requiere, no obstante, de algunas precisiones, a saber:

[1] El ambiente en el cual las personas realiza su trabajo influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto en su creatividad y productividad.

[2] Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos son, a nuestro entender, numerosos, aún en organizaciones pequeñas. Así mismo, su importancia en el análisis del clima puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.

[3] Como; la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Cali: Mc Graw Hill, 1995.

consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas².

En referencia a los párrafos anteriores, es importante señalar que conocer la percepción del clima organizacional por parte de los gerentes, directivos y/o trabajadores de una organización es de suma importancia, porque permite a los miembros de la misma, tomar acertadas decisiones en la construcción de un clima organizacional plenamente gratificante.

Dado lo anterior, el estudio adelantado en el área administrativa de la Universidad de Nariño, tiene como objetivo describir y evaluar el clima organizacional del área, durante el Semestre B del año 2014, con el propósito de plantear acciones de mejoramiento a partir de las situaciones encontradas que le permitan al área alcanzar un clima organizacional gratificante.

Para adelantar el estudio propuesto, se tuvo en cuenta las connotaciones laborales específicas de cada trabajador del área administrativa de la Universidad de Nariño, como también estudios similares adelantados por la Universidad del Valle, durante los años (2012, 2013).

Tomando como referencia los citados estudios y teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, una vez revisado y analizado el marco teórico presentado, se determinó que el modelo más indicado para identificar la percepción que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, con respecto al clima organizacional, debería ser el modelo propuesto por el profesor, Hernán Álvarez Londoño, modelo que permitió elaborar un diagnóstico del estado actual del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño y a la vez facilitó elaborar las respectivas acciones de mejoramiento.

Los resultados obtenidos en la investigación se analizaron de acuerdo a una evaluación cuantitativa de 24 dimensiones (claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, Elementos de trabajo, Relaciones interpersonales, Buen Servicio, Solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización), incidentes en el clima organizacional, en una escala de cero (0) a diez (10), en donde el cero representa la manera más deficiente en que el factor puede manifestarse o ser percibido en el área administrativa de la Universidad y el 10 su manifestación ideal o deseable, con la intención de identificar debilidades y fortalezas organizacionales.

² ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 1993.

En función de lo señalado, la investigación se estructura en siete capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

En el capítulo I, se plantea el problema, la formulación, objetivos, formulación del problema, sistematización del problema, justificación-

El Capítulo, II muestra el diseño metodológico, tipo de estudio, enfoque, fuentes y técnicas de recolección de información, población y muestra y variables de la investigación.

El Capítulo III, lo conforma el marco de referencia, marco teórico, marco contextual y el marco jurídico.

En el Capítulo IV, se establecen los resultados de la Investigación, modelo propuesto, metodología de la aplicación de la encuesta

En el Capítulo IV, se efectúa el análisis de los resultados de la investigación, los cuales se muestran a través de tablas y gráficos, partiendo de un análisis general de los datos suministrados y llegando al análisis particular por cada dimensión evaluada.

En el Capítulo V, se presentan los resultados.

En el Capítulo VI, se presentan las propuestas de mejoramiento

En el Capítulo VII, se manifiestan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones tanto del orden público como del privado, en el transcurrir del siglo XXI, se enfrentan a escenarios altamente complejos en cuanto al aprendizaje y a la producción de conocimiento gerencial, para lo cual se requiere el cambio de actitudes y aptitudes, tanto de los directivos de las organizaciones como la de sus inmediatos colaboradores, dado que ese cambio genera un ambiente confortable a través un buen clima organizacional aplicando nuevos estilos de liderazgo que promueva la transformación.

Cabe señalar que en casi todos los países del mundo se están produciendo cambios organizacionales, cambios a los cuales Latinoamérica y especial Colombia, no deben estar ajenos, en razón de que los mismos pueden producir desequilibrios en la gestión y el saber gerencial, situación que puede afectar la misionalidad y por ende la vida misma de las organizaciones.

De ahí la importancia que tiene el conocer sobre la percepción que tienen los trabajadores de las organizaciones, en procura de mejorar los ambientes laborales, propios de cada organización, al respecto en la página 12, de la cartilla publicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, sobre clima organización indica que:

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa. Así, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitir. Fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público³.

Los conceptos anteriores permiten inferir que para que se generen cambios significativos cambios en las organizaciones, se requiere contar con gerentes altamente competitivos, capaces de asumir los retos exigidos por el nuevo modelo

³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Cartilla Clima Organizacional. Bogotá: abril 2001. p. 12.

globalizante, donde el verdadero fin sea el de mantener las organizaciones con climas organizacionales plenamente gratificantes.

No se debe desconocer que la carencia en el manejo de habilidades, destrezas y técnicas gerenciales por parte de los gerentes y/o directivos de las organizaciones, indiscutiblemente, afectan el clima organizacional, teniendo en cuenta que los estilos gerenciales de tipo autoritario, paternalista o explotador, entre otros, afectan gravemente las relaciones interpersonales de los trabajadores de las organizaciones.

En síntesis el siglo XXI, requiere de gerentes capaces de implementar adecuadas políticas gerenciales donde la selección de personal sea objetiva, gerentes comprometidos para trabajar en equipo con sus inmediatos colaboradores, capaces de transmitir órdenes precisas de acuerdo a los manuales de funciones previamente establecidos, conocedores de las necesidades que no permiten el normal desempeño de actividades, tareas y/o funciones, se requiere de gerentes capaces de analizar y articular la normatividad imperante para cada trabajo, gerentes que no limiten las capacidades de sus colaboradores, gerentes que estén dispuestos a romper los viejos paradigmas gerenciales y se atrevan con firme decisión a ser arte y parte fundamental de los climas organizacionales gratificantes, en razón de que los mismos pueden influir positivamente en:

- La satisfacción, el comportamiento y la identificación de los trabajadores.
- La integración y la cohesión de los grupos de trabajo.
- La eficiencia y la productividad empresarial.
- La atención y el trato al cliente interno como externo.
- La consolidación de una cultura organizacional.
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad por parte de la alta dirección.
- La percepción de una buena imagen Institucional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Identificar la percepción que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, sobre el clima organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar las variables determinantes del clima organizacional, presentes en el área administrativa de la Universidad de Nariño,
- Definir la muestra representativa de la población de estudio, a la cual se le aplicará el instrumento de medición,

- Aplicar instrumento de medición, para determinar la percepción de clima organizacional, en el área administrativa de la Universidad de Nariño,
- Analizar los resultados obtenidos de la aplicación del Instrumento de medición,
- Proponer acciones de mejoramiento en procura de alcanzar un clima organizacional gratificante.

1.2.3 Formulación del problema:

¿Cuál es la percepción de clima organizacional, que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño?

1.2.4 Sistematización del problema.

- ¿Cuáles son las variables que indican en el clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño?
- ¿Cuál es la muestra representativa para sustentar el estudio?
- ¿Cuál es el instrumento de medición para diagnosticar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño?
- ¿Cuáles son los resultados de la investigación?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para mejorar el Clima Organizacional, en el área administrativa de la de la Universidad de Nariño, teniendo en cuenta los resultados de la investigación adelantada?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Son varios los aspectos que se deben tener en cuenta y sobre los cuales las entidades deben trabajar muy conscientemente si desean hacer una gestión exitosa del talento humano que está a su servicio: acertados procesos de selección y promoción, de evaluación del desempeño, siguiendo en particular los principios de objetividad y equidad, de formación y capacitación, y de estímulos, dentro de los cuales vale la pena destacar en relación al estudio de Clima Organizacional, los programas de bienestar y calidad de vida laboral. Así mismo, dentro del conjunto de aspectos mencionados deben ocupar lugar prioritario las reflexiones permanentes que las entidades hagan sobre su Clima Organizacional, ya que en la medida en que las hagan estarán en mejores condiciones de gerenciar y de orientar el comportamiento del servidor público hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador⁴.

⁴ Ibíd., p. 5.

En referencia a la cita anterior, el estudio del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño, tiene como finalidad conocer el grado de percepción del clima organizacional que tienen los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, con el propósito de efectuar un análisis de los resultados obtenidos, en procura de convertirlos en una herramienta administrativa gerencial, que le permita a la alta dirección de la Universidad de Nariño, adelantar acciones de mejoramiento, en aras de implementar un clima organizacional plenamente gratificante.

Las situaciones planteadas anteriormente justifican el estudio de clima organizacional adelantado en el área administrativa de la Universidad de Nariño.

CAPITULO II.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico utilizado en el estudio pretende:

- Identificar las dimensiones determinantes del clima organizacional, en el área administrativa de la Universidad de Nariño para determinar sus causas.
- Definir la muestra representativa de la población de trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, que permita aplicar el instrumento de diagnóstico.
- Aplicar el instrumento para diagnosticar el actual del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño.
- Agrupar y evaluar la percepción que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, para analizar los resultados de forma general y particular de tal manera se puedan establecer las causas y posibles acciones de mejora.
- Recomendar acciones de mejoramiento, teniendo en cuenta las situaciones de clima organizacional encontradas en el área administrativa de la Universidad de semestre B 2014.

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo metodológico de estudio planteado en esta investigación, es de tipo descriptivo explicativo, porque se identificarán las relaciones causa efecto, existentes entre las variables consideradas, se explicarán y analizarán fenómenos del estudio a partir de datos recolectados mediante encuestas aplicadas a servidores públicos de planta, libre nombramiento y remoción, contratos laborales y órdenes de prestación de servicios (OPS), carrera administrativa adscritos al área administrativa de la Universidad de Nariño, involucrados en la investigación, este análisis permitirá extraer conclusiones acerca de las condiciones del clima organizacional que inciden en los niveles de la calidad de vida laboral, así como cuadros comparativos que ofrecerán un análisis numérico sobre las diferentes variables utilizadas para el estudio, lo cual proporcionará información suficiente para proponer unas acciones de mejora, como herramienta administrativa, que le permitirá a la Alta Dirección de la Universidad de Nariño, implementar las acciones requeridas para el cumplimiento de sus objetivos misionales.

2.1.1 Enfoque. Mixto: cualitativo – cuantitativo. “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como

su integración y discusión conjunta, para sacar conclusiones producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo el estudio”⁵.

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de la información. Las fuentes de información para esta investigación serán todas aquellas fuentes y técnicas de información de las que se hará uso, con el fin de que la investigación logre datos reales los cuales servirán de base para la construcción de acciones que permitan el mejoramiento del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño, teniendo en cuenta las necesidades y condiciones de la misma.

- **Fuentes Primarias.** Son los 80 servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, de planta, libre nombramiento y remoción, contratos laborales, órdenes de prestación de servicios (OPS) y de carrera administrativa a quienes se les aplicó encuesta, teniendo en cuenta el modelo propuesto por, el profesor Hernán Alvarez Lodoño⁶.
- **Fuentes Secundarias.** La investigación se apoyó en estudios de clima organizacional, realizados por estudiantes de las distintas facultades académicas de la Universidad de Nariño, aplicados en organizaciones asentadas en el Municipio de Pasto y el Departamento, las cuales se consultaron de la base de datos de la biblioteca virtual disponible en la Universidad, las cuales se referencian en las páginas, 28 y 29, del Marco Referencial del estudio, de igual manera el estudio se apoyó en los informes de clima organizacional adelantados por:
 - La Universidad del Valle, durante los años 2012⁷ y 2013⁸.
 - informe Universidad de Sucre año 2013⁹

⁵ Ibíd.

⁶ ALVAREZ LONDOÑO, Op. cit., p. 33.

⁷ GOYES C, Juan Esteban. Clima organizacional en la universidad del valle documento de trabajo diagnóstico. 21 de Diciembre de 2012: [en línea] [citado 2014-05-15] Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>

⁸ MONTERO, Vanessa. Clima organizacional en la universidad del valle; informe técnico año 2013. [en línea] [citado 2014-01-15] Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>.

⁹ MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO. [en línea] [citado 2014-01-15] Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>.

- Otro apoyo bibliográfico importante, utilizado en la Investigación fue el Artículo, publicado por la Magister Mónica García Solarte, docente de la Universidad del Valle¹⁰.

Y para complementar el estudio, fueron importantes las informaciones y datos verbales suministrados por la División de Recursos Humanos, Oficina de Planeación y Desarrollo, equipo de Gestión de Calidad y algunos datos suministrados por el equipo del Proyecto Reorganización Administrativa, (los datos fueron suministrados durante el mes de agosto de 2014).

2.1.3 Población y Muestra. Teniendo en cuenta que la Universidad de Nariño es una institución de educación superior del orden público departamental, la medición del clima organizacional del área administrativa, se sustenta en el hecho que el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, considera determinante al interior de las organizaciones el desarrollo de estrategias que apunten al establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas así como de mecanismos de retroalimentación que permitan direccionar y coordinar acciones.

Esto implica la realización de mediciones periódicas, por lo menos una vez al año, del clima organizacional de la entidad con el objetivo de conocer la valoración de los funcionarios con respecto a éste e introducir acciones de mejora que aumenten su motivación y por ende los beneficios para la entidad.

“En ese orden de ideas, el estudio tiene como objetivo identificar las percepciones de clima organizacional que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, evaluar el resultado y plantear acciones de mejoramiento a partir de la aplicación del modelo planteado por el profesor, Hernán Alvarez Lodoño”¹¹.

- **Población:** El tipo de población objeto del presente estudio son los 668 trabajadores de contrato laboral, OPS, carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, trabajadores oficiales pertenecientes al área administrativa de la Universidad de Nariño.
- **Determinación del tamaño de la Muestra:** “para determinar el tamaño de la muestra del estudio en referencia y con el fin de asegurar la obtención de una información representativa y consistente, se aplicó el método aleatorio simple,

¹⁰ GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: 9 Una aproximación Conceptual. Cali. Universidad del Valle, Diciembre 16 de 2009, publicado en “Cuadernos de Administración” Publicación semestral de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle – ISSN impreso No. 0120- 4645.

¹¹ ALVAREZ LONDOÑO, Op. cit., p. 33.

en procura de garantizar que todos los servidores tengan la misma oportunidad de ser encuestados, dicho procedimiento se encuentra indicado en el anexo (1) del manual MECI – 2005¹².*

Es importante indicar que el procedimiento adoptado para determinación de la muestra ha sido utilizado, para la medición de clima organizacional por la Universidad del Valle durante los años 2012, 2013 y la Universidad de Sucre durante el año 2013.

Tabla 1. Tabla de Metodología MECI - 1000

Número de servidores del área organizacional	Tamaño de la muestra
De 2 – 8	2
De 9 – 15	3
De 16 – 25	5
De 26 – 50	8
De 51 – 90	13
De 91 – 150	20
De 151 – 280	32
De 281 – 500	50
De 501 – 1200	80
De 1201 – 3200	125
De 3201 – 10000	200

Fuente: Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 – Segunda versión Diciembre 2008. p. 141.

Dado lo anterior se tiene que la muestra utilizada en la investigación corresponde a 80 servidores públicos, del área administrativa de la Universidad de Nariño.

2.1.4 Variables de la investigación. Con base en el marco conceptual donde se considera importante que cada organización debe generar su propio esquema para diagnosticar el clima de su organización acorde a su contexto y definir su propio modelo, y teniendo presente que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta, se definió utilizar una metodología similar a la propuesta de Encuesta de Autoevaluación del MECI, contemplando 24 dimensiones o variables directamente relacionadas al clima organizacional, estas

¹² MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 – Segunda versión Diciembre 2008. p. 141. *El Manual tiene como propósito orientar a las entidades en la implementación y desarrollo de cada uno de los subsistemas, componentes y elementos que conforman el Modelo Estándar de Control Interno.

variables son:

- Claridad organizacional.
- Estructura organizacional.
- Participación.
- Instalaciones.
- Comportamiento sistémico.
- Relación simbiótica.
- Liderazgo.
- Consenso.
- Trabajo gratificante.
- Desarrollo personal.
- Elementos de trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Buen Servicio.
- Solución de conflictos.
- Expresión informal positiva.
- Estabilidad laboral.
- Valoración.
- Salario.
- Agilidad.
- Evaluación del desempeño.
- Retroalimentación.
- Selección de personal.
- Inducción.
- Imagen de la organización.

CAPITULO III.

3. MARCO REFERENCIAL

Estado del Arte: Específicamente, el estudio del clima organizacional (CO) ha sido abordado en Colombia por autores como: *Sudarsky, Méndez, Toro, Gómez, Castillo L.*

De igual manera y con más actualidad se tiene estudios presentados por, *Alvarez, Hernán*¹³.

Quienes han atraído la atención de distintos profesionales en contextos académicos y laborales hacia esta temática.

En referencia al estudio de clima organizacional en el Departamento de Nariño, una vez revisada la base de datos de la biblioteca virtual de la Universidad de Nariño, se encontraron estudios realizados por estudiantes de distintas facultades quienes adelantaron diagnósticos y estudios de medición y mejoramiento de clima organizacional empresas del Municipio de Pasto y del Departamento de Nariño, cabe indicar que los estudios realizados se desarrollaron por estudiantes de distintas facultades de la Universidad de Nariño, con el fin de obtener títulos profesionales; entre los estudios encontrados y disponibles en la biblioteca virtual se pueden destacar los siguientes:

3.1 MARCO TEÓRICO

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional, por Gellerman. Sin embargo, en su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara definición y distinción. El clima organizacional puede ser sentido por un individuo sin que sea consciente del papel y de los factores que componen el mismo, las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo que hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones. Esto ha conllevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo¹⁴.

¹³ ALVAREZ LONDOÑO, Op. cit., p. 33.

¹⁴ GOYES C, Op. cit., p. 5.

Dentro del estudio del clima organizacional existen dos enfoques: el estructural y el subjetivo.

El estructural, describe el clima organizacional como el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Dentro de las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma.

El subjetivo, describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. *Dessler (1976)*¹⁵, Basado en Halpin y Crofts dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describe es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

Métodos comunes de medición y análisis del clima organizacional. En cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima organizacional.

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima, a continuación se describirán los más implementados en nuestro contexto.

¹⁵ DESSLER, Gary. Organización y administración: enfoque situacional. México: Prentice/Hall internacional, (1976. p. 60.

Según Brunet¹⁶, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas, por lo que las herramientas y metodología deben adaptarse a las necesidades de nuestras organizaciones.

Entre los cuestionarios más utilizados están:

- El cuestionario de Litwin y Stringer¹⁷

Para estos autores el clima organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

- Conformidad; es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso

¹⁶ Brunet, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

¹⁷ OGLIASTRI, Enrique. Un modelo de diagnóstico e intervención. En: Revista Desarrollo Organizacional. Bogotá: Editorial Universitaria de América Ltda., 1977.

de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

- Responsabilidad; es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.
- Normas de excelencia; es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los Individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.
- Recompensas; es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.
- Claridad organizacional; es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.
- Calor y apoyo; es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo”¹⁸

- El cuestionario de Rewis Likert¹⁹

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 qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.
- El segundo permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:

Clima de tipo autoritario:

Sistema 1 - Autoritarismo explotador: En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen

¹⁸ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Madrid: Trillas, 1987.

¹⁹ Ibíd.

que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II - Autoritarismo paternalista: El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo:

Sistema III – Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Seminario IV - Participación en grupo: En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma

de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Likert, establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción jefe- empleado para establecer los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

John Sudarsky - Test De Clima Organizacional (TECLA)²⁰

El trabajo de Sudarsky²¹ es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

²⁰ OGLIASTRI, Op. cit., p. 55.

²¹ SUDARSKY, John. Test de clima organizacional. Citado en: OGLIASTRI, Op. cit., p. 55.

El proyecto desarrollado por el profesor *John Sudarsky* en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, de poder, y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

*John Sudarsky*²² desarrolló la prueba TECLA (test de clima organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó los factores la seguridad y el salario porque los consideró importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

- Seguridad; es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- Salario; es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

Hernán Álvarez²³ - Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima organizacional en el Valle del Cauca.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez son los siguientes y se apoyan en los supuestos:

- *Claridad organizacional*: mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
- *Estructura organizacional*: si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e

²² Ibíd.

²³ ALVAREZ, Hernán. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Cali: Universidad del Valle, 1995.

integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

- *Participación*: si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.
- *Instalaciones*: si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
- *Comportamiento sistémico*: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.
- *Relación simbiótica*: si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.
- *Liderazgo*: si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
- *Consenso*: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.
- *Trabajo gratificante*: si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
- *Desarrollo personal*: si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
- *Elementos de trabajo*: si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
- *Relaciones interpersonales*: si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y

de actuar, apoyo, trato digno y cordial, es decir, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

- *Buen servicio*: si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.
- *Solución de conflictos*: si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
- *Expresión informal positiva*: si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.
- *Estabilidad laboral*: si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.
- *Valoración*: si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores se les valora, se les destaca o se les incentiva de una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
- *Salario*: si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
- *Agilidad*: si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.
- *Evaluación del desempeño*: si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos más no represivos, mejor será el clima organizacional.
- *Retroalimentación*: si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.
- *Selección de persona*: si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

- *Inducción*: si desde el mismo momento de su vinculación a la organización las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva tanto a ambientarlas rápidamente con los demás como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.
- *Imagen de la organización*: si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo, adaptar fenómenos de cada organización no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

La pregunta que sigue es: ¿cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización? Para ello es importante tener en cuenta, algunos de los siguientes factores definidos por Altmann²⁴.

- El alcance de la información incluida dentro del cuestionario.
- Las características del ambiente que se desea medir.
- Que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación.
- La flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral.
- Su aplicación en toda la organización o en un área específica.
- Cabe señalar que el marco teórico relacionado, fue utilizado por la Universidad del Valle en los estudios de clima organizacional adelantados en los años 2012 y 2013, antecedente académico e Institucional que permitirá en primera mediada efectuar un acertado diagnóstico de clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño, el cual será útil para recomendar acciones de mejoramiento.

3.2 MARCO CONTEXTUAL

La Universidad de Nariño, en el mes de noviembre de 2014, cumplió, ciento diez años, como la primera Institución de Educación Superior en el Departamento de Nariño, su historia se remonta, según algunos historiadores nariñenses, al año de 1712 (26 de julio), cuando inició actividades académicas el “Colegio de la Compañía de Jesús” creado mediante cédula real del 1^a de Julio de 1689 y dirigido por los padres jesuitas.

²⁴ ALTMANN, Rob. Understand the Organizational Climate. EEUU: Canadian Manager, Summer, 2000.

Es así como el Alma Mater, hunde sus raíces en 1827 (1º de junio), fecha en que se creó por parte del Vicepresidente de la Nueva Granada, General Francisco de Paula Santander el primer Colegio Público, denominado primer Colegio Provincial; éste, en el año de 1833, adoptó el nombre de “Colegio de San Agustín” en honor a los padres Agustinos que lo regentaron por aquella época. Se comparte esta hipótesis porque el Colegio de San Agustín fue el primero de carácter público en Pasto a diferencia del Colegio de la Compañía que tuvo el carácter de colegio privado, además de ser elitista.

El Colegio Santanderino de San Agustín fue, en consecuencia, el primer germen de la Universidad de Nariño, ahí comenzó su periplo para gloria de la región. En el año de 1835, el catedrático de filosofía Dr. Antonio José Chaves intelectual y político reconocido, instauró en el Colegio la cátedra de Derecho, hecho a considerarse como el comienzo de los estudios de jurisprudencia en el medio, y fecha que debe tenerse en cuenta para la historia de tan prestigiosa Facultad en el Alma Mater Nariñense.

En atención a la Ley del 16 de Mayo de 1840 se descentralizó la educación colocándola bajo los auspicios de las Cámaras de Provincia, en consecuencia, los Colegios Provinciales. En la ciudad de Pasto, el Colegio Provincial estuvo costeadado con fondos públicos, cabe destacar que en su plan de estudios se contempló por primera vez “las ciencias físicas y matemáticas”, por otra parte se resalta el hecho de que en 1853 el Colegio se constituyó como Universidad sin que hubiese formado profesionales. Se destacaron las cátedras de Derecho Civil y Economía Política.

Durante el periodo comprendido entre 1859 y 1895 al Colegio Provincial se le denominó Colegio Académico, éste dejó una historia de grandes conquistas en el campo educativo, fue uno de los más importantes en el Estado Soberano del Cauca ya que su plan de estudios recogió los postulados de la política educativa del liberalismo radical centrada en el estudio de las Ciencias Naturales y Básicas; las Matemáticas, la Física, la Geometría, la Cosmografía, la Química ocuparon la atención de los profesores y estudiantes. Su filosofía fue auténticamente liberal, por ello, impulsó la educación laica lo que le ocasionó fuertes críticas por parte de la iglesia y de los sectores políticos tradicionalistas, éstos condenaron su currículo, sus prácticas y métodos, señalaron a los profesores como “ateos”, “impíos” e “irreligiosos”, al Colegio lo calificaron de “Rojo” por las ideas y el color del partido liberal.

En el año de 1867, bajo la rectoría de José María Rojas Polo, se creó en el Colegio las Facultades de Jurisprudencia y Medicina, esta última aprobada por la Asamblea Legislativa del Cauca y sancionada por el Presidente Julián Trujillo. El primer Curso de Medicina lo inició el médico Manuel Francisco Erazo, el 11 de enero de 1868, la Facultad no alcanzó a graduar a ningún médico porque el

Colegio fue cerrado debido a las guerras civiles en las que se comprometió Pasto en aquel entonces.

En las últimas décadas del siglo XIX, el Colegio fue objeto de reformas impulsadas por pedagogos extranjeros que llegaron a Pasto como Miguel Egas y Benigno Orbegozo quienes le dieron énfasis a la enseñanza de la Química, la Biología, la Astronomía.

Fue tanta la importancia del Colegio Académico en esta época que tuvo de nuevo carácter de Universidad en 1889 concedida mediante decreto No. 726 del 11 de Septiembre refrendado por el Presidente Carlos Holguín. La Facultad de Jurisprudencia que se reabrió estuvo a la altura de las mejores Facultades del país en lo concerniente al Derecho Romano. En este año la hegemonía conservadora diseñó una educación y una pedagogía católica, por eso, al Colegio se le imprimió un carácter eclesial y se le impuso un pensum basado en el pensamiento clerical.

A partir de 1895, el Colegio Académico tomó el nombre de Liceo Público de Pasto, el cual subsistió hasta 1903, esta Institución tuvo Facultades de Jurisprudencia, Matemáticas e Ingeniería, Filosofía y Letras y Clases de Comercio, las mismas unidades con las cuales fue creada la Universidad de Nariño en 1904.

Estos antecedentes permiten aseverar que el año de fundación 1904, es una de las tantas fechas importantísimas en el recorrido histórico de la Universidad, su vida no brotó de un día para otro, fue la síntesis de una larga experiencia cargada de vitalidad educativa, por eso nació con prestigio y reconocimiento porque tenía la impronta de los tiempos más significativos en materia de educación.

En el último lustro, la Universidad ha alcanzado un buen posicionamiento en la región, a través de la investigación, de sus extensiones y de la proyección social. A partir del 2008 y bajo el paradigma de “Pensar la Universidad y la Región”, se ha logrado construir el Plan de Desarrollo 2008-2020, de manera democrática y participativa y éste es y será el instrumento guía para que la Universidad pueda servir con mayor eficacia y calidad a la construcción de Región²⁵.

Nariño es un Departamento que requiere la acción de la Universidad para: la construcción de ciudadanía, el fortalecimiento y creación de cultura, para la investigación de los problemas sociales, económicos, políticos, educativos, agropecuarios, de medio ambiente, infraestructurales, etc. y contribuir a la solución de los mismos. La “Reforma Universitaria” de la Universidad de Nariño se hará con base en los mandatos del “Plan de Desarrollo” que requiere de la inteligencia

²⁵ GUERRERO VINUESA, Gerardo León. Historia Universidad de Nariño, contenido en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Bogotá: s.n., 2013. p. 7.

de sus estamentos para materializar, en la práctica, los cambios sustanciales en sus funciones misionales para una educación digna y con calidad.

En concordancia a lo establecido en el Plan de Desarrollo 2008-2020, se basa la propuesta programática de gestión rectoral Período 2011-2014, trabajo que retoma la dinámica del proceso de la Reforma Universitaria y las expectativas de las Facultades y de los Programas como unidades creadoras y dinamizadoras de los conocimientos y saberes, gestoras de posibles intercambios nacionales e internacionales, encaminando el esfuerzo a articular y a fortalecer las funciones básicas de la universidad, docencia, investigación, proyección social, a las cuales se agrega la función de producción docente y estudiantil, con estrategias como la del diálogo permanente, la del trabajo en equipo y la de la participación democrática.

“Una universidad pública, digna, autónoma y democrática, un proyecto integrador” es la invitación que se hace a la construcción de grandes iniciativas para la transformación institucional de acuerdo con los requerimientos de la sociedad y con una perspectiva de internacionalización de la educación superior”²⁶.

Para lograr este proyecto prospectivo de región, la Universidad de Nariño requiere, de un gran equipo de hombres y mujeres dispuestos a trabajar mancomunadamente, día tras día, adoptando un sentido de pertenencia por su Institución y una gran disposición para trabajar en equipo para logra cumplir esos objetivos misionales consignados en el Plan de Desarrollo, 2008 - 2020.

Cultura Organizacional Universidad de Nariño. (Sistema de Gestión de Calidad, MECI)²⁷

Visión. La Universidad de Nariño, entendida como un acontecimiento en la cultura, quiere ser reconocida por su contribución, desde la creación de valores humanos, a la paz, la convivencia, la justicia social y a la formación académica e investigativa, comprometida con el desarrollo regional en la dimensión intercultural.

Misión. La Universidad de Nariño, desde su autonomía y concepción democrática y en convivencia responsable con la región sur de Colombia, forma seres humanos, ciudadanos y profesionales en las diferentes áreas del saber y del conocimiento con fundamentos éticos y espíritu crítico para el desarrollo alternativo en el acontecimiento del mundo.

²⁶ CALVACHE LÓPEZ, José Edmundo. Propuesta de Trabajo Rectoría gobierno, 2011 – 2014. Contenido en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Pasto: s.n., 2013. p. 7.

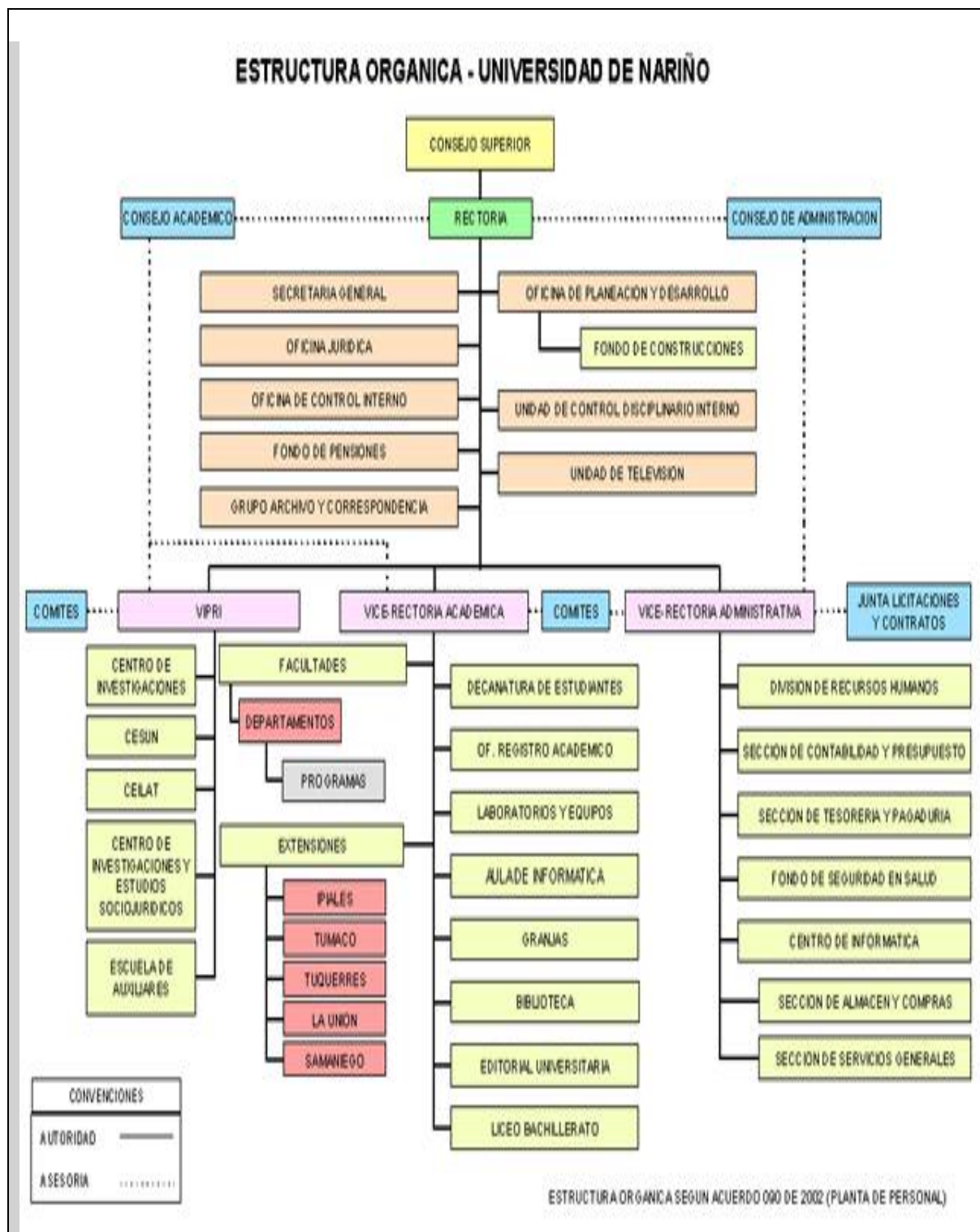
²⁷ Ibíd., año 2013.

Principios Éticos Institucionales. El Código de Ética de los servidores públicos de la Universidad de Nariño, contempla cómo debe ser el comportamiento ideal de sus funcionarios en el desempeño de las labores cotidianas y por ello se dirige hacia el individuo, dentro de un marco de principios y valores generales que fundamentan la gestión universitaria bajo parámetros de transparencia y servicio a la sociedad. Este documento obedece a una construcción colectiva y participativa en la Universidad de Nariño y fue adoptado mediante la Resolución de Rectoría No. 5644 de 2007 fechada el 20 de diciembre de 2007.

Como compromiso institucional, se construyó el documento en mención como un insumo importante puesto que dicta los valores que hacen posible un actuar transparente en la Universidad de Nariño, los cuales se mencionan a continuación:

- Verdad.
- Honestidad.
- Integridad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Servicio.
- Profesionalismo.
- Sentido de Pertenencia.
- Dedicación y Esfuerzo.
- Transparencia.
- Respeto.
- Concertación.
- Solidaridad.
- Manejo del Conflicto.

Figura 1. Estructura organizacional Universidad de Nariño.



Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Universidad de Nariño 2014.

3.3 MARCO LEGAL

En Colombia existen, diferentes Leyes, Decretos, legislaciones, dispuestas para la orientación referente a la gestión que deben las organizaciones públicas en procura del cumplimiento de sus objetivos misionales e institucionales. Por consiguiente y por la especificidad indicada en el estudio, se han identificado marcos legales orientadores del caso indicado en bibliografía como normatividad consultada.

CAPITULO IV.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.4 MODELO PROPUESTO

“Teniendo en cuenta las connotaciones laborales específicas, que se encuentran en el área administrativa de la Universidad de Nariño y una vez revisado el estados del arte referentes a estudios similares, adelantados en el Departamento de Nariño y referenciados, en el Marco Referencial páginas, 28 y 29, como también los estudios adelantados por la Universidad del Valle, durante los años (2012-2013,)”²⁸

Como también revisado y analizado el marco teórico presentado, se determinó que el modelo más apropiado para “identificar la percepción que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, de libre nombramiento y remoción, trabajadores con contratos laborales y personal vinculado mediante la modalidad de órdenes de prestación de servicios (OPS), carrera administrativa, con respecto al clima organizacional del área administrativa, se determinó que el modelo que permitiría hacer un diagnóstico objetivo era el **Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante**, propuesto por el pprofesor, Hernán Alvarez, de la Universidad del Valle.

