

MGTH 0009

2016

ej. 1

1323894

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE PRINCIPAL DE LA UNIVERSIDAD
DE LA GUAJIRA – PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

ARICIDES FRAGOZO CAMPO

LINETH BERDUGO PEREZ



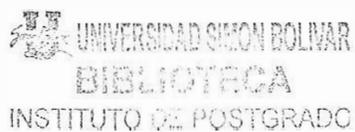
UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

INSTITUTO DE POSGRADOS

MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

BARRANQUILLA

2016



NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Barranquilla, Abril 2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por brindarme su amor y misericordia, por guiarme en sus caminos, por darme fuerzas para seguir adelante aun en los momentos más difíciles de mi vida, enseñándome a encarar las adversidades, sin perder nunca la fe ni desfallecer en el intento. A mis hijos WENDY PAOLA FRAGOZO MAESTRE y JUAN JOSE FRAGOZO MAESTRE, quienes han sido mi inspiración y motivación en la realización todos mis proyectos. El Señor los proteja y los guie por sus buenos caminos.

DEDICATORIA

A DIOS por ser el creador de mi vida y por darme fuerza para no desfallecer ante las adversidades y vencer todos los obstáculos

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy, me han dado todo lo que soy como persona, valores, principios, empeño, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos, por ser el pilar de mi formación, hoy retribuyo parte de su esfuerzo con este logro que no es mío sino de ustedes, por lo cual viviré eternamente agradecido

A mis padres JAIME BERDUGO Y LESSY PEREZ por darme la vida y ser un ejemplo de superación para mí, instruyéndome siempre por el camino correcto de los buenos principios, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida

A mis hermanos JAIME LUIS, JORLY, ELIZABETH por su apoyo, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, por esa lucha incansable de ayudarme a seguir adelante

A el cuerpo docente universidad Simón Bolívar por cultivar nuestras mentes impartiendo sus conocimientos

A mis amigos, compañeros y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos

Lineth Berdugo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado las fuerzas y la provisión en los momentos de dificultad, por darme salud, protección y sabiduría para alcanzar esta nueva etapa de mi vida profesional.

Extiendo mis agradecimientos a dos apoyos fundamentales durante la elaboración de esta investigación, al ingeniero LUIS ANAYA ACOSTA de la Universidad de la Guajira y a la Doctora OLGA CALDERIN GALARCIO de la Universidad Simón Bolívar, por sus significativos aportes, por su tiempo dedicado a este trabajo y por los conocimientos transmitidos.

De igual forma agradezco a mi esposa ELKA MARIA MAESTRE por apoyarme en todo momento y a mis padres JOSE IGNACIO FRAGOZO Y JOSEFINA CAMPO, por inculcarme unos buenos valores y sobre todo por ser unos excelentes ejemplos de vida; a mi compañero de maestría FEDERMAN SALGADO SALGADO por su grande e invaluable aporte a este logro. Finalmente, agradezco al Rector de la Universidad de la Guajira CARLOS ARTURO ROBLES JULIO y a TODOS SUS ESTAMENTOS, a los DOCENTES y DIRECTIVOS de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla por impartirnos sus conocimientos y toda la colaboración brindada.

Aricides Fragozo

RESUMEN

El presente estudio se realizó con la finalidad de describir el clima organizacional de la sede principal de la Universidad de la Guajira y de acuerdo con los resultados plantear una propuesta de mejoramiento que contribuya a optimizar el desempeño de todos sus estamentos y finalmente al logro de las metas institucionales que se pueden lograr a través del clima organizacional.

El tipo de investigación utilizado es descriptivo y cuantitativo. La población objeto de estudio se dividió en 7 estamentos conformados por 180 empleados administrativos, 184 contratados por Orden de Prestación de Servicios, 74 de servicios generales, 250 docentes de planta 450 catedráticos, 65 tutores y 35 docentes ocasionales, para un total de 1238. De esta población total se obtuvo una muestra de 293 personas para la aplicación del cuestionario.

En la definición del esquema para la determinación del ambiente laboral de acuerdo a su contexto real, se tuvieron en cuenta 5 dimensiones: Optimización de la fuerza de trabajo, Prácticas de liderazgo, Compromiso, Accesibilidad al conocimiento y Capacidad de aprendizaje, todas con sus respectivas sub-dimensiones. El instrumento utilizado es un cuestionario de tipo Likert con 37 preguntas y 5 opciones de respuesta, para su aplicación se utilizaron el método de muestreo, distribución por conglomerado, con el fin de hacer más objetivo el estudio obteniendo el punto de vista de todos los estamentos con respecto a las dimensiones.

Palabras Claves: Clima Organizacional, propuesta de mejoramiento, ambiente laboral, Universidad, talento humano.

ABSTRACT

The present study was undertaken in order to meet the organizational climate of the headquarters of the University of La Guajira and according to the results a proposal for the improvement that contributes to optimize the performance of all its estates and finally. The research used is descriptive and quantitative. The study population was divided into seven strata comprised of 180 administrative employees and 184 contracted Service Delivery Order, 74 General Service, 250 450 teachers from plant professors, 65 tutors and 35 temporary teaching staff, for a total of 1238. Of this total population sample of 293 people for de implementation of the questionnaire was obtained. In the schema definition for determining the work environment according to their real context, they took into account 5 dimensions: Optimization of workforce practices leadership, commitment, accessibility to knowledge and learning ability, all with their respective subdomains. The instrument used is a questionnaire Likert-type with 37 questions and five response options for application the sampling method, distribution conglomerate were used, in order to make more objective the study getting the point of view of all levels with respect to dimensions.

Keywords: organizational climate, improvement proposal, work environment, University, human talent.

Contenido

INTRODUCCIÓN	18
CAPITULO I.....	21
1. EL PROBLEMA	21
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	21
1.1.1 Problema de Investigación.....	27
1.1.1.1 Planteamiento del Problema.....	27
1.1.2 Formulación del Problema.....	31
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	31
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	31
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	32
1.3 SUPUESTO TEORICO	32
1.4 JUSTIFICACIÓN	32
1.5 DELIMITACION.....	35
1.5.1 Delimitación Espacial	35
1.5.2 Delimitación Temporal	35
1.5.3 <i>Delimitación Teórica</i>	35
CAPITULO II	36
2. MARCO DE REFERENCIA	36
2.1 MARCO GEOGRÁFICO	36
2.2 MARCO TEORICO.....	40
2.2.1 Teoría Del Clima Organizacional de Likert.....	44
2.2.2 Teorías de los Sistemas	45

2.3.1 Definición de Clima Organizacional.....	49
2.3.2 Definición de las 13 Variables de Clima Organizacional.....	49
2.3.2.1 Trabajo en Equipo.....	49
2.3.2.2 Liderazgo.....	50
2.3.2.3 Facilitación para el Cambio.....	50
2.3.2.4 Empoderamiento.....	50
2.3.2.5 Sentido de pertenencia.....	50
2.3.2.6 Imagen Corporativa.....	50
2.3.2.7 Comunicación.....	51
2.3.2.8 Motivación.....	51
2.3.2.9 Negociación y Manejo de Conflictos.....	51
2.3.2.10 Relaciones.....	51
2.3.2.11 Reconocimiento por la labor.....	51
2.3.2.12 Salud Ocupacional.....	52
2.3.2.13 Información.....	52
2.4 Tipos de Clima Organizacional.....	54
2.5 Dimensiones del Clima Organizacional.....	59
2.5.1 Interacción de Dimensiones del Clima Organizacional.....	62
2.6 El Clima Organizacional en la Universidad Pública.....	65
2.7 La Educación.....	67
2.7.1 La Educación en Colombia.....	68
2.7.2 La Educación Superior en Colombia.....	69
2.7.3 Sistema Nacional de Acreditación en Colombia.....	72
2.8 La Universidad de la Guajira.....	75

2.8.1 Misión	75
2.8.2 Visión.....	76
2.8.3 Valores	76
2.8.4 Principios	77
2.8.5 Estructura Orgánica.....	78
2.9 MARCO LEGAL.....	79
CAPITULO III.....	81
3. MARCO METODOLOGICO	81
3.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN.....	81
3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION.....	82
3.3 METODO DE INVESTIGACIÓN	83
3.4 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.5 PROCESO METODOLOGICO	85
3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN	86
3.7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	87
3.8 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACION.....	88
3.8.1. Universo	88
3.8.2. Población.....	88
3.9 TIPO DE MUESTREO	89
3.10. TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	92
3.10.1 Instrumento	93
3.10.2 Aplicación del Instrumento.....	102
3.10.3 Tratamiento de la Información.....	103
CAPITULO IV.....	104

4. RESULTADOS.....	104
4.1. Análisis y Procesamiento de los Datos	104
4.1.1. Análisis Primera Dimensión	104
4.1.2 Análisis Segunda Dimensión	113
4.1.3. Análisis Tercera Dimensión.....	119
4.1.4. Análisis Cuarta Dimensión	128
4.1.5. Análisis Quinta Dimensión	138
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
5.1 Conclusiones	155
5.2 Recomendaciones.....	159
6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SEDE PRINCIPAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA	165
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	165
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	165
6.3.1 Propuestas de Mejora Primera Dimensión.....	168
6.3.2 Propuesta de Mejora para la Segunda Dimensión	171
6.3.3 Propuesta de Mejora para la Tercera Dimensión	173
6.3.4 Propuesta de Mejora para la Cuarta Dimensión.....	177
6.3.5. Propuesta de Mejora para la Quinta Dimensión	179
6.4.. Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional Uniguajira	182
BIBLIOGRAFIA	199

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Predominio de la investigación de Clima Organizacional.....	53
Tabla 2 Tipos de Clima Organizacional.....	54
Tabla 3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	60
Tabla 4 Análisis de Interrelación de las Dimensiones del Clima Organizacional.....	65
Tabla 5 Población por estamentos.....	89
Tabla 6 Método de Distribución por Conglomerado.....	91
Tabla 7 Dimensiones del Clima y sus definiciones.....	95
Tabla 8 Cuadro Operacional Primera Dimensión.....	97
Tabla 9 Cuadro Operacional Segunda Dimensión.....	98
Tabla 10 Cuadro Operacional Tercera Dimensión.....	99
Tabla 11 Cuadro Operacional Cuarta Dimensión.....	100
Tabla 12 Cuadro Operacional Quinta Dimensión.....	101
Tabla 13 Promedio de Calificación por Subdimensión-Dimensión I.....	104
Tabla 14 Calificación OPS- Primera Dimensión I -Subdimensión 1.....	106
Tabla 15 Calificación Catedráticos-Dimensión- Subdimensión 1.....	106
Tabla 16 Calificación Catedráticos- Dimensión I- Subdimensión 1.....	106
Tabla 17 Calificación Tutores-Dimensión I-Subdimensión 1.....	107
Tabla 18 Calificación Catedráticos- Dimensión I- Subdimensión1.....	107
Tabla 19 Calificación OPS- Dimensión I-Subdimensión 2.....	107
Tabla 20 Calificación Ocasionales- Dimensión I-Subdimensión 2.....	108
Tabla 21 Calificación OPS- Dimensión I-Subdimensión 3.....	109
Tabla 22 Calificación Docentes de Planta- Dimensión I- Subdimensión 3.....	109
Tabla 23 Calificación Catedráticos- Dimensión I-Subdimensión 3.....	109
Tabla 24 Calificación OPS- Dimensión I-subdimensión 4.....	110
Tabla 25 Calificación Catedráticos- Dimensión I -subdimensión 4.....	110