Por otra parte se consideró importante que cada organización debe generar su propio esquema para diagnosticar su clima organizacional, acorde a su contexto que le permite definir su propio modelo, situación que permite inferir que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta, por consiguiente para el estudio de clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño, se definió utilizar una metodología similar a la propuesta de encuesta de autoevaluación propuesta por el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), considerando 24 dimensiones directamente relacionadas al clima organizacional como son: (claridad organizacional, estructura organizacional, participación, Instalaciones, Comportamiento sistémico, Relación simbiótica,

²⁸ GOYES C, Op. cit., p. 33.

Liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de persona, inducción e imagen de la organización).

Supuesto general: Si las dimensiones anteriormente indicadas son percibidas de manera favorable entre los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Nariño, es decir, si las actividades, funciones, interacciones personales y laborales, mecanismos, experiencias y todos los elementos que conforman el trabajo de cada uno de los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Nariño, son los pertinentes, según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima o ambiente organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño, será el mejor.

4.4.1 Metodología de aplicación de la encuesta. El procedimiento que se describe a continuación, se implementó para determinar una muestra del estado actual Clima Organizacional, en el área administrativa de la Universidad de Nariño, para lo cual se encuestó a servidores públicos, de planta (de libre nombramiento y remoción, de contratos laborales, (OPS) y carrera administrativa, con el propósito de asegurar que la información suministrada sea representativa y objetiva en todos sus aspectos.

Para la determinación del tamaño de muestra representativa, se hizo uso de la metodología que se encuentra indicada en el manual de implementación del MECI 1000:2005 en su segunda versión.

En primera medida y con el fin de obtener una muestra representativa, mediante oficio se solicitó a la División de Recursos Humanos de la Universidad de Nariño, para que suministre una relación del personal contratado por la Universidad de Nariño, durante el Semestre B de 2014, que en respuesta se obtuvo la una amplia información contenida en la siguiente tabla:

Tabla 2. Personal vinculado a la Universidad de Nariño a 31 de agosto de 2014

TIPO DE VIENCULACION	No.
CONTRATO LABORAL	484
OPS	57
CARRERA ADMINISTRATIVA	63
LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	48
TRABAJADOR OFICIAL	16
SUBTOTAL FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS	668
DOCENTE DEL LICEO DE BACHILLERATO	42
DOCENTE TIEMPO COMPLETO BACHILLERATO	1
DOCENTE TIEMPO COMPLETO DEL BACHILLERATO EN COMISION ADMINISTRATIVA	1
DOCENTE TIEMPO COMPLETO EN COMISION ADMINISTRATIVA	52
DOCENTE TIEMPO COMPLETO OCASIONAL	30
DOCENTE TIEMPO COMPLETO PREGRADO	263
DOCENTE HORA CATEDRA PREGRADO	432
DOCENTE CONTRATO LABORAL MEDIO TIEMPO	4
DOCENTE CONTRATO LABORAL TIEMPO COMPLETO	6
SUBTOTAL DOCENTES	831
TOTAL	1499

Fuente: División de Recursos Humanos Universidad de Nariño 2014.

Como se observar en la tabla No. 2 la Universidad de Nariño cuenta aproximadamente con 1.499, servidores públicos, de los cuales a 31 de agosto de 2014, 831 son Docente y 668 pertenecen al área administrativa, los cuales son materia de estudio.

Por consiguiente y en atención a tabla dada para la determinación del tamaño de muestra según Metodología MECI1000:2005, se define que para una población de 501 a 1200 empleados, se requiere una muestra representativa de 80 personas.

Es importante indicar en este estudio que con la información suministrada por la División de Recursos Humanos de la Universidad de Nariño, se pudo establecer el total de servidores públicos que laboran en el área administrativa de la Universidad de Nariño, denotando que el 72.4% de sus trabajadores están contratados mediante la Modalidad de Contratos Laborales, por otra parte el 9.4% están contratados mediante la modalidad de carrera administrativa, el 8.5% mediante la modalidad de Ordenes de Prestación de Servicios (OPS), carrera administrativa, el 7.1% mediante la modalidad de libre nombramiento y remoción y el 2.3% mediante la modalidad de trabajadores oficiales.

La encuesta aplicada fue elaborada teniendo en cuenta el modelo propuesto por Alvarez²⁹.

Dada la falta de aplicativos electrónicos institucionales para la toma de muestras, se decidió aplicar las encuestas en cada dependencia persona a persona, previó permiso de cada jefe de dependencia, la misma fue aplicada durante el mes de agosto de 2014.

Para la interpretación y análisis de los resultados arrojados por la encuesta, se elaboró una matriz evaluadora en una hoja de cálculo Excel, donde se estructuraron todos los campos necesarios para procesar y analizar la información recolectada. (Ver anexo B)

Encuesta: La encuesta se consignó en 8 páginas tamaño oficio, donde se evaluaron las 24 dimensiones propuestas para calificar el clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño.

En primera instancia, para obtener respuestas precisas a las preguntas formuladas en la encuesta, al inicio de la misma, se presentó una breve introducción sobre el documento a diligenciar y la manera de cómo se calificará cada dimensión; en esta primera parte se encuentra el Área o Dependencia donde trabaja, género, tipo de vinculación y su respectivo nivel.

En segunda instancia, durante los meses de julio y agosto de 2014, se visitaron las distintas dependencias referenciadas en el estudio, y personalmente se aplicaron las encuestas.

²⁹ Ibíd.

CAPITULO V.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Rango de calificación: Con el fin de realizar análisis objetivo del actual clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño, se utilizó la misma valoración propuesta en el diagnóstico técnico de clima organizacional años 2012 y 2013, elaborados por la Universidad del Valle. Esta valoración consta de una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa, las cuales son la base con la cual se realiza el análisis, dicha valoración se muestra en la tabla No. 3.

Tabla 3. Equivalencia entre calificación numérica y cualitativa

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
9 -10	EXCELENTE
8- 9	BUENO
7 – 8	ACEPTABLE
6 – 7	REGULAR
4- 6	MALO
0 – 4	PÉSIMO

Fuente: Informe técnico de Clima Organizacional años 2012 y 2013 Universidad del Valle.

La tabla No. 3, muestra la calificación aceptable, buena y excelente la cuales corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones regulares, malas y pésimas corresponden al grado de debilidad del mismo.

Resultados generales: En desarrollo del estudio de clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño, se aplicaron 80 encuestas a distintos servidores Públicos, de Planta (de libre nombramiento y remoción, de contratos laborales y OPS) y carrera administrativa.

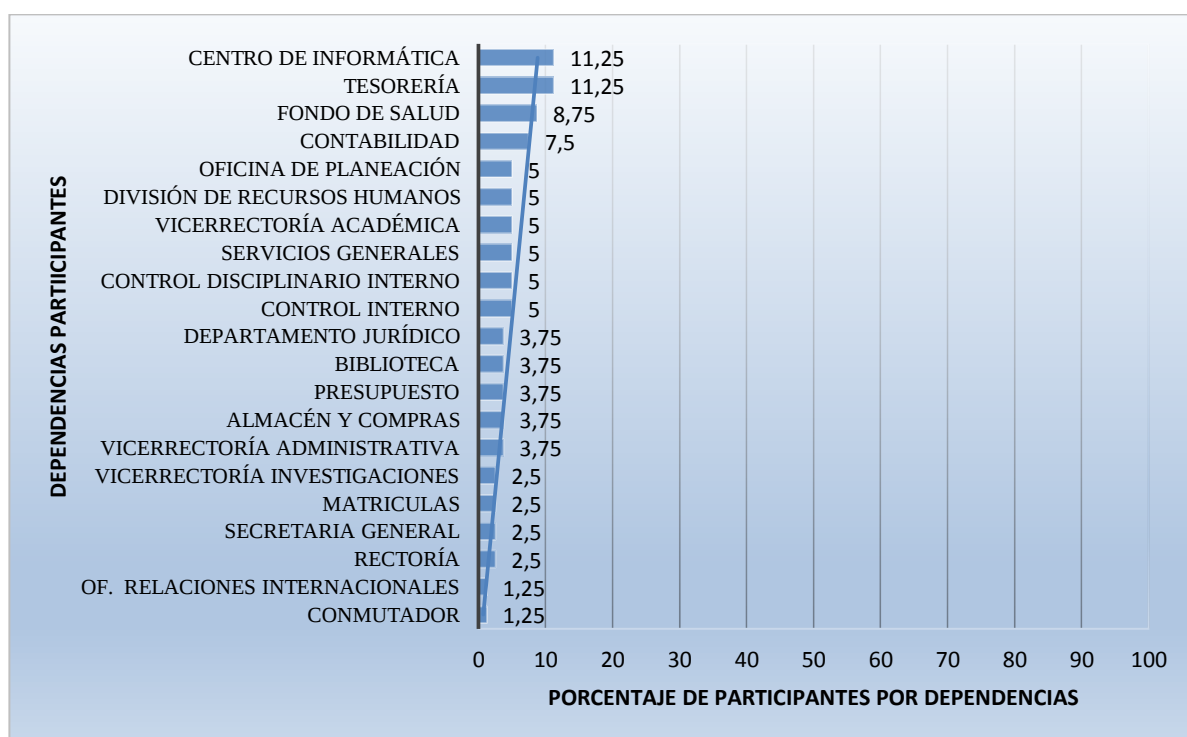
A continuación se indican los resultados de la información general solicita en la encuesta, donde se muestra la distribución de quienes la diligenciaron según el tipo de vinculación laboral, el área donde laboran, antigüedad y género.

Es importante indicar que la mayoría de los resultados obtenidos se muestran en porcentajes, los cuales fueron calculados con base al total de repuestas suministradas

Posteriormente se encuentra el perfil general por dimensión del clima organizacional, que señala la calificación cuantitativa y respectivamente la calificación cualitativa en la que se encuentra el área administrativa de la Universidad de Nariño.

Dependencias encuestadas: las 80 encuestas se aplicaron a distintas áreas administrativas de la Universidad de Nariño, como se muestra en el siguiente gráfico:

Grafico 1. Porcentaje de Participantes por Dependencias encuestadas



Fuente. Este estudio.

El grafico No. 1, muestra como la mayor participación de los encuestados corresponde al obtenido en área del Centro de Informática con una participación del 11.25%, equivalente a 9 personas encuestadas, de igual manera el área de Teoría participó en un porcentaje equivalente al 11.25%; por su parte las áreas con menor participación fueron: oficina de Relaciones Internacionales y el área de Conmutador con una participación del 1,25% correspondiente a 1 persona encuestada por dependencia.

En el siguiente grafico se muestra el total de participación de los encuestados por dependencias:

Gráfico 2. Número de participantes por Dependencias

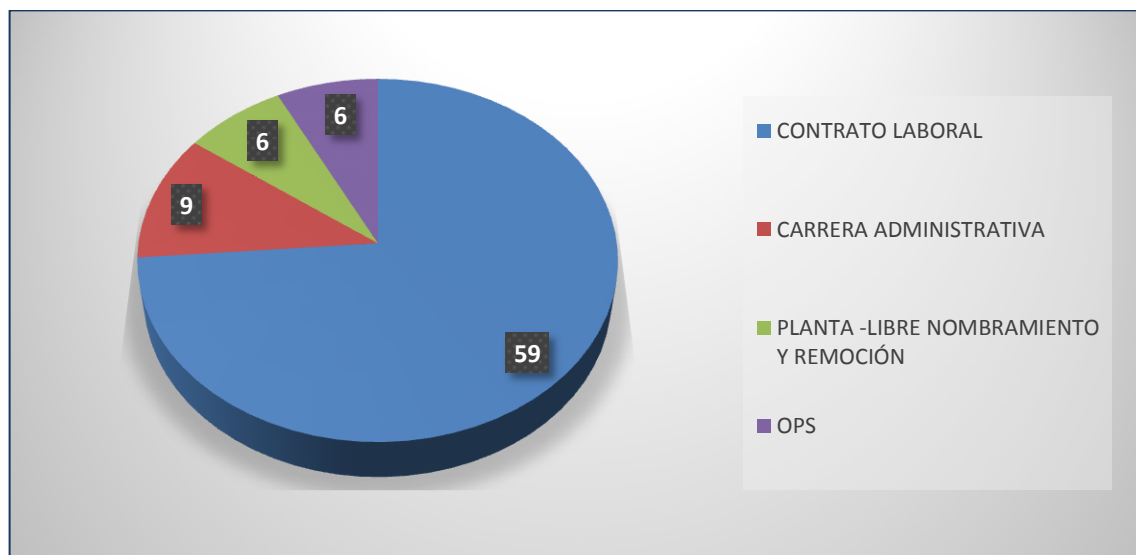


Fuente. Este estudio.

El grafico No. 2 muestra el total de participaciones por áreas, donde la mayor participación corresponde a las áreas de Centro de Informática y Tesorería con una participación de 9 servidores públicos cada una de las áreas, equivalentes a 18 participantes y las menor participaciones se encuentran en las áreas de la Oficina de Relaciones Internacionales y el área de Conmutador con una participación de uno (1) por cada área.

La siguiente grafica muestra el porcentaje de participación de encuestados según el tipo de contratación laboral, correspondiente al semestre B del año 2014:

Gráfico 3. Número de participantes Según tipo de contratación laboral

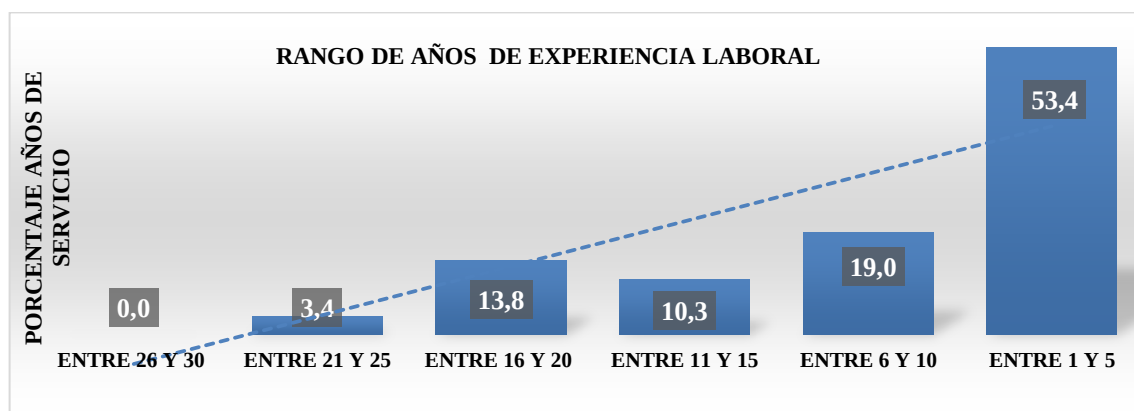


Fuente. Este estudio.

Con respecto al tipo de vinculación se observa que la mayor participación en desarrollo de la encuesta, son los trabajadores contratados mediante la modalidad de Contratos Laborales, con una participación del 73% por otra parte la segunda participación corresponde a los trabajadores vinculados mediante la modalidad de Carrera administrativa con un porcentaje del 13.75%, en tercer lugar existe una participación de los trabajadores vinculados mediante la modalidad de Ordenes de Prestación de Servicios (OPS), Carrera administrativa con un porcentaje del 7.5% y en cuarto lugar con una participación similar al anterior, se tiene a los trabajadores vinculados mediante la modalidad de Libre Nombramiento y Remoción (Planta), con una participación del 7.5%, situación que evidencia una participación proporcional al número de trabajadores encuestados según modalidad de contratación.

En el siguiente gráfico, se mostrará la antigüedad o permanencia en años de los encuestados, dentro del área administrativa de la Universidad de Nariño:

Gráfico 4. Antigüedad de los Encuestados

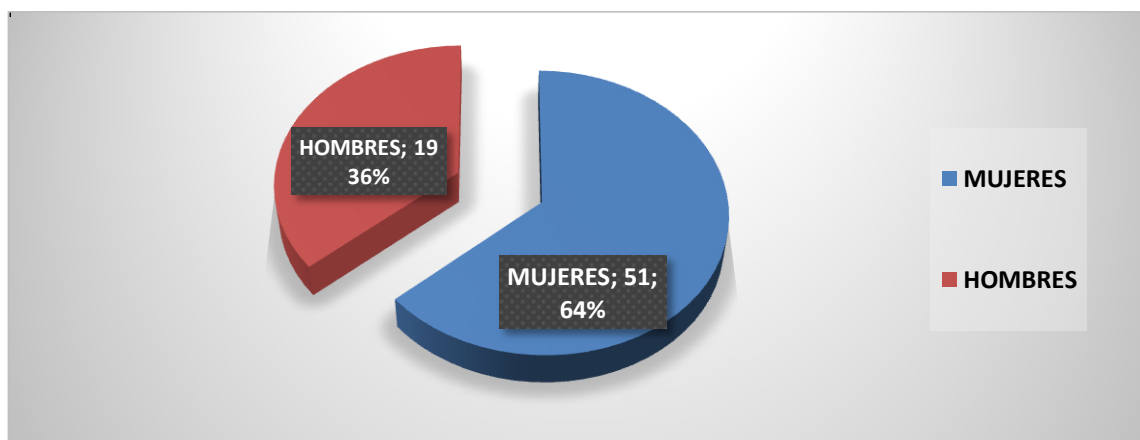


Fuente. Este estudio.

El gráfico No. 4, indica que el 53% de los servidores públicos adscritos al área administrativa de la Universidad de Nariño, poseen una antigüedad de entre 1 y 5 años, estadística que permite advertir que los mismos tienen una experiencia laboral un tanto considerable lo que posibilita objetividad en las respuestas dadas en la encuesta aplicada, situación que brinda un alto grado de credibilidad y confiabilidad respecto a la información suministrada.

Por otra parte es importante señalar que el 3.4% de los servidores públicos encuestados se encuentran en rango de antigüedad entre en 21 y 25 años de servicio en la Universidad de Nariño entre otras entidades, lo que significa que a finales del año 2014, este grupo de personas estarán en proceso de jubilación, según información agregada.

Gráfico 5. Porcentaje de participación por género



Fuente. Este estudio.

El grafico 5, muestra que, 51 personas encuestadas pertenecen al género femenino, equivalente al 64% del total de los encuestados y 29 personas pertenecen al género masculino con una equivalencia del 36% del total de los encuestados, lo que significa que la mayor participación de encuestados fue el del género femenino.

Perfil general del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño: con el propósito de obtener información general respecto a las 24 dimensiones evaluadas, se calculó el promedio para cada una de ellas; posteriormente se promedió los resultados obtenidos, para luego hallar el valor general de clasificación y de esta manera ubicarlo en la escala.

Tabla 4. Perfil general por dimensión de clima organizacional en la Universidad de Nariño

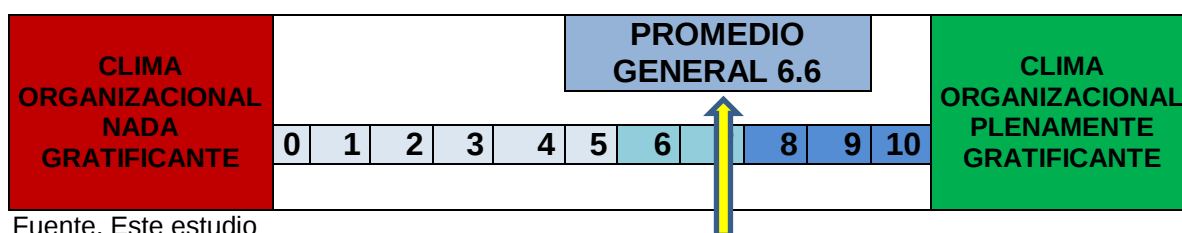
No.	DIMENSIÓN	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	6.6	REGULAR
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6.0	REGULAR
3	PARTICIPACIÓN	7.1	ACEPTABLE
4	INSTALACIONES	6.6	REGULAR
5	COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	6.5	REGULAR
6	RELACIÓN SIMBIÓTICA	6.5	REGULAR
7	LIDERAZGO	8.2	BUENO
8	CONSENSO	7.7	ACEPTABLE
9	TRABAJO GRATIFICANTE	7.5	ACEPTABLE
10	DESARROLLO PERSONAL	6.2	REGULAR
11	ELEMENTOS DE TRABAJO	7.0	ACEPTABLE
12	RELACIONES INTERPERSONALES	7.5	ACEPTABLE
13	BUEN SERVICIO	7.3	ACEPTABLE
14	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	7.5	ACEPTABLE
15	EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	7.3	ACEPTABLE
16	ESTABILIDAD LABORAL	4.2	MALO
17	VALORACIÓN	5.1	MALO
18	SALARIO	4.8	MALO
19	AGILIDAD	6.9	REGULAR
20	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6.6	REGULAR
21	RETROALIMENTACIÓN	6.1	REGULAR
22	SELECCIÓN DE PERSONAL	6.4	REGULAR
24	INDUCCIÓN	5.2	MALO
24	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	8.4	BUENO
	PROMEDIO	6.6	REGULAR

Fuente. Este estudio.

En la tabla 3, se observa que el promedio de calificación general del estado actual del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño, corresponde a una valoración cuantitativa del **6,6** equivalente a una valoración cualitativa de **REGULAR**, esto significa que el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño, de manera general no tiene un Clima Organizacional gratificante, porque le faltan varios aspectos a mejorar para alcanzar un clima organizacional totalmente gratificante, situación que evidencia que existe un alto riesgo de generarse un clima organizacional **MALO**.

A continuación se presenta su ubicación en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable.

Grafico 6. Posición promedio en escala de clima organizacional

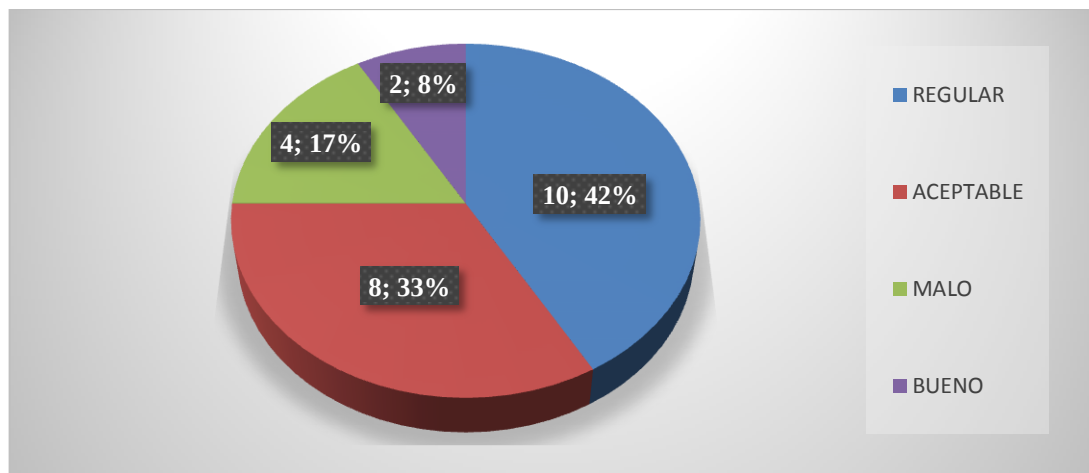


Es importante señalar que en la tabla No 3, se puede apreciar que en los promedios individuales por dimensión en ningún caso alcanzan una calificación de 10, que corresponde a una excelente satisfacción, es decir, los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño no perciben un clima organizacional plenamente satisfactorio, de igual manera no se encuentra que los promedios obtenidos en las dimensiones, estabilidad laboral, valoración, salario e inducción, se encuentran por debajo de 6.0, lo que significa que existe un porcentaje del 16.6% de las 24 variables evaluadas con una calificación cualitativa de **MALO**, demostrando que existen algunas condiciones no favorables con respecto al clima organizacional plenamente gratificante dentro del área administrativa de la Universidad de Nariño.

Por otra parte se observa que la dimensión mejor valorada es la dimensión imagen de la organización con un promedio de 8.4, en la escala cuantitativa, el cual corresponde en la calificación cualitativa **BUENO**, lo cual significa que los servidores públicos adscritos al área administrativa de la Universidad de Nariño, tienen una clara concepción de que existe una gran imagen Institucional tanto interna como externamente, de igual manera la dimensión liderazgo, con un promedio cuantitativo de 8.2 y una calificación cualitativa de **BUENO**, infiere que los colaboradores del área administrativa de la Universidad de Nariño, reconocen que existe un alto liderazgo institucional.

En lo referente a las dimensiones con menor grado de calificación cuantitativa se observa que la dimensión Estabilidad Laboral, con 4.2 de valoración cuantitativa obtenida, indica con alto grado de precisión, que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño no se encuentran satisfechos con las modalidades de contratación que se tiene puesto que esto genera gran incertidumbre laboral cada semestre de cada año, así mismo, la dimensión Salario, con una valoración cuantitativa equivalente al 4.8 y calificada como MALO, indica que los servidores del área estudiada no cuentan con salarios adecuados, confirmando de esta manera la ausencia total de una escala salarial acorde con lo estipulado por las normas que regulan la materia; con un 5.1 se tiene que la dimensión Valoración de igual manera se ha calificado de manera cualitativa como MALO, situación que advierte que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, no están de acuerdo con las valoraciones laborales que adelantan los jefes que integran el área administrativa de la Universidad de Nariño, en similares circunstancia se encuentra la dimensión Inducción, con una valoración cuantitativa de 5.2 y una calificación cuantitativa de MALO, situación que manifiesta las personas contratadas para trabajar en el área administrativa, no reciben las correspondiente inducción según lo ordena la Ley.

Grafico 7. Valoración general cuantitativa del 100% Dimensiones

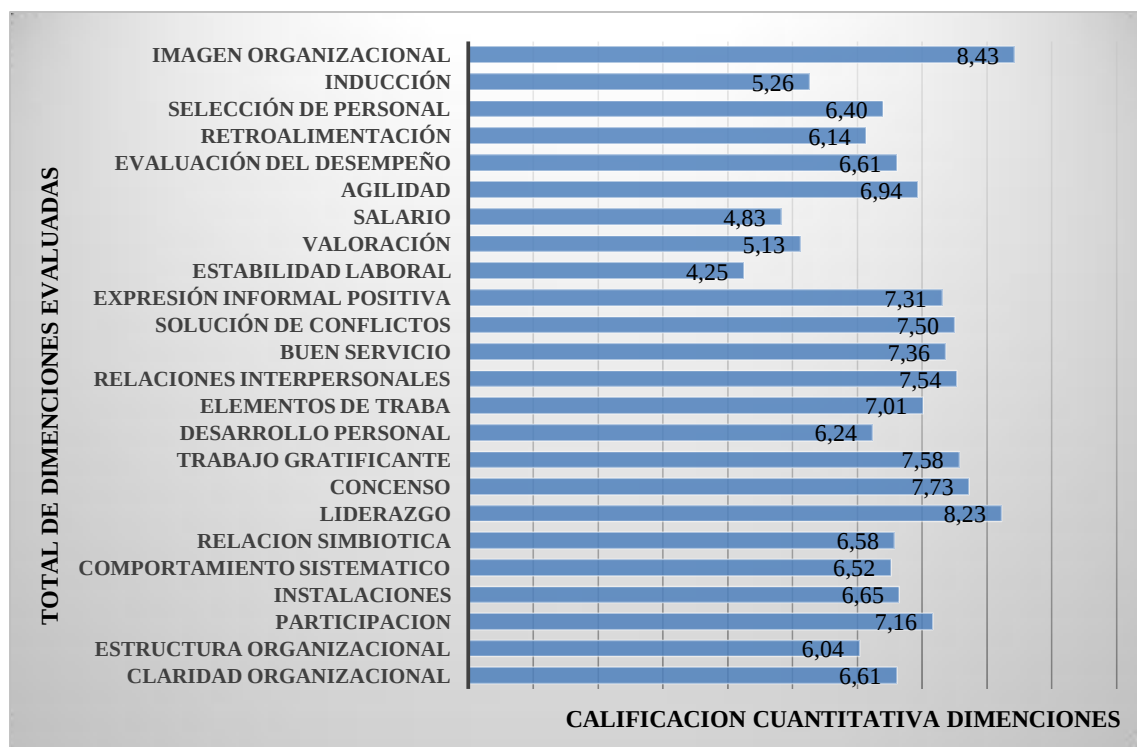


Fuente. Este estudio

En el gráfico No. 7 se observa que de las 24 dimensiones evaluadas se tiene que el 42% tienen calificación cualitativa, REGULAR, (claridad organizacional, estructura organizacional, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, desarrollo personal, agilidad, evaluación del desempeño, Retroalimentación, Selección de personal) el 33% poseen calificación ACEPTABLE, (participación, consenso, trabajo gratificante, elementos de trabajo,

relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva) con un 2.8% se encuentra valorado como BUENO, (Liderazgo e Imagen de la organización) y finalmente con una evaluación del 4,17% se valora a 4 dimensiones como MALO, (Estabilidad laboral, Valoración, Salario, Inducción)

Grafico 8. Perfil General del Clima Organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño Semestre B – 2014



Fuente. Este estudio

Evaluación del clima organizacional: Aquí se detalla cada dimensión mostrando en qué consiste cada una de ellas, cual es el supuesto o condición ideal y su comportamiento de acuerdo a las respuestas obtenidas, además se agrega un análisis de causas con base a las causas planteadas en el cuestionario. En la encuesta se podían seleccionar varias causas a la vez, por lo que los porcentajes en las gráficas del análisis de causas pueden sumar más del 100%.

Dimensión - Claridad organizacional. Explicación, mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

Calificación:

Tabla 5. Calificaciones. Dimensión: Claridad Organizacional

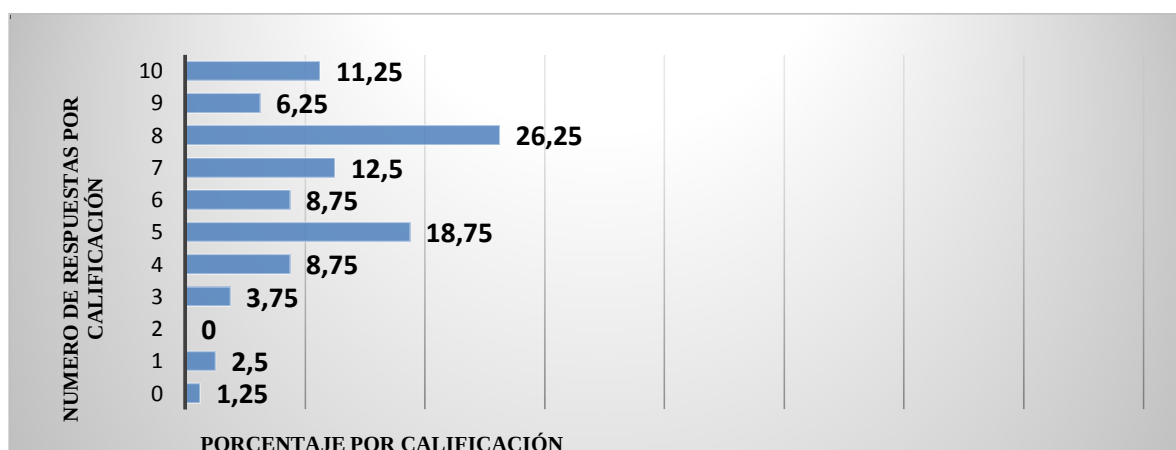
1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL				
	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
CALIFICACIÓN	6.6	8	2.1	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación de la Dimensión Claridad Organizacional, corresponde a 6.6, por lo cual su calificación cualitativa es REGULAR, con una moda de 8 y una desviación estándar de 2.1; la desviación estándar de esta dimensión refleja las diferentes percepciones que tienen los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, con respecto a la claridad organizacional (misión, visión, políticas y las estrategias institucionales)

En esta dimensión, 35 personas equivalentes al 43.75% de los encuestados generaron una valoración de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre pésimo y regular), denotando de esta manera que la información que ellos conocen con respecto a la misión, visión objetivos, políticas y estrategias Institucionales no han sido suficientemente clara de alguna manera y por otra porque no se ha prestado la suficiente atención al tema relacionado dada la falta de información.

Gráfico 9. Resumen de las calificaciones – Dimensión Claridad Organizacional.

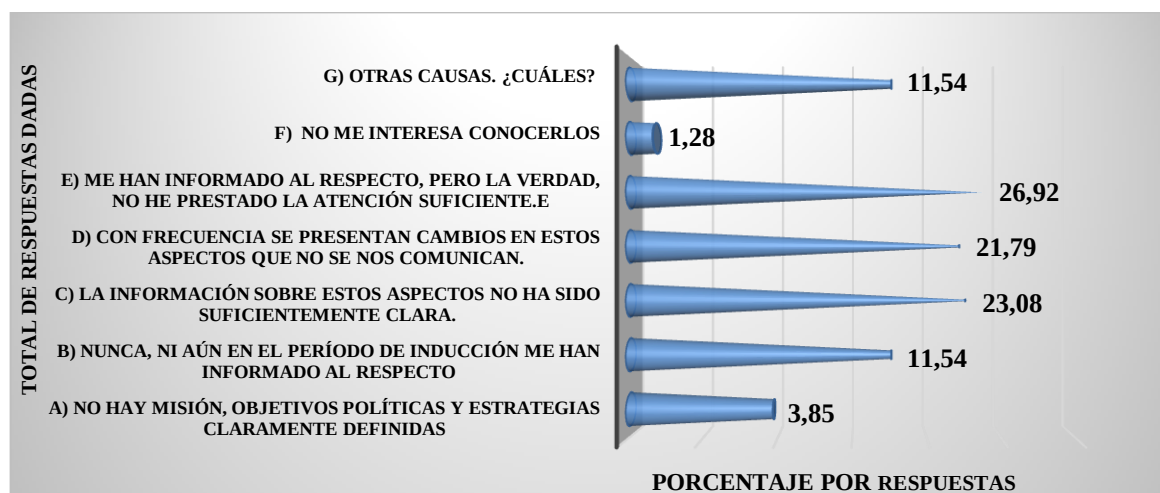


Fuente. Este estudio

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre ACEPTABLE Y EXCELENTE), 45 personas equivalentes al 56.25% encuestados calificaron esta dimensión como REGULAR, lo que significa que los

servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, en su mayoría, conocen la misión, visión objetivos, políticas y estrategias constituidas en la Universidad de Nariño

Gráfico 10. Análisis de causas - Dimensión: Claridad Organizacional



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: El 26.92% encuestados indican que *“Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.”*

La segunda causa identificada con un 23.08%, fue *“la información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara”*

Y por último la tercera causa representativa con un 21,79% fue: *“con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunica”*.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Cuando se ingresa laborar al área administrativa de la Universidad de Nariño, no se da a conocer la misión, visión, políticas y las estrategias institucionales.
- No existe interés por conocer la misión, visión, políticas y las estrategias institucionales por parte de algunos servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño.
- En algunos casos no existe sentido de pertenencia Institucional.
- Falta de utilización de medios de comunicación existentes en la Universidad de Nariño para dar a conocer la misión, visión, políticas y las estrategias institucionales.
- No hay información y capacitación completa al respecto

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

Supuesto: si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional de la universidad.

Calificación:

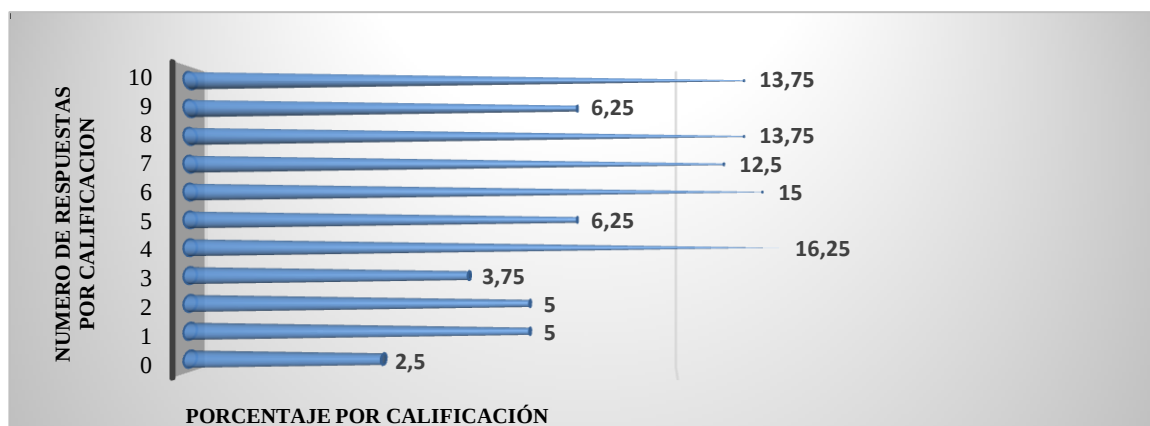
Tabla 6. Calificaciones. Dimensión: Estructura Organizacional

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.0	4	2.7	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación correspondiente a la dimensión estructura organizacional es de 6.0, por lo tanto la calificación cualitativa obtenida es REGULAR, con una moda de 4 y una desviación estándar de 2,7; la moda de esta dimensión, refleja que los servidores públicos, detectan inconvenientes, entre las personas que dieron calificación de 1 a 6, donde se indicó que los procesos que se desarrollan al interior del área administrativa son pausados, en el sentido de que estos obedecen a una estructura vertical altamente rígida, lo cual no permite las unidades que hacen parte del área administrativa interactúen dinámicamente entre unidades, denotando de esta manera que existen intereses particulares por algunas áreas y que se sobreponen a los intereses generales de la Universidad,

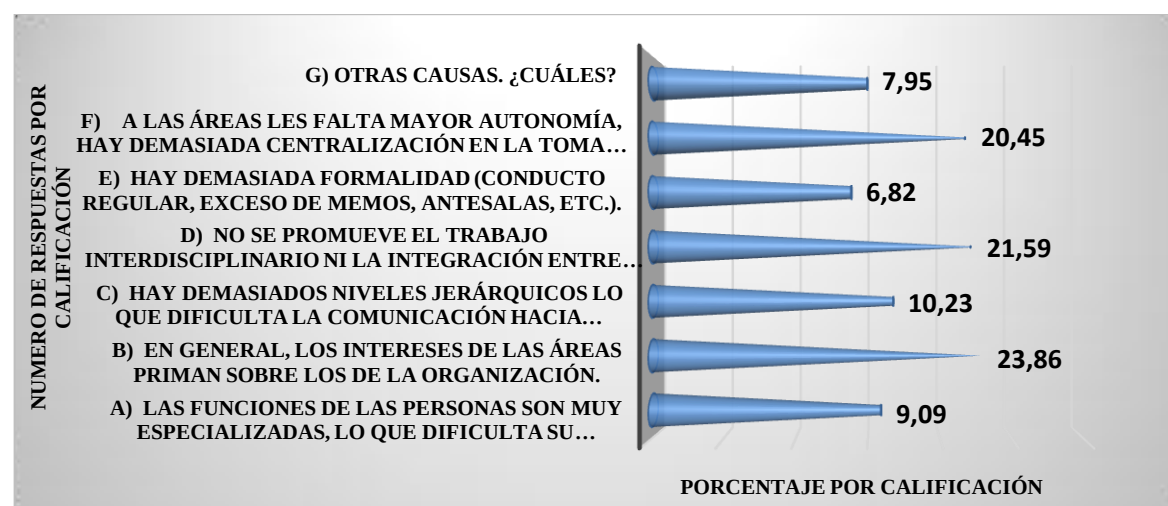
Gráfico 11. Resumen de las Calificaciones - Dimensión: Estructura Organizacional



Fuente. Este estudio.

La problemática detectada hace que los canales de comunicación interrumpan la información institucional suministrada, situación que imposibilita la participación activa de los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, en la toma de decisiones Institucionales. De otra manera las personas que calificaron a esta dimensión de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre ACEPTABLE y EXCELENTE), sugieren que se adelante un trabajo en equipo e interdisciplinario entre el equipo de calidad y las distintas áreas para evaluar los procesos y procedimientos existentes con el fin de ajustarlos para que estos sean más sencillos y por consiguiente ágiles.

Gráfico 12. Análisis de causas - Dimensión: Estructura Organizacional



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: En esta dimensión la causa más repetitiva fue: *“En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización con un 23. 86% de repetición.*

Con un 21.59% los encuestados determinaron que: *“no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas”*

Y con un 20.45% los encuestados determinaron que: *“A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones”*

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Falta de implementación de procedimientos.
- No se confía en los subalternos.
- Se adelantan trámites innecesarios.
- No se han elaborado unas políticas Institucionales de comunicación.
- Existe un gran desconocimiento de lo que es una estructura organizacional
- Los intereses particulares personales y de cada área se anteponen ante los intereses generales de la Universidad.
- Algunos trabajadores advierten que tienen sobrecarga laboral.
- No se cuenta con una estructura organización acorde con los requerimientos actuales.
- Falta integración total del sistema institucional.
- No existe claridad en los procesos y procedimientos lo que dificulta la sinergia entre las distintas dependencias.

Dimensión - Participación. 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.

Supuesto: si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los colaboradores de la universidad tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional de la misma.

Calificación:

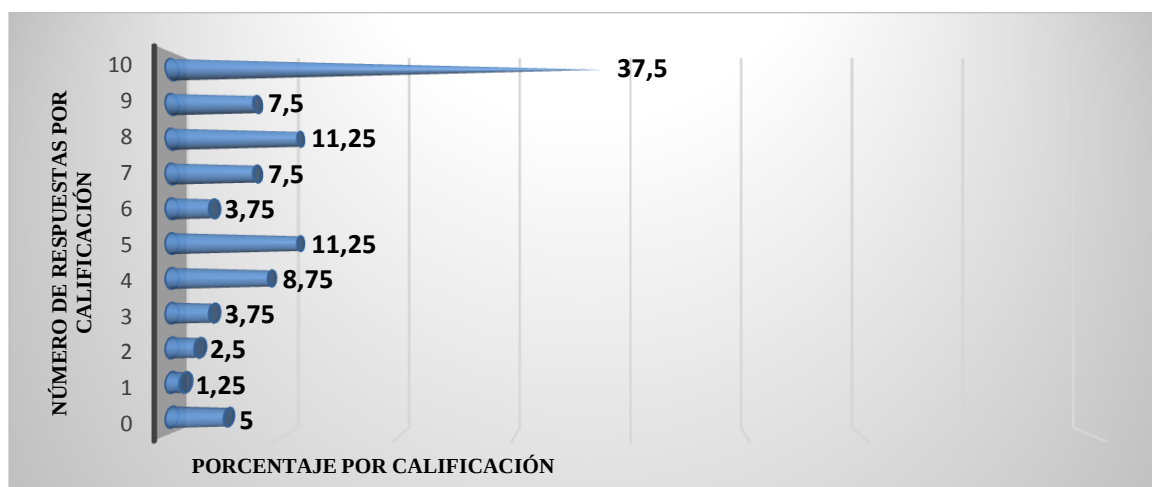
Tabla 7. Calificaciones. Dimensión: Participación

3. PARTICIPACIÓN				CALIFICACION CUALITATIVA
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	
	7.1	10	3.0	ACEPTABLE

Fuente. Este estudio

La calificación obtenida en la dimensión Participación, es de 7,1 por lo cual su calificación cualitativa es ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3.0; entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre pésimo y regular) varios servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, señalan que a pesar de existir espacios para exponer sus ideas, las mismas no se tienen en cuenta, lo que significa que únicamente se informan las decisiones ya cuando estas se ya han sido tomadas por parte de la alta dirección; por otra parte los servidores públicos que calificaron entre 1 y 3, manifiestan que muchos de los cambios que se dan en la Universidad de Nariño, no son bien informados, es por eso que las decisiones se conocen únicamente cuando estas ya se encuentran en desarrollo, también se debe comentar que el personal contratado bajo la modalidad de Prestación de Servicios, no son tenidos en cuenta para la toma de decisiones.

Gráfico 13. Resumen de las Calificaciones - Dimensión: Participación



Fuente. Este estudio

En el grafico se observa que las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre ACEPTABLE Y EXCELENTE), en esta dimensión, indican en que existe una regular participación porque aunque se cuenta con los medios para hacer conocer las opiniones e informaciones institucionales los mismos no son utilizados con eficiencia por parte de los jefes de cada área,

Gráfico 14. Análisis de causas - Dimensión: Participación



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más seleccionadas en la dimensión Participación fueron: con un 30.51% de afirmaciones: *“Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas”* y *“se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones”*. Causas que obtuvieron calificaciones cuantitativas entre 8 y 10, significando de esta manera que existe estrecha relacionadas con las escasas posibilidades de participación en la toma de decisiones por parte de los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, quienes no son informados en su momento sobre la toma de decisiones Institucionales. Por otra parte se destaca con una participación del 20.34%, la afirmación: *solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas*, significando de esa manera que existe inconformismo por la falta de información por parte de los jefes.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Por lo general las informaciones acerca de la toma de decisiones llegan de forma tardía.

- No se utilizan los medios de comunicación existentes en la universidad de Nariño para dar a conocer oportunamente la toma de decisiones Institucionales.
- Existen compromisos politiqueros por parte de algunos miembros de la alta dirección de turno.
- Los intereses personales priman ante los intereses Institucionales.
- Mientras exista la jerarquía de cargos en cualquier entidad es complicado que exista una amplia libertad para opinar en lo que se requiere.

Dimensión - Instalaciones: Se refiere al sistema de instalaciones y servicios necesarios para el funcionamiento adecuado de la Universidad de Nariño, especialmente en su área administrativa.

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

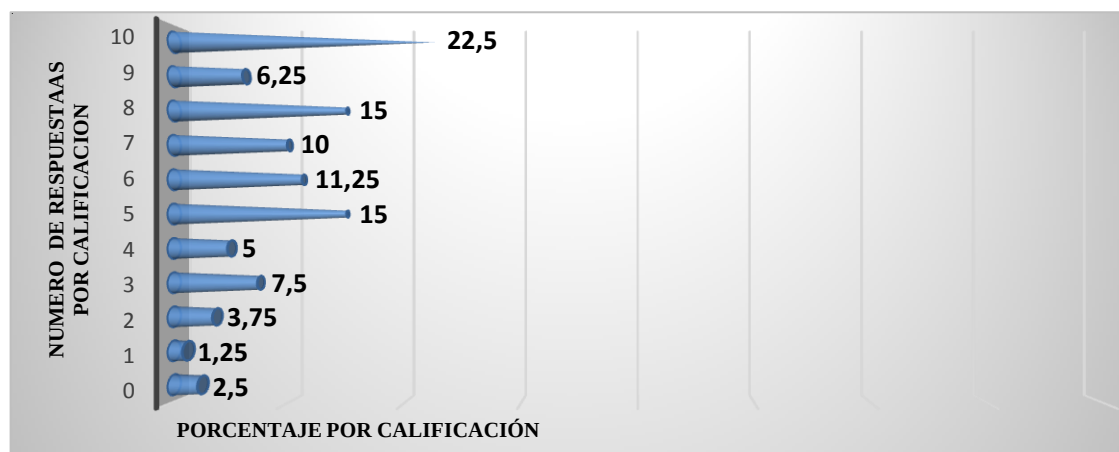
Tabla 8. Calificaciones. Dimensión: Instalaciones

4. INSTALACIONES				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.6	10	2.6	REGULAR

Fuente. Este estudio

La dimensión Instalaciones, fue calificada cuantitativamente con 6.6 por lo cual su calificación cualitativa es REGULAR, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.6, esta desviación señala la variación en la percepción que tienen los funcionarios del área administrativa de la Universidad de Nariño, con respecto a recursos para desarrollar sus tareas diarias y la infraestructura en general. En la valoración de esta dimensión, los encuestados señalan que los mobiliarios con los que se cuentan son altamente obsoletos dado que los mismos hace mucho tiempo cumplieron con su vida útil por otra parte algunas instalaciones son muy antiguas, carentes de luz y oxigenación y además son muy reducidas para albergar a tantos trabajadores situaciones que se pueden corroborar en las siguientes causas.

Gráfico 15. Resumen de las Calificaciones - Dimensión: Instalaciones



Fuente. Este estudio

El gráfico muestra como el 22. % de los encuestados, indican estar cómodos en sus puestos de trabajo, sin embargo un alto porcentaje de los encuestados que califican la dimensión entre 5 y 8 indican tener incomodidades como lo indica el siguiente gráfico.

Gráfico 16. Análisis de causas - Dimensión: Instalaciones



Fuente. Este estudio

Análisis de causas:

- El 20% de los encuestados manifiestan que: *“Hace demasiado calor”*
- El 15.56% de los encuestados indican que: *“La iluminación es deficiente”*
- En igual proporción del 15.56% de los encuestados señalan que: *“Las*

instalaciones no son seguras”

Otras causas señaladas por los encuestados:

- La mayoría de las Instalaciones no son funcionales.
- No se apropian los suficientes recursos para arreglo y remodelaciones apropiadas de estructuras físicas de la Universidad de Nariño.
- Módulos inadecuados.
- Espacio reducido y sin ventilación.
- Tenemos un espacio muy pequeño y trabajamos al mismo tiempo cuatro funcionarios lo cual no permite movernos con facilidad.
- Falta de espacio físico.
- Escasos elementos de aseo.
- No poseo los elementos de asepsia.
- Estamos en hacinamiento.

Dimensión - Comportamiento sistémico: El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

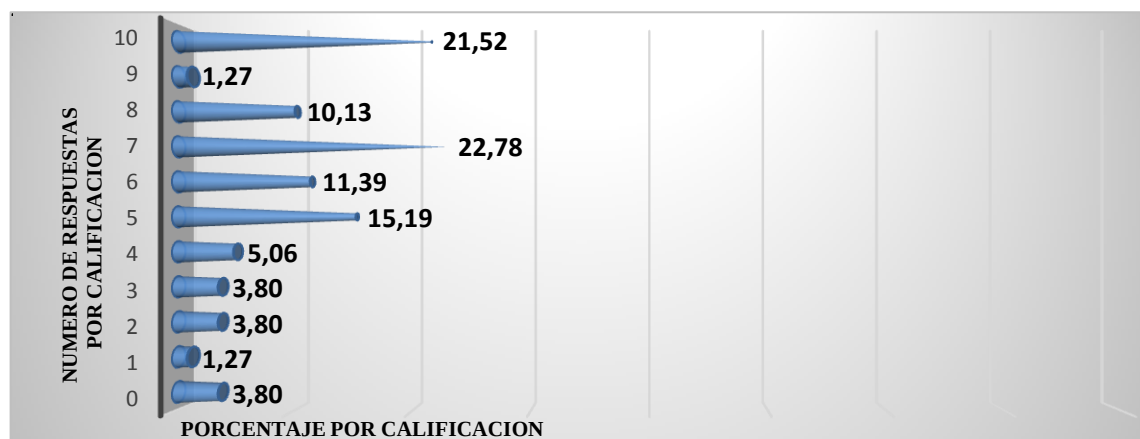
Tabla 9. Calificaciones Dimensión - Comportamiento Sistémico

5. COMPORTAMIENTO SISTEMATICO				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.5	7	2.6	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Comportamiento Sistémico es de 6,5 por lo cual su calificación cualitativa es REGULAR, con una moda de 7 y una desviación estándar de 2,6, lo indica los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, reconocen la usencia de estrategias institucionales que permita la motivar el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

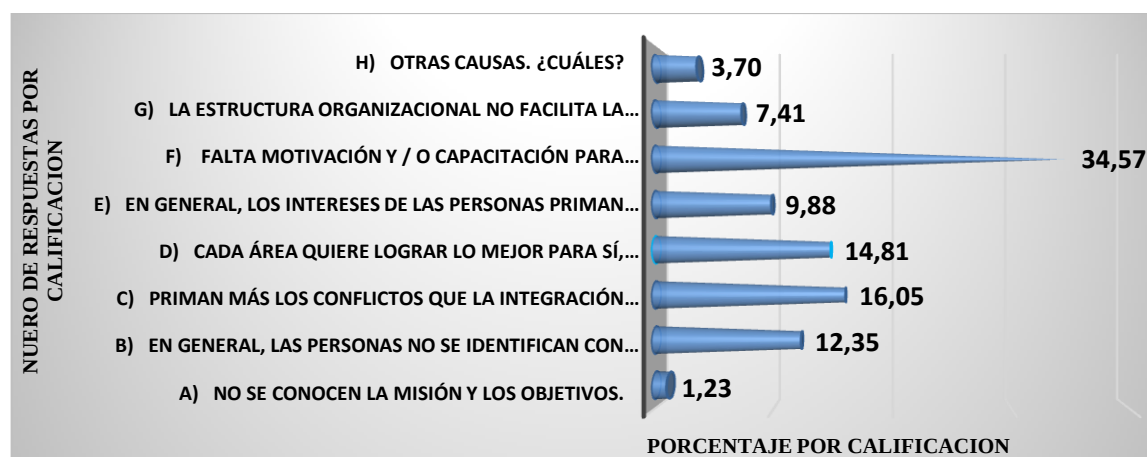
Gráfico 17. Resumen de las Calificaciones – Comportamiento Sistémico



Fuente. Este estudio

Grafico indica como el 22.78% de los encuestados, señalan que hace falta motivación, capacitación para desarrollar habilidades y destrezas para trabajar en equipo.

Gráfico 18. Análisis de causas - Comportamiento Sistémico



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: La causa más repetitiva a la cual hacen referencia los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, es:

“La falta de motivación/capacitación para trabajar en forma multidisciplinar. Con una partición de 34.57%.

La segunda causa más repetitiva fue, “*priman más los conflictos que la Integración entre áreas*”. Con una participación de encuestados en esta pregunta con un 16.05%.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Cierta cantidad de servidores públicos de la Universidad de Nariño son apáticos al cumplimiento de la Misión Visión y Objetivos Institucionales.
- La preocupación por conocer lo que significa la Misión Visión y Objetivos Institucionales por parte de los servidores públicos de la Universidad de Nariño, únicamente surge cuando hay exigencias por parte del equipo de calidad, para cumplir con exigencias de auditorías externas.
- Falta de liderazgo por parte de Jefes de áreas para promover el trabajo articulado entre dependencias.
- El egoísmo y el temor de ser desplazados por otros, hace que los servidores con mayor tiempo de servicio, hace que los mismos no promuevan el trabajo en equipo.
- Falta sentido de pertenencia.
- Desde un eje superior la universidad discrimina a personas por su profesión.
- No hay una unión en pro de los objetivos.
- Trabajadores de contrato y de planta desnivelados.
- En ocasiones priman intereses profesionales sobre la organización.

Dimensión - Relación simbiótica: La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida común.

Supuesto: si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

Tabla 10. Calificaciones Dimensión – Relación Simbiótica

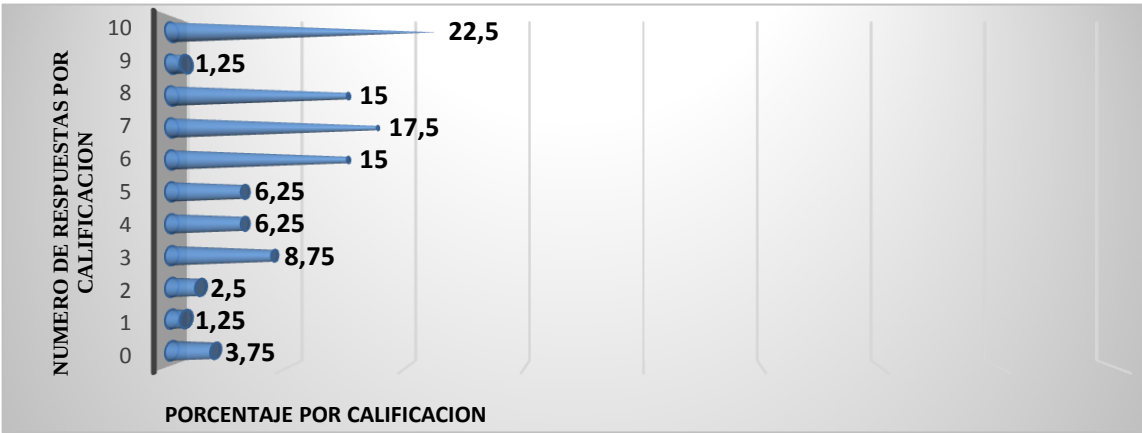
6. RELACION SIMBIOTICA				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.5	10	2.7	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión relación simbiótica, es de 6,5 por lo cual su calificación cualitativa es REGULAR, con una moda de 10 y una desviación

estándar de 2,7, situación que indica que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, indican que existen diferencias entre jefes y subalternos, lo cual impide que se cumplan a cabalidad con los objetivos misionales propuestos por la Universidad.

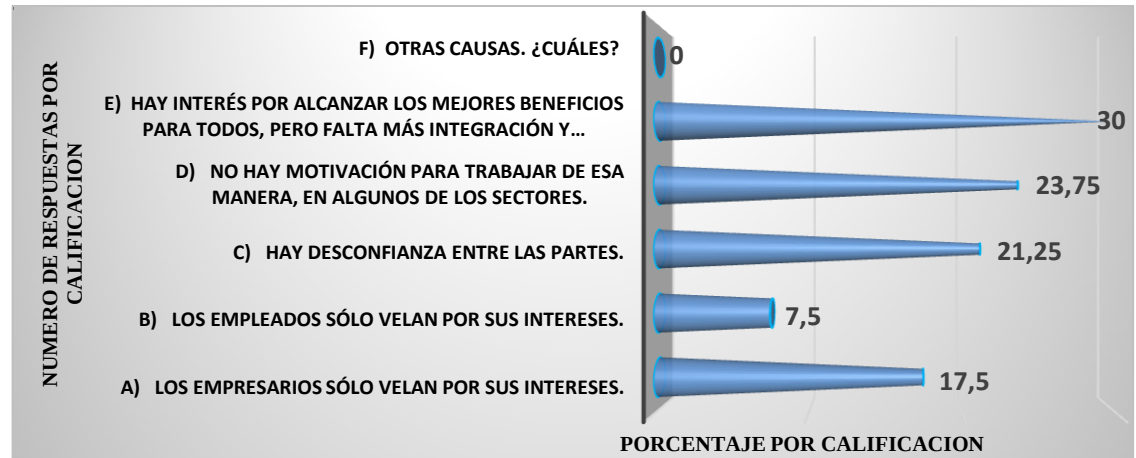
Gráfico 19. Resumen de las Calificaciones – Relación Simbiótica



Fuente. Este estudio

El grafico muestra que el 22,5% de los encuestados advierten que se integran de la mejor manera con sus compañeros en procura de alcanzar los objetivos organizacionales, sin embargo, quienes valoran a esta dimensión entre el 6 y 8, manifiestan que los intereses personales se sobreponen a los intereses generales que no hay la suficiente motivación para trabajar en equipo y que además existe desconfianza entre jefes y compañeros.

Gráfico 20. Análisis de causas - Relación Simbiótica



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: La causa más repetitiva es: *“Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”* la participación fue de un 30% de los encuestados en esta opinión significa que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, tienen intenciones de trabajar un tanto más cercanos a sus jefes, pero se demuestra que aún existen barreras que impiden lograr ese propósito.

La segunda causa más repetitiva fue, *“No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores”* esta opinión fue compartida en un 23.75%, de los encuestados, situación que requieren el diseñar espacios para evitar distanciamiento entre jefes y subalternos.

Por otra parte en un porcentaje del 21,25% indican que: *“hay desconfianza entre las partes”* indicando de esa manera que hace falta integración entre jefes y compañeros.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Existen marcados Intereses personales.
- No se observa confianza mutua.
- Hay escaso respeto y credibilidad en los jefes.
- Falta sentido de pertenencia institucional.
- Hacen falta charlas sobre lo que es un buen clima organizacional.
- No existen jornada de motivación e integración.
- Se notan preferencias por algunos servidores públicos.
- Los trabajos que se adelantan en la Universidad de Nariño, se hacen tendientes a obtener beneficios personales.
- Los jefes son muy autoritarios.
- Cada administración impone sus políticas.
- Se promueve la politiquería.
- No hay un sistema que relacione las distintas dependencias.

Dimensión - Liderazgo: Significa el grado en que los jefes apoyan, estimula y dirigen y dan participación a sus colaboradores.

Supuesto: quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

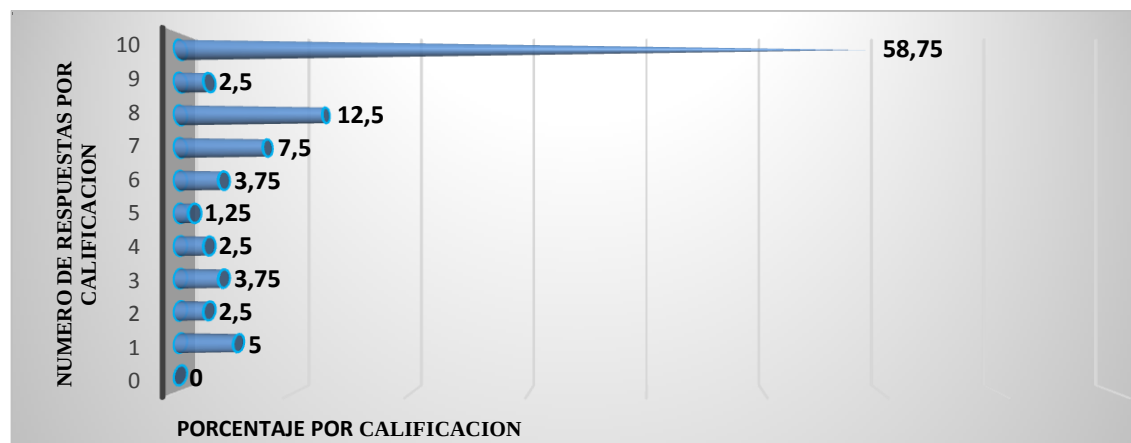
Tabla 11. Calificaciones Dimensión – Liderazgo

7. LIDERAZGO				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	8.2	10	2.7	BUENO

Fuente. Este estudio

La calificación de esta dimensión es 8,2 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,7. Esta es la dimensión con la segunda mayor calificación entre 7 y 10 y únicamente con el 20% de los encuestados que opinaron entre 0 y 6; lo que indica que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, manifiestan su aceptación del liderazgo que existen en la Institución, sin embargo algunos consideran que se debe implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos, por otra parte manifiestan que hace falta liderar procesos para erradicar los actos violentos, consumo de drogas y alcohol por parte de estudiantes y situaciones de acoso laboral entre compañeros.

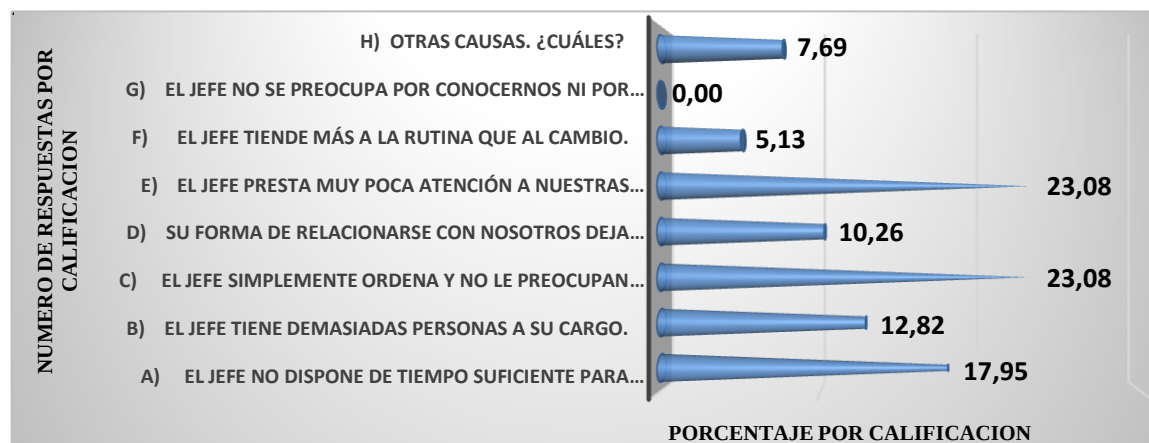
Gráfico 21. Resumen de las Calificaciones – Liderazgo



Fuente. Este estudio

El gráfico muestra como el 58,78% de los encuestados manifiestan que existe un alto grado de liderazgo en la universidad de Nariño, sin embargo este liderazgo no se encuentra articulado por dependencias y además los jefes muestran autoritarismo.

Gráfico 22. Análisis de causas – Liderazgo



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas corresponden a “*El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas*” con una con un concepto del 23.08%, de igual manera se presenta con la apreciación que “*El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos*”, afirmaciones que evidencias que si bien es cierto que se reconoce un liderazgo institucional también se advierten grandes diferencias o distanciamientos entre jefes y subalternos.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Alto grado de autoritarismo por parte de jefes.
- Desconocimiento del ejercicio público administrativo.
- Se confunde el liderazgo con prepotencia y desconsideración.
- Falta de reuniones permanentes con los jefes para tratar temas de mejoramiento institucional.
- Falta de relaciones interpersonales sobre todo a los jefes.
- Algunos jefes desconocen las tareas, actividades, procedimientos y las responsabilidades que tienen las personas a su cargo.
- El jefe no está al tanto de los problemas y necesidades de las personas a su cargo.

Dimensión - Consenso: La decisión por consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás.

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la

votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

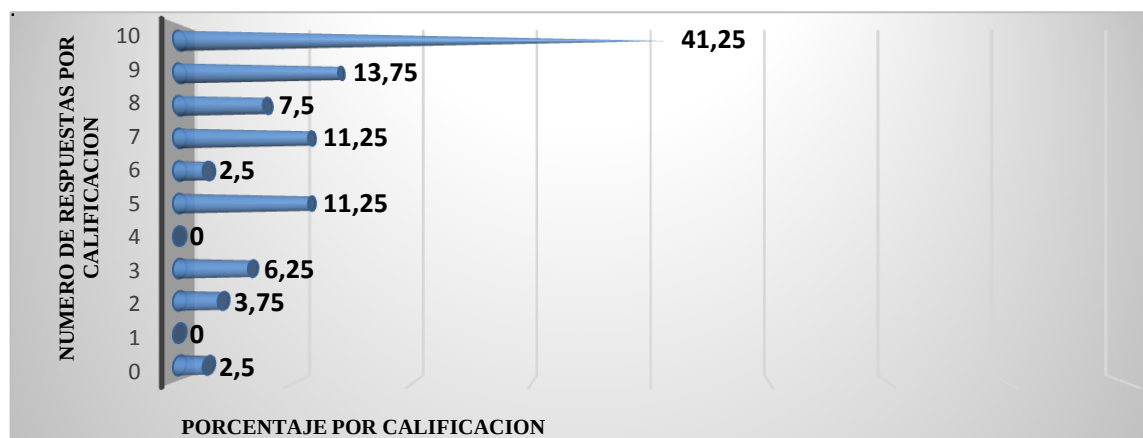
Tabla 12. Calificaciones Dimensión – Consenso

8. CONSENSO				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	7.7	10	2.7	ACEPTABLE

Fuente. Este estudio.

La calificación de esta dimensión es 7.7 por lo cual su calificación cualitativa es ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.7, de los encuestados que opinaron entre 0 y 6; lo que indica que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, señalan que las decisiones que se toman deberían ser consultadas, que deberían generarse espacios que permitan la participación de todos los servidores públicos además señalan que existe inconformidad porque no existen oportunidades de participación en la toma de decisiones.

Gráfico 23. Resumen de las Calificaciones – Consenso.

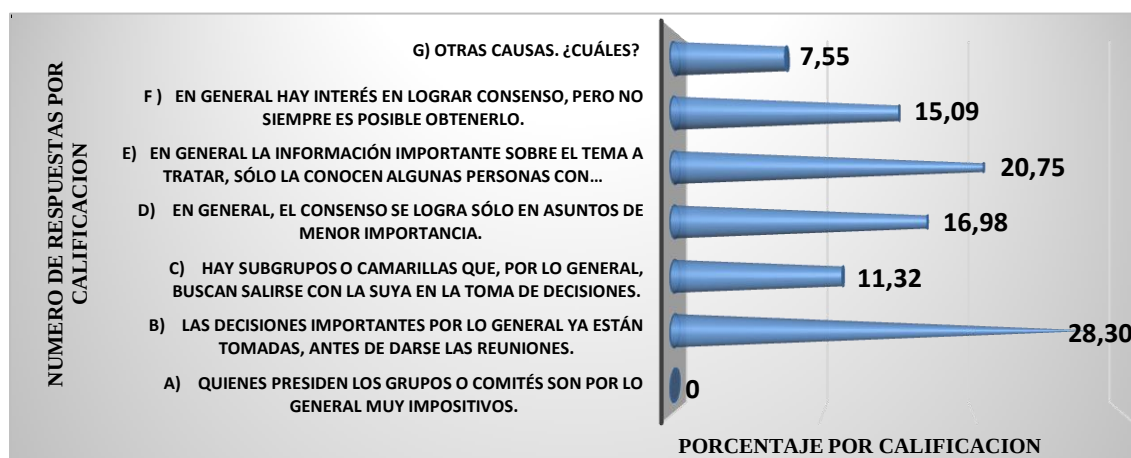


Fuente. Este estudio

El grafico muestra que el 41,25% de los encuestados opinan que las decisiones que se desarrollan en el área administrativa de la universidad de Nariño, se toman por consenso, sin embargo efectuado el análisis de causas se observa que las

decisiones importantes no se consultan con el personal puesto que las mismas se toman antes de darse a conocer.

Gráfico 24. Análisis de causas – Consenso.



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas corresponden a: “*Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones*”. En segunda instancia se observa que: “*En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones*”. Como se observa en el gráfico No. 22 los encuestados se sienten inconformes dado la participación en la toma de decisiones por parte de los servidores públicos es altamente nula.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Las decisiones que se toman en la universidad no son consultadas con los trabajadores.
- Los aportes efectuados por los servidores públicos de la universidad para la toma de decisiones no son tenidas en cuenta.
- No se respetan las ideas propuestas.
- No se brinda participación abierta a los integrantes de comités o grupos de trabajo.
- No existe unión entre trabajadores y dirigentes.
- No hay espacios para la integración.
- Los jefes son muy autoritarios.

Dimensión - Trabajo gratificante: Hace referencia a las buenas condiciones de ambiente laboral donde se desarrollan las actividades diarias de trabajo, dado la

acertada ubicación de puestos de trabajo donde pueden desarrollar sus competencias de acuerdo a sus perfiles y competencias.

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Calificación:

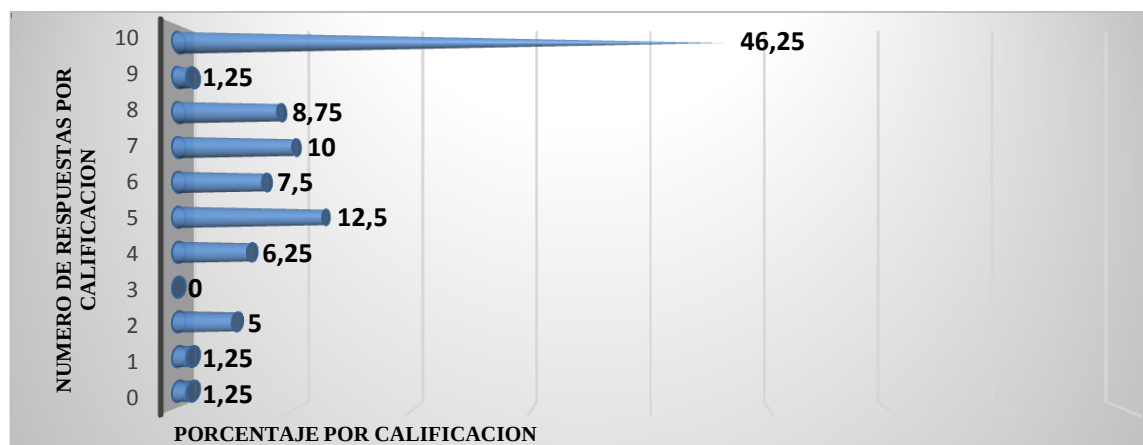
Tabla 13. Calificaciones Dimensión – Trabajo Gratificante.