Tabla 26	Calificación OPS- Dimensión I-subdimensión 5	111
Tabla 27	Calificación Catedráticos- Dimensión I-subdimensión 5	111
Tabla 28	Calificación OPS- Dimensión I-subdimensión 6	111
Tabla 29	Calificación Catedráticos- Dimensión I-Subdimensión 7	112
Tabla 30	Calificación Ocasionales- Dimensión I-Subdimensión 8	112
Tabla 31	Promedio de calificación por Sub-dimensión – Dimensión II	113
Tabla 32	Calificación Catedráticos-Dimensión II- Subdimensión 1	114
Tabla 33	Calificación OPS- Dimensión II-Subdimensión 1	115
Tabla 34	Calificación Servicios Generales-Dimensión II- Subdimensión 1	115
Tabla 35	Calificación Ocasionales- Dimensión II-Subdimensión 1	116
Tabla 36	Calificación OPS- Dimensión II-Subdimensión 2	116
Tabla 37	Calificación Catedráticos-Dimensión II- Subdimensión 2	117
Tabla 38	Calificación OPS- Dimensión II-Subdimensión 3	117
Tabla 39	Calificación Ocasionales- Dimensión II-Subdimensión 4	118
Tabla 40	Calificación Administrativos- Dimensión II-Subdimensión 5	118
Tabla 41	Calificación Ocasionales- Dimensión II-Subdimensión 6	119
Tabla 42	Promedio de calificación por Sub-dimensión Dimensión III	119
Tabla 43	Calificación Docentes de Planta- Dimensión III- Subdimensión 1	121
Tabla 44	Calificación OPS- Dimensión III-Subdimensión 1	121
Tabla 45	Calificación Servicios Generales-Dimensión III- Subdimensión 1	121
Tabla 46	Calificación Catedráticos-Dimensión III- Subdimensión 1	122
Tabla 47	Calificación Tutores-Dimensión III- Subdimensión1	122
Tabla 48	Calificación Ocasionales- Dimensión III-Subdimensión1	122
Tabla 49	Calificación OPS- Dimensión III-Subdimensión 2	123
Tabla 50	Calificación Servicios Generales-Dimensión III- Subdimensión 2	123
Tabla 51	Calificación Catedráticos-Dimensión III- Subdimensión 2	124
Tabla 52	Calificación Tutores-Dimensión III- Subdimensión 2	124
Tabla 53	Calificación Docentes de Planta- Dimensión III- Subdimensión 2	124
Tabla 54	Calificación Ocasionales- Dimensión III-Subdimensión 6	125
Tabla 55	Calificación OPS- Dimensión III-Subdimensión 3	125

Tabla 56 Calificación Catedráticos-Dimensión III- Subdimensión 3.....	126
Tabla 57 Calificación Administrativos- Dimensión III-Subdimensión 3.....	126
Tabla 58 Calificación Servicios Generales-Dimensión III- Subdimensión 4.....	126
Tabla 59 Calificación Tutores-Dimensión III- Subdimensión 5.....	127
Tabla 60 Calificación Ocasionales- Dimensión III-Subdimensión 6.....	127
Tabla 61 Promedio de calificación por Sub-dimensión Dimensión IV.....	128
Tabla 62 Calificación OPS- Dimensión IV-Subdimensión 1.....	130
Tabla 63 Calificación Servicios Generales-Dimensión IV- Subdimensión 1.....	130
Tabla 64 Calificación Tutores-Dimensión IV- Subdimensión 1.....	130
Tabla 65 Calificación Administrativos- Dimensión IV-Subdimensión 1.....	131
Tabla 66 Calificación OPS- Dimensión IV-Subdimensión 2.....	131
Tabla 67 Calificación Servicios Generales-Dimensión IV- Subdimensión 2.....	132
Tabla 68 Calificación Tutores-Dimensión IV- Subdimensión 2.....	132
Tabla 69 Calificación OPS- Dimensión IV-Subdimensión 3.....	133
Tabla 70 Calificación Docentes de Planta- Dimensión IV- Subdimensión 3.....	133
Tabla 71 Calificación Catedráticos-Dimensión IV- Subdimensión 3.....	133
Tabla 72 Calificación OPS- Dimensión IV-Subdimensión 4.....	134
Tabla 73 Calificación Catedráticos-Dimensión IV- Subdimensión 4.....	134
Tabla 74 Calificación Docentes de Planta- Dimensión IV- Subdimensión 4.....	135
Tabla 75 Calificación Ocasionales- Dimensión IV-Subdimensión 5.....	135
Tabla 76 Calificación Servicios Generales-Dimensión IV- Subdimensión 6.....	135
Tabla 77 Calificación Ocasionales- Dimensión IV-Subdimensión 6.....	136
Tabla 78 Calificación Tutores-Dimensión IV- Subdimensión 7.....	136
Tabla 79 Calificación Ocasionales- Dimensión IV-Subdimensión 7.....	137
Tabla 80 Calificación Administrativos- Dimensión IV-Subdimensión 7.....	137
Tabla 81 Promedio de calificación por Sub-dimensión Dimensión V.....	138
Tabla 82 Calificación Administrativos- Dimensión V-Subdimensión 1.....	140
Tabla 83 Calificación Servicios Generales-Dimensión V- Subdimensión 1.....	140
Tabla 84 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 1.....	140
Tabla 85 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 1.....	141

Tabla 86 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 2.....	141
Tabla 87 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 3.....	142
Tabla 88 Calificación Administrativos- Dimensión V-Subdimensión 3.....	142
Tabla 89 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 3.....	143
Tabla 90 Calificación OPS- Dimensión V-Subdimensión 4.....	143
Tabla 91 Calificación Servicios Generales-Dimensión V- Subdimensión 4.....	144
Tabla 92 Calificación Catedráticos-Dimensión V- Subdimensión 4.....	144
Tabla 93 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 4.....	145
Tabla 94 Calificación Administrativos- Dimensión V-Subdimensión 5.....	145
Tabla 95 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 5.....	146
Tabla 96 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 5.....	146
Tabla 97 Calificación Tutores-Dimensión V- Subdimensión 5.....	146
Tabla 98 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 6.....	147
Tabla 99 Calificación Administrativos- Dimensión V-Subdimensión 6.....	147
Tabla 100 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 6.....	148
Tabla 101 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 7.....	148
Tabla 102 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 7.....	149
Tabla 103 Calificación Administrativos- Dimensión V-Subdimensión 7.....	149
Tabla 104 Calificación Servicios Generales-Dimensión V- Subdimensión 8.....	150
Tabla 105 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 8.....	150
Tabla 106 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 8.....	151
Tabla 107 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 9.....	151
Tabla 108 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 9.....	152
Tabla 109 Calificación Administrativos- Dimensión V-Subdimensión 9.....	152
Tabla 110 Calificación Docentes de Planta- Dimensión V- Subdimensión 10.....	153
Tabla 111 Calificación Administrativos- Dimensión V-Subdimensión 10.....	153
Tabla 112 Calificación Ocasionales- Dimensión V-Subdimensión 10.....	153
Tabla 113 Promedio General por Dimensión.....	154
Tabla 114 Propuesta de Mejoramiento Clima Organizacional.....	182
Tabla 115 Cronograma de Actividades Dimensión Optimización de la Fuerza	

de Trabajo.....	187
Tabla 116 Cronograma de Actividades Dimensión Prácticas	
de Liderazgo.....	188
Tabla 117 Cronograma de Actividades	
Dimensión Compromiso.....	189
Tabla 118 Cronograma de Actividades Dimensión Accesibilidad	
al Conocimiento.....	190
Tabla 119 Cronograma de Actividades Dimensión Capacidad	
de Aprendizaje.....	191

INDICE DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1 Mapa del Departamento de la Guajira.....	39
Grafica 2 Mapa del Municipio de Riohacha.....	40
Grafica 3 Factores que Influyen en la Percepción Individual del Clima.....	45
Grafica 4 Variables Causales del Clima Organizacional.....	47
Grafica 5 Marco Conceptual.....	48
Graficar 6 Organigrama General de la Universidad de la Guajira.....	79
Grafica 7 Proceso Metodológico de la Investigación.....	85
Grafica 8 Diseño Metodológico de la Investigación.....	87
Grafica 9 Promedio de Calificación primera Dimensión.....	105
Grafica 10 Promedio de Calificación segunda Dimensión.....	114
Grafica 11 Promedio de Calificación tercera Dimensión.....	120
Grafica 12 Promedio de Calificación cuarta Dimensión.....	103
Grafica 13 Promedio de Calificación quinta Dimensión.....	129
Grafica 14 Promedio de Calificación General por Dimensión.....	139
Grafico 15. Promedio General por Dimensión.....	154

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que, lo que significa que el comportamiento de un trabajador no depende de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que este tenga de dichos factores y a su vez, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

La presente investigación se enfoca en el análisis del clima organizacional de la sede principal de la Universidad de la Guajira, ubicada en la ciudad de Riohacha, km 5, salida a Maicao, la cual por estar inmersa en un plan estratégico que busca la Acreditación de sus programas ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), e igualmente por el deseo de mejorar los indicadores de gestión de la gerencia universitaria requiere un tipo de investigación como la que se pretende desarrollar en este trabajo.

Sobre el estudio de este fenómeno, cabe señalar que son numerosas las investigaciones realizadas referentes al clima organizacional por diferentes autores, debido a que es un tema considerado importante para cualquier institución, sea pública o privada, por considerarse que está vinculado estrechamente con los factores satisfacción, desempeño en el trabajo y productividad.

La estructura de esta investigación se conforma por cuatro capítulos. En el desarrollo del capítulo I se abordará la sección de antecedentes, en donde se hace

referencia a las investigaciones que se han realizado en cuanto al clima laboral, tanto en nuestro país como en otros países del mundo. Se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y delimitación del problema.

El capítulo II presenta la revisión de la literatura sobre el tema de análisis, en el que se desarrollan teorías como son la administración pública, su estructura, la centralización sus diferentes organismos hasta llegar a la instituciones de Educación Superior, específicamente de la Universidad de la Guajira. De igual forma, se desarrolla la conceptualización del clima organizacional, sus componentes y dimensiones.

En el capítulo III, se aborda el diseño metodológico para la elaboración de esta investigación donde se muestra que el tipo de investigación es descriptivo debido a que se pretende describir las características y actitudes de una población mediante un análisis estadístico de la información recolectada, el instrumento para la recolección de los datos es la encuesta, aplicada a un grueso número de población que conforman los diferentes estamentos.

Finalmente, en el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos. En esta sección de la investigación se muestra el proceso de procesamiento y análisis de los resultados, lo cual se realizó con la ayuda de la herramienta de Excel y finalmente las conclusiones, discusiones y recomendaciones para futuros estudios relacionados con este tipo de temática.

Todo esta estructura se desarrolla con base a los conocimientos adquiridos durante el proceso académico de la maestría en Gerencia del Talento Humano, la cual, brindó las herramientas cognitivas para interpretar y desarrollar métodos y proponer acciones de

impacto que redunden en el mejoramiento del Clima Organizacional de la universidad de la Guajira y así llevar a la práctica todo lo aprendido a lo largo de la maestría.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

En este estudio se analizará el fenómeno identificado como “Clima Organizacional”, en el área tanto de la administración de una institución Educativa superior pública, por lo que se estima necesario como primer antecedente analizar el término organización, puesto que es un concepto importante en el marco referencial de esta investigación.

La palabra organización, se deriva etimológicamente del vocablo griego Organon que significa instrumento (Pariente, 2000). Una organización es un concepto utilizado en diversas formas, como un sistema o patrón que guardan cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación; como una empresa en sí misma: cooperación de dos o más personas; la conducta de los integrantes de un grupo; así como la estructura intencional de papeles de una empresa “formalmente organizada” (Koontz, 1998:783).

Pariente (2000) señala que una organización se refiere específicamente a un ente social, a un grupo de personas que se reúnen para conseguir un objetivo determinado. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) se refieren a una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Newstrom (2007) menciona que una organización es la estructura derivada de agrupar a personas para que trabajen en forma afectiva en la consecución de una meta que los integrantes del grupo quieran alcanzar.

Con base a esta denotación son muchos los estudios relacionados con el clima organizacional en instituciones tanto públicas como privadas, fuera y dentro de nuestro país. En España, el Clima Organizacional goza de una sólida tradición en investigaciones académicas, como lo son las tesis doctorales elaboradas en las universidades de este país; dichos trabajos con alcances diferentes, relacionan las variables en direcciones diversas en el estudio del clima, así como el carácter sugerente de muchos de los componentes de estas variables.

La consulta de la base de datos TESEO (Bases de datos de tesis doctorales) arroja diversos estudios dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

En la tesis doctoral “La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo” de García, I. (2006), menciona que la primera tesis doctoral de esta temática elaborada en España, se presentó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Sevilla, y fue elaborada por Pina Da Silva en 1987. La investigación se focalizó en la elaboración de un instrumento para medir el Clima Organizacional. Su principal aportación fue la de establecer los componentes que deben medirse en el clima.

A lo anterior, siguió la tesis doctoral de Aoiz Iriarte (1992) que fue defendida en la Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona; se realizó un estudio descriptivo del Clima Organizacional en la Policía Municipal de Barcelona, analizando el clima mediante algunas medidas subjetivas (una adaptación de cuestionario WES “Work Evoroument Seale”) y medidas objetivas. La autora destacaba en este caso que la rigidez de las normas y el carácter poco flexible de las mismas, influían de forma directa en la

escasa predisposición del personal hacia la introducción de cambios; este hecho dificultaba la pretendida modernización de la Administración Pública, postulada por los organismos gubernamentales.