9. TRABAJO GRATIFICANTE				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	7.5	10	2.7	ACEPTABLE

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Trabajo Gratificante, es 7.5 por lo cual su calificación cualitativa es ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.7, lo que significa que una parte de los encuestados opinaron entre 0 y 6; evaluación cuantitativa entre REGULAR y MALO, indicando de esta manera que no se sienten a gusto en sus respectivos puestos de trabajo donde se los ha ubicado, en la medida que no pueden desarrollar su competencias en un 100%, situación que puede afectar sus remuneraciones salariales.

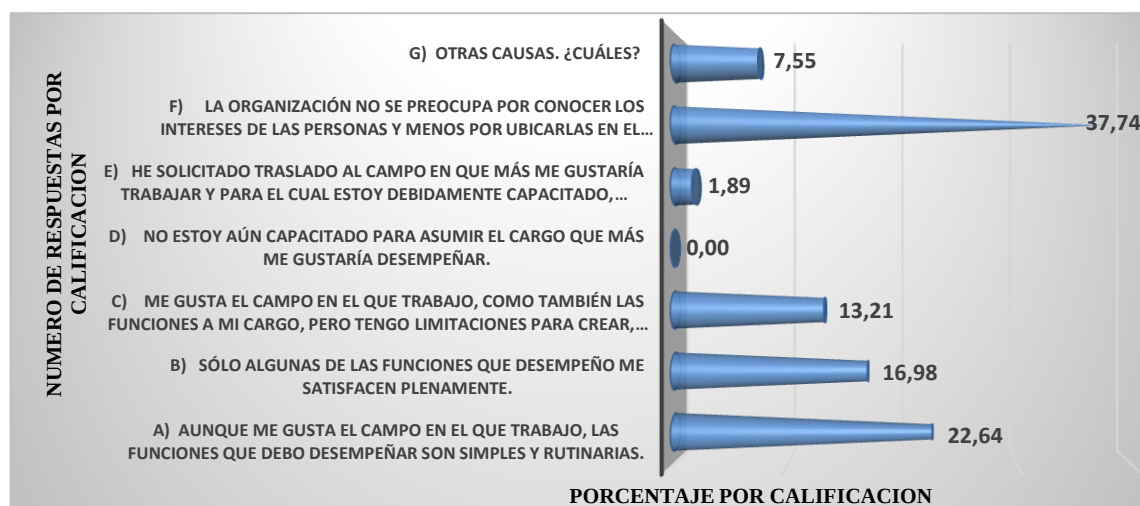
Gráfico 25. Resumen de las Calificaciones – Trabajo Gratificante



Fuente. Este estudio

En el gráfico se observa que el 46,25% de los encuestados indican que están ubicados en el trabajo que más les gusta, sin embargo la Universidad, no se preocupa por conocer el interés laboral de cada uno de sus trabajadores y ubicarlos de acuerdo a sus competencias laborales.

Gráfico 26. Análisis de causas – Trabajo Gratificante



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas corresponden a: “*La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización*”, con una coincidencia de opinión del 37.74% de los encuestados.

La segunda opinión más repetida fue: “*Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias*”. Esta opinión fue compartida por el 22.64% de los encuestados.

Las anteriores apreciaciones muestran como gran parte de los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, no se encuentran ubicados en un lugar adecuado de trabajo de acuerdo a sus competencias laborales tanto académicas como laborales, por otra parte indican que no están conformes con los pagos que reciben por su trabajo.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- No se tiene en cuenta al trabajador como un ser humano.
- No se hacen estudios de perfiles requeridos por los puestos de trabajo.
- No se identifican perfiles profesionales para su ubicación.

- No se asignan trabajos de acuerdo a su perfil.
- No se promueven ascensos teniendo en cuenta las capacidades.
- No se tienen en cuenta las solicitudes de cambio de puesto de trabajo.
- Las condiciones salariales no son las apropiadas.
- Falta organización de funciones.
- No hay posibilidades de ascender.

Dimensión - Desarrollo personal: Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano"³⁰.

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

Calificación:

Tabla 14. Calificaciones Dimensión – Desarrollo Personal

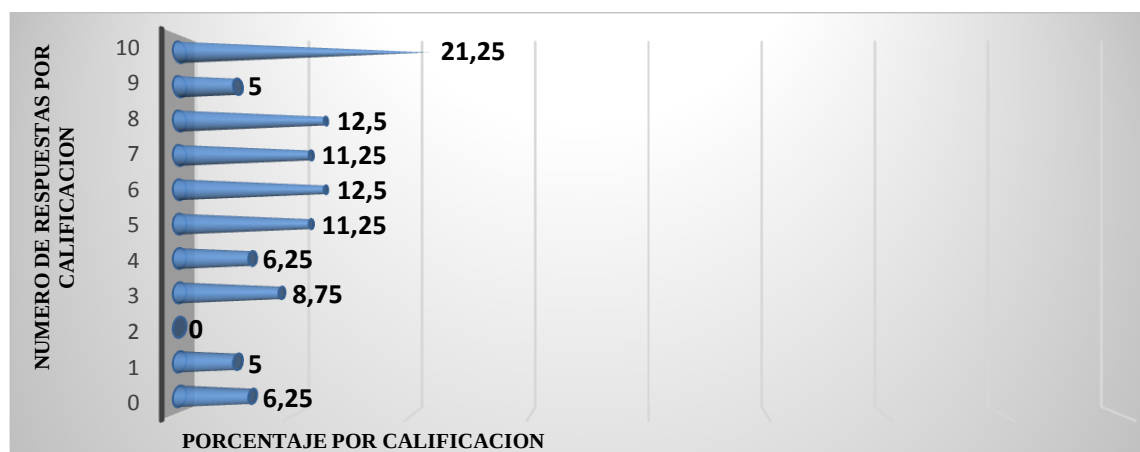
10. DESARROLLO PERSONAL				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.2	10	3.0	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Desarrollo Personal, es de 6.2 por lo tanto su calificación cualitativa es REGULAR, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3.0, situación que indica que la mayor parte de los encuestados opinaron entre 0 y 6; evaluación cuantitativa entre REGULAR y MALO, significada en la ausencia de equidad en la selección para asistir a las escasas capacitaciones programadas interna o externamente. Por otra parte señalan que los jefes escasamente otorgan los permisos necesarios para asistir a charlas, seminarios, talleres o conferencias.

³⁰ DESARROLLO PERSONAL. [en línea] [citado 2014-01-16] Disponible en internet: http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal

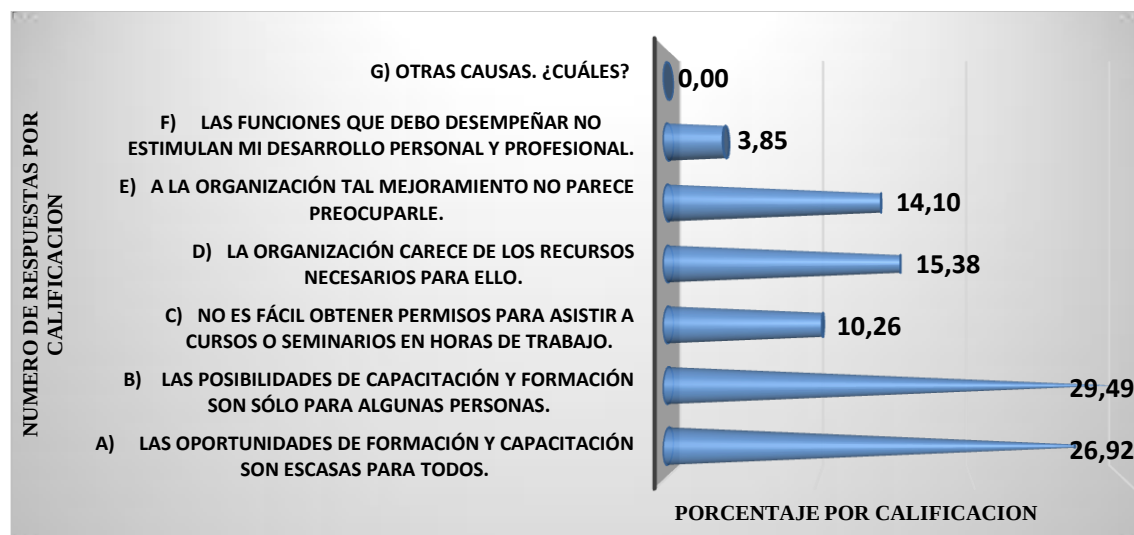
Gráfico 27. Resumen de las Calificaciones – Desarrollo Personal



Fuente. Este estudio

El grafico muestra que el 21.25% de los encuestados manifiestan que la Universidad de Nariño, les ha permitido estimular su formación personal y profesional, sin embargo un alto porcentaje manifiesta que las posibilidades de capacitación y formación son escasas puesto que estas son únicamente para algunas personas.

Gráfico 28. Análisis de causas – Desarrollo Personal



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas corresponden a: *“Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas”* apreciación significada en un 29.49% de opinión de los encuestados.

La segunda opinión más repetida fue: *“Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos”*. Con una participación del 26.92%.

Situaciones de opinión que reflejan, la inequidad, la falta de oportunidades, la falta de programación de charlas, talleres, seminarios y/o conferencias encaminadas a alcanzar propósitos generales y por sobre todo el desarrollo personal de cada trabajador.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Falta de construcción de políticas de capacitación.
- No hay equidad ni facilidad de capacitación solo existen para algunos casos.
- Casi nunca se puede asistir a ninguna capacitación por cuestiones de trabajo.
- Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos
- Directores con visión mediática.
- La falta de recursos limita.
- Falta de Política institucional.
- Con las capacitaciones se favorece únicamente a un sector de la universidad.

Dimensión - Elementos de trabajo:

Si, para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Calificación:

Tabla 15. Calificaciones Dimensión – Elementos de Trabajo

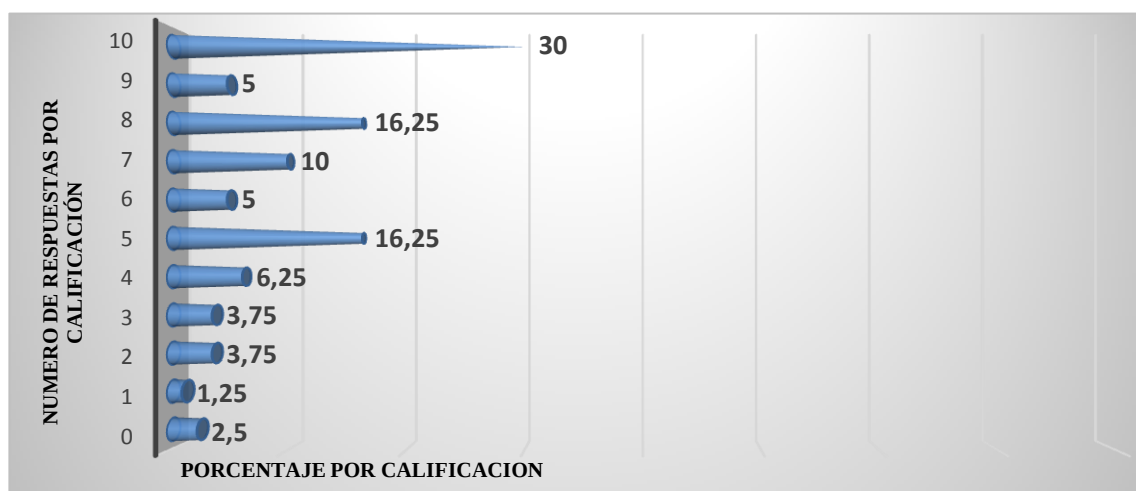
11. ELEMENTOS DE TRABAJO				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	7.0	10	2.7	ACEPTABLE

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Elementos de Trabajo, es de 7.0 por lo tanto su calificación cualitativa es ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación

estándar de 2.7, situación que indicas que la mayor parte de los encuestados opinaron entre 0 y 6; evaluación cuantitativa entre REGULAR y MALO, significa que los servidores públicos encuestados, coinciden en un alto porcentaje que los equipos tecnológicos de trabajo se encuentran en su gran mayoría obsoletos dado que los mismos hace mucho tiempo que agotaron su vida útil de igual manera opinan que los elementos de oficina no son los apropiados como también que los pocos módulos construidos, no cumplen con las especificaciones técnicas.

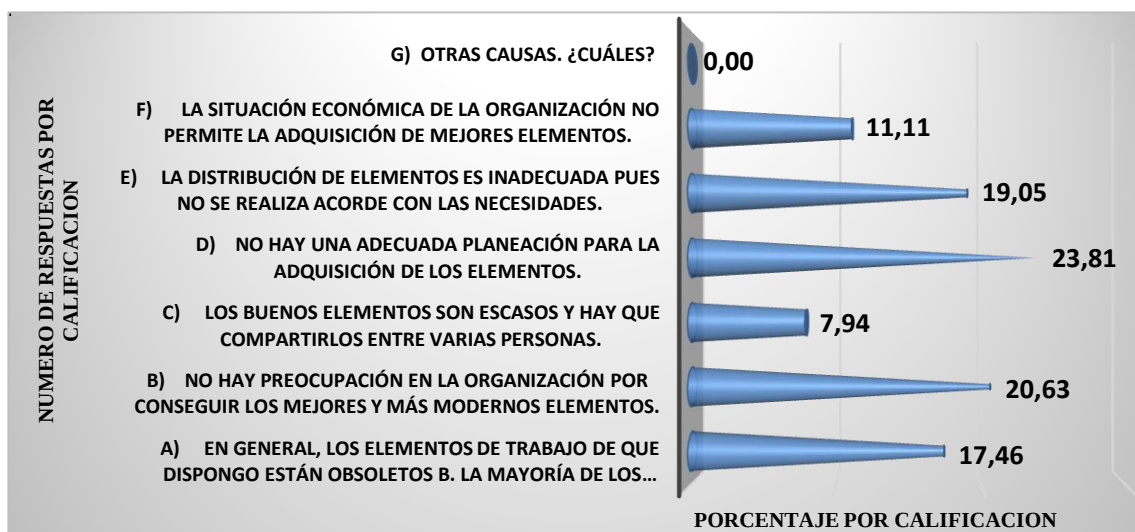
Gráfico 29. Resumen de las Calificaciones – Elementos de Trabajo



Fuente. Este estudio

El grafico indica que el 30% de los encuestados manifiestan que cuentan con los equipos adecuados de trabajo, sin embargo del 70% restante manifiestan grandes falencias, como se argumentó en la respectiva calificación.

Gráfico 30. Análisis de causas – Elementos de trabajo



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas corresponden a: “*No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos*”, con una opinión compartida del 23.81% del total de los encuestados.

La segunda opinión más repetida fue: “*No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos*” con una opinión compartida por el 20.63% del total de los encuestados.

Los datos relacionados anteriormente evidencian que los equipos tecnológicos como los elementos de oficina utilizados por los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño se encuentran en un estado de obsolescencia, dado que los mismos ya agotaron su vida útil.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- No se ha elaborado un Plan Institucional de Compras.
- No se han apropiado los recursos necesarios para la compra de equipos nuevos.
- A pesar de existir recursos hay apatía de los ordenadores del gasto para adquisición de nuevos equipos.
- No existe un estudio de inventarios sobre el cumplimiento de la vida útil de los equipos tecnológicos.
- Ausencia de utensilios de aseo en las oficinas y baños.
- Carencia de fotocopadoras y escáner.

Dimensión - Relaciones interpersonales: “Entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya. Las relaciones interpersonales son lo opuesto a las relaciones intrapersonales, aquellas que una persona establece en su interior y que tienen como objetivo fortalecer su yo individual”³¹.

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, es decir, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con sus semejantes, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

Tabla 16. Calificaciones Dimensión – Relaciones Interpersonales

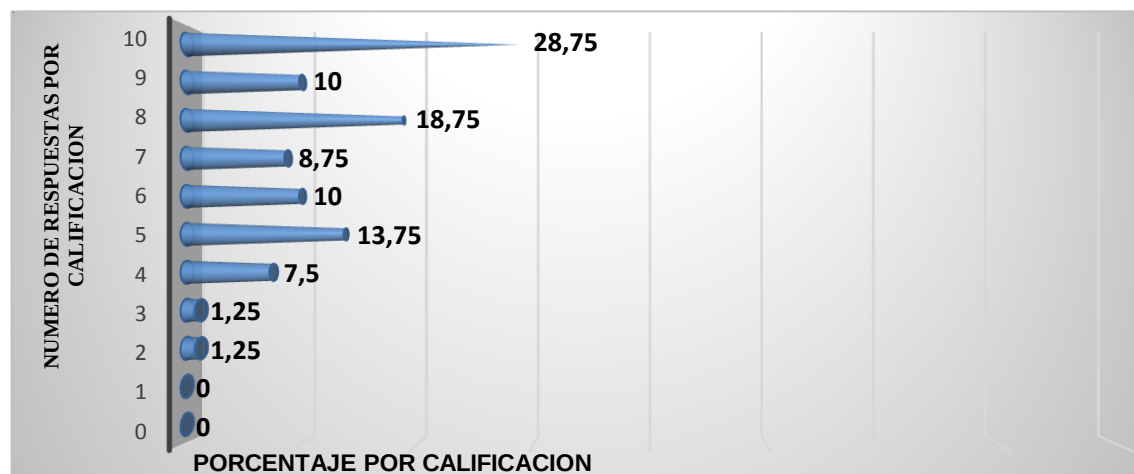
12. RELACIONES INTERPERSONALES				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	7.5	10	2.1	ACEPTABLE

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Relaciones Interpersonales, es de 7.5 por lo tanto su calificación cualitativa es ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.1, situación que indica que algunos de los encuestados opinaron entre 0 y 6; evaluación cuantitativa entre REGULAR y MALO, significa que los servidores públicos encuestados, opinan que las relaciones interpersonales experimentadas en el área administrativa de la Universidad de Nariño, no son las mejores, dado que existen diferencias internas entre compañeros, como también diferencias externas con compañeros de otras dependencias, situación que agudiza conflictos que muchas veces pueden ser calificados como acoso laboral.

³¹ DEFINICIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES. [en línea] [citado 2014-01-16] Disponible en internet: <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>

Gráfico 31. Resumen de las Calificaciones – Relaciones Interpersonales



Fuente. Este estudio

En el gráfico se observa que 28.75% de los encuestados manifiestan que las relaciones interpersonales entre compañeros son las mejores, sin embargo el un alto porcentaje de los encuestados manifiestan que existen diferencias entre los mismos, como lo muestra el siguiente cuadro.

Gráfico 32. Análisis de causas – Relaciones Interpersonales



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas corresponden a: “*En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse*”, con una opinión similar del 30.26%.

La segunda opinión más repetida fue: *“Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás”*, con una opinión de los encuestados del 15.78%.

En tercera opinión se encuentra: *“Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas”* con una participación del 15.78%.

Las opiniones antes referenciadas, indican que en el área administrativa de la Universidad de Nariño, se percibe un ambiente laboral inestable, debido a la falta de integración entre compañeros, situación que conlleva al desconocimiento de funciones tareas y/o actividades, por otra parte se manifiesta que no se respetan las diversas formas de pensar, como también no se crean lasos de amistad lo cual puede repercutir en la escasa solidaridad entre compañeros.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- No existe un plan de capacitaciones, donde se traten temas concernientes a las relaciones interpersonales entre compañeros.
- No hay intereses por parte de la dirección sobre estos aspectos.
- No se programan, integraciones, charlas, conferencias que aporten al trabajador.
- No hay igualdad en las condiciones de trabajo.
- Existen malos tratos por parte de algunos compañeros y jefes.
- Las malas relaciones interpersonales desdibujan la imagen de la Institución.

Dimensión - Buen servicio:

Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

Calificación:

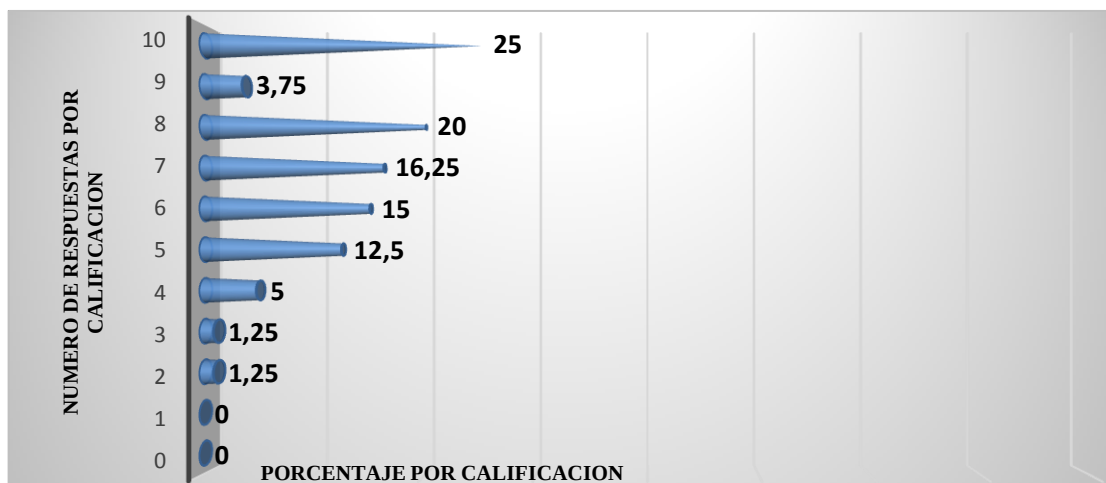
Tabla 17. Calificaciones Dimensión – Buen Servicio

13. BUEN SERVICIO				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	7.3	10	2.0	ACEPTABLE

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Buen Servicio, corresponde a 7.3 por lo tanto su calificación cualitativa es ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.0, valoraciones que indican que los encuestados calificaron cualitativamente, esta dimensión entre 0 y 6 ubicando entre REGULAR y MALO en una proporción del 35% de opiniones, lo que indica que esta población identifica que no se reciben trabajos de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, por parte de otras dependencias, teniendo en cuenta que muchos de los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, desconocen sus funciones teniendo en cuenta que no existe un manual de funciones actualizado.

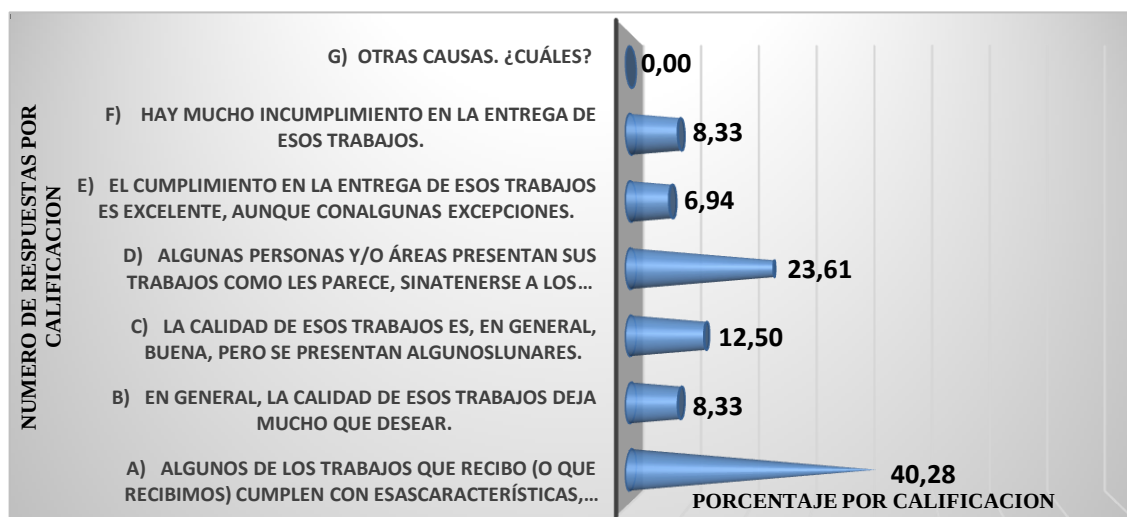
Gráfico 33. Resumen de las Calificaciones – Buen Servicio



Fuente. Este estudio

Las evaluaciones presentadas anteriormente permiten evidenciar que las personas y/o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas pertenecientes al área administrativa de la Universidad de Nariño, no reciben trabajos con calidad y acorde con las exigencias, esto debido a que la mayoría de los servidores públicos no conocen con exactitud sus trabajos tareas y/o actividades dado que los mismos se encuentran desactualizados.

Gráfico 34. Análisis de causas – Buen Servicio



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas corresponden a: *“Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no”* con una opinión general del 40.28%.

La segunda opinión más repetida fue: *“Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos”*, con una opinión de los encuestados del 23.63%.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- No se conoce con exactitud el manual de funciones
- No hay directrices generales con respecto al cumplimiento de tareas y actividades.
- Falta de Compromisos Institucionales.
- No existen tutoriales que indiquen como presentar informes.
- Se contrata personal que desconocen los objetivos misionales de cada área.
- A veces las dependencias saturadas de trabajo emiten respuestas a medias o sin anexos.
- Existen funcionarios desempeñando cargos distintos a sus perfiles profesionales.

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.

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

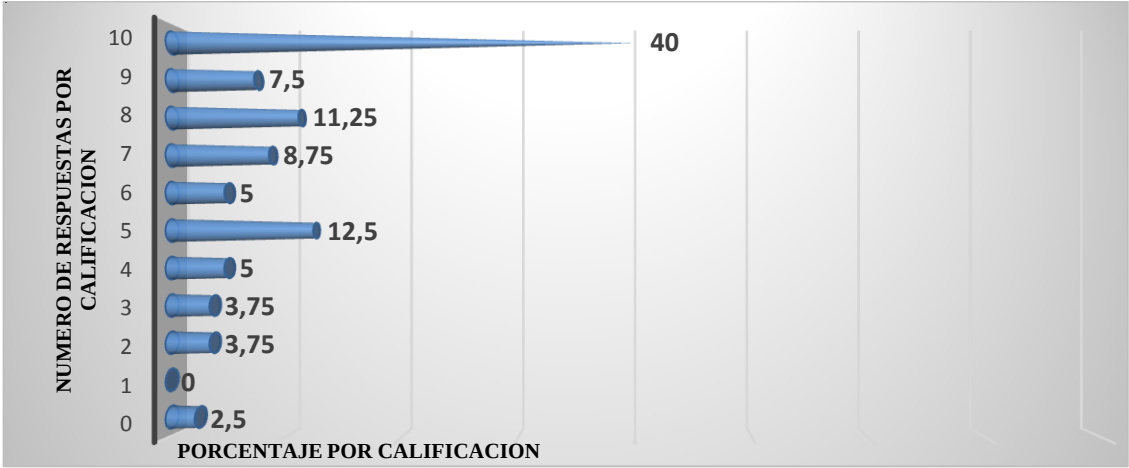
Tabla 18. Calificaciones Dimensión – Solución de Conflictos

14. SOLUCION DE CONFLICTOS				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	7.5	10	2.7	ACEPTABLE

Fuente. Este estudio

La calificación de esta dimensión es 7.5 por lo cual su calificación cualitativa es ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.7, lo que evidencia que algunos de los encuestados observan que el área administrativa de la Universidad de Nariño existen conflictos interpersonales al interior de las áreas, los cuales afectan el normal cumplimiento de objetivos, que estas situaciones se presentan por el poco o nulo cuidado que los jefes tienen cuando se presentan estos casos y también por falta de capacitaciones referentes al tema.

Gráfico 35. Resumen de las Calificaciones – Solución de Conflictos



Fuente. Este estudio

El gráfico muestra que El 40% de los encuestados señalan que los conflictos que se presentan entre compañeros se solucionan oportunamente, mientras que el 60% restante, indican que en el área administrativa se presentan conflictos como se explica en calificación de la dimensión.

Gráfico 36. Análisis de causas – Solución de Conflictos



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: La causa más repetitiva fue: *“Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual”*, con un porcentaje de opinión del 26.09% del total de los encuestados, lo que significa que una gran mayoría de encuestados afirman que los intereses personales se anteponen a los intereses Institucionales.

En segunda instancia de opinión se observa que en unas proporciones idénticas con un porcentaje del 17.39% se encuentran:

“Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto”

“Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra”

“No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos”

Opiniones que reflejan un alto descontento con respecto a la no intervención de los jefes cuando suceden conflictos laborales entre compañeros por una parte y por otra la no concertación entre las partes para dirimir conflictos, como también la opinión final indica que no existen capacitaciones para dar a conocer lo que significa una solución de conflictos.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Falta de tolerancia entre compañeros.
- Hace falta programas de capacitación para tratar el tema de relaciones interpersonales.
- Se tiene miedo de informar sobre hechos de conflictos personales.
- Desconocimiento de la existencia del Comité de Convivencia Laboral.
- Falta dialogo.
- Los jefes no intervienen de manera activa en la solución de conflictos que se presentan entre compañeros.
- Desconocimiento del manual de ética.

Dimensión - Expresión informal positiva:

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

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

Calificación:

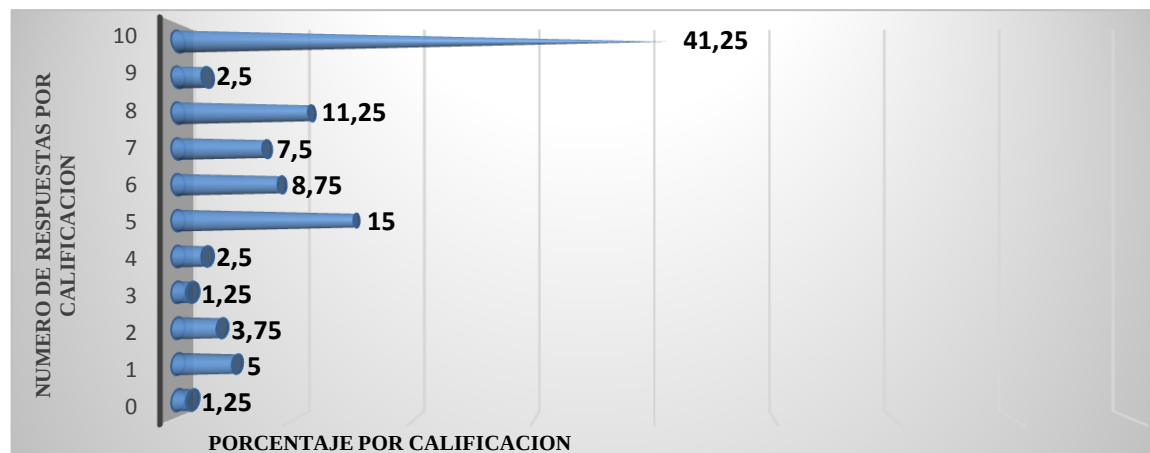
Tabla 19. Calificaciones Dimensión – Expresión Informal Positiva

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	7.3	10	2.8	ACEPTABLE

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión expresión informal positiva es 7,3 por lo cual su calificación cualitativa es ACEPTABLE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,8, lo que evidencia que existe un número de servidores públicos de del área administrativa de la Universidad de Nariño, representados en más del 50% de los encuestados que señalan que coinciden en opinar que esta área de trabajo no existen los mecanismos para realizar una suficiente libertad de expresión, como también que no se cuenta con herramientas administrativas para fomentar una expresión formal positiva.

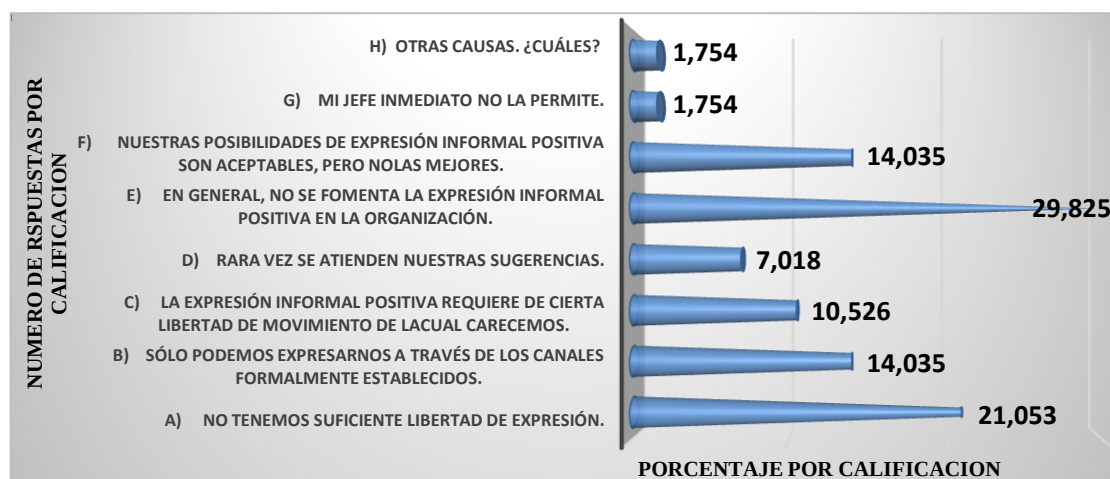
Gráfico 37. Resumen de las Calificaciones – Expresión Informal Positiva



Fuente. Este estudio

El grafico muestra como el 41.25% de los encuestados manifiestan que manifiestan sus expresiones con respeto, sin embargo un alto porcentaje de los participantes indican que no se fomentan espacios que permita conocer sus expresiones.

Gráfico 38. Análisis de causas – Expresión Informal Positiva



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: La causa más repetitiva con un 29.82% de participación de los encuestados fue: *“En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización”*

Como segunda opinión más importante con un 21.05% de participación, dentro de esta dimensión se tiene: *“No tenemos suficiente libertad de expresión.”*

Los pronunciamientos efectuados por los encuestados advierten que existen escasos canales de comunicación por una parte y por otra, la nula importancia que se tiene frente a las opiniones de mejoramiento planteadas por los trabajadores como también.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- No se utilizan los canales de comunicación existentes en la Universidad.
- No existe comprensión y tolerancia al pensamiento de subalternos.
- Existe temor de expresión por miedo a ser excluido del trabajo.
- No existen espacios para presentar opiniones de mejoramiento.
- No existen políticas diseñadas por la alta dirección para la integración de jefes y empleados, donde se traten temas concernientes al planteamiento de inquietudes para el mejoramiento institucional.

- No se han diseñado instructivos por parte del equipo de calidad donde se indique como se deben presentar propuestas para el mejoramiento de las distintas áreas de la universidad.
- Hace falta más comunicación entre los empleados y jefes.
- Las sugerencias no son atendidas.

Dimensión - Estabilidad laboral:

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

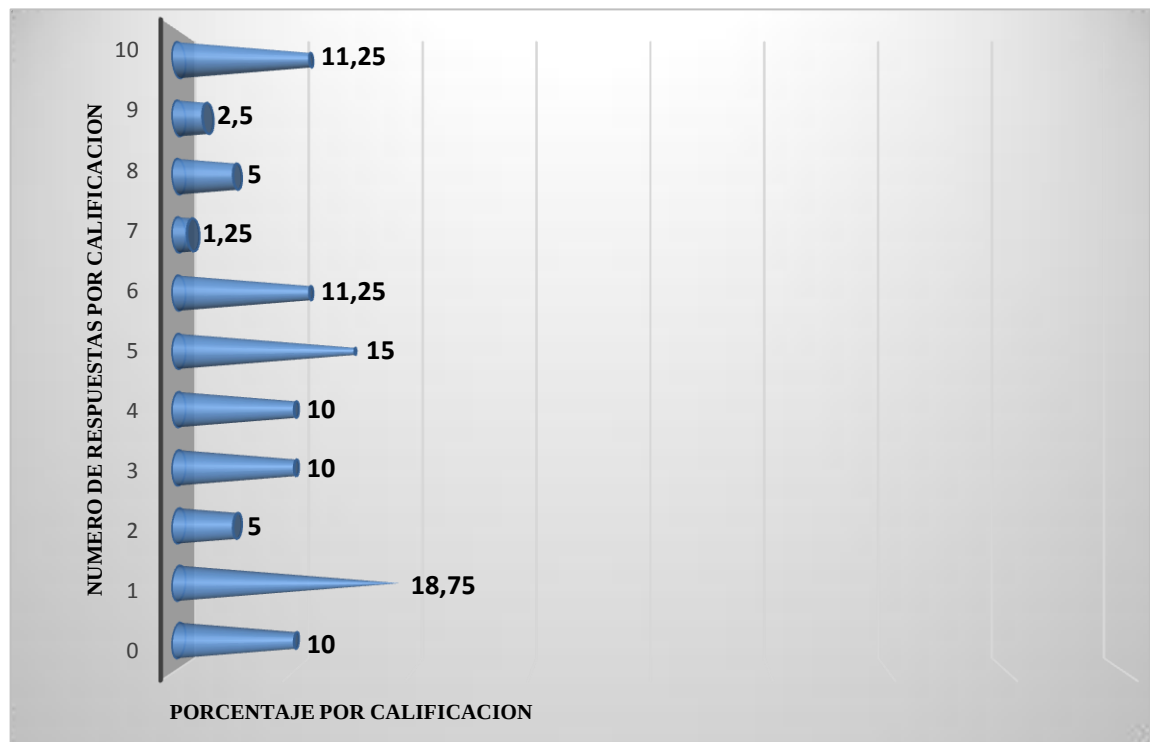
Tabla 20. Calificaciones Dimensión – Estabilidad Laboral

16. ESTABILIDAD LABORAL				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	4.2	1	3.1	MALO

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Estabilidad Laboral, corresponde a 4.2 por lo tanto su calificación cualitativa es MALO, con una moda de 1 y una desviación estándar de 3.1 valoraciones que indican que los encuestados, calificaron cualitativamente, esta dimensión entre 0 y 6 ubicando entre REGULAR y MALO en una proporción del 80% de opiniones, lo que indica que la ausencia de un proyecto de reforma administrativa que posibilite estabilidad laboral, acorde con los requerimientos de los trabajadores, por otra parte está la situación de inestabilidad laboral, genera altos niveles de estrés laboral por la constante de incertidumbre experimentada.

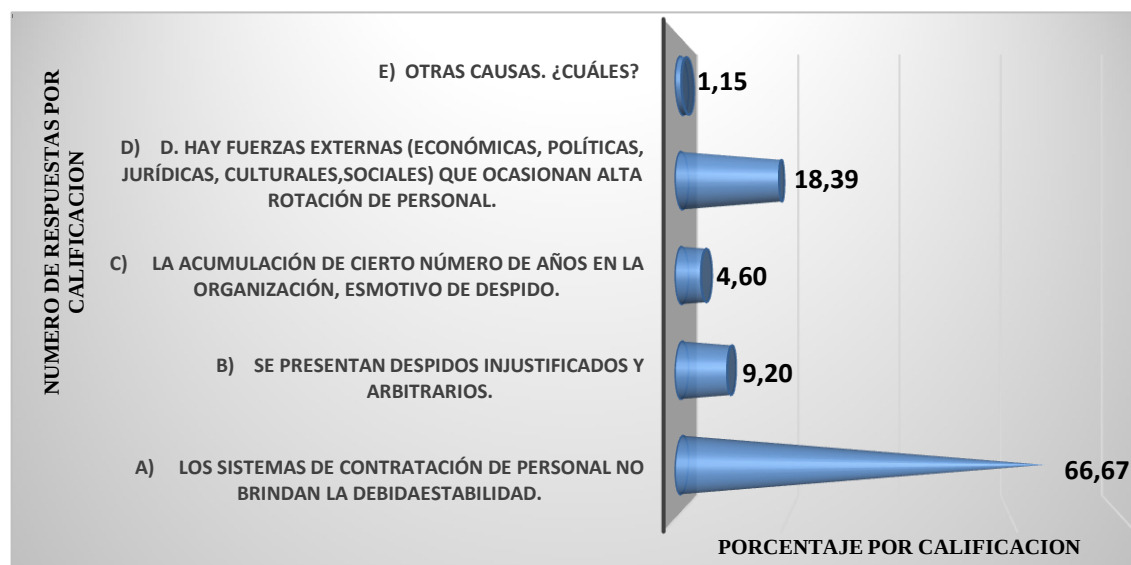
Gráfico 39. Resumen de las Calificaciones – Estabilidad Laboral



Fuente. Este estudio

El grafico muestra que únicamente el 11.25% de los encuestados admiten tener una estabilidad laboral, en cambio el resto de los encuestados manifiestan que el sistema de contratación de la universidad de Nariño, no permite mantener estabilidad laboral.

Gráfico 40. Análisis de causas – Estabilidad Laboral



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas corresponden a: *“Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.* Con un porcentaje de opinión del 66. 67% del total de los encuestados.

La segunda opinión más repetida fue: *“Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal”,* con un grado porcentual de participación del 18.39%.

Situaciones que evidencian el malestar la zozobra, y la constante incertidumbre en que se encuentran los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, dadas la modalidad de contratación haciendo referencia a contratos laborales y Ordenes de Prestación de Servicios (OPS). Por otra parte esta dimensión fue evaluada con la más baja calificación de las 24 dimensiones evaluadas.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- No existe un sistema de carrera administrativa.
- Las contrataciones laborales son semestrales.
- No se atienden los requerimientos de contratación estatal.
- No existen estudios técnicos socializados con respecto a estudios de planta de personal.
- No existe concurso de méritos.
- Baja remuneración hace que la estabilidad laboral no exista.

- No se contrata al personal por sus competencias laborales.
- El sistema de contratación es malo con miedo a expresar por miedo a perder el trabajo.

Dimensión - Valoración:

Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores se les valora, se les destaca o se les incentiva de una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

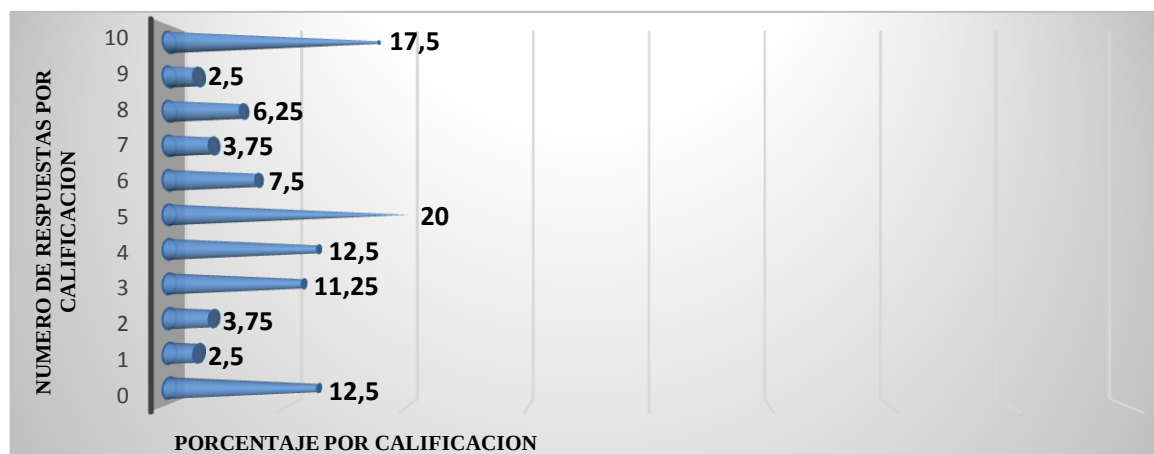
Tabla 21. Calificaciones Dimensión – Valoración

17. VALORACIÓN				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	5.1	5	3.1	MALO

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Valoración, es de 5.1 por lo tanto la calificación cualitativa corresponde a MALO, con una moda de 5 y una desviación estándar de 3.1, valoración que indica que la dimensión evaluada entre un rango de 0 a 5, es del 62.5%, de opinión de los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, donde afirman que no existen reconocimientos ni incentivos que reconozcan la calidad, la creatividad y el cumplimiento de labores que desempeñan los trabajadores.

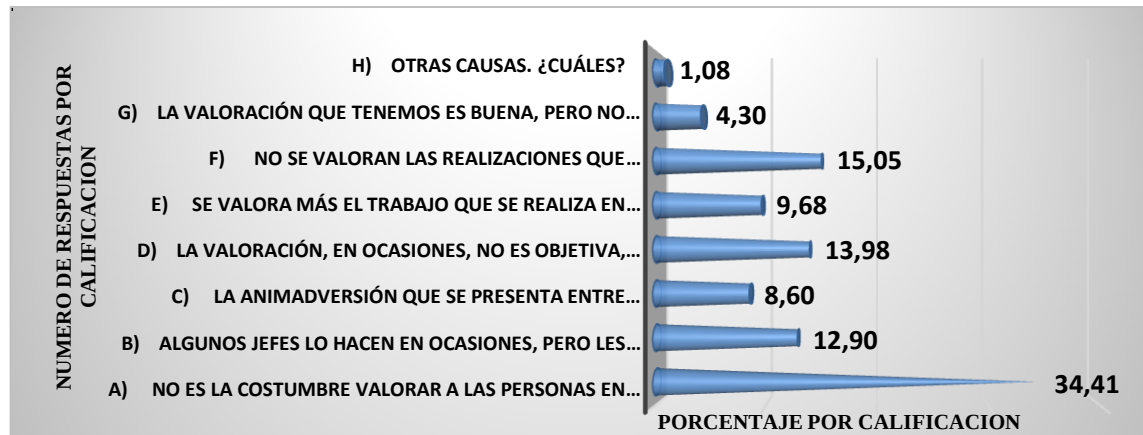
Gráfico 41. Resumen de las Calificaciones – Valoración



Fuente. Este estudio

El gráfico muestra como únicamente el 17.7% de los encuestados manifiestan que se les reconoce su creatividad y la calidad de su trabajo, sin embargo como se puede observar en el gráfico de análisis que no existe costumbre en la universidad de Nariño el valorar a las personas.

Gráfico 42. Análisis de causas – Estabilidad Laboral



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas a que hacen referencia los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño en primera mediada son. *“No es la costumbre valorar a las personas en la organización”* con una participación de opinión del 34.41%

La segunda causa con más opinión fue, *“No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse”*. Con un 13.98% de opinión el total de los encuestados.

Las opiniones presentadas indican que más del 60% de los encuestados coinciden que en la Universidad de Nariño, no se cuenta con reconocimientos ni incentivos, por el contrario otros opinan que algunos jefes sí reconocen el buen desempeño de sus colaboradores, y otros advierten que muchas veces la valoración no es objetiva.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Falta equidad y objetividad en la valoración del personal.
- Existen algunas valoraciones individuales de área más no institucionales.
- No se tienen en cuenta los logros alcanzados en la valoración del desempeño.
- Los directivos de la Universidad de Nariño, tienen a sus empleados relegados.

- No hay la suficiente confianza en los trabajadores por parte de los jefes de turno
- Dependiendo de la administración el grupo es valorado o calificado de inútil.
- No existe un sistema claro de valoración.

Dimensión - Salario:

Se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo.

Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

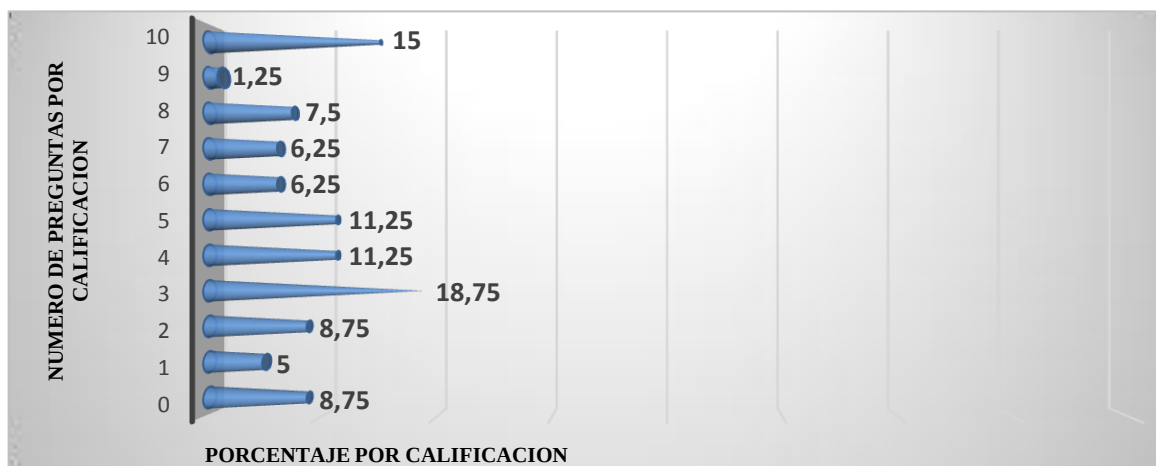
Tabla 22. Calificaciones Dimensión – Salario

18. SALARIO				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	4.8	3	3.0	MALO

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Salario, es de 4.8 por lo tanto la calificación cualitativa corresponde a MALO, con una moda de 3 y una desviación estándar de 3, valoración que muestra que la mayoría de opiniones se ubicaron en rango de 0 a 5, indicando de esta manera que la dimensión ocupa el segundo lugar entre las dimensiones que obtuvieron una valoración de MALO, mostrando de esta manera que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, no están de acuerdo con los salarios que reciben, puesto que la mayoría de ellos son profesionales pero están contratados como técnicos y algunos de ellos como asistenciales, situación que no permite que los mismos puedan obtener adecuadas remuneraciones.

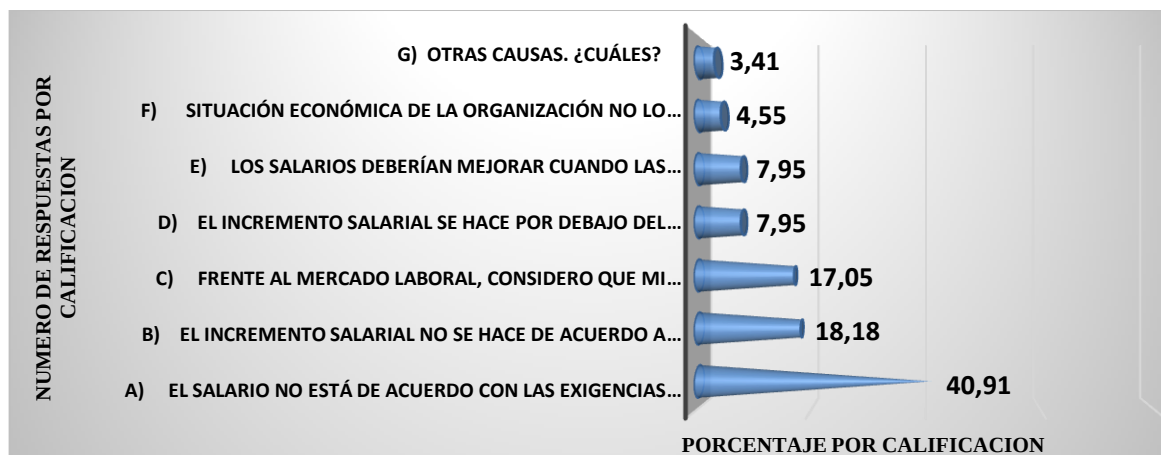
Gráfico 43. Resumen de las Calificaciones – Salario



Fuente. Este estudio

El gráfico muestra como únicamente el 15% de los encuestados manifiestan que reciben una justa remuneración por su trabajo, en cambio el 49.91% señalan que no están de acuerdo con lo que se les paga por su trabajo, como lo indica el siguiente gráfico:

Gráfico 44. Análisis de causas – Salario.



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas a que hacen referencia los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño en primera mediada son. *“El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo”*, con grado de participación de los encuestados del 40.91%.

Por otra parte la segunda opinión fue, “*El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño*”, con una participación del 18,18%

Y la tercera opinión más sobresaliente fue: “*Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo*” con una participación de los encuestados del 17.5%.

Las opiniones indicadas anteriormente, demuestran claramente que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, no reciben remuneraciones adecuadas por el trabajo que desempeñan.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- El reconocimiento al buen trabajo es más trabajo.
- No hay estímulos para el buen desempeño
- Incongruencias con los tipos de contratación y funciones a realizar.
- No existe una escala salarial acorde con las normas generales del caso.
- No se reconoce para nada el buen desempeño en el trabajo.
- No existen estudios serios sobre cargas laborales
- Hay personas con más funciones y ganan lo mismo que las de menores funciones.

Dimensión - Agilidad:

Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

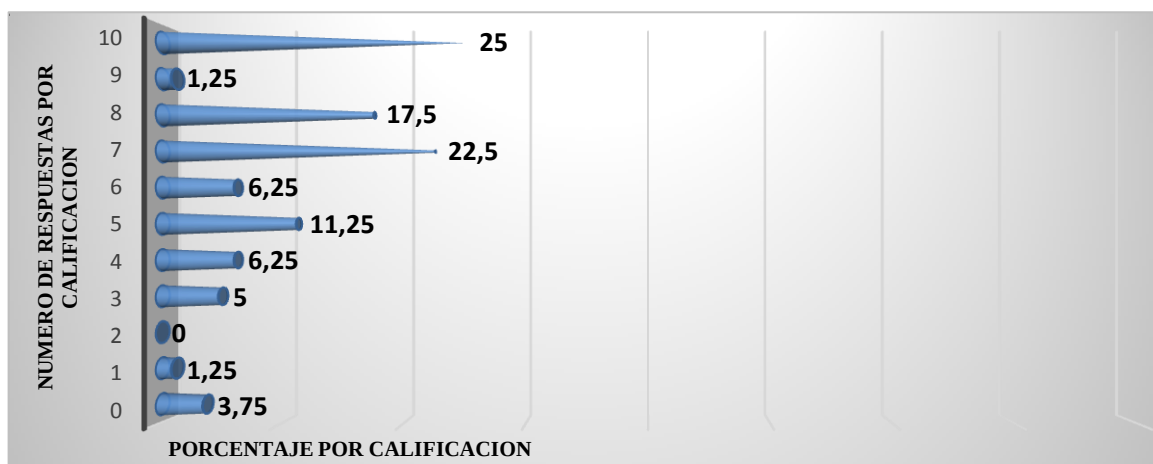
Tabla 23. Calificaciones Dimensión – Agilidad

19. AGILIDAD				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.9	10	2.5	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Agilidad, es de 6.9 por lo tanto la calificación cualitativa corresponde a REGULAR, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.5, estadística que indica que la dimensión evaluada en un rango de 0 a 5, obtuvo un porcentaje de participación del 27% de los encuestados, afirman que no existen manuales procedimientos y controles claramente establecidos, por lo que los trabajos que se adelantan son lentos.

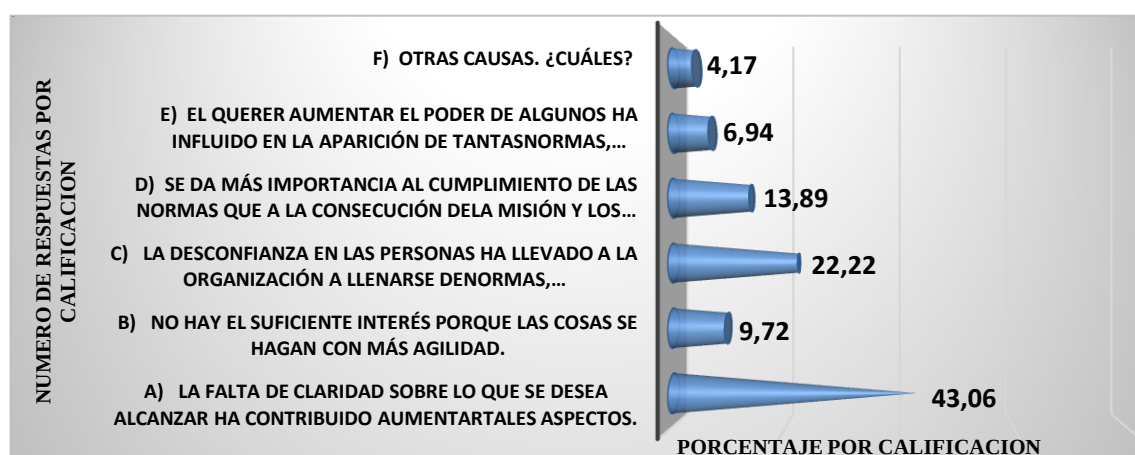
Gráfico 45. Resumen de las Calificaciones – Agilidad



Fuente. Este estudio

El gráfico muestra que el 25% de los encuestados afirmaron que las normas, procedimientos, manuales, controles etc. que tiene la Universidad de Nariño, son los estrictamente necesarios para permitir trabajar con agilidad, sin embargo, el 43.06%, como lo indica el siguiente cuadro, afirman que existe falta de claridad sobre normas, procedimientos, manuales y controles.

Gráfico 46. Análisis de causas – Agilidad.



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: Las causas más repetitivas a que hacen referencia los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño en primera mediada son: “La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos”, con una participación del 43.06%.

La segunda opinión fue, “La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc..., con una participación del 22.22%.

Las opiniones indicadas anteriormente por los encuestados, señalan que no existe agilidad en los procesos laborales por falta de claridad y controles en los mismos, como también la excesiva tramitología por falta de confianza por parte de la alta dirección.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Falta de confianza en los colaboradores.
- La no vigencia para algunos acuerdos institucionales.
- Falta de actualización de normas laborales para la comunidad universitaria.
- Falta revisar y ajustar los procedimientos administrativos contables y financieros como académicos.
- Exagerada tramitología.
- Falta de un manual de funciones claro.
- Invención de normas para beneficio propio.
- No hay actualización en la realidad de los estatutos.

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

Supuesto: si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos más no represivos, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

Tabla 24. Calificaciones Dimensión – Evaluación del Desempeño

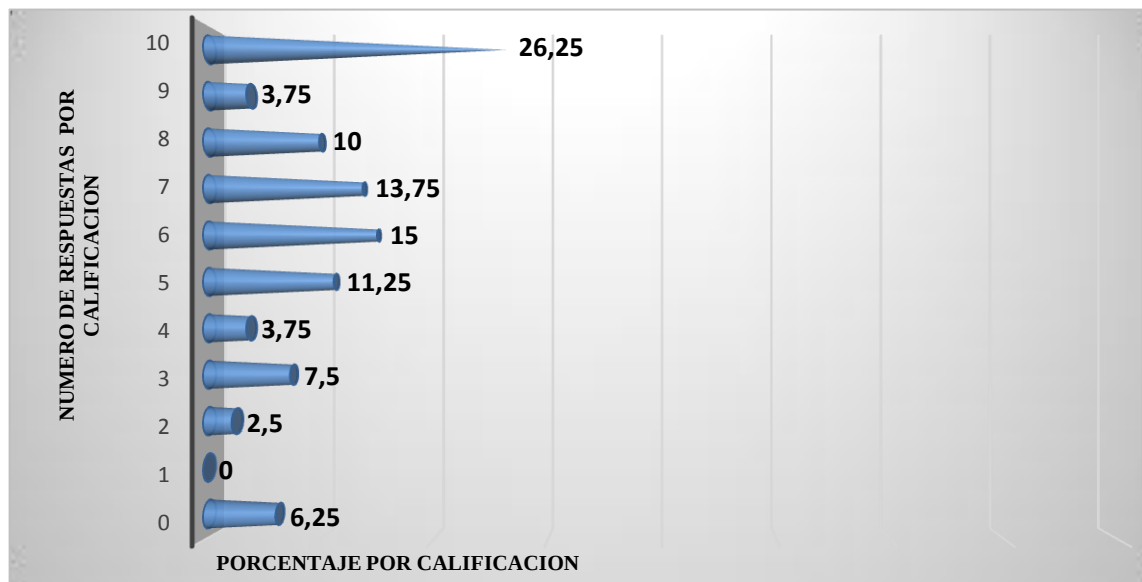
20. EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.6	10	2.8	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Evaluación del Desempeño, es 6,6 por lo cual su calificación cualitativa es REGULAR, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,8, entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 en general

consideran que el sistema de evaluación aplicado en la Universidad de Nariño, no es apropiado, teniendo en cuenta que la evaluación efectuada electrónicamente, no se analiza técnicamente, lo cual imposibilitaría construir programas de sanciones y/o recompensas. Por otra parte se advierte que las solicitudes de capacitación indicadas en la misma evaluación, nunca se tienen en cuenta. Entre las personas que calificaron de 7 a 10 esta dimensión, afirman que a la herramienta no es funcional y objetiva.

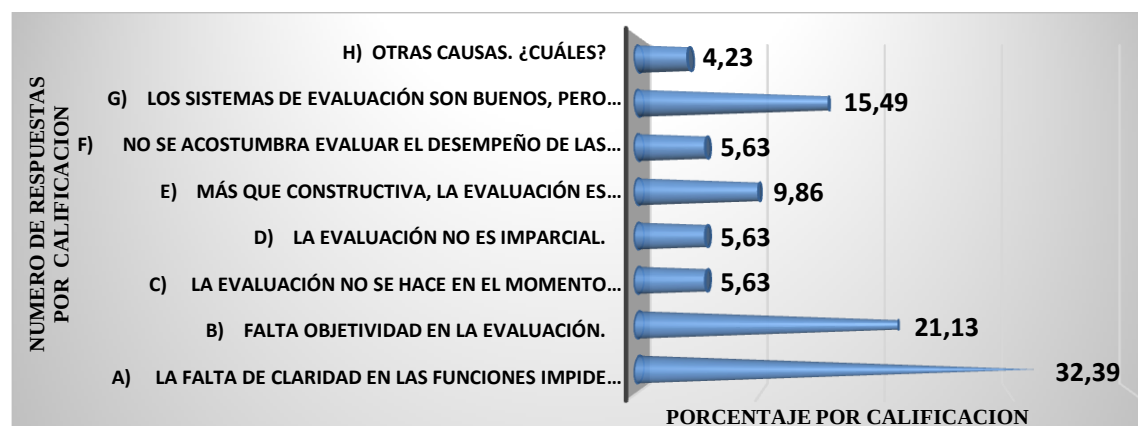
Gráfico 47. Resumen de las Calificaciones – Evaluación del Desempeño.



Fuente. Este estudio

El gráfico muestra que el 26.25% del total de los encuestados, manifiestan que el sistema de evaluación de desempeño, utilizado por la universidad de Nariño, son adecuados sin embargo un alto porcentaje de los encuestados indican que no existe claridad en las funciones y por lo tanto no hay objetividad en la evaluación.

Gráfico 48. Análisis de causas – Evaluación del Desempeño.



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: La causa que más señalaron los funcionarios fueron: “*La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada*”, con un 32.39% de participación.

En segunda mediada se tiene, que “*Falta objetividad en la evaluación*” con una participación del 21.13%. Las anteriores valoraciones indican que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, observan que la evaluación del desempeño electrónica adelantada por los jefes de las distintas áreas de la Universidad de Nariño, no es funcional ni objetiva.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Falta objetividad en la evaluación.
- Deficiencia en los métodos de evaluación.
- Se evalúa por caras no por resultados.
- Nunca me han realizado una evaluación.
- No se evaluar para incentivar o mejorar según sea el caso

Dimensión - Retroalimentación:

Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

Calificación:

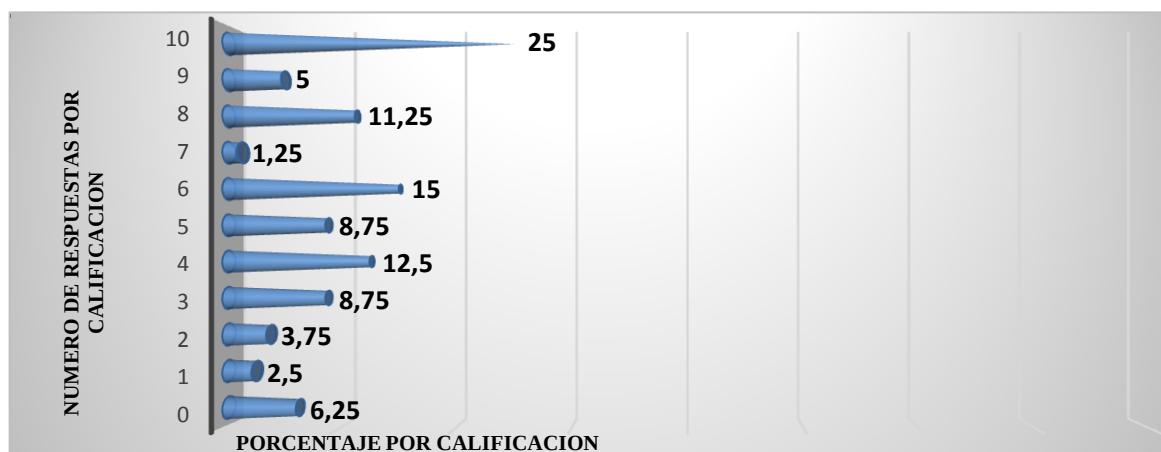
Tabla 25. Calificaciones Dimensión – Feedback (retroalimentación)

21.FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.1	10	3.1	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Feedback (retroalimentación) es 6.1 por lo cual su calificación cualitativa es REGULAR, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3.1, valoración estadística que demuestra que la percepción que tienen los encuestados al respecto es que los mismos en su mayoría ellos desconocen del término retroalimentación, y por otra parte se afirma que los mismos no son informados de actuaciones y/o decisiones que toman los miembros de la alta dirección de la universidad.

Gráfico 49. Resumen de las Calificaciones – Feedback (retroalimentación)



Fuente. Este estudio

El grafico muestra que el 25% de los encuestados afirmaron que la retroalimentación de opiniones producidas por la alta dirección de la Universidad de Nariño es aceptable, sin embargo un alto porcentaje de los encuestados manifiestan que en la Universidad de Nariño, se desconoce la importancia que tiene la retroalimentación de las opiniones generadas por los jefes de las dependencias.

Gráfico 50. Análisis de causas – Feedback (retroalimentación)



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: La causa más repetitiva fue con un 44.44% de opinión fue: *“Se desconoce, en general, la importancia del Feedback”*

La segunda causa más notoria fue: *“No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo”, con un porcentaje de opinión del 22.22%.*

Las opiniones dadas anteriormente reflejan la falta de conocimiento sobre la dimensión por una parte y por otra la falta de implementación de mecanismos institucionales para dar a conocer las decisiones que se toman

Otras causas señaladas por los encuestados:

- La desconoce la mayor parte de funciones.
- No existen capacitaciones referentes al tema.
- Los jefes no lideran esta práctica.

Dimensión - Selección de personal: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

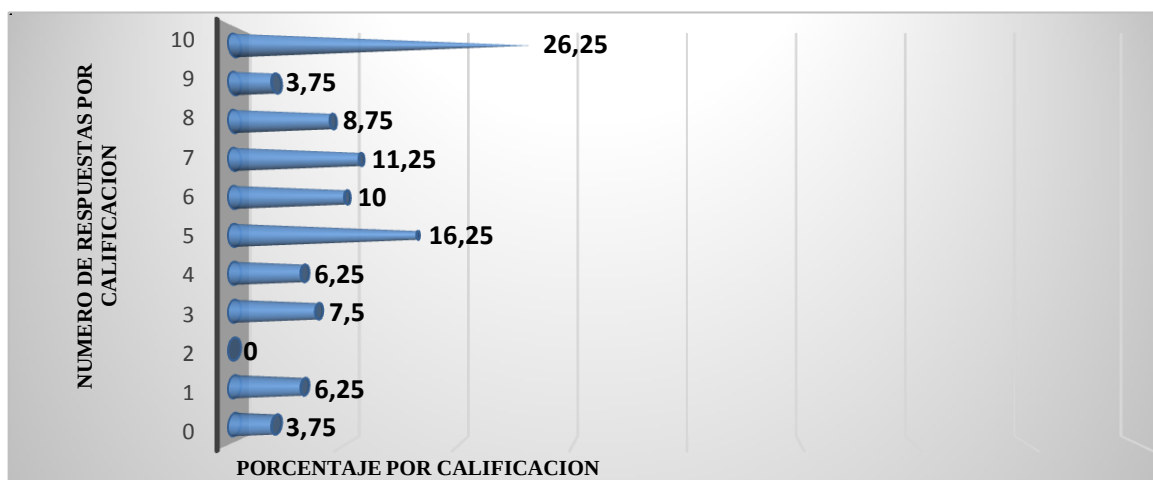
Tabla 26. Calificaciones Dimensión – Selección de Personal

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	6.4	10	2.9	REGULAR

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Selección de Personal es 6.4 por lo cual su calificación cualitativa es REGULAR, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2,9, esta desviación indica la opinión que tienen los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño con respecto a la actual forma actual como se hace la selección de personal. De manera general los participantes afirman que el personal seleccionado para trabajar en el área en su gran mayoría son técnicos y por otra parte señalan que las personas son contratadas sin antes haber hecho estudios de sus calidades humanas y que como resultado de ello no se vincula a quienes en realidad poseen los conocimientos académicos como la experiencia laboral requerida.

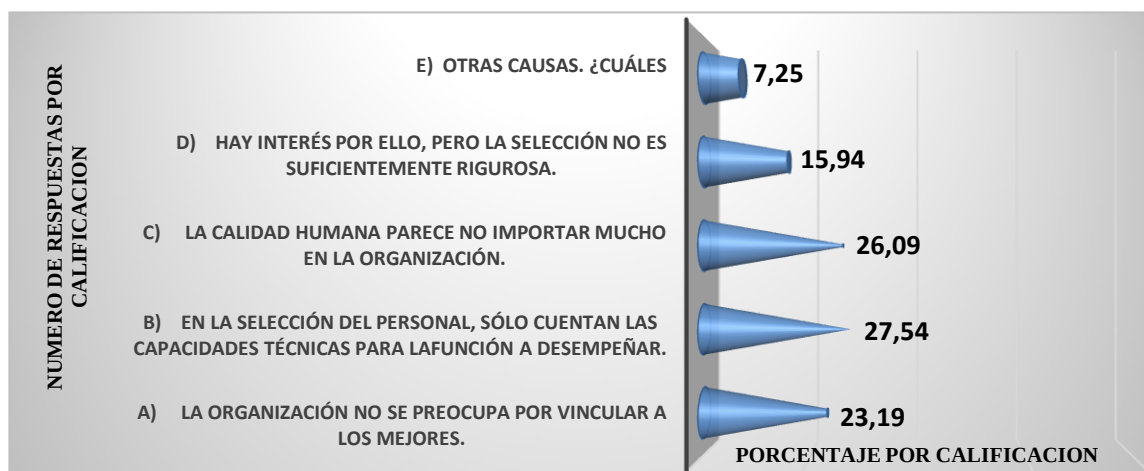
Gráfico 51. Resumen de las Calificaciones – Selección de Personal



Fuente. Este estudio

El grafico muestra como el 26.25% de los encuestados, afirman que las personas vinculadas a la Universidad de Nariño, cuentan con el talento necesario para realizar determinadas labores, sin embargo como se observa en el siguiente grafico la mayoría de los encuestados manifiestan que las competencias laborales y la calidad humana parece no importar mucho en la Universidad.

Gráfico 52. Análisis de causas – Selección de Personal



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: La causa más repetitiva en esta dimensión fue: “*En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar*”, con una participación de los encuestados del 27.54%.

La segunda causa fue: “*La calidad humana parece no importar mucho en la organización*”, con un porcentaje de participación de los encuestados del 26.09%. Y en tercer lugar, con otra significativa participación se encuentra: “*La organización no se preocupa por vincular a los mejores*, con una participación del 23.19%.

Las opiniones anteriores reflejan con una participación del 76.82% que en la Universidad de Nariño no cuenta con un proceso legalmente establecido para vincular personal requerido en las distintas áreas, por lo cual esto puede significar un alto de riesgo de contratar personal que no cuenten con las competencias laborales del caso.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- No existe un concurso de méritos.
- No se tiene establecido un sistema de carrera administrativa.
- No existen estudios de antecedentes del personal contratado.
- Se contrata al personal por intereses personales.
- No se exigen exámenes médicos.
- No se hacen estudios psicológicos de los contratados.