Otra tesis doctoral, Chiang Vega (2003) presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas; tenía por objetivo el analizar la relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores y/o los investigadores que trabajan en un departamento de la Universidad. La muestra utilizada en este estudio estaba compuesta por docentes y/o investigadores pertenecientes a 59 departamentos de Universidades privadas (30) y públicas (29), tanto españolas (23) como chilenas (36).

Las conclusiones alcanzadas por el estudio de Chiang Vega obtenían correlaciones entre factores: antigüedad de los profesores; su pertenencia a universidades públicas o privadas; grados de presión, mayor o menor libertad de cátedra; la mayor o menor participación en las decisiones; el mayor o menor interés por el aprendizaje de los alumnos.

Por otro lado, en Latinoamérica, Capote (1994) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de Vivienda para precisar o detectar los problemas que afectaban el clima en los funcionarios de este instituto y de este resultado entro a plantear soluciones que contribuirían al bienestar de la organización. El estudio fue aplicado a 516 empleados llegando a la conclusión que los empleados presentaban un descontento generalizado, el instituto no contaba con un plan de motivación de los funcionarios con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, hecho que originaba deficiencia en la comunicación y no existía una planificación coordinada de las actividades laborales del personal. Los resultados de este diagnóstico llevaron a los

directivos del Instituto a replantear sus estrategias con el personal en aras de mejorar el Clima.

Santin M. (1999) desarrolla un estudio del nivel de Neurocitismo, la Extraversión y la Percepción del Clima Laboral en un hotel de gran turismo de la ciudad de México En esta investigación se pudo observar que si existe una correlación entre los tres niveles y que los dos primeros elementos permiten identificar la influencia existente entre el Neurotismo, extraversión y el clima laboral, para así poder conocer de qué manera los rasgos de personalidad de cada uno de ellos contribuyen a formar un clima laboral con ciertas características, concluyendo que la perspectiva de evaluación es que hay que tomar en cuenta el comportamiento del individuo hace la organización, para obtener un mejor rendimiento tenemos que ser más persuasivos a la hora de relacionarnos con cualquier persona que nuestro comportamiento se debe al nivel que adoptemos ante la sociedad.

Brito y Jiménez (2009) Diseñaron un estudio titulado Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería, Universidad de Carabobo. Este estudio tuvo como objetivo mostrar los resultados de la evaluación del clima organizacional en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, a objeto de identificar oportunidades para la mejora del desempeño institucional. Para este fin se aplicó un instrumento para medir el clima organizacional, diseñado a partir del modelo de encuesta CLIOUNing de Mejías, Reyes y Arzola (2006), fundamentado a su vez en el trabajo de Litwin y Stringer(1968).

Los resultados de las pruebas estadísticas realizadas (significativas al 5%) indican que el instrumento aplicado es válido para medir el clima organizacional percibido por el personal de la Facultad, presenta fiabilidad y validez de contenido, validez de criterio

(concurrente y predictiva) y finalmente validez de constructo. Así mismo, previa demostración de la adecuación de los datos (determinante= $3,21 \times 10^{-2}$ KMO= 0,688), mediante la aplicación de la técnica multivariante del Análisis de factores se identificaron 5 dimensiones, a saber: Retos Individuales, Gestión Institucional, Interacción, Rendimiento Institucional y Cooperación Laboral. Con base en estos resultados, se diseñaron planes de acción que permitirían a las autoridades la mejora del desempeño institucional.

En Argentina, Durán Atlante & Giordano (2010) Realizaron un estudio titulado El Clima Organizacional en la Universidad, Modelo de Medición para el Personal de apoyo Universitario. El propósito de este estudio es dar cuenta del proyecto de investigación que refiere a la construcción de un modelo de medición del clima organizacional, cuya validación se pretende realizar en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata, a nivel de las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales y de Psicología. A partir de los datos relevados, se concluirá con un diagnóstico de clima en cada unidad académica y, luego de un análisis comparativo, se sugirieron políticas de desarrollo institucional que lograron mayor empoderamiento del personal con sus responsabilidades laborales y como resultado mejorar la competitividad.

En lo que a nuestro país se refiere, Golles (2012), Llevo a cabo un minucioso estudio de investigación titulado Clima Organizacional en la Universidad del Valle. El propósito de este estudio es Identificar la percepción que tienen los colaboradores de la Universidad del Valle (Docentes nombrados, empleados públicos, trabajadores oficiales y contratistas estatales) sobre el clima organizacional de la misma, las causas principales y el porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer soluciones que

permitieron determinar un plan de acción a seguir que fue de gran valor en la cualificación de los procesos.

En tal sentido la presente investigación identifica las dimensiones determinantes del clima organizacional, con sus posibles causas, adaptándolos a las necesidades y situación actual de la Universidad del Valle. Definir la muestra representativa de la población de colaboradores de la Universidad del Valle, a la cual se le aplicará el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional.

Durante el proceso el autor aplica el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional en la Universidad del Valle agrupando y evaluando la percepción que tienen los colaboradores de la Universidad del Valle analizando los resultados, de forma general y por estamentos, en cada una de las dimensiones concernientes al clima organizacional de la misma, estableciendo sus causas y posibles soluciones. En Barranquilla, Price Water House Coopers, en el año 2007, realizó un estudio en la Universidad del Norte denominado, Diagnostico del Clima y Cultura organizacional cuyo objetivo principal es presentar un diagnóstico sobre los principales rasgos de la cultura y el clima actual de la universidad del Norte, de igual manera dicho estudio busca conocer los factores en donde se presenta la insatisfacción en el personal, descubrir e identificar las causas de la insatisfacción y proponer planes de acción que permitan enfocar debidamente la contribución y el talento de las personas.

Los resultados de este estudio en su proceso de aplicación fueron, buscar las estrategias para elevar el grado de satisfacción de los funcionarios en la búsqueda que se sintieran más orgullosos de pertenecer a la institución y mucho más identificados con ella,

este hecho se tradujo en aumento del compromiso, mejora de la armonía y el trabajo en equipo.

Es así como gracias a todos estos antecedentes la presente investigación cuenta con herramientas teóricas que contribuyen a fortalecer y proporcionar resultados provechosos que puedan aplicarse tanto a nivel local, regional y nacional.

1.1.1 Problema de Investigación

1.1.1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, es necesaria que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí; entenderlos; por tanto, investigar el clima organizacional ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la misma.

Tomando, en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida o calidad de empleo, factores inherentes al ambiente o clima organizacional. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto, el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Teniendo en cuenta lo anterior, y pensando en la modernización de su gestión como institución de educación superior, La Universidad de la Guajira, en el marco de su autonomía, la actual administración implementa gestiones de aseguramiento de la calidad en sus procesos teniendo como objetivo el proceso de acreditación y por consiguiente

apoyar las acciones que promuevan el uso eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros y el fortalecimiento de su misión.

El nuevo panorama que presenta la educación superior a nivel mundial demandan de la Universidad de la Guajira una visión diferente frente al mundo globalizado; por lo tanto, se considera relevante abordar detalladamente el tema del elemento considerado más importante de las organizaciones: el Talento Humano, como el motor que impulsa los demás recursos, en la búsqueda de la eficiencia en los procesos y por consiguiente a la obtención de mejores niveles de competitividad.

En consecuencia la Administración actual desconoce la existencia de un estudio minucioso que se haya realizado sobre este tema que sirva de carta de navegación para implementar acciones que mejoren la motivación de sus colaboradores, no obstante se hacen en estos momentos ingentes esfuerzos para en mantener articulados todos sus estamentos alrededor del logro de los objetivos institucionales, entendiendo que la razón de ser de la entidad es prestar un servicio al cliente, y por ser este un servicio educativo se debe obrar con mucha responsabilidad teniendo en cuenta que el ser humano aprende con el ejemplo, el tacto, la empatía y la trasmisión de conocimientos en un entorno social. Por ello toma importancia la coordinación y la cooperación como elementos fundamentales del trabajo en equipo, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades o tareas se desarrollen con fundamento y basados en los principios establecidos en la constitución.

Por otro lado la actual administración ha interpretado la responsabilidad social ineludible de la institución con su entorno, esgrimiendo al lema “Academia y Proyección Social” donde está convencida que su ser y “deber ser” es convertirla en el polo de

desarrollo de la región, de la mano con el sector empresarial, la sociedad civil y los entes territoriales, liderando todos los proyectos encaminados a tal fin, mediante la focalización de las fortalezas y debilidades en un área geográfica de Colombia donde todo está por hacerse.

Para el logro de sus metas la institución cree que debe hacer mucho más esfuerzos del que se ha hecho hasta ahora en su capital humano y es así como una de las estrategias de la actual administración es apostarle a la capacitación de su cuerpo docente, mediante la financiación de estudios de alto nivel, obrando bajo la premisa que capacitar a la gente es de vital importancia para que los objetivos organizacionales vayan de la mano con los objetivos individuales y de esta forma alcanzar mejores niveles de motivación y competitividad, no obstante la administración es consciente que se hace necesario generar más acciones.

Teniendo en cuenta que muchas empresas e instituciones dejan de ser productivas por presentar debilidades en sus ambientes de trabajo, se mira este aspecto como determinante si se pretende alentar el desempeño de todos los miembros que participan en la dinámica laboral de la entidad, permitiendo que se sientan mucho más comprometidos a realizar su labor de la manera más eficiente y eficaz.

Destacando los aspectos beneficiosos podemos nombrar; el aumento de la productividad, los logros a cabalidad de la misión y la visión de la organización, la satisfacción laboral, la motivación, entre otros. Seguidamente se puede afirmar que existen condiciones fundamentales para la obtención de un buen clima como son la motivación, el respeto y la tolerancia que impulsan el desarrollo de las organizaciones y por consiguiente mejoran el bienestar de su equipo humano.

La Universidad de la Guajira no ha sido ajena a los eventos generados por su clima, y es así como en el pasado como en los actuales momentos la competitividad organizacional ha jugado un papel preponderante en el logro de los objetivos institucionales, aunque no se conocen registros de estudios realizadas en el pasado para tratar este tema en el interior de la institución, si se conservan evidencias de los cambios presentados a través del tiempo en el área de Talento Humano en la búsqueda de obtener una mejor armonía en el cuerpo de funcionarios y docentes que componen los estamentos que a diario interactúan en la institución.

En este reflexionar es pertinente recordar que el clima organizacional hace referencia a las características del medio ambiente físico y humano, las cuales son percibidas directa o indirectamente por las personas que interactúan dentro de las organizaciones y tienen repercusiones significativas en su comportamiento, puesto que es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Teniendo en cuenta la necesidad existente de mejorar su competitividad es pertinente la aplicación de este estudio teniendo en cuenta que las personas son el recurso más valioso de las instituciones y las que operacionalizan el resto de recursos que aseguran el éxito de los procesos.

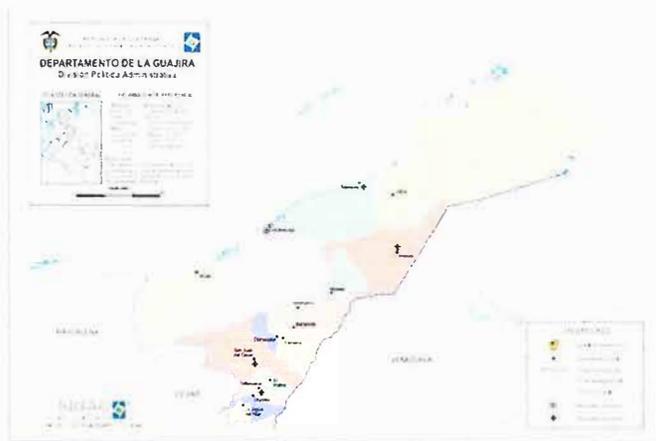
Para el desarrollo de este tipo de investigación se ha tenido en cuenta que las universidades por lo general tienen climas particulares, sin embargo los investigadores creen pertinente abordar este tema debido a la necesidad de estudiar el clima organizacional propio de esta universidad, por considerar sus directivos que es muy necesario que dicha entidad propicie un clima favorable para todos sus estamentos y esto

84.487. Latitud 11°12'- Longitud 72°32' Extremo Oeste: Boca de La Enea, desembocadura del río Tapias.

En Riohacha, que a partir del 2016 será Distrito Turístico y Cultural, está localizada la Ciudadela Universitaria sede principal de la Universidad de La Guajira. Las otras dos sedes o Extensiones están localizadas en los municipios de Maicao, Fonseca y Villanueva, en el Departamento de La Guajira, y otra extensión en la ciudad de Montería, Departamento de Córdoba.