Dimensión - Inducción:

Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva tanto a ambientarlas rápidamente con los demás como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

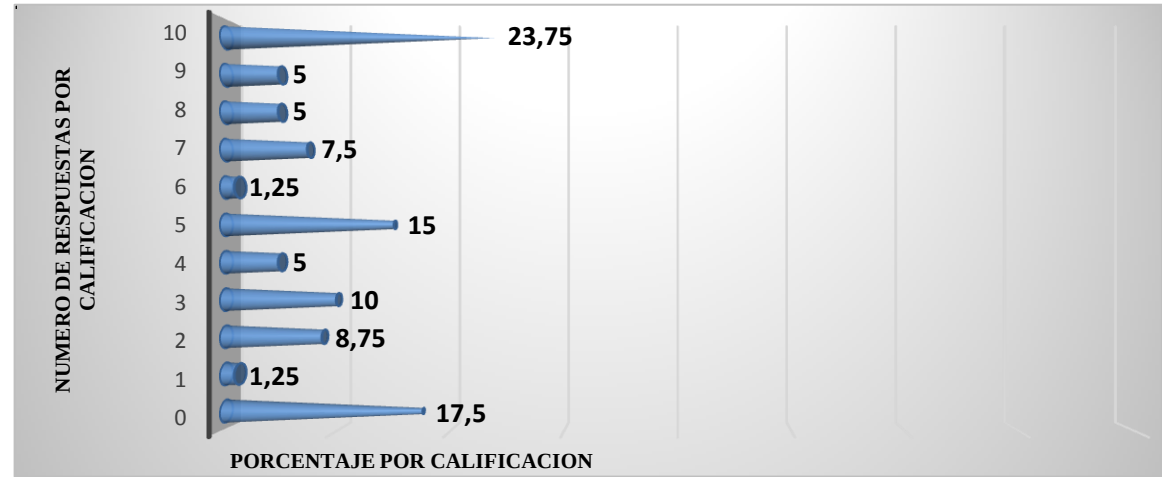
Tabla 27. Calificaciones Dimensión – Inducción.

23. INDUCCION				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	5.2	10	3.6	MALO

Fuente. Este estudio.

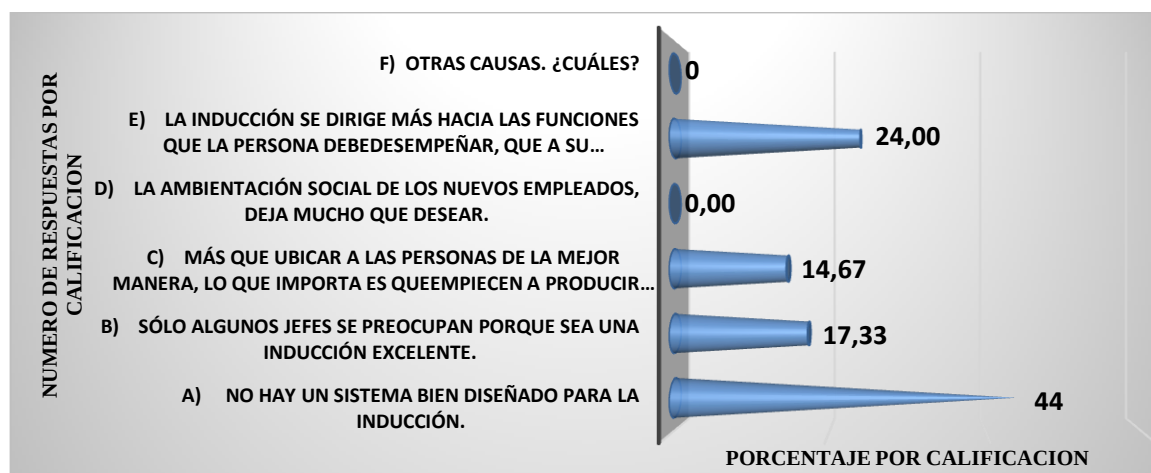
La calificación obtenida en la dimensión Inducción fue de 5.2, por lo cual su calificación cualitativa es MALO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 3.6, desviación que refleja la idea que tienen los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño en referencia a la manera como se adelanta la inducción a los trabajadores. En general se observa que los encuestados indican que no existen planes ni programas de inducción y en menor grado la re inducción, dado que la mayoría de las contrataciones se efectúan bajo la modalidad de contratos laborales y ordenes de prestación de servicios (OPS) y que las mismas contrataciones únicamente se efectúan cada semestre, de cada año.

Gráfico 53. Resumen de las Calificaciones – Inducción.



Fuente. Este estudio

Gráfico 54. Análisis de causas – Inducción



Fuente. Este estudio

Análisis de causas: La causa más repetitiva de esta dimensión fue: “No hay un sistema bien diseñado para la inducción. Con una participación del 44%

Y a segunda causa más repetitiva fue: “La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización”. Con una participación del 24%

Otras causas señaladas por los encuestados:

- La Universidad de Nariño no cuenta con un plan de inducción, capacitación y re inducción.
- Las contrataciones baja la modalidad de contratos laborales y ordenes de prestación de servicios son semestrales.
- No existe un estudio de perfiles profesionales.
- No existe un funcionario o funcionarios del área de la división de recursos humanos de la Universidad de Nariño que tenga la responsabilidad de inducir u orientar a los trabajadores nuevos.

Dimensión - Imagen de la organización:

Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

Calificación:

Tabla 28. Calificaciones Dimensión – Imagen de la Organización

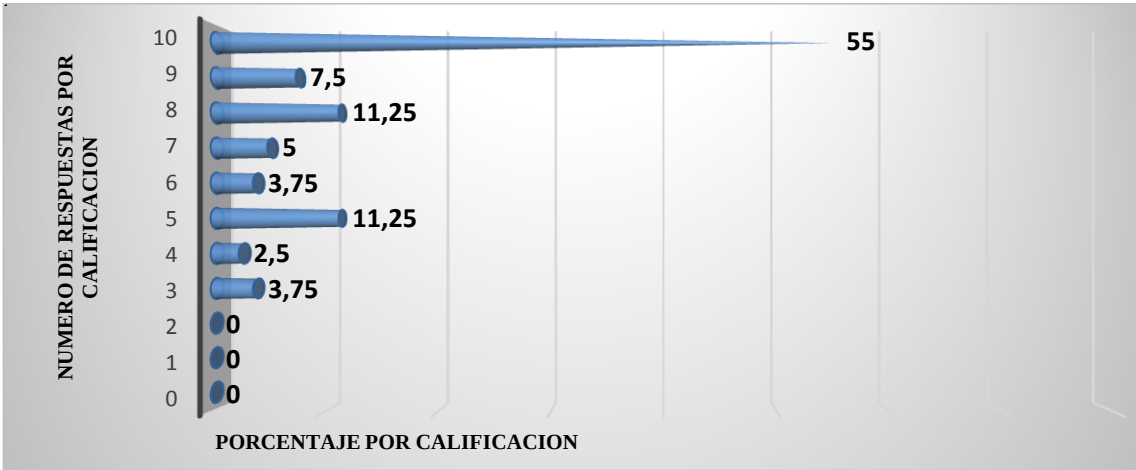
24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN				
CALIFICACIÓN	MEDIA	MODA	DES-ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
	8.4	10	2.1	BUENO

Fuente. Este estudio

La calificación de la dimensión Imagen de la Organización es 8,4 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 2.1.

Esta es la dimensión obtuvo la mayor calificación positiva, solo un 17. 5% de las respuestas que se encuentran entre 1 a 6, lo que significa que la mayoría de los servidores públicos adscritos al área administrativa de la Universidad de Nariño, tienen una clara concepción de que existe una gran imagen Institucional a nivel externo, pero su desviación estándar advierte que la imagen de la Universidad de Nariño a nivel interno no es la misma, esto debido a su carácter netamente publica, afronta una serie problemáticas como son los grupos revolucionarios, el consumo de estupefacientes tabaquismo, ventas ambulantes, entre otras situaciones que degradan la imagen de la institución.

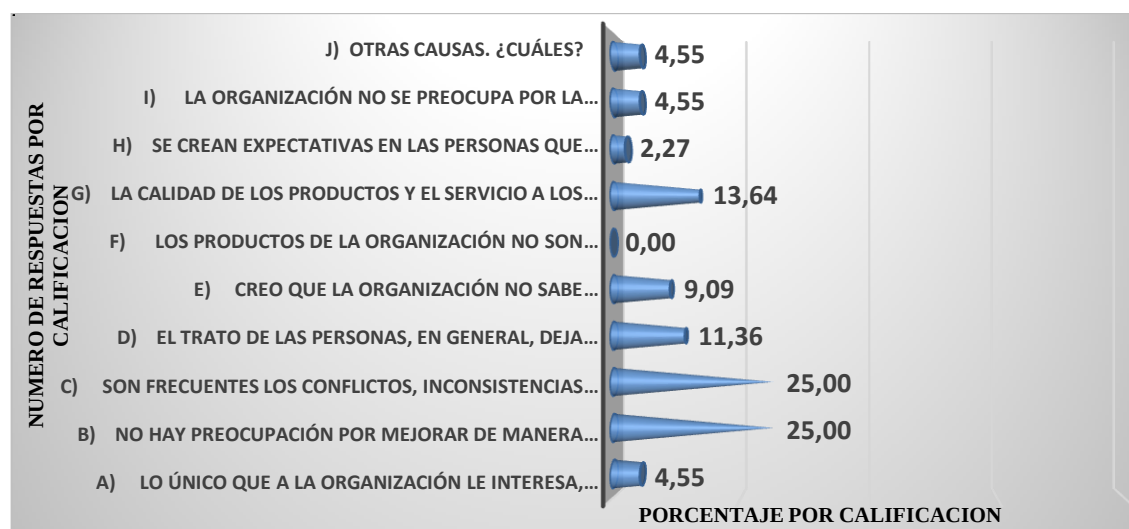
Gráfico 55. Resumen de las Calificaciones – Imagen de la Organización



Fuente. Este estudio

En el grafico anterior se observa, que el 55% de los encuestados perciben la imagen de la Universidad en un alto grado, sin embargo en el siguiente cuadro se observa que en un alto porcentaje los encuestados advierten que al interior de la Universidad existen conflictos.

Gráfico 56. Análisis de causas – Imagen de la Organización



Fuente. Este estudio

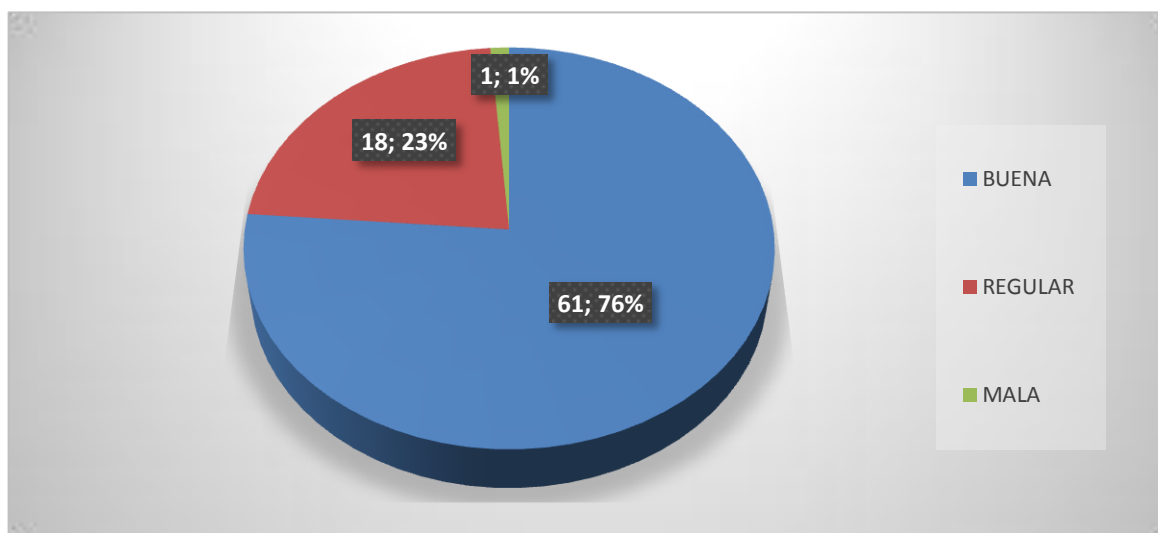
Análisis de causas: Las causa más repetitivas en esta dimensión corresponde a: “*Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones*”, y “*No hay preocupación por mejorar de manera constante.*” con una participación porcentual de 25% cada una equivalentes al 50% de las opiniones.

Las opiniones señaladas anteriormente muestran con atinada certeza, del porque la Universidad de Nariño tiene una gran imagen institucional externamente, pero en su interior la imagen es totalmente distinta.

Otras causas señaladas por los encuestados:

- Existen conflictos y contradicciones entre jefes y dependencias.
- Los tratos de los superiores hacia los subalternos no son los apropiados.
- Existen roscas entre jefes de dependencias.
- Existen grandes problemas de drogadicción, tabaquismo y alcoholismo.
- Tenemos buena imagen hacia afuera muchas veces de puertas para adentro se vivió otra realidad.
- Hay funcionarios que no atienden bien y algunos son hasta groseros.
- Falta de apoyo estatal.

Gráfico 57. Calificación General de la encuesta aplicada



Fuente. Este estudio

En el grafico Nro.55 se observa el grado de opinión de los 80 servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, donde el 76% de los mismos evalúan el propósito y el contenido de la misma como BUENA; el 23% señala que es regular y el 1% afirma que es MALA, apreciaciones que se pueden analizar en las siguientes opiniones.

- Las preguntas permiten evidenciar la realidad del clima organizacional que vive la Universidad de Nariño.
- Muy bien formuladas las preguntas las cuales son concisas y precisas felicitaciones.
- Se deja plasmado el pensamiento del trabajador y ayuda a solucionar inconsistencias.
- Eleva preguntas que se evaden desde el Clima Organizacional, pero que pueden mejorar el mismo.
- Permite que desde mi punto de vista, evalúe como percibo la organización la entidad donde trabajo y se plantee posibles soluciones.
- Sus preguntas son objetivas y acordes al ambiente administrativo.
- Es necesario establecer cuáles son las deficiencias dentro de la universidad por lo cual este es un mecanismo idóneo para conocer las falencias dentro de la universidad.

- Porque permite reflexionar sobre muchos aspectos que debido a la carga laboral se pasan por alto.
- Es muy precisa.
- Las respuestas a las preguntas en todos los casos afirman o aseguran un inconformismo total, cosa que no es así, se debería implementar respuestas no tan inconformes o que tengan un nivel medio o bajo de insatisfacción.
- Permite expresar pensamientos o ideas para mejorar.
- Tiene un temario interesante que se debería aplicar a la organización.
- Se pueden conocer algunas debilidades para mejorar la organización felicitaciones.
- Felicitaciones, esta serie de conceptos con respecto al sistema organizacional son de vital importancia para su desempeño.
- Seguramente es un requerimiento de los que suelen pedir en la universidad sin que de verdad se tengan en cuenta para cambiar en algo.
- La encuesta es muy completa y maneja muchos temas.
- Me parece muy completa.
- Permite obtener datos para hacer análisis de la institución.
- Hace un buen estudio del clima organizacional.
- Hace alusión a temas que no se tratan con normalidad en la institución.
- Permite expresar falencias para mejorar y expresar libremente el pensamiento para mejora.
- El método de recolección de datos e información permite realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional en la institución.
- Permite diferenciar porque se está fallando en algunos aspectos.
- Se debe realizar un e-mail para evitar el cero papel.
- Las preguntas son acertadas para la institución.

- Emite el concepto del clima organizacional de acuerdo a la entidad.
- A través de la información suministrada en la encuesta, se puede mejorar el clima organizacional y encontrar mejores soluciones para ello.
- Es bueno saber el Clima Organizacional de la organización.
- Se podría ser un poco más corto en la redacción de las preguntas.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

6.1 ACCIONES DE MEJORAMIENTO

El objetivo de proponer acciones de mejoramiento del clima organizacional para el área administrativa de la Universidad de Nariño, están encaminadas a proporcionar herramientas administrativas a la alta dirección de la Universidad de Nariño, para que en ejercicio de competencias, posibiliten una adecuada satisfacción laboral a todos los trabajadores del área administrativa y demás.

Por otra parte, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través del método aplicado para determinar las causas que afectan la “Satisfacción Laboral” en el área administrativa de la Universidad de Nariño, contenidas en 56 gráficos y 28 tablas, donde se evidencia:

Tabla 29. Acciones de mejoramiento

DIMENSIÓN	CALIFICACION CUANTITATIVA	CALIFICACION CUALITATIVA
ESTABILIDAD LABORAL	4.2	MALO
SALARIO	4.8	MALO
VALORACIÓN	5.1	MALO
INDUCCIÓN	5.2	MALO
PELIGRO		

Fuente. Este estudio

El cuadro anterior muestra como las dimensiones, en orden descendente las dimensiones, Estabilidad Laboral, Salario, Valoración, Inducción, fueron valoradas cualitativamente por los encuestados como MALO, indicador que refiere a una situación de alto riesgo que está afectando el clima de la organización del área administrativa de la Universidad de Nariño, por lo cual se requiere de acciones inmediatas y sistemáticas, que involucren a la alta dirección, a los grupos (sindicatos, junta y otras organizaciones de trabajadores) para que en conjunto se adelanten medidas del caso teniendo en cuenta las acciones de mejora propuestas en este estudio.

Acciones de mejora - dimensión Estabilidad Laboral: “Se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa. Para Deveali, es el derecho del trabajador a conservar su puesto de empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada. De Ferrari sostiene que en el principio de la estabilidad se trata de admitir como verdad inconcusa que el empleador no debe tener ejercicio tan libre para despedir y que el trabajador es titular del derecho a un mínimo de condiciones de vida estable”³²

Dado el referente anterior y teniendo en cuenta que la dimensión antes señalada, presenta el más alto porcentaje de peligro frente a las 23 dimensiones analizadas, dado que una proporción del 80% de opiniones, indican que la ausencia de un proyecto de reforma administrativa que posibilite estabilidad laboral, acorde con los requerimientos de los trabajadores, genera altos niveles de estrés laboral, malestar, zozobra, desmotivación, ausentismo, incertidumbre y por consiguiente ausencia de sentido de pertenencia Institucional, que las problemáticas indicadas se generan por las modalidades de contratación que aplica la Universidad de Nariño, por lo tanto a continuación se presentan una serie de posibles alternativas de solución, las cuales surgen desde la misma percepción de mejora que tiene los trabajadores encuestados.

Inicialmente la administración de turno, debe elaborar una propuesta de reorganización administrativa, direccionada al nombramiento en provisionalidad para las personas que en la actualidad laboran en la Universidad de Nariño mediante contratos laborales y ordenes de prestación de servicios (OPS), previo análisis de la estructura organizacional, la cual permitirá estudio de la planta de personal, estudio económico con sus respectivas escalas salariales de conformidad con lo establecido por la ley para el sector público, estudios de puestos de trabajo identificando cargas laborales, estudio de perfiles profesionales, técnicos u asistenciales, estudio de antigüedad, estudio de evaluaciones laborales y comportamentales, estudios de antecedentes disciplinarios y por ultimo definir los perfiles de los cargos por competencias, para lo cual se debe tener en cuenta, la definición de competencias por puestos, definición de grados, definición de perfiles, análisis de las competencias de las personas entre otros, para luego ser presentado ante el Consejo Superior, quien con los antecedente del alto riesgo presentado debe adelantar el respectivo análisis ajuste y aprobación del proyecto de reorganización a implementar.

La División de Recursos Humanos, Salud Ocupacional y Bienestar Universitario,

³² ESTABILIDAD LABORAL. [en línea] [citado 2014-01-16] Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos97/estabilidad-laboral/estabilidad-laboral.shtml#ixzz3J5M7CKiH>.)

de la Universidad de Nariño, deben programar reuniones con los integrantes de todas las áreas, como también miembros de sindicatos y otras agremiaciones existentes con el fin de informarles las situaciones de riesgo que se afronta, en procura de alinear los modelos mentales de resistencia existentes, situación que puede generar un compromiso por parte de los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño de otras áreas, para trabajar mancomunadamente en una nueva cultura organizacional acorde con las exigencias requeridas por la Institución.

“Teniendo en cuenta que el manual específico de funciones y competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos”³³ En tal sentido se propone a la División de Recursos Humanos, con el apoyo de la Oficina de Planeación y Desarrollo y el equipo de Gestión de Calidad atendiendo el Decreto 785 de 2005, que debe ajustar el manual específico de funciones y competencias, para todos sus servidores públicos de carrera administrativa, atendiendo el contenido funcional del empleo, la identificación del propósito principal, las funciones esenciales, requisitos de estudio y de experiencia laboral. Acción que posibilita una adecuada organización de puestos de trabajos de carrera y permite a futuro contar con una herramienta que distingue todas las funciones. La recomendación de ajustar el manual específico de funciones y competencias es de absoluta validez, dado que el actual manual de funciones vigente data del año 1993. Cabe advertir que después de ajustar el manual de funciones el mismo debe ser presentado al consejo de administración para que sea revisado para luego ser remitido al Consejo Superior para que se le dé el respectivo trámite de revisión y aprobación.

Para dar cumplimiento a las posibles alternativas de solución propuestas en el estudio, el rector de la Universidad de Nariño, debe presentar ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Educación Nacional y la Dirección Nacional de Planeación, Propuesta de actualización y nivelación de Planta de Personal Administrativo, en similares condiciones presentada por la Universidad Nacional:³⁴

Es de anotar que el mejoramiento o equilibrio de esta dimensión automáticamente permitirá que las dimensiones que actualmente se encuentran en peligro (color rojo) pasen a un (color amarillo), situación que evidenciará que el clima organizacional empieza a ser más gratificante y propicio para toda la universidad.

³³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Cartilla de Administración Pública. Guía para establecer ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales, versión 2da actualizada, Bogotá: s.n., Junio de 2010.

³⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL. Propuesta de actualización y nivelación de Planta de Personal Administrativo. Bogotá: s.n., Agosto de 2013.

Acciones de mejora - Salario: Se entiende por Salario o Sueldo la remuneración en dinero o en especie que percibe el trabajador por cuenta o bajo dependencia ajena por el trabajo que realiza.

Casi en idénticas condiciones la dimensión Estabilidad Laboral, fue valorada por los encuestados como MALO, indicador que refiere a una situación de alto riesgo igual que la anterior dimensión que está afectando el clima de la organización del área administrativa de la Universidad de Nariño, por lo cual se requiere de acciones inmediatas y sistemáticas.

Las opiniones consignadas en la encuesta revelaron claramente que los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, no reciben remuneraciones adecuadas por el trabajo que desempeñan.

Por lo anterior y dadas las condiciones encontradas dentro de este estudio, se propone a la Oficina de Planeación y desarrollo de la Universidad de Nariño, hacer una revisión de su presupuesto, en referencia al pago de nómina de los servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, con el fin de ajustar el presupuesto necesario para proveer un pago salarial más justo y apegado a las escalas salariales las cuales fijan las asignaciones básicas de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos, esta acción administrativa permitirá a los trabajadores del área administrativa y demás, satisfacer las condiciones fisiológicas y psicológicas y de sus familias (comida, vestido, vivienda, educación, diversiones, etc.), cabe señalar que el estudio de presupuesto de nóminas debe hacerse con expertos y en estricta aplicación de normas, por una parte y por otra este estudio debe ser presentado en primera instancia al Consejo de Administración, el cual a su vez después su revisión lo debe sustentar técnica, administrativa y financieramente ante el Consejo superior .

Por último se recomienda a la alta dirección de la Universidad de Nariño, contratar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con otras universidades del mismo nivel.

Acciones de mejora - dimensión Valoración: Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

Esta dimensión al igual que las anteriores obtuvo una calificación cualitativa de MALO, por lo cual se requieren acciones inmediatas para tratar la problemática encontrada. En tal sentido y dadas las opiniones relacionadas al tema planteadas por los encuestados se propone:

Al jefe de la División de Recursos Humanos de la Universidad de Nariño, debe formular e implementar el Plan Institucional de Capacitación, Bienestar E Incentivos para los funcionarios servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño y otras, con el propósito de fortalecer los conocimientos, competencias, habilidades de los funcionarios y contribuir a su bienestar y motivación que mejoren el entorno laboral. Cabe advertir que los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos del área administrativa, con la finalidad de orientar, crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia. Las capacitaciones como forma de reconocimiento a la eficiencia la eficacia y la efectividad de los trabajadores, deben seleccionarse de acuerdo a las necesidades y especializaciones de cada área. Para otorgar los incentivos, al mejor empleado de carrera administrativa se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral, para los empleados de libre nombramiento y remoción se hará con base en la gestión realizada y las dependencias por su atención al usuario y eficiencia en los procesos que realiza.

“Es importante indicar que los incentivos son estímulos destinados a satisfacer y complementar el desarrollo de los trabajadores a nivel familiar e intelectual; razón por la cual la Universidad de Nariño, está en la obligación de ser creativa y propositiva en la implementación de incentivos atractivos para su trabajadores”³⁵.

La administración de la Universidad de Nariño, debe crear e implantar Políticas de Bienestar Social, las cuales deben estar orientadas a al derecho que tienen todos los trabajadores y sus familiares a beneficiarse de los programas de bienestar social, al desarrollo de actividades Deportivas, Culturales y Lúdicas, que impacten positivamente y mejoren la integración personal y laboral. También podría incluirse en esas políticas actividades para niños y tardes de títeres o teatro, las mismas políticas deben estar orientadas a destacar las cualidades artísticas en los trabajadores del área administrativa, actividades que permitirán arraigar el sentido de pertenencia, mejorar el clima organizacional y por ende mantener y mejorar la Imagen Institucional de la Universidad de Nariño.

Acciones de mejora - dimensión Inducción: Método que se utiliza para dar a conocer a los nuevos servidores públicos la información básica de la organización y del cargo a desempeñar.

El objetivo de la inducción, es ayudar al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la Institución. Generalmente orienta al trabajador dándole información de la Empresa como la misión, visión, valores, historia, estructura organizacional, disciplina interna, etc. Igualmente le da información del cargo y funciones a

³⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Cartilla sistema de estímulos - Orientaciones metodológicas. Bogotá: DAFP, Dirección de Empleo Público, 2012.

desempeñar. Existen diferentes tipos de Programas de Inducción, los hay formales o informales y varían entre sí por la profundidad de la orientación a impartir.

Dada que esta dimensión al igual que las vistas anteriormente, fue evaluada cualitativamente como MALO, donde se advierte la ausencia de inducción al nuevo personal contratado por la Universidad, situación que indica alto riesgo un clima organizacional nada gratificante, por lo cual se requiere de un tratamiento oportuno, dado que este procedimiento administrativo es el que permite a los nuevos trabajadores conocer a la Universidad a través, de su Misión, Visión, objetivos, políticas y programas, consignados en el plan de desarrollo Institucional 2008 – 2020. Por lo anterior y teniendo en cuenta las inconformidades encontradas en el estudio, en procura de tratar la problemática se propone:

Al Jefe de la División de Recursos Humanos, estructurar e implementar el Programa de Inducción y re Inducción Institucional con el fin de iniciar al nuevo trabajador en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período.

El Programa de inducción Institucional de la Universidad de Nariño debe contener una regla general como:

- La inducción se hará en dos fases: Recibimiento al servidor público y ubicación;
- Comunicar al funcionario la filosofía institucional en sus primeros días de estadía en la Entidad.
- Adiestrar al servidor público en la ejecución de su labor.
- Diseñar los programas de inducción y de re inducción a los cuales se refiere el Decreto - Ley 1567 de 1998 e impartirlos a sus empleados, siguiendo las orientaciones curriculares que imparta la Escuela Superior de Administración Pública bajo la orientación del Departamento Administrativo de la Función Pública.

El empleado tiene las siguientes obligaciones en relación con la capacitación:

Asistir a los programas de inducción o re inducción, según su caso, impartidos por la Universidad. Los programas de re inducción se impartirán a todos los funcionarios por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.

El Jefe de la División de Recursos humanos de la Universidad de Nariño de designar un funcionario de la dependencia, para que explique al nuevo trabajador, la forma de acceder en Intranet a consultar la documentación que hace parte del Manual de Inducción y re inducción del personal de la entidad para la consulta de:

- Código de Ética.
- Código de Buen Gobierno.
- Creación y organización de la entidad.
- Estructura organizacional – Organigrama.
- Funciones por dependencia.
- Situaciones administrativas.
- Régimen salarial y prestacional.
- Evaluación del Desempeño.
- Acuerdos de Gestión.
- Capacitación, bienestar social e incentivos.
- Deberes, derechos, prohibiciones y sanciones.
- Delitos contra la administración pública.
- Retiro del servicio público
- Seguridad social.
- Horario de trabajo.
- Responsabilidades y autoridades.
- Políticas del área de trabajo.
- Normas.
- Procedimientos.
- Demás normas internas que regulan la gestión de la Universidad.

Tabla 30. Acciones de mejora - dimensiones relacionadas

DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6.0	REGULAR
RETROALIMENTACIÓN	6.1	REGULAR
DESARROLLO PERSONAL	6.2	REGULAR
SELECCIÓN DE PERSONAL	6.4	REGULAR
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	6.5	REGULAR
RELACIÓN SIMBIÓTICA	6.5	REGULAR
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	6.6	REGULAR

INSTALACIONES	6.6	REGULAR
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6.6	REGULAR
AGILIDAD	6.9	REGULAR
	ALTA PRECAUCIÓN	

Fuente. Este estudio

Las 10 dimensiones relacionadas anteriormente, equivalentes al 41.66% del total de 24 dimensiones evaluadas indican que las mismas fueron evaluados por los 80 servidores públicos del área administrativa, como REGULAR, situación que indican que se encuentran en alto riesgo de PRECAUCIÓN, dado que por situaciones correlacionadas de otras dimensiones pueden fácilmente estar en peligro de ser evaluadas como MALO, por tal razón requieren de un tratamiento adecuado para evitar la problemática que ariara que el clima organizacional del área administrativa colapse, probando de esta manera una crisis Organizacional de enormes dimensiones. Para su tratamiento de permanencia en equilibrio y mejoramiento se proponen las siguientes acciones tomadas de las propuestas de mejoramiento efectuadas por los mismos encuestados.

Por consiguiente las recomendaciones deben tenerse en cuenta por los responsables de dirigir cada área administrativa de la Universidad de Nariño, dentro de su ámbito de competencia, para dar respuesta al querer o al sentir de los trabajadores denotada así:

- Elaborar manuales de funciones y procedimientos.
- Menos tramitología y más descentralización.
- Mayor comunicación entre dependencias.
- Confiar en los subalternos.
- La universidad debe utilizar los medios de comunicación para informar las gestiones que adelanta.
- Crear una cultura de información en todos los niveles de la universidad.
- Deberían construir un plan de capacitación teniendo en cuenta las solicitudes que se presentan en el desarrollo del formato de evaluación del desempeño.
- Programar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de las áreas que manejan.
- Para la contratación del personal en la Universidad de Nariño se debería tener en cuenta todos y cada uno de los requisitos requeridos por la comisión nacional del servicio civil para evitar la contratación del personal que no cumple los requisitos legales situación que podía generar riesgos en todas las áreas de la administración.
- Compromiso de Jefes para trabajar en equipo.

- Trabajar articuladamente en equipo y sin ningún interés personal.
- Se debería utilizar los medios de comunicación existentes para difundir los contenidos de la misión los objetivos las políticas y estrategias de la universidad.
- La infraestructura debe construirse teniendo en cuenta las necesidades de cada área.
- Construir un manual de funciones claro para que los empleados sepan cuáles son sus tareas y actividades.
- Los resultados de la evaluación del desempeño deberían ser utilizados para generar incentivos para los buenos trabajadores y elaborar planes de mejoramiento para aquellos que no alcanzaron los objetivos propuestos.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno de la universidad.

Tabla 31. Acciones de mejora - dimensiones relacionadas

DIMENSIÓN	CALIFICACION CUANTITATIVA	CALIFICACION CUALITATIVA
ELEMENTOS DE TRABAJO	7.0	ACEPTABLE
PARTICIPACIÓN	7.1	ACEPTABLE
BUEN SERVICIO	7.3	ACEPTABLE
EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	7.3	ACEPTABLE
TRABAJO GRATIFICANTE	7.5	ACEPTABLE
RELACIONES INTERPERSONALES	7.5	ACEPTABLE
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	7.5	ACEPTABLE
CONSENSO	7.7	ACEPTABLE
PRECAUCIÓN		

Fuente. Este estudio

Las 8 dimensiones relacionadas anteriormente, equivalentes al 33.33% del total de 24 dimensiones evaluadas indican que las mismas fueron evaluados por los 80 servidores públicos del área administrativa, como ACEPTABLE, situación que indican que se encuentran en PRECAUCIÓN, dado que las dimensiones

evaluadas presentan señales de alerta de riesgo intermedio, por lo cual se deben realizar acciones administrativas permanentes para mejorar estas dimensiones, para lo cual se deben tener en cuenta algunas de las recomendaciones efectuadas por los mismos trabajadores encuestados.

- La alta dirección en cabeza del rector debe apropiar los recursos necesarios para la compra de elementos de oficina y equipos tecnológicos, los cuales de manera urgente deben reponer los actuales equipos y elementos de trabajo totalmente obsoletos dado que hace mucho tiempo cumplieron su vida útil.
- Las decisiones que se toman por la alta dirección de la Universidad de Nariño, que pudieran afectar el clima organizacional de la Universidad de Nariño, deberían ser el producto del consenso y las observaciones efectuadas por los subalternos de las distintas áreas.
- Para prestar un buen servicio tanto clientes internos como externos cada uno de los trabajadores contratados por la Universidad de Nariño, deben conocer exactamente cuáles son sus funciones y competencias las cuales deben estar claramente consignadas en el manual específico y de competencias.
- Para que el trabajo que realizan los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño se aproxime a un estado gratificante, se deben implementar acciones de motivacionales, tales como capacitaciones, seminario, talleres, charlas entre otros, relacionados con las actividades que realiza, como también temas relacionados a las buenas relaciones interpersonales que deben existir entre compañeros y jefes del área administrativa y otras.
- Todos los canales de comunicación existentes en la Universidad de Nariño, como canal de televisión, emisora, periódico, pagina web e intranet, deben estar habilitados en procura de que la comunicación se veraz y oportuna y por lo tanto permita una participación más activa de sus trabajadores.
- Para evitar que se generen conflictos, al interior del área administrativa de la Universidad de Nariño, la División de Recursos Humanos, la oficina de salud ocupacional y Bienestar universitario, deben iniciar programas de capacitación encaminados a cambiar las costumbres de resistencia, prepotencia, orgullo, lo cual ha hecho que se trabaje en beneficio personal pero no Institucionalmente.

Tabla 32. Acciones de mejora - dimensiones relacionadas

DIMENCIÓN	CALIFICACION CUANTITATIVA	CALIFICACION CUALITATIVA
LIDERAZGO	8.2	BUENO
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	8.4	BUENO
EQUILIBRIO		

Fuente. Este estudio

El cuadro anterior muestra como las dimensiones Liderazgo e Imagen Institucional, fueron evaluadas cuantitativamente como BUENO, situación que refiere a una situación favorable, sin embargo, deben estudiarse cuidadosamente las oportunidades de mejora que aparecen para cada tópico, con el propósito de mantener y eventualmente mejorar los porcentajes que indican un clima organizacional satisfactorio.

Cabe señalar que estas dimensiones apenas representan el 8.33% de del total de las dimensiones evaluadas, pero son las dimensiones con mayor peso, dado que las mismas son influyentes sobre todas las demás, por lo cual deben aprovecharse y fortalecerse con el fin de influir transversalmente en la mejora de las otras dimensiones.