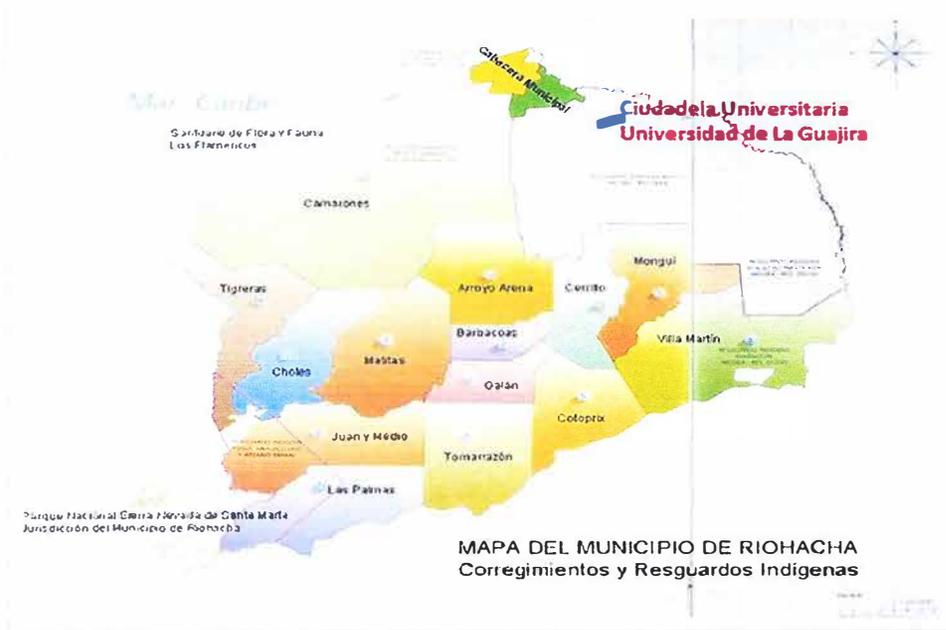
Tanto el municipio de Riohacha, como el Departamento de La Guajira tienen un arraigo fuertemente indígena, especialmente la Wayuu, pero también es significativa la presencia de los afrodescendientes y de los mestizos. Por otra parte por su condición de frontera y por su misma historia, el Departamento tiene una amplia concepción regional pero fuertemente integrada hacia la Costa Caribe, con una interacción con la hermana República Bolivariana de Venezuela y hacia las Antillas y el caribe, lo cual se refleja al interior de la misma Universidad, que es de orden departamental y naturaleza oficial.

Grafica 1. Mapa del Departamento de la Guajira



Fuente. SIGAC 2010

Grafica 2. Mapa del municipio de Riohacha, señalando la localización de la Universidad de la Guajira



Fuente. Alcaldía de Riohacha 2015

2.2 MARCO TEORICO

Son diversos los autores que abarcan e tema del clima organizacional, sin embargo, a continuación se referencia aquellos cuyas teorías van acordes con los planteamientos de esta investigación.

MSc. Alina María Segredo Pérez, DrC. Ana Julia García Milian, DrC. Pedro López Puig, MSc. Pablo León Cabrera, DrC. Irene Perdomo Victoria (2015) desarrollaron el artículo científico: Enfoque Sistémico de Clima Organizacional y su Aplicación en la Salud Publica, donde desarrollan los siguientes postulados:

a) Comprensión del fenómeno organizacional

- b) La Conciencia Social como ciencia.
- c) Sociedad Sistemas Organizacionales y Clima Organizacional.
- d) La Organización como un Sistema Abierto y Dinámico.

Estos mismos autores, afirman que es necesario tener en cuenta que el clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo. Estas características son percibidas de forma directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

En este mismo orden de ideas, los autores Morales y Tirapé (2013), comparten la teoría de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto de los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización, lo que genera el clima organizacional. Conforme a lo anterior, se considera el clima laboral como un fenómeno altamente importante en el campo empresarial, donde juega un papel esencial el ser (trabajador) como eje central de la productividad de la empresa.

La Lic. Luz Viridina Williamas Rodriguez (2013) desarrollo el proyecto Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Publica donde el principal objetivo fue conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal; para el logro de estos fines se aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral, la cual fue diseñada teniendo en cuenta 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo,

comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización.

En tanto que para Patlán, Martínez y Hernández, (2012, p. 3) “el clima organizacional hace referencia a las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales”.

Estos autores destacan la presencia de dos aspectos fundamentales: a) el clima organizacional se mide a partir de percepciones, y b) dichas percepciones son de tipo descriptivo.

Según Alcalá (2011), en sus estudios y postulados son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

De ahí el autor Segredo (2011), consideran que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad.

En conjunto estas visiones de clima desde las características organizacionales se caracterizan por estar presentes en la realidad institucional y se puede expresar a través de las percepciones aunque se logre diferenciar de estas.

Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Michel Tamayo Saborit, Yoili Traba Ravelo (2010) de la Universidad de Granma-Cuba, desarrollaron el estudio Modelo Teórico de Clima Organizacional, los temas tratados por estos investigadores fueron:

- a) El Clima Organizacional y las Dimensiones que lo conforman.
- b) Análisis de las expectativas motivacionales.
- c) Análisis del compromiso y la motivación laboral.
- d) Comunicación interna.
- e) Análisis de la Posición ante el cambio.

Méndez Álvarez, (2006). Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

No obstante, de 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.

Se puede decir que, el clima organizacional es una realidad indispensable en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente. Guillen y Aduna, (2008, p.53).No obstante, se plantea allí que el recurso humano (los empleados) es un factor primordial en el crecimiento de la institución, pues si no se tiene en cuenta los intereses y necesidades de los funcionarios, éstos estarán indispuestos para atender las necesidades de la organización en la que laboran.

Además de los teóricos mencionados anteriormente, existen dos grandes teorías que son los pilares fundamentales en lo que al Clima Organizacional se refieren: Teoría del Clima Organizacional de Likert y Teoría de los Sistemas de Brunet.

2.2.1 Teoría Del Clima Organizacional de Likert

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1974) de los sistemas de organización, presenta una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudia; así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Las dimensiones del Clima Organizacional, según Likert (1974) son métodos de mando, motivación, comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones; objetivos; control y resultados. Es decir, en esta definición se consideran tres variables para el estudio del Clima Organizacional: Las variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Las Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Las Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

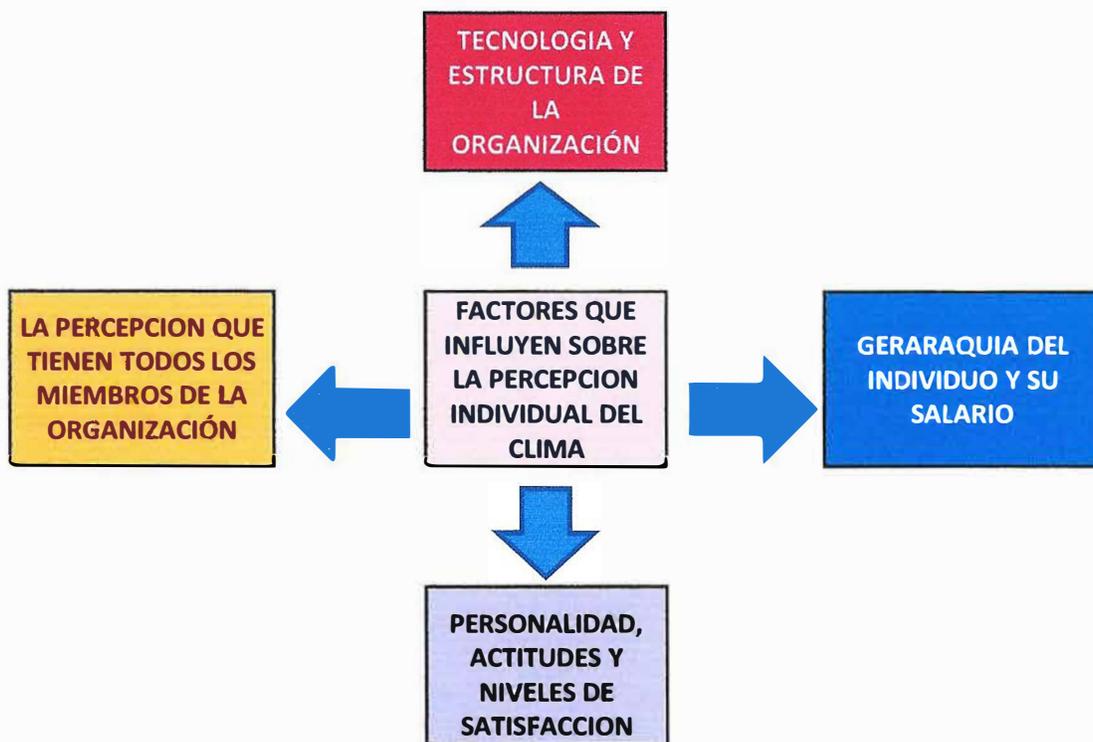
2.2.2 Teorías de los Sistemas

El comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben (Brunet 2007) y

por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Se dice entonces, que la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de esta. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Se observan que existen factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían explicar la naturaleza de los microclimas de una organización, como se esquematiza en la siguiente representación gráfica.

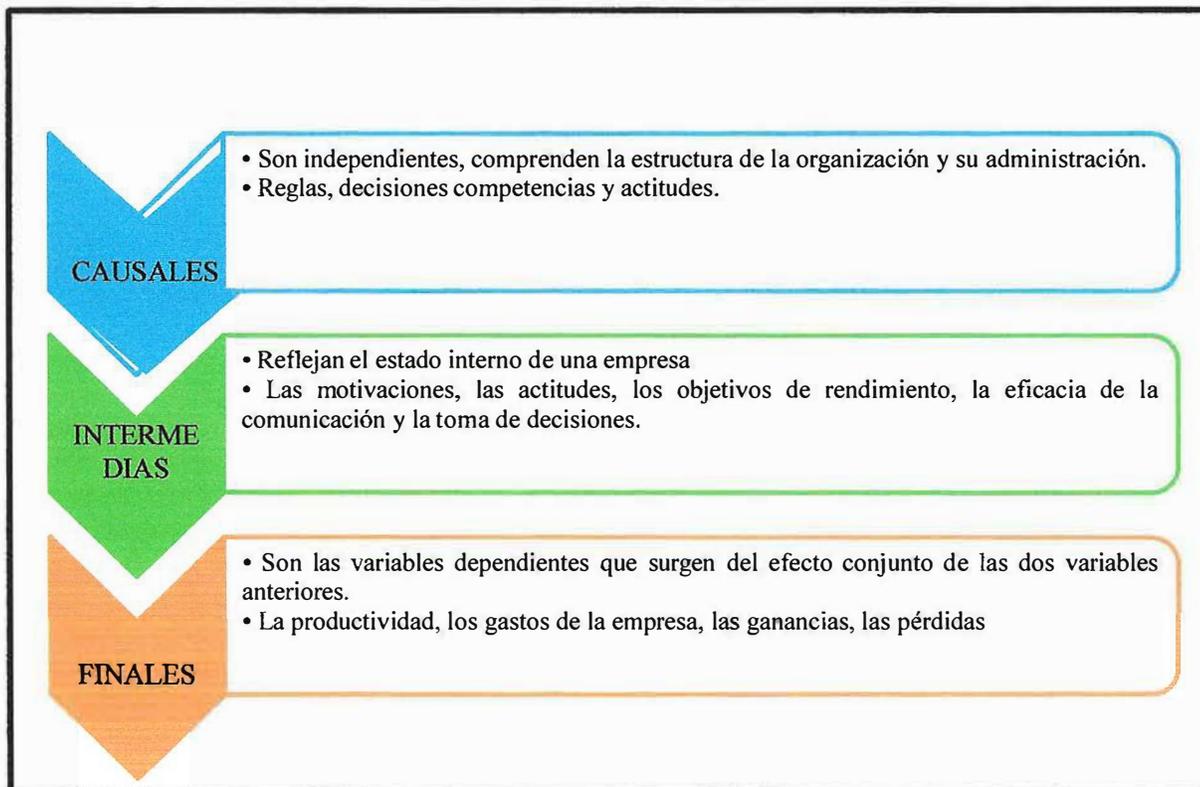
Gráfica 3. Factores que influyen en la percepción individual.



Fuente: Elaboración Propia a partir de Brunet.

Como lo menciona Brunet (2007) hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización como se aprecia en el cuadro 2, las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales. La siguiente representación gráfica sintetiza lo anotado por Brunet.

Gráfica 4: Variables causales de Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet 2007

genere como resultado un mejor servicio para a sus estudiantes, proveedores, gobierno, bancos y público en general.

Como institución de educación pública inmersa en un proceso de acreditación institucional que ha implicado la adopción de un nuevo direccionamiento estratégico, obliga al Departamento de Gestión Humana a generar un trato especial para con sus colaboradores; convirtiéndose esta en una razón más para buscar un mayor compromiso en las personas mediante la aplicación de un estudio técnico de su clima organizacional y un plan estratégico para el mejoramiento del mismo.

1.1.2 Formulación del Problema

Teniendo en cuenta que el clima organizacional influye tanto positivo como negativamente en los procesos laborales liderados por los diferentes estamentos de la sede principal de la Universidad de La Guajira, surge el siguiente interrogante que permitirá estructurar el desarrollo de la investigación.

¿Qué estrategias de mejoramiento podría implementar la Universidad de la Guajira para mejorar su Clima Organizacional?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo General

- Determinar e implementar estrategias de mejoramiento que permitan mejorar el Clima Organizacional de la sede principal de la Universidad de la Guajira.
-

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir las condiciones reales de la fuerza de trabajo en todos los estamentos que conforman la institución.
- Identificar el estado de las prácticas de liderazgo.
- Determinar el grado de compromiso de la institución con sus colaboradores y de los colaboradores con la institución.
- Establecer el grado de accesibilidad al conocimiento que la institución permite a sus colaboradores.
- Identificar las oportunidades de aprendizaje brindadas por la institución a sus colaboradores.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento que optimice el clima organizacional en la sede principal de la Universidad de la Guajira.

1.3 SUPUESTO TEORICO

Si se logra determinar el clima organizacional de los diferentes estamentos que conforman la sede principal de la Universidad de la Guajira permitiría conocer sus fortalezas, debilidades y se podría proponer un plan de mejoramiento.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las instituciones de educación superior pública, cada día tienen la necesidad de mejorar su nivel frente a los requerimientos del Ministerio de Educación Nacional y el alcance de las metas propuestas, dentro de ellas la Acreditación de sus programas. Un

grupo de estudiantes de maestría tomaron la iniciativa de proponer a la alta dirección la aplicación de un estudio para identificar la calidad del clima organizacional existente en la sede principal de la universidad de La Guajira y plantear soluciones de mejoramiento, en la búsqueda de impactar positivamente la prestación del servicio y por consiguiente la calidad de vida de sus colaboradores.

La finalidad de la propuesta está encaminada a brindar insumos técnicos que permitan mejorar el ambiente interno de la institución, el cual puede degradarse muchas veces cuando las personas se sienten presionadas, frustradas, no se sienten valoradas; situaciones que pueden originado comportamientos de apatía, depresión, agresividad, irrespeto y hasta enfrentamientos entre compañeros de trabajo.

Ante las situaciones anteriormente descritas, se hace necesario intervenir el clima para conocer su real situación y seguidamente diseñar una propuesta que busque el fortalecimiento de la relación entre los empleados, docentes y directiva, si se tiene en cuenta que las organizaciones son el escenario donde las personas pasan la mayor parte de sus vidas realizando distintas tareas y el éxito de las mismas, depende de las personas que trabajan en ellas. Por lo tanto es vital que en el ámbito de trabajo donde las personas interactúan constantemente, el clima organizacional sea óptimo.

En este orden de ideas la aplicación del presente estudio también vendría a ser de gran ayuda para el logro de las acciones que la actual administración ha puesto en marcha con miras a lograr la Acreditación de algunos programas ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), y por consiguiente al mejoramiento de los indicadores de gestión de la gerencia universitaria.

En la consolidación de la Acreditación de sus programas la institución ha implementado un nuevo Sistema de Gestión de Calidad que busca mejoramiento de los productos y servicios mediante el posicionamiento de una cultura de la calidad que se traduzca en la disminución de fallas administrativas, el tratamiento oportuno a las mismas y la mejora continua en los servicios. La intervención del clima organizacional en la sede principal permitiría darles mucho más importancia a las personas como factores primordiales de las organizaciones y por consiguiente despertar en ellas mayor compromiso y motivación para el logro a cabalidad de estos planes.

De igual manera el beneficio de contar con un estudio de clima organizacional permite identificar y cuantificar si el clima favorece el rendimiento, la satisfacción personal y la productividad, así como en qué medida influyen o impactan los factores a los miembros de la organización, además de determinar cuáles son los factores críticos que impiden el desarrollo de una mejor calidad en los servicios, menor rotación de personal, mejor aprovechamiento de los recursos, mejoras en los procesos para capacitación de los empleados. En fin los resultados positivos deben definirse en mayor cohesión, sentido de pertenencia e identidad institucional, disposición de involucrarse en la resolución de problemas, mejorar en la comunicación interna y más responsabilidad.

Obedeciendo al slogan de la actual administración “Academia y Proyección Social” las estrategias administrativas, además de propender por lo académico, deben de ir encaminadas a la satisfacción de sus usuarios, proveedores, gobierno y la comunidad en general; razones más que suficientes para la aplicación de un minucioso estudio de clima organizacional que aunado al plan estratégico de mejoramiento será de gran utilidad para responder cabalmente a todas estas expectativas.

El desarrollo de la presente investigación le brinda la oportunidad a los investigadores de desarrollar sus conocimientos y habilidades en el manejo de un tema que ha tomado gran trascendencia para la fidelización del Talento Humano en las organizaciones, igualmente será de mucha utilidad para la universidad Simón Bolívar ofrecerla como material de consulta a estudiantes de pregrado y post grado que elijan el clima organizacional como objeto de estudio.

1.5 DELIMITACION

1.5.1 Delimitación Espacial

El objeto de este estudio está delimitado a los empleados administrativos de nómina, los contratados por Orden de Prestación de Servicio (OPS), los empleados de servicios generales, docentes de planta, catedráticos, docentes ocasionales y tutores de la sede principal de la universidad de la Guajira, ubicada en Riohacha Km 5, vía a Maicao.

1.5.2 Delimitación Temporal

La investigación se llevara a cabo en un periodo comprendido entre febrero de 2014 hasta Diciembre de 2015.

1.5.3 Delimitación Teórica

El presente trabajo de investigación se fundamenta en el análisis del Clima Organizacional de la sede principal de Universidad de la Guajira y su incidencia en los logros de los objetivos misionales de la institución.

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO GEOGRÁFICO

El escenario en donde se desarrolla este trabajo es las instalaciones de la sede principal de la Universidad de La Guajira, localizada en la ciudad de Riohacha, capital del Departamento de La Guajira, en el Kilómetro 5 que conduce a la ciudad fronteriza de Maicao.

El Departamento de La Guajira está situado en el extremo norte del país y de la llanura del Caribe, en la parte más septentrional de la América del sur; localizado entre los 10°23' y 12°28' de latitud norte y los 71°06' y 73°39' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 20.848 km² lo que representa el 1.8 % del territorio nacional. Limita por el Norte con el mar Caribe, por el Este con el mar Caribe y la República de Venezuela, por el Sur con el departamento del Cesar, y por el Oeste con el departamento del Magdalena y el mar Caribe (www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/la-guajira.html).

El departamento de La Guajira está dividido en 15 municipios, como se aprecia en la figura 1,44 corregimientos, 69 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados por indígenas conocidos como rancherías. Los municipios están agrupados en 7 círculos notariales, con un total de 8 notarías; un círculo principal de registro cuya cabecera es Riohacha y 2 oficinas seccionales de registro, con cabeceras en San Juan del Cesar y Maicao; un distrito judicial, Riohacha, con 2 circuitos judiciales, Riohacha y San Juan del Cesar. El departamento conforma la circunscripción electoral de La Guajira.

El territorio departamental corresponde en su mayor parte a la península de la Guajira. El relieve incluye montañas, acantilados, planicies y dunas. La Guajira ha sido subdividida por su configuración territorial en tres grandes regiones de noreste a suroeste, correspondientes a la Alta Guajira, Media Guajira y Baja Guajira. La Alta Guajira, se sitúa en el extremo peninsular, es semidesértica, de escasa vegetación, donde predominan los cactus y cardonales; y algunas serranías que no sobrepasan los 650 m sobre el nivel del mar, como la de Macuira, Jarará y El cerro de la Teta.

La segunda región, abarca la parte central del departamento, de relieve plano y ondulado, y un poco menos árido; predomina el modelado de dunas y arenales. La tercera región, corresponde a la Sierra Nevada de Santa Marta y a los montes de Oca; es más húmeda, de tierras cultivables y posee todos los pisos térmicos. Son extensas y llamativas las planicies semidesérticas y las dunas cerca al mar. La faja costera guajira alternan trayectos de costa acantilada y de costa rectilínea; los principales accidentes costeros son, las bahías de Portete, Honda, Hondita y Cocineta, el cabo de La Vela, y las puntas Coco, Aguja y Gallina y la boca de Camarones.

El clima de La Guajira, especialmente en la península, es árido, seco y de altas temperaturas, modificadas un poco con la brisa marina y los vientos alisios del noreste que soplan durante la mayor parte del año; las lluvias son escasas y se presentan generalmente en los meses de septiembre a noviembre, cuando la Zona de Convergencia Tropical (ZCIT) se desplaza hacia el norte.

La economía del departamento de la Guajira depende del comercio, la explotación minera, el turismo y los servicios. La agricultura y ganadería ocupan un renglón secundario. El comercio está localizado en Riohacha y en la ciudad fronteriza de Maicao.

Se explota carbón en las minas del Cerrejón y Sal en Manaure. La agricultura es básicamente de subsistencia, se produce ajonjolí, arroz, sorgo, algodón, yuca, caña de azúcar y tabaco. El departamento también cuenta importantes yacimientos de gas.

El municipio de Riohacha es la capital del departamento de La Guajira, la capital más septentrional del caribe colombiano, de la Colombia continental y de Suramérica. El Municipio de Riohacha está ubicado sobre la costa Caribe del departamento. Ocupa cerca de la cuarta parte del territorio departamental con una extensión de 491.383 ha de las cuales 133.980(27%) pertenecen a zonas de resguardos indígenas, 134.444(27%) al Parque Nacional Natural Sierra de Santa Marta y 4.784 (0,9%) al Santuario de Flora y Fauna de los Flamencos.