Es importante indicar que si bien cierto estas dimensiones se encuentran bien posicionadas lo cual hace que el clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño alcance niveles gratificante, también es saludable recomendar algunas acciones de mejora planteadas por los encuestados:

- El rector de la Universidad de Nariño, como cada uno de los jefes de las distintas unidades, que hacen parte del área administrativa, deben propiciar espacios de diálogo directo con sus colaboradores, con el fin de escuchar sus inquietudes, solicitudes y propuestas de mejoramiento.
- El rector de la Universidad de Nariño, como cada uno de los jefes de las distintas unidades, que hacen parte del área administrativa, deben propiciar el trabajo en equipo.
- La admiración de la Universidad de Nariño deben trabajar para la consecución de recursos para dotar al personal de la Universidad de Nariño de todas y cada una de las herramientas para el buen desempeño de sus actividades diarias.
- Y para finalizar y teniendo en cuenta que los servidores públicos adscritos al área administrativa de la Universidad de Nariño, tienen una clara concepción de que existe una gran imagen Institucional a nivel externo, pero advierten que la imagen de la Universidad de Nariño a nivel interno no es la misma, debido a su carácter netamente publica, por lo cual afronta una serie problemáticas como son los grupos revolucionarios, el consumo de estupefacientes tabaquismo, ventas ambulantes, entre otras situaciones que degradan la imagen de la institución, se recomienda, a la oficina de Bienestar Universitario, Servicios generales y salud ocupacional, elaborar e implementar campañas sobre el no consumo de drogas psicoactivas, alcohol, cigarrillos y otras sustancias al interior del campus universitario

6.6.1 Plan de mejoramiento. El Departamento Administrativo de la Función Pública, señala que "La gerencia pública moderna y eficiente busca un Estado con capacidad permanente para mejorar su gestión, sus espacios de participación y su interlocución con la sociedad, en procura de la prestación de mejores y más

efectivos servicios. El mejoramiento continuo de la Administración Pública, se basa, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas de gestión y en la coordinación interinstitucional que facilitan la implementación de las políticas públicas mediante la ejecución de los planes, los programas y los proyectos. Que el fin es proporcionarle a la ciudadanía los bienes y servicios que necesitan y de atender oportunamente sus exigencias, que el talento humano y los recursos administrativos, tecnológicos y financieros se convierten en el soporte para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno”³⁶

Que el mismo DAFP, indica que “el ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Que ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos. Que las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión”³⁷

Por otra parte se advierte que “el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Este es un requerimiento legal establecido en los Decretos leyes 770 y 785 de 2005 y los Decretos reglamentarios 2539 de 2005 y 1785 de 2014”³⁸

Teniendo en cuenta, las consideraciones anteriores y los resultados del estudio en referencia, en procura de presentar una herramienta de apoyo a la alta dirección de la universidad de Nariño, para que adelante acciones de mejoramiento tendientes a obtener un clima laboral gratificante, se sugiere el siguiente plan de mejoramiento Institucional:

³⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Cartilla Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Bogotá: s.n., 2001. Pp. 6-7.

³⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Cartilla Clima Organizacional, Bogotá: s.n., 2001.

³⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para establecer o modificar el Manual de Funciones y de Competencias laborales. Bogotá, D.C., Colombia: s.n., Octubre de 2014.

Tabla 33. Plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO				
DIMENSIÓN: ESTABILIDAD LABORAL				
OBJETIVO: Diseñar una organización flexible y abierta a los entornos, capaz de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil a las demandas de la comunidad como también que fomente una cultura que promueva el desarrollo de trabajo por proyectos y procesos, en equipo, la gestión del cambio; el desarrollo personal, la responsabilidad y el compromiso de los miembros de la entidad, de manera que compartan la misión, la visión y los propósitos de la organización .				
SITUACION ENCONTRADA EN EL ESTUDIO REALIZADO	ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META
Según tabla evaluadora se encontró que la dimensión relacionada fue evaluada cuantitativamente con una valoración de 4.2 y una valoración cualitativa de MALO, indicando que es la dimensión con más alto porcentaje de afectación frente a las 24 dimensiones analizadas, dado que una proporción del 80% de opiniones, indican que la ausencia de un proyecto de reforma administrativa que posibilite estabilidad laboral, acorde con los requerimientos de los trabajadores.	Teniendo en cuenta que las Instituciones Universitarias o de Educación Superior vienen preparándose para afrontar los retos exigidos por el modelo globalizante, por lo cual las organizaciones deben reorientar sus estructuras organizacionales, dado que las mismas tienen estructuras organizacionales se encuentran en etapas de envejecimiento acelerado producto de los cambios de los entornos, se propone: Adelantar una propuesta de Reestructuración Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño.	1. Conformar un equipo especializado para: 2. Adelantar un Diagnostico organizacional, teniendo en cuenta los entornos, económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ecológicos externos, jurídicos, como también los entornos internos como son: la plataforma estratégica, la estructura organizacional, planta de personal, nomina. 3. Analizar los resultados encontrados en el diagnóstico. 4. Elaborar propuesta de reestructuración administrativa. 5. Socializar la propuesta a trabajadores, sindicatos, rector y alta dirección. 6. Presentar la Propuesta ante el Consejo Superior para su respectivo estudio y aprobación.	1. Consejo Superior. 2. Consejo de Administración. 3. Rector. 4. Alta Dirección. 5. División de Recursos Humanos 6. Equipo de reestructuración seleccionado	1. Prestar servicios con alta calidad. 2. Fortalecer la Institucionalidad 3. Modernizar los procesos de Gestión Administrativa. 4. Mejorar las condiciones y la estabilidad laboral de los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño. 5. Convertir a la Universidad en una Organización Educativa, Moderna, Eficiente y capaz de proyectarse en el tiempo. 6. Formular políticas y estrategias y servir de instrumento en el proceso de planificación y evaluación. 7. Mejorar la gestión administrativa introduciendo cambios y nuevas tecnologías en los servicios que efectivamente llegan al cliente o usuario.

Tabla 33. (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO				
DIMENSIÓN: INDUCCIÓN - CAPACITACIÓN				
OBJETIVO: Contribuir al mejoramiento institucional y al fortalecimiento de la capacidad y competencias laborales de los servidores públicos del Área Administrativa de la Universidad de Nariño. Aportando de esta manera a la adaptación del nuevo trabajador al entorno laboral.				
SITUACION ENCONTRADA EN EL ESTUDIO REALIZADO	ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META
En cuanto hace referencia a la dimensión, se encontró la misma fue evaluada cuantitativamente con una valoración de 5.2 y una valoración cualitativa de MALO, indicando que de esta manera, que es una de los componentes que afectan el clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño.	Formular un Plan Institucional de Inducción, Reinducción y Capacitación no Formal dirigido a servidores públicos administrativos del área administrativa de la Universidad de Nariño. El Plan se debe formular, teniendo en cuenta como referentes el Plan Nacional de Formación y Capacitación, la Planeación Institucional y el Proceso de Autoevaluación y Acreditación Institucional y de Programas, el MECI, la norma NTCGP 1000-2004 y los procesos de evaluación de desempeño de los servidores públicos y Decreto - Ley 1567 de 1998.	1.- Adelantar Inducciones a todos los servidores públicos que se vinculen a la Universidad de Nariño. 2.- Desarrollar talleres de re inducción a funcionarios y servidores públicos según sean del caso. 3.- Programar talleres, conferencias, charlas para los jefes de las distintas dependencias enfocadas al diseño de nuevas estrategias gerenciales de liderazgo que permita el trabajo en equipo. 4- Diseñar alianzas e intercambios con otras Universidades e Instituciones de Capacitación a nivel Regional y Nacional como el (SENA) para realizar programas conjuntos de capacitación de acuerdo a los requerimientos formulados por los trabajadores	1. Jefe de la División de Recursos Humanos. 2. Jefe de Bienestar Universitario. 3. Jefe Salud Ocupacional.	Promover el desarrollo integral del Talento Humano y el afianzamiento de una ética del Servicio público. Elevar el nivel de compromiso de los servidores públicos con respecto a las Políticas, Principios, Valores, Planes, Programas, Proyectos y Objetivos de la Universidad del Valle. Fortalecer la capacidad, individual y colectiva de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de las metas institucionales. Facilitar la preparación permanente de los funcionarios, con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa. Conocer las normas que regulan la Universidad.

Tabla 33. (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO				
DIMENSIÓN: ESTIMULOS E INCENTIVOS				
OBJETIVO: Buscar el “Bienestar” Social y el trabajo eficiente y eficaz de los empleados; construir una vida laboral que contribuya a la productividad y su desarrollo personal; recompensar el desempeño efectivo de los servidores y de los grupos de trabajo, así como facilitar la cooperación interinstitucional entre las entidades para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.				
SITUACION ENCONTRADA EN EL ESTUDIO REALIZADO	ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META
Hecho el análisis correspondiente de los resultados del estudio, se encontró que una debilidad que afecta el clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño es la falta de reconocimiento a contribuciones laborales efectuadas por los trabajadores.	Elaboración e Implementación de un Plan Institucional de Bienestar Social e Incentivos, orientado al mejoramiento de la calidad de vida laboral y la protección de servicios sociales y el reconocimiento de los buenos servicios prestados.	1.- Adelantar evaluación objetiva del desempeño, con el fin de determinar el cumplimiento funciones, tareas y/o actividades, de los mejores trabajadores. 2.- Elaborar procedimiento incentivos de conformidad a la reglamentación existente para otorgar a los mismos a trabajadores que se destaquen en el cumplimiento de sus funciones. 3.- Reconocer públicamente y mediante acto administrativo el buen desempeño de los trabajadores que de destaquen.	1. Jefe de la División de Recursos Humanos.	1.- mejorar el nivel de vida laboral de los servidores públicos, que permita su desarrollo personal y profesional, lo cual redundará en su beneficio personal y de los grupos de trabajo. 2.- Otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad. 2.-Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados

Tabla 33. (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO				
DIMENSIÓN: AJUSTE AL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES				
OBJETIVO: Elaborar un instrumento de administración de personal que permita a la Universidad de Nariño, establecer funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la Planta de Personal y los requerimientos exigidos para el desempeño laboral.				
SITUACION ENCONTRADA EN EL ESTUDIO REALIZADO	ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META
Dentro del estudio realizado se evidenció que existe una desactualización del manual de funciones.	Teniendo en cuenta los Decretos Leyes 770 y 785 de 2005; los cuales establecen los criterios para definir e incorporar los manuales de funciones en el sector publico los requisitos y las competencias laborales para los diferentes empleos públicos para las entidades del orden Nacional y Territorial en sus sectores central y descentralizados, se recomienda efectuar Actualización y/o ajuste al manual de funciones de la Universidad de Nariño.	1.- Realizar un diagnóstico del estado actual del manual de funciones y competencias laborales por cada una de las áreas. 2.- Socializar la situación encontrada. 3.- Con el apoyo del equipo de calidad, ajustar y documentar el manual general de funciones y competencias de la Universidad de Nariño. 4.- Con el acompañamiento de la oficina Jurídica, y la Oficina de Control Interno hacer la revisión del borrador del Manual de funciones y competencias 4.- Presentar ante el Consejo Superior Documento final del manual de funciones y competencias para su respectiva revisión y aprobación.	1. Jefe de la División de Recursos Humanos. 2. Equipo de Calidad. 3. Oficina Jurídica. 4. Oficina de Control Interno. 5. Consejo Superior.	1. Documentar e Instrumentar la marcha de procesos administrativos, tales como selección de personal, inducción, capacitación, entrenamiento y evaluación del desempeño. 2.- Generar en los trabajadores el compromiso con el desempeño eficiente. 3.- Proporcionar información soporte para la Planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudios de cargas de trabajo

Fuente: Este Estudio

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El objetivo general de este estudio fue el de *“Identificar la percepción que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, (de libre nombramiento y remoción, trabajadores con contratos laborales y personal vinculado mediante la modalidad de OPS) y Carrera Administra, sobre el actual clima organizacional”*. Con el fin de tener un diagnóstico del clima organizacional experimentado, durante el Semestre B del año 2012, información que permitió detectar debilidades y fortalezas en el área de estudio.

Dadas las connotaciones laborales específicas, encontradas en el área administrativa de la Universidad de Nariño, estados del arte referentes a estudios similares como los adelantados por la universidad del Valle, durante los años (2012, 2013) y una vez revisado y analizado el marco teórico presentado, se determinó que el modelo más apropiado para “identificar la percepción que tienen los trabajadores del área administrativa de la Universidad de Nariño, con respecto al clima organizacional, fue el modelo presentado por el profesor, Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle; “Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. (1995)”.

La información obtenida en las encuestas fue sistematizada y representada en 32 tablas y 57 gráficos.

Para efectuar un análisis del clima plenamente gratificante y nada gratificante se estableció una tabla de valoración tomada de los informes de clima organizacional presentados por la universidad del Valle en los años 2012 y 2013, la cual califica cuantitativamente de 0 a 10 y cualitativamente como excelente, bueno, aceptable, regular, malo y pésimo.

Que el análisis de los resultados de la Investigación evidenció que el estado general del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño, correspondiente al semestre B del año 2014, según calificación cuantitativa es de 6.6 lo que indica que se encuentra calificado cualitativamente como **REGULAR**, resultado que significa que el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Nariño, de manera general, no tiene un Clima Organizacional gratificante, porque le faltan varios aspectos a mejorar para alcanzar un clima organizacional totalmente gratificante, situación que evidencia que existe un alto riesgo de generarse un clima organizacional **MALO**.

Que evaluadas las 24 dimensiones seleccionadas para determinar si el clima organizacional de la Universidad de Nariño, es plenamente gratificante o nada gratificante se analizaron las calificaciones cuantitativamente y cualitativamente cada una de las dimensiones encontrando que las dimensiones, **Estabilidad Laboral, Salario, Valoración, Inducción**, fueron valoradas cualitativamente por los encuestados como MALO, indicador que refiere a una situación de alto riesgo que está afectando el clima de la organización del área administrativa de la Universidad de Nariño.

Que las dimensiones: **estructura organizacional, retroalimentación, desarrollo personal, selección de personal, comportamiento sistémico, relación simbiótica, claridad organizacional, instalaciones, evaluación del desempeño y agilidad**, fueron evaluadas cuantitativamente entre un rango de 6.0 a 6.9 situación que califica cualitativamente como REGULAR, denotando que las 10 dimensiones evaluadas, equivalentes al 41.66% del total de 24 dimensiones evaluadas, que por situaciones correlacionadas de otras dimensiones pueden fácilmente estar en peligro de ser evaluadas como MALO, por tal razón requieren de un tratamiento adecuado para evitar que el clima organizacional del área administrativa colapse, probando de esta manera una crisis Organizacional de enormes dimensiones.

Que las dimensiones , **elementos de trabajo, buen servicio, expresión informal positiva, participación, trabajo gratificante, relaciones interpersonales, solución de conflictos y consenso**, evaluadas por los 80 servidores públicos del área administrativa, fueron evaluadas como, ACEPTABLE, situación que indican que se encuentran en PRECAUCIÓN, dado que las dimensiones evaluadas presentan señales de alerta de riesgo intermedio, por lo cual se deben realizar acciones administrativas permanentes para mejorar estas dimensiones.

Que las dimensiones **Liderazgo e Imagen Institucional**, fueron evaluadas cuantitativamente como BUENO, situación que refiere a una situación favorable, sin embargo, deben estudiarse cuidadosamente las oportunidades de mejora que aparecen para cada tópico, con el propósito de mantener y eventualmente mejorar los porcentajes que indican un clima organizacional satisfactorio.

Que en procura de atender las debilidades y riesgos y posibles riesgos encontrados después del análisis realizado en cada dimensión, se propusieron algunas acciones de mejoramiento teniendo en cuenta la dimensión de los riesgos encontrados.

Con respecto a los objetivos específicos se concluye que:

- Para obtener un diagnostico objetivo, se evaluaron 24 dimensiones como son: *Claridad organizacional, Estructura organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento sistémico, Relación simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo*

gratificante, Desarrollo personal, Elementos de trabajo, Relaciones interpersonales, Buen Servicio, Solución de conflictos, Expresión informal positiva, Estabilidad laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del desempeño, Retroalimentación, Selección de personal, Inducción e Imagen de la organización).

- Para la determinación del tamaño de muestra representativa se hizo uso de la metodología que se encuentra en el Manual de Implementación del MECI 1000:2005 en su segunda versión. En primera instancia se obtuvo el número de funcionarios que pertenecen al área administrativa de la universidad de Nariño y posteriormente se buscó este valor en las tablas que proporciona la metodología del MECI para obtener el valor de la muestra, cabe señalar que la selección de la metodología antes descrita obedece a que la misma ha sido utilizada en estudios recientes de medición de Clima organizacional por las Universidades como la del Valle y Sucre respectivamente. Que consultada la tabla estadística, se determinó que la población representativa para adelantar el estudio correspondió a 80 servidores públicos del área administrativa de la Universidad de Nariño, pertenecientes a 21 áreas administrativas como son: (rectoría, secretaria general, vicerrectoría académica, vicerrectoría investigaciones, vicerrectoría administrativa, matrículas, almacén y compras, presupuesto, biblioteca, departamento jurídico, control interno, control disciplinario interno, conmutador, oficina de relaciones internacionales, servicios generales, división de recursos humanos, oficina de planeación, contabilidad, fondo de salud, tesorería y centro de informática)
- El instrumento de medición utilizado para determinar la percepción que tienen los servidores públicos del área administrativa de la universidad de Nariño, sobre clima organizacional fue la cuesta, la cual fue adoptada del modelo propuesto por ALVAREZ, Hernán. Profesor Universidad del Valle. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995)*; la encuesta fue aplicada personalmente a cada uno de los trabajadores, la cual contenía preguntas relacionadas a las 24 dimensiones estudiadas. (ver anexo A)
- Para la interpretación y análisis de los resultados arrojados por la encuesta, se llevó a cabo el tratamiento de la información contenida en la hoja de cálculo la cual se diseñó según el contenido de la encuesta. (ver anexo C)
- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos dentro del estudio se plantearon acciones de mejoramiento, tendientes a alcanzar un clima gratificante.

7.2 RECOMENDACIONES

Dado el estado **regular** en que se encuentra el clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Nariño, y el estado de peligro en que se encuentran las dimensiones, **Estabilidad Laboral, Salario, Valoración, Inducción**, las cuales fueron valoradas cualitativamente por los encuestados como MALO, indicador que infiere que el no tratamiento urgente, a estas dimensiones puede generar una afectación al clima de la organización en altas proporciones, por lo cual se sugiere:

- En primera medida la alta dirección de la Universidad de Nariño, debe conocer las percepciones que tienen los trabajadores del área administrativa sobre el clima organizacional.
- Al jefe de la División de Recursos Humanos, con el apoyo de Bienestar Universitario y Salud Ocupacional, diseñar un programa de capacitaciones, para que a través de curso, talleres, diplomados posibilite el mejoramiento de las estrategias gerenciales necesarias para adelantar los planes de mejoramiento requeridos para mejorar el clima organizacional.
- A los jefes de Dependencias o de Áreas se recomienda auto diagnosticarse, revisar los patrones de liderazgo, lo cual le ayudarán a comprender el modo en que lleva a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo así a construir el tipo de liderazgo que beneficie el clima organizacional del área administrativa y en general el de todas las instancias que integran la Universidad de Nariño.
- Se sugiere al rector, jefes y directores de dependencias, involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, así como también en la definición y resolución de problemas, ya que el incluir a todo el personal incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores con la Universidad; además el tomar decisiones en grupos permiten evaluar diversas opciones de mejoramiento organizacional.
- Se recomienda al rector, jefes y directores de dependencias mantener abiertos los canales de comunicación con el fin lograr un buen desempeño de los trabajadores del área administrativa y en general de la universidad de Nariño, para este fin se deben utilizar los medios de comunicación como es el canal de televisión, la emisora, el periódico, la página web, internet – intranet, carteleras y demás medios de información, medios que permitirán comunicar al personal los objetivos y metas de la Universidad, además de las reuniones donde el directivo escuche y les permita discutir al personal sobre aspectos importantes del trabajo.

- Los coordinadores, jefes de dependencias o departamentos y obreros deben transmitir las informaciones que se generen en la Universidad.
- Al jefe de la División de Recursos Humanos, con el apoyo de Bienestar Universitario y Salud Ocupacional, deben diseñar y dictar talleres frecuentes de técnicas grupales, relaciones humanas, autoestima, que fortalezcan las relaciones interpersonales de todos los trabajadores y que contribuya mejorar el clima organizacional de la institución.
- Al jefe de la División de Recursos Humanos, actualizar y/o ajustar el manual de funciones y competencias.
- Al jefe de la División de Recursos Humanos, crear el plan institucional de incentivos y recompensas, como estrategia motivacional dirigido a premiar el buen desempeño de los trabajadores de la Universidad.
- Al jefe de la División de Recursos Humanos promover actividades de integración como celebrar fechas o eventos especiales tales como día de la madre, del padre, del trabajador, cumpleaños, fiestas de fin de año, que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales de los miembros de la institución, cuidando de la austeridad de los recursos públicos.
- Con el fin de evitar malestar entre los trabajadores del área administrativa por sus bajos salarios, se recomienda adelantar estudios de planta de personal que permita elaborar proyecto de reorganización administrativa.
- Al rector se recomienda la apropiación de recursos para hacer la proposición de equipos que ya cumplieron con su vida útil.
- Se recomienda al jefe de servicios generales hacer un estudio minucioso de las estructuras físicas de la universidad, con el fin de proponer proyectos de reparación y/o remodelación de espacios físicos que pueden estar afectando los ambientes laborales.
- Realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de la Universidad.
- Establecer estrategias que permitan fortalecer permanentemente una cultura organizacional que conlleve a un buen clima organizacional.
- Y por último, a la alta dirección de la universidad de Nariño, apoyarse en este estudio para diseñar estrategias de mejoramiento organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

ANGULO, Harold Wilson. Diagnóstico y formulación de Propuesta, para el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Institución Educativa Nueva Florida del Municipio de Tumaco. Trabajo de grado presentado como requisito al título de Administrador de Empresas.

ALTMANN, Rob. Understand the Organizational Climate. EEUU: Canadian Manager, Summer, 2000.

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 1993.

ALVAREZ, Hernán. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Cali: Universidad del Valle, 1995.

BENAVIDES CERÓN, Jaime Arturo y RICARDO VELAZCO, Jairo. Propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional en la Contraloría General de Nariño, presentado en el año 2006, trabajo de grado presentado como requisito al título de Administradoras de Empresas.

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. 1992.

CALVACHE LÓPEZ, José Edmundo. Propuesta de Trabajo Rectoría gobierno, 2011 – 2014. Contenido en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Pasto: s.n., 2013.

CASTILLO, L.; Lengua, C. y PÉREZ HERRERA, P. A. Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. International Journal of Psychological Research, 4(1), 40–47. 2011.

CHAMORRO, Julio Bernarda y LEOMAIRA QUENGUAN, Adriana. Diagnóstico y Formulación de Propuesta para el Mejoramiento del Clima, Organizacional en la Empresa SYSCO ELECTRODOMESTICOS LTDA Ipiales, presentado en el año 2006. Trabajo de grado presentado como requisito al título de Administradoras de Empresas.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Cali: Mc Graw Hill, 1995.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Cartilla Clima Organizacional, Bogotá: s.n., 2001.

_____. Cartilla de Administración Pública. Guía para establecer ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales, versión 2da actualizada, Bogotá: s.n., Junio de 2010.

_____. Cartilla Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Bogotá: s.n., 2001.

_____. Cartilla sistema de estímulos - Orientaciones metodológicas. Bogotá: DAFP, Dirección de Empleo Público, 2012.

DESSLER, Gary. Organización y administración: enfoque situacional. México: Prentice/Hall internacional, 1976.

GALEANO MARTÍNEZ, Sandra Lucia; ROSERO ENRÍQUEZ, Isabel Cristina y DANILO HERNÁNDEZ, Carlos, Folleco. Clima organizacional de la Gobernación de Nariño y Propuesta de Mejoramiento Institucional, presentada en febrero de 2004. Tesis presentada como requisito al título de especialista en Gerencia Social.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: 9 Una aproximación Conceptual. Cali. Universidad del Valle, Diciembre 16 de 2009, publicado en “Cuadernos de Administración” Publicación semestral de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle – ISSN impreso No. 0120-4645.

GÓMEZ, C. A. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología, 11, 97–113. 2004.

GUERRERO DELGADO, Félix Fernando. Clasificación, Medición Cuantitativa y Propuesta de Mejoramiento de Clima Organizacional en la Empresa CEDENAR S.A ESP. Trabajo de grado presentado en el año de 2007, como trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas.

GUERRERO VINUESA, Gerardo León. Historia Universidad de Nariño, contenido en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Bogotá: s.n., 2013.

IZQUIERDO, Adriana Maritza y TELAG, Nancy Milena. Estudio del Clima Organizacional y propuesta para su mejoramiento en la Empresa EMAS SOCIAL S.A, Trabajo de grado presentado en el año de 2008, como requisito al título de Administradoras de Empresas.

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 – Segunda versión Diciembre 2008. p. 141. *El Manual tiene como propósito orientar a las entidades en la implementación y desarrollo de cada uno de los subsistemas, componentes y elementos que conforman el Modelo Estándar de Control Interno.

MÉNDEZ, C. El hombre en la organización. Bogotá: Ediciones Rosaristas, 1982.

OGLIASTRI, Enrique. Un modelo de diagnóstico e intervención. En: Revista Desarrollo Organizacional. Bogotá: Editorial Universitaria de América Ltda., 1977.

SUDARSKY, John. Test de clima organizacional. Citado en: OGLIASTRI, Op. cit., p. 55.

TORO, F. Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 11(1 y 2):163-173. 1992.

_____. Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Manual de instrucciones (2.aed.). Medellín: Edición CINCEL, 1992.

_____. Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 11(1 y 2):151-162. 1992.

_____. Fortalezas y limitaciones del clima organizacional en empresas colombianas: retrospectiva de los 10 años de investigación. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 22(1):33-42. 1992.

UNIVERSIDAD NACIONAL. Propuesta de actualización y nivelación de Planta de Personal Administrativo. Bogotá: s.n., Agosto de 2013.

NORMATIVIDAD CONSULTADA

COLOMBIA. Constitución Política de Colombia de 1991. Artículo 69. Por la cual se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 30 de 1992 de Diciembre 28 de 1992; "Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior".

_____. Ley 30 de 1992 de Diciembre 28 de 1992; "Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior".

_____. Ley 87 de 1993. Establece las Normas para el ejercicio de Control Interno.

_____. Ley 872 de diciembre 30 de 2003; por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

_____. Código de procedimiento Penal Colombiano; Delitos contra la Administración Pública.

_____. Ley 909 del 23 de septiembre de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público en Colombia.

_____. Ley 1150 de 2007; Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.

_____. Ley 1474 de 2011; por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

_____. Ley 1437 de 2011; de enero 18 de 2011; Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

_____. Ley 872 de diciembre 30 de 2003; Reglamentada por el Decreto Nacional 4110 de 2004, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4295 de 2007; por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios".

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto No. 1599 de mayo 20 de 2005; por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

_____. Decreto No. 4110 del 9 Diciembre de 2004; Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

_____. Decreto No. 19 de enero 10 2012; Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012, Reglamentado por el Decreto Nacional 1450 de 2012; por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

_____. Decreto No. 1510 de julio 2013; por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.

Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública - NTCGP 1000:2009.

ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Acuerdo No. 194 de 1993 diciembre 20.

_____. Acuerdo No. 166 de agosto 21 de 1990.

RESOLUCIÓN RECTORAL No. 904 del 5 de marzo de 2009 mediante la cual se reglamentan mecanismos de prevención de las conductas que constituyen acoso laboral y se establece un procedimiento interno en la Universidad de Nariño.

NETGRAFIA

DEFINICIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES. [en línea] [citado 2014-01-16] Disponible en internet: <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>

DESARROLLO PERSONAL. [En línea] [Citado 2014-01-16] Disponible en internet: http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal

ESTABILIDAD LABORAL. [En línea] [Citado 2014-01-16] Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos97/estabilidad-laboral/estabilidad-laboral.shtml#ixzz3J5M7CKiH>.)

GOYES C, Juan Esteban. Clima organizacional en la universidad del valle documento de trabajo diagnóstico. 21 de Diciembre de 2012: [en línea] [citado 2014-05-15] Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO. [en línea] [citado 2014-01-15] Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>.

MONTERO, Vanessa. Clima organizacional en la universidad del valle; informe técnico año 2013. [En línea] [Citado 2014-01-15] Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>.

ANEXOS

ANEXO A.

ENCUESTA

INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO), ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO SEMESTRE B DE 2014

FAVOR DILIGENCIAR TODOS LOS CAMPOS

AREA O DEPENDENCIA DONDE TRABAJA:			RECTORIA		
GENERO	F	X	M		

TIPO VINCULACION	PLANTA		CONTRATO LABORAL		OPS		OTRO	
------------------	--------	--	------------------	--	-----	--	------	--

DIRECTIVO		ASESOR		PROFESIONAL		TECNICO		ASISTENCIA	X
-----------	--	--------	--	-------------	--	---------	--	------------	---

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional.

En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más **objetiva posible**.

1. La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

2. En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

3. Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo

respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

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

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a) No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas. ¿Cuáles? _____

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) El conocimiento depende del interés de cada persona _____
- b) Hay que tener sentido de pertenencia _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

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

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a)** Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b)** En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c)** Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d)** No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e)** Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
- f)** A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g)** Otras causas. ¿Cuáles? _____

2.3.1 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)** Descentralizar más autonomía _____
- b)** Confiar en los subalternos _____

3. PARTICIPACIÓN

3.1. ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

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

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a) Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e) Otras causas. ¿Cuáles? _____

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

4 INSTALACIONES

4.1. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

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

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado calor.

- e) Hace demasiado frío.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j) Otras causas. ¿Cuáles? _____

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a) _____
- b) _____

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

5.1. Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.

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

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.

- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- f) Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Otras causas. ¿Cuáles? _____

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

6. RELACION SIMBIOTICA

La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

6.1. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

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

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Los empresarios sólo velan por sus intereses.
- b) Los empleados sólo velan por sus intereses.
- c) Hay desconfianza entre las partes.
- d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.

- e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f) Otras causas. ¿Cuáles? _____

6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

7. LIDERAZGO

7.1. ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

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

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h) Otras causas. ¿Cuáles? _____

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

8. CONSENSO

La decisión por consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás.

Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican

8.1. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

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

8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.

- e) En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f) En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g) Otras causas. ¿Cuáles? _____

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1. ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.

- e) He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g) Otras causas. ¿Cuáles? _____

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

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

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) Otras causas. ¿Cuáles? _____

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a) _____
- b) _____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

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

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- b) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- c) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- d) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- e) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- f) La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- g) Otras causas. ¿Cuáles? _____

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

12. RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

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

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas. ¿Cuáles? _____

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

13. BUEN SERVICIO

13.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

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

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g) Otras causas. ¿Cuáles? _____
- h) _____

13.3 ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

a) _____

b) _____

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

14.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

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

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
- e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h) Otras causas. ¿Cuáles? _____

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

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

15.1 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

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

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) Otras causas. ¿Cuáles? _____

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

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

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.

b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.

c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.

d) d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.

e) e. Otras causas. ¿Cuáles? _____

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

17. VALORACIÓN

17.1 A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... ¿Se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

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

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h) Otras causas. ¿Cuáles? _____

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

18. SALARIO

18.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

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

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- f) Situación económica de la organización no lo permite.
- g) Otras causas. ¿Cuáles? _____

18.3 ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

- a) _____
- b) _____

19. AGILIDAD

19.1 Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... ¿Que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitir trabajar con agilidad?

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

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella.

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) Otras causas. ¿Cuáles? _____

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

20.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

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

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación.
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d) La evaluación no es imparcial.
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h) Otras causas. ¿Cuáles? _____

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable;

a) _____

b) _____

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

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

21.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir Feedback, con alguna frecuencia?

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

21.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c) Se desconoce, en general, la importancia del Feedback.
- d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e) Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f) Sólo lo hacemos de vez en cuando.

g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

h) Otras causas. ¿Cuáles? _____

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

22 SELECCIÓN DEL PERSONAL

22.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

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

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores.

b) En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización.

d) Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.

e) Otras causas. ¿Cuáles? _____

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

23 INDUCCION

23.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

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

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- b) Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- c) Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- e) La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f) Otras causas. ¿Cuáles? _____

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

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

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.

- b) No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d) El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j) Otras causas. ¿Cuáles? _____

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

NOTA: FAVOR EMITIR CONCEPTO DE COMO LE PARECE LA ENCUESTA

BUENA		REGULAR	X	MALA	
-------	--	---------	---	------	--

¿PORQUE?.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

OLGA MARIA DORADO
JOSE RAFAEL MAFLA GUERRA
Candidatos a Magister en Administración
Universidad del Valle – Universidad de Nariño

ANEXO B

RECOMENDACIONES EFECTUADAS POR LOS TRABAJADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL TENIENDO EN CUENTA LAS DIMENSIONES ESTUDIADAS POR LOS ESTUDIANTES DE MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN. COMVENIO UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

Soluciones propuesta por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión 1- Claridad Organizacional:

- Se debería utilizar los medios de comunicación existentes para difundir los contenidos de la misión los objetivos las políticas y estrategias de la universidad.
- Realizar seminarios o capacitaciones.
- Capacitaciones y reuniones que permitan intensificar el sentido de pertenencia a la universidad.
- Dar mayor difusión a las políticas que se establecen en la universidad.
- Dar a conocer a cada funcionario para que se apropie de la misión, políticas y objetivos.
- Socialización para un mayor empoderamiento.
- Deben mantenerse las directrices políticas, sin importar cambios de administración.
- Implementar estrategias de pertenencia a la Udenar.
- Suministrar información didáctica.
- Deberían generarse espacios que permitan conocer estos objetivos y planteamientos.
- Crear espacios de socialización, discusión y aportes de la política.
- Explicar con mayor cuidado los niveles jerárquicos y funciones de cada dependencia y funcionario.
- Adquirir compromisos grupales.
- Tratar de un modo más informal lo que es la misión, visión, políticas y las estrategias institucionales sin tanto tecnicismo.
- Que frecuentemente informaran lo que es y para qué sirve la misión y los objetivos.
- Publicar en la página web de la universidad utilizando un estilo de legis, lo referente a la misión, visión, políticas y las estrategias institucionales.
- Hacer conocer la importancia que tiene la misión, visión, políticas y las estrategias institucionales.
- Buscar puntos estratégicos y de manera creativa el fomento de la misión, participación y estrategias.
- Adelantar capacitaciones referentes a los temas indicados.
- Comunicación consistente y retroalimentación permanente.