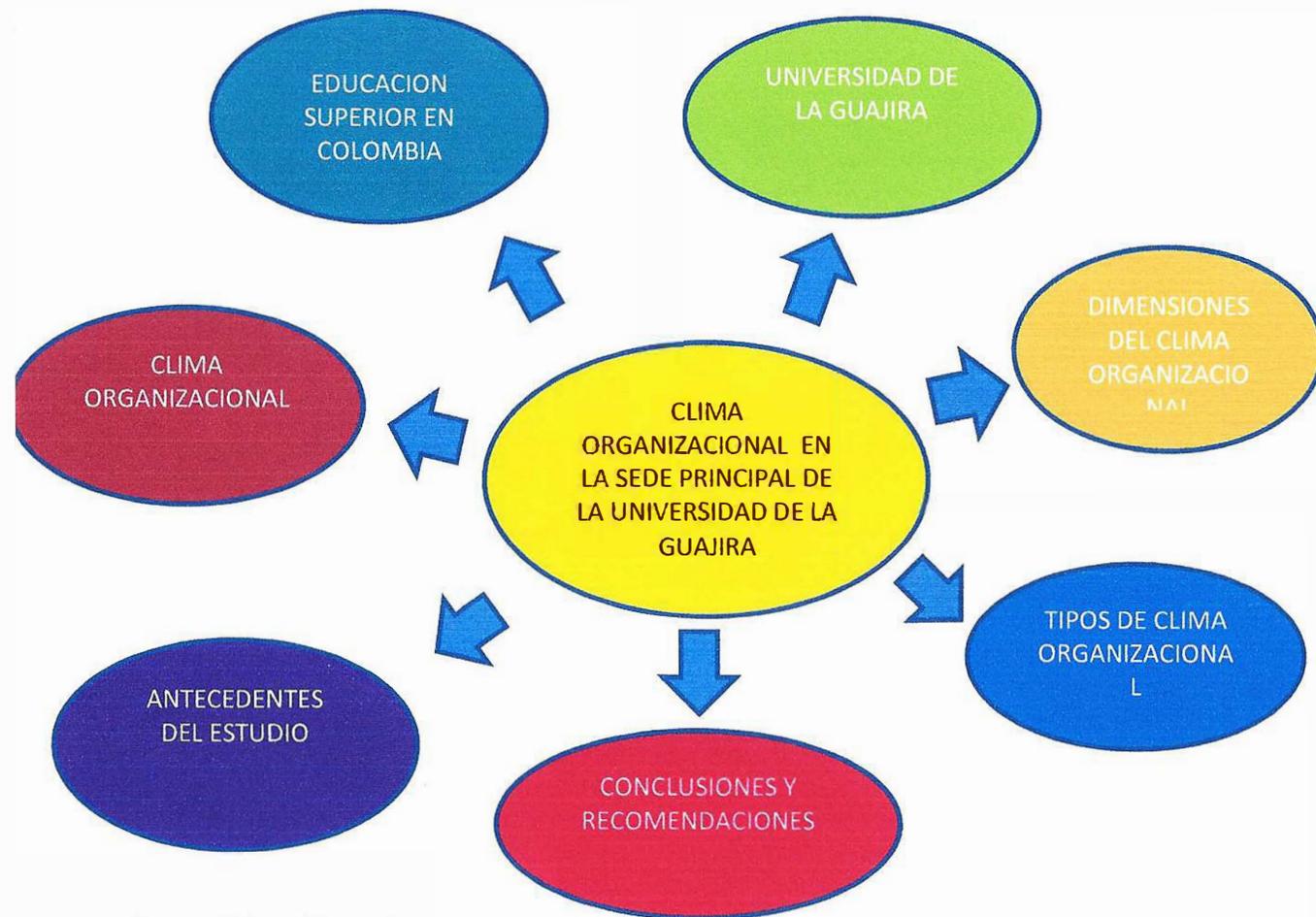
El Municipio de Riohacha, ver imagen 2, está ubicado en el centro del Departamento de la Guajira; sus límites son: por el norte, el mar Caribe; por el oriente, con el municipio de Albania y el río Ranchería que lo separa del Municipio de Maicao y del Municipio de Manaure; al sur, los Municipios de Hatonuevo, Barrancas, Fonseca, Distracción, San Juan del Cesar; y al occidente el Municipio de Dibulla. La configuración de los límites del municipio de Riohacha, recuerda a la geometría de un trapecio recto en el que la base menor es su costa y el lado perpendicular es el tramo final del Río Ranchería. Su altitud sobre el nivel del mar varía desde el nivel del mar, hasta 3.800 m en el nacimiento del río Ranchería, en la Sierra Nevada de Santa Marta.

Los límites del municipio de Riohacha: Extremo Norte: Desembocadura del río Ranchería.

Latitud 11°30' - Longitud 72°54' Extremo Sur: Cerro Oquí, cerca al nacimiento del río Ranchería. Latitud 10°55' - Longitud 73°22' Extremo Este: Punto NP-7-CET-

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Gráfica 5. Marco Conceptual



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la anterior representación gráfica los conceptos en los cuales se fundamenta el presente trabajo de investigación son los siguientes:

2.3.1 Definición de Clima Organizacional.

El clima organizacional posee definiciones variadas, las cuales de cualquier manera influyen pertinentemente en el quehacer del trabajador.

La forma en la que un empleado puede percibir su ambiente o entorno laboral y la manera en la que dicha percepción afecta o influye en lo que hace, es el pilar fundamental de esta definición. El clima hace que las personas se refieran a características innatas del ambiente de trabajo, estas pueden ser perceptibles o no, las características pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, y a su vez desencadenar efectos en el comportamiento laboral.

Puede ser también referencia del clima, una variante media y medible entre diferentes factores organizacionales más no individuales, ya que las características de las organizaciones permiten aislar al individuo y para que exista clima organizacional debe también existir una organización. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, sin embargo estas pueden llegar a diferenciarse de una organización a otra, de una sección a otra dentro de una misma organización, esto también nos refiere al hecho de que puede el clima afectar el comportamiento y la percepción de cada individuo, dentro o fuera de la organización y también de una organización a otra.

2.3.2 Definición de las 13 Variables de Clima Organizacional.

2.3.2.1 Trabajo en Equipo

Percepción sobre la disposición y conducta de los diferentes miembros del equipo inmediato de trabajo, hacia la consecución de metas y objetivos propuestos.

2.3.2.2 Liderazgo

Satisfacción del trabajador entorno a la forma como los jefes y/o cargos de autoridad manejan el poder y ejercen el liderazgo en la organización.

2.3.2.3 Facilitación para el Cambio

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio

2.3.2.4 Empoderamiento

Significa aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida.

2.3.2.5 Sentido de pertenencia

Expresión del trabajador sobre el valor que representa la organización en su vida y el grado de importancia de lo que él representa para ella.

2.3.2.6 Imagen Corporativa

La imagen corporativa es la síntesis en la mente de los públicos de la integración del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa. Es decir la imagen es la síntesis de la identidad que hacen los públicos de una organización.

2.3.2.7 Comunicación

Satisfacción por la disponibilidad de la información que se requiere para hacer el trabajo y el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional, que garanticen la óptima prestación del servicio.

2.3.2.8 Motivación

Toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado.

2.3.2.9 Negociación y Manejo de Conflictos

Son procesos a través de los cuales dos o más partes tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellos.

2.3.2.10 Relaciones

Es el contacto que llevan las personas al comunicar sus pensamientos, enriqueciéndolos con la de los demás respetando los diferentes esquemas.

2.3.2.11 Reconocimiento por la labor

Satisfacción por el reconocimiento del Jefe entorno a los logros obtenidos por un trabajador en su quehacer laboral; por ende al cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

2.3.2.12 Salud Ocupacional

Satisfacción del trabajador entorno a la forma como la empresa se preocupa por los riesgos a los que están expuestos en el trabajo y genera acciones por su bienestar personal.

Actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores (OMS organización mundial de la salud)

2.3.2.13 Información

Es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo.

Existe otro interés que los investigadores han querido circunscribir al aspecto metodológico de la investigación sobre el Clima Organizacional que llegar a una definición en común. Dos investigadores (James y Jones 1974), han suscrito la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación del Clima Organizacional; hay que notar que estos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del mismo. En el siguiente cuadro, se describen los predomios de la investigación del Clima Organizacional, mencionando los factores situacionales, los factores individuales y la interacción persona situación (Brunet 2007)

Tabla 1 Predominios de la Investigación.

Predominio de la Investigación de Clima Organizacional	
Predominio	Descripción
Factores situacionales	El clima un conjunto de características que describen una organización, las cuales son distintivas de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones. El clima se convierte entonces en un sinónimo de ambiente organizacional.
Factores Individuales	Son las definiciones del clima donde se le considera como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional de los individuos que viven de modo común. Los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas.
Interacción Persona- Situación	El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/ o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y /o sus unidades actúan consciente o inconscientemente con sus miembros y con la sociedad.

Fuente: Brunet (2007)

Los modelos expuestos, sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, considerando que el ambiente de trabajo es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos (Edeletal., 2007); se deduce que el clima organizacional es un fenómeno producto de las percepciones que los trabajadores tienen del ambiente interno de la organización para cual trabajan, y que condiciona sus expectativas y comportamiento , (Brunet, 2007) dice que el de la interacción persona - situación , sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores.

2.4 Tipos de Clima Organizacional

La combinación de las variables causales, intermedias y finales, permiten determinar dos grandes tipos de Clima Organizacional o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Tabla 2. Tipos de Clima Organizacional

CLIMA TIPO AUTORITARIO O CLIMA CERRADO			CLIMA TIPO PARTICIPATIVO O CLIMA ABIERTO	
	Autoritarismo Explotador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participación en Grupo
Tipo de mando	La dirección no le tiene confianza a los empleados	La confianza es condescendiente en sus empleados	La dirección tiene confianza en sus empleados	La dirección tiene plena confianza en sus empleados
Modo de Comunicación	Las pocas interacciones entre los colaboradores y los empleados se establecen con base en el miedo y la desconfianza	Las interacciones entre superiores y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados	La comunicación es de tipo descendente	Es no solo de forma ascendente o descendente sino lateral
Toma de decisiones	Se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente	Se toman en la cima pero algunas en escalones inferiores	Se toman en la cima pero se permite a los colaboradores que tomen decisiones más específicas en niveles inferiores	Esta disperso en toda la organización e integrado en todos sus niveles
Método de Motivación	Dentro de una atmosfera de miedo, castigos, amenazas ocasionalmente de recompensas	Recompensas y algunas veces castigo son los métodos utilizados para motivar los trabajadores	Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima	Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Por los métodos de trabajo

Fuente: Brunet (2007)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, cuanto más cerca esté el clima participativo en grupo de una organización son mejores las relaciones entre la dirección y

su personal, así entonces en el caso contrario las relaciones no serán buenas cuando se acerque más el clima tipo autoritarismo explotador.

(Brunet, 2007), afirma que “este tipo de sistemas se acerca más a las definiciones de clima abierto o cerrado, donde el clima tipo autoritario es cerrado y el clima tipo participativo es abierto”

Más adelante los investigadores Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008), plantean ocho dimensiones del clima organizacional: la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad e innovación. Las cuales se definen a continuación:

En cuanto a la autonomía, ésta se define como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad, elementos necesarios en la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades; con respecto a la cohesión incluye la percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización lo que sin duda alguna permitirá un clima acogedor entre ellos, que posteriormente se verá reflejado en la realización de las tareas; concerniente a la confianza, se hace fundamental en la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales con la confianza absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros; en lo referente a la presión ésta comprende la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea; se puede decir, que el apoyo que se refiere a la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, para lo que se tendrá en cuenta el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin temor a represalias por parte de sus superiores o

compañeros de trabajo; sobre el reconocimiento que comprende la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización; en relación a la equidad que es la percepción que los empleados tienen, sobre la existencia de políticas y reglamentos en búsqueda de la proporcionalidad dentro de la institución y claros dentro de la institución; por último, la innovación es otro aspecto, que hace alusión a la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia (Chiang, et al 2008).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede decir que las dimensiones del clima laboral, según Chiang et al (2008), resaltan los rasgos característicos y el mayor sentir de los miembros intervinientes en la organización, por ejemplo: la autonomía, la solidaridad, la justicia, la confianza, la creatividad entre otros. Son elementos tendientes a garantizar un ambiente de trabajo revestido de calidad y armonía para la buena relación laboral. Pues no se puede desconocer que el rendimiento depende de las buenas relaciones personales y las habilidades de cada uno de los funcionarios de la empresa.

Mercado y Toro (2008), por su parte plantean diez dimensiones explicativas del Clima organizacional: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos.

Para estos autores, el trato interpersonal, es la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto; concerniente al apoyo del jefe, la percepción se refiere como el grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores; con respecto al sentido de pertenencia, lo perciben como

el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, dándole este un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas; en lo referente a la retribución es el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo; en lo que concierne a la estabilidad es la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. Por su parte la claridad en la organización es el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa; en lo concerniente a la coherencia es la percepción de que a la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos; se puede expresar que el trabajo en equipo es el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que de tal modo el trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa; por último los valores colectivos es el grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato). (Mercado y Toro, 2008).

Consecuente con lo anterior, las dimensiones según Mercado y Toro (2008), se pueden observar como directrices que orientan el trabajo que desempeñan los empleados en la empresa. También contemplan normas, valores y aptitudes de los miembros de la institución. Es decir, que para que una organización pueda crecer es necesario que

disponga de unos parámetros de organización, comportamiento y productividad que permiten al mismo tiempo un buen clima laboral y por ende un mayor rendimiento en la producción.

Otra definición del Clima Organizacional es que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.,. (Martínez, 2003)

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición del concepto de Clima Organizacional (Brunet 2007); el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma, resulta difícil de medir el clima, porque no se sabe bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización-.

Silva (1996), considera que el desarrollo del concepto “Clima Organizacional” se enmarca en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones y sugiere remontarse a los trabajos de Tolman (1926), para tener una visión más precisa sobre los antecedentes de este fenómeno. La obra de Lewin, Lippitt y White (1939) sobre los estilos de liderazgo grupal, introduce el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente; a partir de esta idea, surge una nueva teoría en el desarrollo del Clima Organizacional, conocida como la teoría de la personalidad de Murray (1938)

Murray argumenta, a través de esta teoría, que el entorno influye en el clima psicológico de los individuos, estas fuerzas representan tendencias que parecen dar unidad y dirección a la personalidad y que si bien no pueden ser observadas directamente, si

pueden ser deducidas por medio de las acciones de los individuos o mediante test de personalidad.

En el año 1963, Halpin y Crof, publican la obra “Theoria organizational climate of school”, la cual de acuerdo con Silva (1996), marca el camino a seguir para los estudios del clima en las organizaciones.

2.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del Clima Organizacional pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1998, citado por García, 2006).

Las dimensiones del Clima Organizacional según (Sandoval, 2004) son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Es por esto, que para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas.

Existen distintos estudios respecto a unas dimensiones concretas, como las mencionadas por (García, 2006), donde (Campbell, 1970) establecieron la existencia de cuatro dimensiones comunes:

1. Autonomía individual
 2. Grado de Estructuración impuesta sobre la situación
 3. Orientación a la recompensa
 4. Consideración, cordialidad y apoyo
-

Otro investigador (Payne, 1976) agregó una quinta dimensión:

5. Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación En forma posterior (Decotiis, 1991), trabajaron con indicadores de un buen número de dimensiones (80) de los estudios publicados, y con la finalidad de reducir las dimensiones nombradas establecen tres criterios que tienen que cumplir las dimensiones:

- Las dimensiones nombradas tendrían que ser una medida de percepción,
- Deben ser una medida de descripción y no evaluar actividades, y
- No pueden ser un aspecto de organización o estructura.

Tabla 3: Dimensiones del Clima Organizacional

Dimensiones de Koys y Deccotis 1991	Dimensión encontrada en la literatura
1. Autonomía: Percepción de una determinación propia de cada uno respecto a los procedimientos del trabajo, los objetivos y las prioridades	Autonomía, Supervisión cerrada, Responsabilidad individual, Iniciación de estructura
2. Cohesión/ Unidad: Percepción de la existencia de unidad, de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda.	Cohesión, Conflicto Espiritu, Relaciones Polarización de status, Universalismo, Cooperación en grupo, Amista, Cariño, Sociabilidad, intimidad contra reserva
3 Confianza: Percepción de una libertad para comunicarse abiertamente con todos en especial con miembros que están en niveles más elevados de la organización con relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de las comunicaciones no será violada.	Confianza del líder, Insensibilidad de la dirección, Confianza en la dirección, Apertura, Presión laboral
4. Presión: Percepción de la exigencia de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y unos estándares de rendimiento.	Posición sobrecargada, Posición en conflicto, Ambigüedad, orientación, Énfasis en los logros, Estándar de trabajo, Medida de los resultados, Énfasis en la producción.
5. Respaldo/Apoyo: Percepción de la tolerancia por parte de del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin temor a represalias.	Apoyo, Consideración por parte del líder, Facilitación del trabajo por parte del líder, Distancia psicológica del líder, Influencia jerárquica, Conocimiento de la dirección.

6. Reconocimiento: Percepción que las contribuciones de los miembros a la organización es reconocida.	Reconocimiento y retroalimentación, Oportunidades para crecer y avanzar, Relaciones de recompensa- castigo, Recompensas.
7. Justicia/Imparcialidad: Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas.	Imparcialidad y objetividad en el sistema de recompensas, Claridad en la promoción, Claridad en las políticas, Claridad de políticas y eficiencia de estructuras, Altruismo, igualitarismo.
8. Innovación: Percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia.	Innovación, Flexibilidad organizacional, Impulsivo, Seguridad frente al riesgo, Retos y riesgos, Orientación al futuro.

Fuente: Relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Ma. Margarita Chiang Vega (2004)

Como se puede apreciar las diversas dimensiones se agrupan en ocho clasificadas características a estudiar, lo cual resulta de mayor comprensión. Por otro lado, en diferentes investigaciones (Valenzuela, 2005), encontró que una de las grandes necesidades del Clima Organizacional, está asociada a la falta de instrumentos válidos y confiables para medir necesidades en el clima de una organización, por lo cual diseñó un instrumento que mide el clima en instrucciones educativas en diez dimensiones:

- Trabajo personal
- Supervisión
- Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo
- Administración
- Comunicación
- Ambiente físico y cultura
- Capacitación y desarrollo
- Promoción y carrera
- Sueldos y prestaciones
- Orgullo de pertenencia

A continuación se presenta un análisis de interrelación de las dimensiones de los autores anteriores:

2.5.1 Interacción de Dimensiones del Clima Organizacional

Este análisis, se basará en las dimensiones presentadas por el Dr. Ricardo Valenzuela (2005), ya que las dimensiones señaladas por Cambell (1970) y Koys y Decotis(1991)se interrelacionan y definen en forma paralela a las señaladas por Valenzuela, son las más adecuadas para el sector público, para ello, fue necesario una revisión detallada de los ítems o conceptualización que cada una de ella contiene, a fin de agrupar contenidos, para evitar su duplicidad, lo anterior, a partir de la clasificación y desarrollo del siguiente análisis referencial.

- Autonomía, individualidad y trabajo personal

Cambell (1970), al igual que Koys y Decotiis (1991)señalan la autonomía como dimensión del Clima Organizacional, como la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo Hernández (2005), se refuerza la concepción anterior con Chiang et al., (2007) quien menciona que la autonomía es la percepción que todo trabajador tienen en relación con la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos, metas y prioridades de su trabajo; por tanto, la dimensión de Valenzuela, en relación a trabajo personal, se relaciona íntimamente en estos conceptos; ya que la autonomía y el trabajo personal, suelen aliviar o impedir el desgaste el propio trabajador, además, permite fomentar la competencia entre los empleados, disminuir la carga de trabajo, elevar la moral

de las personas e incrementar el desempeño general de la organización, lo cual trae como repercusión importante que las personas se sientan parte del equipo al imprimir pasión y energía en la realización de sus actividades, fomentando de esta manera un ambiente de trabajo agradable en toda la compañía (Donna, 2004; citada por Newstrom, 2007).

- Situación, Cohesión/unidad, trabajo en equipo y relaciones:

La situación, Cohesión/unidad, trabajo en equipo y relaciones, se toman en la percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y acompañamiento (Hernández, 2005). Chiang et al., (2007) señala que es la conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación y las relaciones de trabajadores dentro de una atmósfera amigable y de confianza en la organización.

- Recompensa, presión, justicia/imparcialidad, administración y orgullo:

En relación a estas dimensiones, Chiang et al., (2007), define la presión como la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea de los empleados, hace referencia a la carga de trabajo que la empresa proporciona a sus trabajadores, así como el tiempo que les otorga para realizar sus actividades y el lugar que les brinda para que desempeñen sus funciones conferidas por alta dirección; relacionadas íntimamente con la recompensa recibida por ello, la manera objetiva de distribución de esta recompensa y el resultado subjetivo del desarrollo del trabajo dentro de la organización, es decir, es la percepción que tienen los empleados acerca del respaldo y la tolerancia en su comportamiento dentro de la institución,

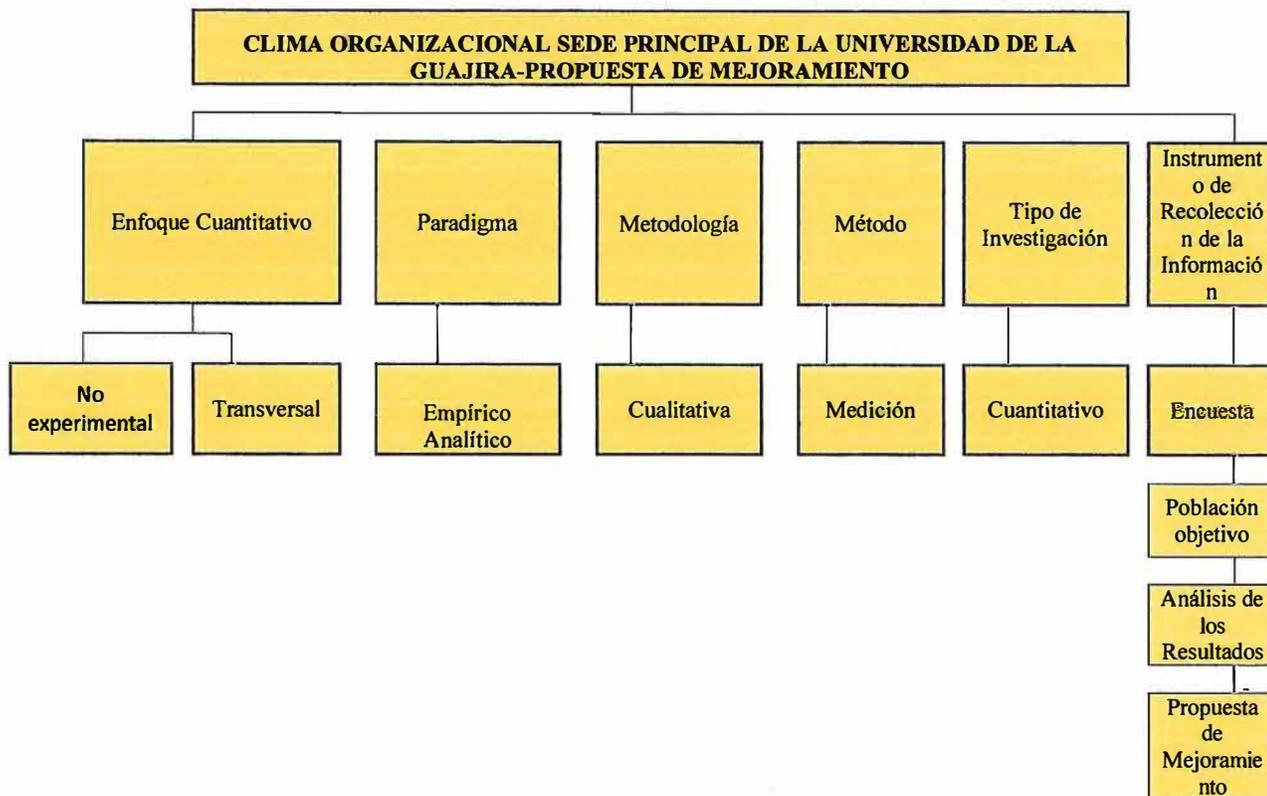
- Se establecen categorías precisas a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Se verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Se realizan observaciones objetivas y exactas.
- Se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

3.7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación se muestra de manera general en el siguiente

Grafica:

Gráfica 8. Diseño Metodológico.



3.8 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACION

3.8.1. Universo

Los estamentos conformados por empleados de nómina, contratados por Orden de Prestación de Servicios, empleados de servicios generales, docentes de planta, docentes catedráticos, tutores y docentes ocasionales de la sede principal de la Universidad de la Guajira.

3.8.2. Población

De Barrera (2008), define la población como un conjunto de seres que poseen las características o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (p.141). De la misma manera la población de este estudio se ha organizado por sus características particulares en 7 estamentos conformados por 180 empleados administrativos, 184 contratados por Orden de Prestación de Servicios, 74 de servicios generales, 250 docentes de planta 450 catedráticos, 65 tutores y 35 Ocasionales, que prestan sus servicios en la sede principal de la Universidad de la Guajira. Para un tamaño poblacional de 1.238 individuos objetos de análisis. (Ver Tabla 5).

Tabla 5: Población por estamentos Universidad de la Guajira.

ESTAMENTO	CANTIDAD
Administrativos de nomina	180
Orden de Prestación de Servicios	184
Servicios Generales	74
Docentes de Planta	250
Docentes Catedráticos	450
Tutores	65
Docentes Ocasionales	35
TOTAL	1.238

Fuente. Oficina de Talento Humano de Uniguajira.

3.9 TIPO DE MUESTREO

- Los métodos de selección de muestras pueden ser clasificados de acuerdo a:
- El número de muestras tomadas de una población dada para un estudio muestreo simple, doble y múltiple.
- La manera usada en seleccionar los elementos incluidos en la muestra basados en el juicio de una persona y la selección aleatoria (al azar) los tipos comunes de muestreo aleatorio son el muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo por conglomerados.

Definido el tamaño de la población N y teniendo en cuenta que no se garantizaba que todos los colaboradores de los diferentes estamentos entraran al aplicativo a contestar la encuesta se realiza el cálculo del tamaño de la muestra, utilizando la fórmula de la n

óptima para una muestra representativa en una población de tamaño N (Martínez B, 1998, Méndez 2001, Tamayo 1997).