- Utilizar medios de comunicación para difundir información relacionada.
- Socializar en un medio tranquilo y con asistencia de todo el grupo.
- Realizar una socialización de dichas políticas de la UDENAR.
- Realizar capacitaciones más dinámicas que llamen la atención de los asistentes.
- Mantener comunicación permanente directa con los funcionarios de todos los niveles con el objeto de tener conocimiento inmediato de los cambios implementados fundamentalmente en cuanto a las estrategias de la organización.
- En el momento de ingresar se deberían dar a conocer la misión, visión, políticas y las estrategias institucionales a través de reuniones.
- Que hubiera talleres para conocer mejor la información.
- Tener objetivos políticos estratégicos definidos.
- Reunirse por oficina a informar sobre los cambios realizados y enviar claramente la información al correo institucional.
- Mejora en la comunicación y hacer que esta llegue de manera completa al receptor.
- Comunicar claramente mediante e-mail, informando el cambio exacto.
- Socializar y concientizar sobre el tema desde la alta dirección.
- En cada semestre realizar unas charlas al respecto e indicar modificaciones o cambios.
- Establecer un programa de inducción antes de contratar sobre la misión.
- Utilizar los medios de comunicación para fomentar el conocimiento.
- Especificación del cargo para mayor manejo.
- Se debe dar a conocer con mayor profundidad la misión y visión objetivos y estrategias de organización a todos sus empleados.
- Mejorar información de la organización y el interés de los empleados hacia ella.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión _ Estructura Organizacional

- Descentralizar la autonomía.
- Confiar en los subalternos.
- Evitar trámites innecesarios.
- Interacción de grupo.
- Crear un clima de equipo no por dependencias.
- Más autonomía y toma de decisiones por parte de los empleados.
- Que las dificultades que se presentan sean discutidas antes de la toma de decisión.
- Globalización sistemática en el campo universitario.
- Cambie el clima organizacional para garantizar estabilidad laboral.
- Menos trámites para el desarrollo de una actividad.
- Mayor comunicación entre dependencias

- Abandonar los estilos de dirección sectarios.
- Debe existir alguna complementariedad entre las áreas.
- Acceder a contratar funcionarios especializados en sus cargos y además tener conocimientos generales de la autonomía universitaria.
- Capacitaciones y orientaciones sobre el funcionamiento de la universidad en general.
- Mayor claridad y definición de procedimientos, procesos y trámites.
- Promover un mayor trabajo en equipo.
- Regular, reglamentar los procesos.
- Conocer el objetivo común.
- Que luchemos en la dependencia para un mismo lado.
- Tener autonomía
- Mayor dependencia de las unidades y fortalecimiento de su capacidad
- Debería existir igualdad.
- Hay demasiada formalidad y demasiada centralización en la toma de decisiones
- Que los funcionarios armonicen su trabajo en pro de la institución y no primen los intereses particulares
- Menos tramitología y más descentralización
- No existe identidad en la estructura organizacional, no se cuenta con un mapa de procesos claros para cada una de las dependencias.
- No se cuenta con manuales de procedimientos actualizados, de tal forma que el desarrollo de las diversas actividades se torna lenta, confusa y complicada.
- Propender por que la organización prime sobre las áreas de trabajo con el objeto de lograr cooperación, integración y ayuda mutua en pos de los objetivos misionales.
- Identificar en forma objetiva el trabajo que adelanta cada dependencia.
- Ajustar el mapa de procesos.
- Elaborar manuales de funciones y procedimientos.
- Colaboración entre los equipos de trabajo de las diferentes áreas.
- Debería haber más integración entre las dependencias.
- Dinamizar y trazar objetivos claros a nivel organizacional con su respectiva ejecución y seguimiento.
- Atender la normatividad para cada procedimiento.
- Mayor integración en los procesos
- Menos tramitología.
- La academia debe integrarse con la administración.
- Conocer y llevar una autoevaluación de los manuales de procesos y procedimientos.
- Dar más autonomía a las dependencias en la toma de decisiones.
- No existan cambios a la última hora.
- Falta de procedimientos.
- Establecer procedimientos y que nadie pueda saltarse.

- Contar con una normatividad concertada y que se respete.
- Evitar los trámites engorrosos.
- Se requiere información limpia en cada foro de los procesos
- Los sistemas de información generan documentos digitales que deben ser aceptados como válidos para mayor alcance en los procesos.
- Laborar conjuntamente para un buen procedimiento.
- Se debe optimizar la comunicación interna.
- Mejor comunicación entre las áreas o dependencias.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable Dimensión Pparticipación:

- Se debería trabajar en equipo.
- Las directrices para la toma de decisiones se deben dar oficialmente con respaldo Institucional.
- Tiene que ser un propósito principal del cargo.
- Que la comunicación sea en todos los sentidos.
- Respeto a la experiencia adquirida en la institución.
- Las decisiones deben ser producto de las observaciones efectuadas por los subalternos de las distintas áreas.
- Escuchar a los empleados y de pronto tener en cuenta las ideas para mejorar.
- Tener opinión y que se tome en cuenta.
- Las decisiones deben ser concertadas con los equipos de la universidad.
- Las decisiones deben ser tomadas de acuerdo a competencias.
- Dar la oportunidad de opinar a las demás personas y tomar decisiones en grupo.
- Concertar las decisiones.
- Comunicación constante y trato igualitario.
- Participación de todos.
- Que las decisiones que se tomen al interior de una dependencia se socialice para que todos manejen un mismo concepto.
- Que las oficinas, dependencias etc. puedan tomar decisiones en su interior.
- Permitir la participación directa y oportuna en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo para que así el funcionario pueda contribuir con ideas.
- Soluciones y recomendaciones originadas en la experiencia adquirida durante su permanencia en el cargo.
- Trabajo en equipo para que la toma de decisiones se haga en forma oportuna.
- Creer más en las habilidades de los funcionarios base.
- Todo el aspecto financiero debe involucrar a todos los ejecutantes.
- Participación activa en la planificación como ejecutores de apoyo en los procesos.

- Diseñar estrategias que posibiliten una adecuada participación teniendo en cuenta el nivel de jerarquía.
- Permitir una participación activa en la planificación que permita hacer parte en la toma de decisiones.
- Se debería trabajar en grupo.
- Se debe tener en cuenta a los trabajadores que son los que conocen el manejo institucional.
- Planificación basada en un trabajo en equipo.
- Reconocer la importancia de organismos veedores.
- Reconocer la dificultad del tema para una mejor participación.
- Tomar decisiones grupales para llegar al éxito.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Instalaciones:

- La infraestructura debe construirse teniendo en cuenta las necesidades de cada área.
- Planificación de las necesidades laborales mínimas para labor realizada.
- Ejecución pronta de las educaciones propias de mi trabajo.
- Buscar un nuevo sitio.
- Debería dotarse al nuevo edificio tecnológico para ubicar personal y así evitar el hacinamiento actual.
- La posibilidad de un mejor acceso a internet.
- Una mejor red a internet.
- Remodelación.
- Reubicación.
- Ampliación oficina.
- Abrir ventana hacia afuera.
- Ampliación de la oficina.
- Dotación de escritorios archivadores y equipos de cómputo con tecnologías actualizadas.
- Acondicionar espacios adecuados.
- Trasladar la unidad a otras instalaciones más grandes.
- Hacer modificación y adecuación de espacios para mejor distribución.
- Modernizar equipos y muebles para que sean más funcionales y eficientes.
- Adecuación.
- Restructuración física y distribución de espacios de la oficina.
- Adecuaciones locativas.
- Sitios de trabajo amplios con buena luminosidad.
- Mejor iluminación.
- Instalar mobiliario ergonómico.
- Pronta mejora de iluminación.
- Que cada trabajador tenga su equipo de trabajo al día.

- Que los instrumentos de trabajo sean acordes para desarrollar bien el trabajo.
- Instalación de ventiladores.
- Instalar ventiladores o aire acondicionado.
- Seguridad en cuanto a los disturbios.
- Gestionar lo necesario para tener vidrios de seguridad, accesos de personal adecuado, espacio digno instalar un nuevo sistema de iluminación teniendo en cuenta la intensidad de luz según el sitio.
- Seguridad en disturbios.
- Aire acondicionado, mayor limpieza en baños y dotación de agua.
- Instalación de ventiladores o ventanas que permitan una óptima ventilación.
- Más ventilación.
- Mejorar un diseño en los sitios de trabajo.
- Cuando se constituya se debe tener en cuenta las necesidades y a futuro.
- Traslado a instalaciones adecuadas.
- Ya existe la solución el bloque tecnológico.
- Falta la dotación del mismo para el traslado.
- Culminar el proyecto del bloque tecnológico.
- Contar con equipos e instalaciones adecuadas.
- Mejorar la ventilación de acuerdo a la infraestructura.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión Comportamiento Sistémico:

- Se debe informar a las personas sobre el objetivo de la misión.
- Compromiso de Jefes para trabajar en equipo.
- Apoyar a las campañas encargadas de misión y visión universitaria.
- No discriminar a personas y de experiencias por sus perfiles u oficios.
- Se debe orientar en todas las áreas de la universidad sobre la importancia que tiene el trabajo en equipo para lograr los resultados consignados en los objetivos misionales.
- Debe existir una estabilidad laboral.
- Realizar capacitación.
- Se deben programar jornadas de integración.
- Se debe motivación a través de capacitaciones.
- Todos deben conocer y aplicar visión y misión.
- Se deben efectuar cambios de funcionarios que no sean necesarios.
- Adelantar capacitación al personal.
- Todos deben tener mayor conocimiento de la administración.
- Se deben programar capacitaciones, reuniones.
- Deben existir jornadas de Integración.
- Debe existir mayor comunicación como base de integración.
- Integración reconocer que no somos máquinas y que se puede cometer errores, ayudar a evitarlos.

- Mejor tolerancia y más exigencia.
- Debe existir Igualdad en el trabajo sin etiquetar a las personas.
- Buscar el hábito para la institución y no al temor particular.
- Educar al personal para que la cultura de sentido de pertenencia llegue a cada funcionario esto puede ser a través de capacitaciones repetitivas.
- Promover la integración de todas las áreas de trabajo en torno al cumplimiento de los objetivos misionales
- Eliminar los conflictos que impiden la integración de las áreas teniendo en cuenta que se trabaja para una misma organización.
- Concientizar a las personas para que su trabajo se enfoque al cumplimiento de los objetivos laborales más no a los intereses particulares.
- Promover al trabajador el cumplimiento de los objetivos.
- Capacitar al personal.
- Capacitación para trabajar en equipo.
- Que las áreas se estructuren en una sola.
- Integración real positiva de la administración.
- Crear espacios de participación.
- Capacitación en trabajo en equipo.
- Mayor cohesión entre unidades académicas y administrativas.
- Pertenencia a la Udenar, mucha gente nueva ni conoce la historia, su evolución y su presente no le interesa.
- Integración al nuevo personal de una manera adecuada.
- Trasmisión oral de la historia universitaria, sus fracasos y logros sus líderes, sus ideas; el conocimiento de un sentido social de un convenio; el conocimiento total del plan de las nuevas administraciones.
- Estrategias que focalicen a todos a alcanzar un mismo objetivo.
- Concientizar y entrenar sobre la importancia del trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas "no" a nivel individual si no como institucional.
- Crear un clima organizacional en donde todos los trabajadores sientan que son parte importante dentro del proceso que desarrollan.
- Se debe motivar a las personas y hacerles inducción sobre la misión.
- Planificación del trabajo en equipo.
- Trabajar pensando en que somos una sola empresa con una misión específica.
- Los procesos interdisciplinarios deben tener un líder para evitar los conflictos en las funciones de los años involucrados.
- Tener mayor conocimiento en la misión y los objetivos.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Relación simbiótica:

- Antes de contratar a los directivos se les debería dar una inducción.
- Desarrollar una estructura flexible que permita llevar los procesos a la práctica.
- Trabajar articuladamente en equipo y sin ningún interés personal.

- Los empleados deberían tener en cuenta la misión de la universidad para desarrollar su trabajo y dejar de lado sus propios criterios
- Trabajar con sentido de pertenencia para la institución.
- Se debería reconocer la formación académica de sus servidores y remunerarlos en su medida
- Debería existir un alto compañerismo.
- Se debería trabajar por una misma meta buscando el bien de la organización.
- Erradicar las preferencias por parte de algunos jefes.
- Se debería hacer los contratos laborales anualmente.
- Que exista mayor motivación por parte del empleador
- Que cada dependencia tenga un líder democrático, no un dictador y que en general desde la alta dirección se da la confianza necesaria a sus empleados.
- Crear un ambiente de integración entre la alta dirección y empleados, de tal forma que los jefes valoren a sus empleados permitiéndoles su participación en la toma de decisiones y que al tiempo los empleados contribuyan eficazmente al logro de los objetivos propuestos, eliminando así el distanciamiento y la desconfianza entre las partes.
- Eliminar el distanciamiento y la desconfianza entre los grupos de trabajo.
- Mejorar motivación y beneficios para trabajadores.
- Mayor confianza unos con otros.
- Dejar de lado la politiquería.
- Analizar adjetivamente el desempeño de los funcionarios.
- En el establecimiento de convenios debe haber absoluta claridad ante todo de los objetivos mutuos.
- Mayor motivación y mayor compensación.
- Dejar de lado nuestros intereses personales y procurar el bienestar de toda la organización.
- Mejorar las relaciones entre las diferentes dependencias de la UDENAR.
- Se debería contratar a los directivos con inducción previa.
- Cambio en la cultura universitaria para reconocer a los demás como iguales.
- Mejorar la comunicación entre las partes.
- Implementar estrategias pedagógicas para el conocimiento y fortalecimiento de los empleados.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Liderazgo:

- El rector de la universidad debería dedicar un tiempo para atender a sus funcionarios.
- Dirigir y normalizar los estándares de relaciones personales.
- Deben contratarse personal profesional que conozca sobre la gestión pública.
- Análisis previo y real sobre las problemáticas internas tanto de ejecución como aprobación.

- Resolver los inconvenientes que se presentan de manera oportuna y total.
- Los jefes de la universidad deberían tener en cuenta las competencias laborales de sus equipos y apartarse de las preferencias personales
- Que el cargo de jefe no sea un cargo burocrático.
- Los jefes deben respetar las opiniones de los demás profesionales de la sección
- Los jefes deben concertar decisiones y acciones.
- El jefe debe conocer íntegramente las tareas, actividades, procedimientos y las responsabilidades que tienen las personas a su cargo.
- El jefe debe dar importancia a las ideas presentadas por sus subalternos.
- El jefe debe propender por el mejoramiento continuo de las tareas, actividades y procedimientos.
- El jefe debe conocer a sus subalternos y preocuparse por su desarrollo.
- Que el jefe inmediato debería integrarse más a sus empleados.
- El jefe debe buscar maneras de integrar a su equipo de trabajo.
- El jefe debe tener mayor interacción con su equipo de trabajo.
- El jefe debería planificar su tiempo y dedicarles un tiempo a los funcionarios.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Consenso:

- Las decisiones que se toman en la universidad deberían ser consultadas.
- Dar más información a las secretarías que es el primer filtro para la conformación acertada.
- Mejorar el manejo de participación en el proceso de planeación.
- Las sugerencias de mejora administrativa hechas por los sub alternos deberían tenerse en cuenta para la toma de decisiones por parte de la alta dirección.
- Comunicación y respeto por las ideas.
- Consenso para el bien común por encima del particular.
- Manejo de respeto a la libre opinión.
- Conocer a profundidad la normatividad aplicable y no permitir su desviación.
- Brindar participación abierta a los integrantes de comités o grupos de trabajo.
- Comunicar con antelación los problemas a tratar en los grupos de trabajo.
- Sustentar con bases sólidas las razones por las cuales se toman las decisiones.
- Buscar que todos los integrantes participen activamente.
- Más unión entre los trabajadores y los dirigentes.
- No hay espacios para la integración.
- Mayor participación en las decisiones por parte de todo el personal.
- Tener en cuenta el personal antes y después de la toma de decisiones.
- Buscar acuerdos y soluciones en conjunto.
- Se debería trabajar en grupo para tomar las decisiones en bien de la institución.

- Crear un grupo interdisciplinario que busque mejorar la universidad como un todo y no varios grupos con intereses diferentes.
- Se deben aprobar las buenas decisiones.
- Cada área o persona puede proponer su punto de vista.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Trabajo gratificante:

- Se debería ajustar el manual de funciones de acuerdo a los perfiles laborales.
- Deberían interesarse por las personas y tratarlas como ser humano.
- Se requiere mayor motivación para el cumplimiento del propósito principal.
- La universidad Nariño, debería hacer un estudio para determinar los perfiles que se requieren para cada puesto de trabajo y no ser designados a dedo.
- Las contrataciones deberían hacerse teniendo en cuenta los perfiles profesionales.
- Identificar perfiles y fortalezas de los funcionarios para su ubicación.
- Creo que tengo capacidad para asumir más responsabilidades
- Que los cargos al interior de la universidad tuvieran en cuenta las calidades académicas y profesionales de sus funcionarios para establecer los niveles.
- Buscar personal con criterio de profesión y capacitado.
- Atender las propuestas de mejora presentadas por los empleados.
- Valorar los aportes efectuados a través de propuestas y sugerencias.
- Facilitar la comunicación directa permitiendo la sustentación de propuestas.
- Conocer a las personas y ubicarlas en el cargo adecuado permitiendo tanto el crecimiento personal de los empleados como el beneficio de la organización.
- Implementar seminarios para ayudar a cumplir satisfactoriamente las funciones.
- Ubicar a los trabajadores según su profesión.
- Designar funciones que solo le competan con su trabajo.
- La institución debe analizar la labor desempeñada por los funcionarios y ayudar a escalar profesionalmente.
- Promover ascensos basados en las capacidades individuales.
- Estudiar de manera objetiva las capacidades del personal.
- Asignación de trabajo de acuerdo a su perfil laboral.
- Buscar la especialización en el trabajo.
- Estudiar las solicitudes de cambio de puestos de trabajo
- Mejoramiento salarial.
- Cambio de nivel por las funciones que se realizan.
- Mayor interés institucional para la ubicación del trabajo.
- Organización de funciones de acuerdo al interés del área.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable Dimensión - Desarrollo personal:

- Se debería construir una política de capacitación para todos los trabajadores.
- Mejorar la satisfacción del empleado en cuanto a su trabajo.
- Adelantar capacitaciones o seminarios grupales desarrollados en la Udenar.
- Deberían construir un plan de capacitación teniendo en cuenta las solicitudes que se presentan en el desarrollo del formato de evaluación del desempeño.
- Deberían programarse cursos de capacitación para todos sin distinción.
- Dar oportunidad para capacitación a todos los funcionarios.
- Elaborar plan capacitación Institucional.
- Programar capacitaciones dando oportunidad a todos empleados.
- Imprimir Plan de estímulos para adelantar maestrías doctorados.
- Se deben asesorar y garantizar las condiciones laborales acorde a la ley.
- Se debería remunerar de acuerdo al trabajo que desempeña (los salarios son muy bajos)
- Capacitaciones, seminarios etc.
- Programas de capacitación y facilitar el tiempo requerido para adelantarlas.
- Implementar programas de capacitación permanente para el personal.
- Autorizar los permisos necesarios para recibir capacitación.
- Destinar recursos para la capacitación del personal.
- La organización debe preocuparse por brindar estímulos que permitan la formación personal y profesional en forma permanente.
- Dar a conocer a todas las personas de los cursos y seminarios que se presentan y con horarios asequibles.
- Dar la posibilidad a los trabajadores de superarse.
- Implementar estudios para sus trabajadores.
- Buscar convenios con entidades de capacitación para obtener más cupos y oportunidades para todos.
- Dar oportunidades y apoyo a todo el personal.
- Generar becas.
- Implementar elementos de mayor tecnología.
- Apoyo en capacitación y especialización del personal.
- La Universidad debería presupuestar recursos para capacitaciones del personal de cada área.
- Capacitar permanentemente el personal.
- Se debería capacitar a los trabajadores como a los docentes.
- Programar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de las áreas que manejan.
- Tener en cuenta a los contratistas en todas las capacitaciones programadas.
- Debe existir equidad de capacitación y formación académica.
- Debe haber mayor oportunidad de formación y capacitación para el personal.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Elementos de trabajo:

- Se deberían construir planes de mejoramiento a los equipos anualmente.
- Planeación de compras de acuerdo a las necesidades reales
- Mejorar la adquisición de elementos para un óptimo desarrollo.
- Apropiar recursos para la compra de elementos de oficina y equipos tecnológicos.
- La universidad, debería apropiarse los recursos necesarios para cambiar los equipos.
- Hacer un inventario general de equipos obsoletos.
- Dar de baja a todos los equipos que hayan cumplido con su vida útil.
- Hacer un estudio de necesidades por cada dependencia.
- Compra inmediata de equipos para todas las dependencias.
- Adquisición e Implementación de nuevas tecnologías.
- Contratar personal especializado para el mantenimiento y actualización de equipos.
- Hacer mayor inversión para adquisición de equipos.
- Elaborar el Plan Institucional de compras como lo ordena la ley.
- Comprar equipos de alta calidad.
- Dar prioridad de compra a los equipos de trabajo.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Relaciones interpersonales:

- Se debería construir un plan general de capacitaciones enfocadas a tratar temas de relaciones interpersonales.
- Promover jornadas de integración general para propiciar espacios donde los trabajadores se puedan conocer.
- Se deberían programar capacitaciones, integraciones, charlas, conferencias que aporten al trabajador.
- La universidad, debería hacer conocer por todos los medios de comunicación que existen mecanismos de conciliación frente a los conflictos presentados.
- Deberían diseñarse talleres de crecimiento y desarrollo personal.
- Mediante campañas pedagógicas se debería promover la solidaridad y apoyo entre compañeros.
- Deberían programar talleres para los jefes donde se les recuerde el buen trato para sus subalternos.
- Respetar a los trabajadores de contrato.
- Trabajar en equipos interdisciplinarios.
- Los trabajadores antiguos deben desprenderse de sus egoísmos y compartir sus conocimientos con los nuevos trabajadores.

- Solucionar en forma inmediata los conflictos que se generen entre compañeros.
- Eliminar la autocracia e impedir que la arrogancia de otros dificulten las buenas relaciones.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Buen servicio:

- Para prestar un buen servicio cada trabajador debería conocer su manual de funciones.
- Debe existir mayor responsabilidad de la persona encargada de presentar informes.
- Se deben cumplir los procesos misionales y visionales antes que los personales.
- Debería modificarse los procedimientos para evitar la excesiva tramitología que retarda los tiempos de respuesta a los servicio solicitados por los clientes internos como externos.
- El equipo del sistema gestión de calidad debería elaborar modelos para presentar informes
- Deberían publicar en la página web, todos los formatos para presentar los distintos informes dependiendo de las funciones.
- Se debería contratar a personal competente que conozca lo que tiene que hacer.
- Las distintas dependencias deberían exigir la presentación de trabajos acorde a lo solicitado o en su defecto oficialarlos haciendo la respectiva devolución del trabajo.
- Mayor responsabilidad frente a las cosas que se solicitan a las diferentes dependencias.
- Exigir que todas las personas tengan conocimiento de las normas.
- Exigir puntualidad, compromiso y responsabilidad para la entrega de trabajos.
- Exigir normas, exigencias y requerimientos bajo los cuales deben desarrollarse los trabajos.
- Estandarizar procesos y procedimientos con criterios de calidad.
- Cada funcionario debe conocer cuál es la misión y objetivos de su trabajo.
- Falta de liderazgo es necesario impulsar desde arriba el comportamiento sistémico pero antes que ellos lo entiendan plenamente.
- Evitar tantos traumatismos en el trámite de una solicitud.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Solución de conflictos:

- Los jefes deben tratar los conflictos de su equipo de trabajo y solucionarlos antes de que estos se magnifiquen.

- Realizar un buen examen de ingreso al personal para evitar contrato de personas conflictivas.
- La oficina de bienestar universitario como la oficina de salud ocupacional debe programar charlas o reuniones para informar sobre la importancia de las buenas relaciones interpersonales en la Institución.
- Utilizar todos los medios de comunicación para socializar el Manual de Ética.
- Propiciar escenarios para fomentar las buenas relaciones interpersonales.
- Los trabajadores de la universidad deberían perder el miedo y denunciar los hechos que generan conflicto ante los organismos destinados para ello.
- Dar importancia a los intereses individuales de los funcionarios.
- El comité de convivencia laboral debe actuar como mediador ante los conflictos presentados.
- Dar oportuno tratamiento al conflicto y someterlo a un tratamiento con toda la imparcialidad del mundo.
- Generar espacios de dialogo entre las partes conflictivas para evitar que los casos pasen a instancias superiores.
- Agotar etapas instancias conciliatorias antes de pasar al disciplinario.
- Atender en forma inmediata los conflictos entre personas buscando soluciones definitivas.
- Concientizar a las personas para que los intereses de la organización primen sobre los intereses particulares.
- Cultura de la diferencia.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Expresión informal positiva:

- Deberían habilitarse canales de comunicación frecuentemente.
- Mejorar la comunicación escrita y verbal entre jefes y subalternos.
- Tolerancia al pensamiento diferente por parte de jefes.
- La alta dirección de la universidad, debería crear los espacios para atender los reclamos las quejas y las acciones de mejora presentadas por los subalternos.
- Tener el derecho a la libre expresión sin el temor a ser sacado del trabajo.
- Reuniones de dependencia con el consejo de administración para que atiendan las inquietudes, sugerencias de mejoramiento formuladas por los trabajadores.
- Crear espacios de diálogo en todas las áreas de trabajo.
- Permitir conocer las expresiones de los oponentes.
- Pienso que en la Universidad se debe mantener el respeto por las opiniones distintas.
- Debería existir un canal de comunicación que sirva para la expresión sin dejar nombre.
- Fomentar ambientes que permitan la libre expresión eliminando las barreras que impiden la comunicación.
- Atender y escuchar a las personas brindándoles la oportunidad de expresarse

libremente.

- Valorar las sugerencias presentadas.
- Políticas de fomento a expresión informal.
- Mayores espacios de expresión.
- Que los comentarios de los trabajadores sean siempre tenidos en cuenta.
- Estrategias para fomentar la expresión informal.
- Se debe establecer un canal de comunicación entre trabajadores y directivos.
- Un organismo que nos enseñe a realizar este tipo de comunicaciones.
- El tipo de contratación hace que no opinemos nuestros puntos de vista.
- Dejar el temor a la expresión de opiniones.
- Manejo de instructivos para una buena expresión.
- Motivación y expresión frente a las discusiones de trabajo.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable Dimensión - Estabilidad laboral:

- Se debería establecer el sistema de carrera admirativa.
- La contratación debe ser por lo menos de un año.
- Mejorar los objetos contractuales de la contratación de personal.
- Deberían efectuarse contratos a término indefinido.
- La universidad debería adelantar un estudio técnico de la planta de personal para implementar un modelo de carrera admirativa.
- Contratar personal por sus perfiles profesionales y experiencia laboral y no por su padrino político.
- Deberían adoptar los nombramientos provisionales.
- Las personas con tres periodos de contratación deberían ser contratadas por un año.
- Deberían adelantar una reorganización laboral.
- Aseguramiento de niveles salariales acorde a la realidad económica.
- Realizar concurso de mérito.
- Evitar esconder la realidad de la relación laboral.
- Deberían efectuare contrataciones anuales.
- Estabilidad laboral planta de personal y contrataciones mínimos de 11 meses.
- No permitir despidos injustificados y arbitrarios.
- Valorar la experiencia adquirida por el personal con vinculación de larga trayectoria evitando su despido.
- Mejorar los tiempos de contratación para brindar un poco de estabilidad.
- Que las personas que llevan muchos años sean capacitados para ayudar a los nuevos.
- Creación y promoción a concurso de carrera administrativa.
- Respetar los cargos por contrato que se necesitan y garantizarlos un contrato digno y continuo.
- Si la administración actual no piensa contratar más, pero que lo cumpla pero

garantice estabilidad a los que llevan buen tiempo aquí.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Valoración:

- Se debería establecer un sistema de estímulos para los buenos trabajadores.
- Crear mecanismo para incentivar a la persona que lo merecen.
- Implementar estímulos por dependencia por mínimos que sean.
- Motivación jerárquica a quienes cumplan con un mínimo de competencias.
- Efectuar concurso de mejores trabajadores.
- La universidad, debería construir un plan de incentivos, para los trabajadores que distinguen por su alto nivel de trabajo.
- Tener en cuenta la evaluación de desempeño para incentivar a los trabajadores.
- Ascender al personal por su buen desempeño y experiencia laboral.
- Valoración con objetividad el cumplimiento de funciones por parte de los jefes.
- Reconocer el trabajo realizado independientemente de la persona que sea.
- Implementar políticas que permitan valorar a las personas.
- Evitar que las actitudes negativas entre grupos y personas impidan la valoración de quien lo merece.
- Valorar con equidad a todas las áreas de trabajo.
- Destacar y motivar a las personas cuyas realizaciones merece ser valoradas.
- Distinguir al personal que realice bien su trabajo.
- Un estudio de los aportes que han permitido cambios significativos.
- Se debe comprender que los logros no son solo de una persona si no de la dependencia en general así como los errores o fracasos.
- En el estatuto administrativo se debe establecer un sistema de estímulos.
- Valorar a sus trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos.

Soluciones Propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Salario: Soluciones:

- Se debería establecer un mecanismo de pago de acuerdo a las tablas de pago legalmente establecidas para los entes educativos.
- Justa remuneración institucional.
- Revisión, de contrataciones y remuneración para algunos empleados.
- Estudiar al cargo para promover el aumento salarial.
- La universidad debe efectuar un estudio técnico de la escala salarial de sus trabajadores para adoptar una escala de conformidad con la ley.
- Tener en cuenta todas las actividades que exige el cargo.
- Nivelación de salarios de acuerdo a la DAFD.
- Ajuste salario acorde con el mercado laboral.
- Los salarios deberían ajustarse según la complejidad de los cargos y

responsabilidades.

- Tendrían escala salarial.
- Nivelación salarial acorde a la situación económica actual.
- Reorganización de la planta de personal.
- Es evidente la escasa remuneración en todas las áreas.
- Definir claramente funciones.
- Reducir carga laboral incrementar el número personal división de funciones.
- Valoración de los cargos.
- Importante tener en cuenta el rediseño organizacional.
- Incrementos salarios de acuerdo a estudios de carga laboral.
- Implementar políticas salariales justas y con equidad.
- Pagar horas extras.
- Que el salario fuera de acuerdo al trabajo realizado.
- Estudio de nivelación laboral.
- Los estudios de carga laboral deben ser objetivos.
- Las funciones administrativas deben ser profesionales.
- Determinar la diferencia de responsabilidad ante entes de control ante otras unidades.
- Tener en cuenta los estudios realizados.
- Agilizar el estudio de la reorganización estructural de la universidad para que los cargos queden definidos y de esta manera el salario adecuado.
- Distribución equitativa del salario administrativo ej. Decanos con mayor sueldo "derroche".

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Agilidad:

- Se debe ajustar los manuales de procesos y procedimientos para todas las áreas de la universidad.
- Mejor coherencia en los procedimientos.
- Definición de la autonomía universitaria para varios contextos sociales.
- La universidad debería revisar y ajustar los procedimientos administrativos contables y financieros como académicos, con el fin de disminuir la exagerada tramitología.
- Mejorar los procedimientos.
- Promover entre los funcionarios empoderamiento con la misión institucional.
- Priorizar las necesidades de la organización, dar tratamiento a las de urgente atención.
- Formalización y reglamentación precisa.
- Buscar que la dinámica de la organización no se vea afectada por la implementación de normas, al contrario estas deben impulsar la agilidad y eficiencia.
- Menos trámite manía.

- Realizar procesos aplicados a la norma pero más sencillos y ágiles.
- Construir un manual de funciones claro para que los empleados sepan cuáles son sus tareas y actividades.
- Identificar las tareas, actividades, procedimientos y procesos de cada una de las áreas de trabajo.
- Implementar manuales de funciones y procedimientos acordes a los objetivos de cada área de trabajo.
- Identificar y asignar responsabilidades para cada una de las personas.
- Impedir que las personas inventen normas, procedimientos y controles para beneficio propio.
- Identificar las normas que regulan todas las actividades, dándolas a conocer en forma clara y exigiendo el cumplimiento de las mismas.
- Implementar efectivos sistemas de control, tales que no permitan desviaciones.
- Dar a conocer todas las normas y procedimientos en reuniones para mejorar la agilidad.
- Conocer mejor la visión y los objetivos.
- Falta de integralidad de los sistemas podemos ser más eficientes.
- Mayor claridad en los procesos y procedimientos.
- Mayor claridad y capacitación en los procesos que se ejecutan.
- Debería existir una oficina encargada de centralizar toda esta información y realizar un control y ejecución de los mismos.
- Actualizar normas, procedimientos etc.
- Actualizar continuamente los manuales de funciones y procedimientos.
- La planificación concertada debe derivar en normatividad adecuada.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable Evaluación del desempeño:

- Los resultados de la evaluación del desempeño deberían ser utilizados para generar incentivos para los buenos trabajadores y elaborar planes de mejoramiento para aquellos que no alcanzaron los objetivos propuestos.
- Recordar a los jefes la obligación de realizar objetivamente las evaluaciones de desempeño a cada uno de sus colaboradores.
- Implementación de manual de funciones para cada empleado.
- Ejecución pronta de dicho manual.
- En primera medida la universidad debería actualizar y ajustar el manual de funciones para así poder efectuar una evaluación objetiva.
- Cuando saca una buena evaluación deben hacer un seguimiento y premiar el logro.
- Definir funciones claras y concretas.
- Deberían efectuarse evaluaciones más humanas.
- Tomar en cuenta las evaluaciones para toma de decisiones en la contratación del personal.

- Implementar un sistema de evaluación que permita calificar el trabajo de las personas en forma imparcial y con objetividad.
- Capacitar a los evaluadores para que efectúen evaluaciones objetivas.
- Exigir la evaluación a cada una de las áreas de la Universidad de Nariño.
- Informar a las personas los resultados de la evaluación y permitir su análisis en forma conjunta.
- Debe existir objetividad en la evaluación.
- Para financiera deben adoptarse las evaluaciones, lo general no aplica.
- Después del estudio re-organizacional se podrá definir con más claridad las funciones para posteriormente ser más objetivos en la evaluación.
- Establecer un sistema de evaluación con variables objetivas.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Retroalimentación:

- Se debería elaborar un sistema de Feedback para toda la universidad con el fin de que la información institucional sea conocida por todos.
- Incentivar la importancia de estos temas.
- La universidad debe utilizar los medios de comunicación para informar las gestiones que adelanta.
- Programar charlas al respecto.
- Deberían diseñarse programas de capacitación sobre la importancia del Feedback.
- Crear una cultura de información en todos los niveles de la universidad.
- Dar a conocer y(o) divulgar la técnica de Feedback.
- Implementar la retroalimentación como una práctica positiva para la organización y para la relación entre personas.
- Los jefes deben liderar esta práctica.
- Más comunicación con todos los trabajadores.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable Dimensión - Selección de personal:

- Para la contratación del personal en la Universidad de Nariño se debería tener en cuenta todos y cada uno de los requisitos requeridos por la comisión nacional del servicio civil para evitar la contratación del personal que no cumple los requisitos legales situación que podía generar riesgos en todas las áreas de la administración.
- Debería existir un concurso de méritos.
- Que las personas contratadas tengan los perfiles requeridos por cada área.
- La universidad, debería adoptar un sistema de contratación de conformidad con los requerimientos del sector público.
- Debería existir un estricto proceso de selección, teniendo en cuenta la

experiencia laboral, formación académica y por sobre todo las calidades humanas

- Selección de personal por hoja de vida, exámenes de aptitud y experiencia.
- Contratar el personal dejando de lado los intereses personales.
- Todo cargo o trabajo que se contrate en la universidad debería ser por Convocatoria abierta.
- Antes de contratar efectuar estudios físicos y psicológicos de los aspirantes.

Soluciones propuestas por los encuestados, en procura de alcanzar la situación ideal o deseable, Dimensión - Inducción:

- Se debe elaborar e implementar un plan de capacitación e inducción que permita dar cumplimiento a las exigencias legales.
- La inducción debe hacer sobre funciones clima organizacional y buenas relaciones interpersonales.
- La inducción debería ser de acuerdo a la visión y misión de la institución.
- Selección de personal (jefes) por perfil y experiencia en el área.
- Generar espacios de capacitación e información preventiva.
- Implementar sistemas de inducción integral para que el nuevo funcionario logre conocer las actividades a su cargo.

ANEXO C.

MATRIZ EVALUADORA DE ENCUESTAS HOJA DE CALCULO EXCEL

	DEPENDENCIA	Conmut. 1	ORIC 1	Rectoria 2	Secret. general 2	Matri. 2	Vice. Inves. 2	Vicerrec. Adva 3	Almac- Compr 3	Presup. 3	Bibliot. 3	Depart. Jurid. 3	Contr. Inter. G. 4	Contr. Inter. D 4	Serv. Gen. 4	Vice. Acad. 4	Divi. Rec. Hum. 4	Contab. 6	Planeac. 4	Fon. Salud. 7	Tesor. 9	Centr. Infor 9	total
ENCABEZADO DE LA ENCUESTA	GENERO F																						
	GENERO M																						
	T. VINCULACION																						
	NIVEL																						
FORMAILACION DE LA S PREGUNTA S SEGÚN VARIABLES DE 1 A 24																							
EVALUACIÓN DE LA S PREGUNTA S DE 0 A 10	0																						
	1																						
	2																						
	3																						
	4																						
	5																						
	6																						
	7																						
	8																						
	9																						
	10																						
EXPLICACIONES DE LA S CAUSAS DE LA S RESPUESTA S, CONCEPTOS Y ALTERNATIVA S DE SOLUCIÓN A IMPLEMENTARSE PARA ALCANZAR UNA SITUACION IDEAL, SEGÚN NUMERALES SEGÚN VARIABLES																							