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Dónde:

- n Tamaño de la muestra
- N Tamaño de la Población objeto de estudio
- $Z\alpha^2$ Nivel de significancia
- Z Coeficiente de α asumiendo una distribución normal
- d Error de tipo 1 asociado a la investigación
- p Proporción a medir
- q 1-p

Los datos para el cálculo de la muestra son:

$$N = 1238$$

$Z\alpha^2 = (1,96)^2$ correspondiente a $\alpha = 0.05$, de un nivel de significancia: $1-\alpha = 95\%$

$p = 0,5$ asumido, porque se desconoce el valor real de esta proporción

$$q = 1 - p = 0,5$$

$d = 5\% = 0,05$ error de tipo I asumido

n = es el tamaño de la muestra.

Aplicando la fórmula se obtienen los siguientes resultados:

$$n = \frac{1238 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1238 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

El resultado arroja una muestra óptima de 294 colaboradores de la sede principal de la Universidad de la Guajira, pertenecientes a los diferentes estamentos y para la aplicación del instrumento se tuvo en cuenta incluir una representación de cada uno; con el fin de dar participación a todos los estamentos y así obtener mayor homogeneidad en las respuestas.

La muestra óptima se distribuye por estamentos siguiendo el método de distribución por conglomerados distribución proporcional (Martínez B, 1998). (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Método de distribución por conglomerado

Estamentos	Tamaño en la población (N_i)	Proporción en la Población (N_i/N)	Participación en la Muestra (n_i = N_i/N * n)
Administrativos	180	0,145	43
OPS	184	0,149	44
Servicios Generales	74	0,060	18
Docentes de Planta	250	0,202	59
Docentes Catedráticos	450	0,363	107
Docentes Tutores	65	0,053	15
Docentes Ocasionales	35	0,028	8
Total	1238	1,000	294

El presente trabajo es de tipo Mixto, porque integra lo cuantitativo con lo cualitativo. Según Hernández Sampieri et al (2014), estos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del estudio”. Además se establece que el trabajo es deductivo, porque se parte de una visión general del fenómeno a una particular. Es decir, va desde las leyes y la

teoría a los datos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, pág. 11). También se puede esquematar como descriptivo, porque narra el estado actual de una situación a través de herramientas investigativas; pero a su vez, toma los métodos estadísticos para establecer patrones de comportamiento de una población con base en una muestra. A esto se le conoce como inferencia.

Las anteriores afirmaciones concuerdan con el diseño de la investigación del Clima Organizacional de la Universidad de la Guajira, en la medida que se entra a recolectar y evaluar las percepciones y características (cualidades), de la población de los estamentos objeto de análisis, para luego expresarlo en términos cuantitativos, mediante la medida estadística de los resultados, partiendo de una perspectiva general del clima (deducción), luego aterrizarla de acuerdo a las particularidades de la institución.

3.10. TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Los estudios de tipo mixto tienen naturaleza parcial cuantitativa, que se caracteriza por tener datos confiables y duros (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 12). De igual forma, la recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se usan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos, o se generan nuevos, basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan. Las preguntas, ítems o indicadores utilizados son específicos con posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

incluyendo el aprendizaje de los errores por parte del trabajador sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo, manejando esto en termino de equidad, cuya percepción de los empleados determina políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución

- Consideración, reconocimiento, comunicación, ambiente y sueldo:

En este ámbito, se debe tomar en cuenta que el Clima Organizacional tiene mucho que ver con la actuación y dinámica de los grupos al interior de la empresa, la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa determinan el ambiente laboral, es importante considerar a la comunicación como un elemento clave en este proceso de interacción, ya que a través de ella se establecen relaciones humanas y de trabajo, así como, se definen parámetros de competitividad y productividad laborales, puesto que la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que se reciben por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones, distinciones y recomendaciones personales (Chiang et al., 2007), al igual que los sueldos y salarios, son otros factores relevantes en la motivación de los empleados, y por ende el ambiente de trabajo de la empresa. Si los empleados perciben que están recibiendo una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y la de sus compañeros, estos se sentirán motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas organizacionales.

- Desarrollo, innovación, supervisión, capacitación promoción:

El desarrollo, dimensión agregada por Paynet (1976), ligada a la innovación, supervisión, capacitación y promoción; hace referencia a la percepción de los empleados

sobre el ánimo y el apoyo por parte de la alta dirección para asumir riesgos, ser creativos, asumir nuevas áreas de trabajo donde tenga poco o nada de experiencia y promover iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo a nivel organizacional y departamental (Hernández 2005, Chiang et al., 2007). Perret (2009), menciona que para una empresa sea exitosa tiene que haber colaboradores creativos e innovadores.

Tabla 4: Análisis de Interrelación de las Dimensiones

Cambell, 1970	Koys, Decotils (1991)	Valenzuela (2005)
Autonomía individual	Autonomía	Trabajo personal
Situación	Cohesión/Unidad	Trabajo en equipo y relaciones
Recompensa	Presión, Justicia/Imparcialidad	Administración, orgullo pertenencia.
Consideración	Confianza, Reconocimiento	Comunicación, ambiente, sueldos
Desarrollo (Peyne, 1976)	Innovación	Supervisión, capacitación, desarrollo y promoción

Fuente: García Puente (2010)

2.6 El Clima Organizacional en la Universidad Pública

Según Toro (2001), el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad, la edad, el género, las condiciones de desempeño de la actividad y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la organización y la conducta individual.

De todo lo expuesto se desprende la importancia de estudiar el clima organizacional en la Universidad Pública. Docentes, estudiantes, personal de apoyo son los protagonistas que dan vida a la Universidad, desde un rol de simple participante o como miembro activo del gobierno en los términos del artículo 53 de la Ley de Educación Superior. Evidentemente, un clima organizacional positivo favorecerá el proceso de enseñanza aprendizaje, actuando como claro inductor de retención de matrícula, motivador de innovaciones y aprendizajes significativos, en un marco de satisfacción de sus actores.

En una investigación sobre clima organizacional, entonces, lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de vida en la organización en la que participan. Esta calidad por ultimo influirá en el desempeño y por lo tanto en la satisfacción de las personas que intervienen en los procesos comprometiéndose así la permanencia estable, productiva y saludable de la gente en un determinado proyecto como puede ser el estudio de una carrera universitaria, el desarrollo de una carrera laboral como docente, investigador o funcionario administrativo o político. La mayor parte de expectativas involucradas en la noción de clima organizacional, determinantes del contrato psicológico, son implícitas. Es preciso sostener un movimiento continuo de explicitación y de ajuste recíproco entre la organización (representada por quienes tienen la autoridad para fijar las condiciones del contrato) y sus integrantes, de ahí el aporte que implica la existencia de modelos de medición o diagnóstico.

Finalmente, la bibliografía específica también da cuenta de que puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus

diferentes lugares de desempeño, o las diversas unidades dentro del mismo. Esto se explica fácilmente en la Universidad cuando se analizan las diversas racionalidades que coexisten en ella: docentes con diferentes perfiles, estudiantes de diferentes edades y condición, personal de apoyo correspondiente a diferentes categorías y agrupamientos. Todas ellas transversalmente atravesadas por cuestiones disciplinares e ideológicas.

En cuanto a los docentes, Tal como esbozamos en el apartado precedente, dentro de los docentes entendemos que pueden identificarse climas diferentes teniendo en cuenta la categoría de profesor o auxiliar o atendiendo a la dedicación simple, parcial o exclusiva. En los dos primeros casos, el docente interactúa en otras organizaciones como participante lo cual le permite una mirada diferente. Por otro lado, también entendemos que las percepciones pueden variar conforme a si desempeñan su labor en una sola unidad académica o en varias y en una carrera o área disciplinar o en más de una. Creemos que la posibilidad de análisis comparativo puede enriquecer la mirada. Finalmente, entendemos que pueden diferir las percepciones en razón del género del docente. Todas estas variables fueron entonces seleccionadas como de clasificación a los fines de la tabulación y análisis de la información que se obtenga.

2.7 La Educación

Cada mujer, hombre, joven, niño o niña tienen el derecho a la educación, capacitación e información, así como a otros derechos humanos fundamentales para la realización plena de su derecho a la educación. El derecho de todas las personas a la educación se encuentra establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Pactos Internacionales, la Convención de los Derechos del Niño y otros tratados y

declaraciones internacionales; todas éstas forman parte de herramientas poderosas que deben ser puestas en marcha para el goce del derecho a la educación para todos.

Cada país debe garantizar este derecho a todas las personas, puesto que se han firmado diferentes acuerdos para que esto se lleve a cabo.

La educación es uno de los derechos más importantes, ya que con este se puede acceder a otros derechos establecidos, pues es con educación que se conoce como es la situación de cada individuo, además de poderse defender ante situaciones que lo pongan en riesgo o se trate de violación a sus otros derechos.

2.7.1 La Educación en Colombia

El ex presidente Cesar Gaviria Trujillo y Maruja Pachón quien en ese tiempo era la Ministra de Educación, establecieron la Ley 115 de 1994: “el servicio público de la educación cumple una función social acorde a las necesidades e intereses de la familia, personas y sociedad”

Con esta reforma educativa se determinó la educación en dos modalidades: la formal y la informal; la primera consiste en hacer desde preescolar hasta grado noveno y la segunda son los grados 10 y 11. Esta ley se ha venido reformando y por esto se considera que la educación en Colombia es baja, pues su calidad cada día desmejora.

Esta experiencia sirve para tener en cuenta en el momento de pensar en nuevas reformas por parte del Estado, un buen nivel educativo ubica al país en lugares importantes en el mundo, mejorando de esta forma la calidad de vida de sus pobladores y conllevando con ello a mejorar su nivel de pobreza actual.

2.7.2 La Educación Superior en Colombia

La educación superior es ofrecida por las universidades y estas existen en todo el mundo. La universidad es una institución pública o privada, además es un centro de enseñanza superior dividido en facultades y confiere títulos en pregrado, postgrado, diplomado, doctorados entre otros títulos que ofrecen más universidades.

En Colombia existen un poco más de 80 Universidades, Instituciones Universitarias, Instituciones Tecnológicas e Instituciones Técnicas Universitarias de origen Público [6], ubicadas en casi todos los departamentos del territorio colombiano, que ofrecen capacitación en diversas disciplinas, que debieran estar contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

La educación superior debe fomentar su misión institucional en cuanto al educar, formar, llevar a cabo investigaciones y, en particular, contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad; la educación superior está desempeñando funciones sin precedentes en la sociedad actual, como componente esencial del desarrollo cultural, social, económico, político y como elemento clave del fortalecimiento de las capacidades endógenas, la consolidación de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz, en un marco de justicia. La educación superior debe estar al servicio de la nación, con independencia cultural, política y tecnológica, contribuyendo a preservar el patrimonio de cada pueblo, sus recursos naturales y su medio ambiente.

Es importante que el Estado facilite la educación superior, pues ésta abre las puertas a los estudiantes no sólo a nivel nacional sino internacional dando oportunidad de salir del país y conocer otras culturas para que de una u otra forma se hagan proyectos en Colombia

y se puedan llevar a cabo, implementando nuevos sistemas y nuevas metodologías, claro está, respaldado por el Estado.

Hace varios años se viene hablando de una posible privatización de la educación pública, pues desde comienzos de los 90's, el país se ha interesado por capacitar la educación técnica y tecnológica y ha reducido los recursos a la educación superior. Esto implica aumento en las matrículas y en la financiación de la educación a través del Icetex pues en las universidades se han ido aumentando los programas ofertados, estos aspectos entre otros, evidencian una política tendiente a producir la inviabilidad de las Universidades Públicas; y esto finalmente afecta el rendimiento de las personas que laboran en la institución.

Para llevar a cabo la educación se debe tener en cuenta la investigación en la educación. Siempre se debe recordar que según el Artículo 1 de la Constitución Política de Colombia: “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de Republica unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” . Aclarado esto, al darse este principio fundamental, y brindando el Estado todas las garantías necesarias al ciudadano colombiano para llevar una buena calidad de vida, y lo más importante brindando:

Educación, vivienda, salud y seguridad para un mejor futuro.

Además es de recordar también que existen muchas contradicciones en quien es el responsable directo de los recursos para que este derecho se estructure y se cumpla; es indiscutible la trascendencia generacional que lleva consigo una palabra tan sencilla como lo es la educación; la sociedad reconoce el conocimiento como un pilar fundamental para asegurar la trascendencia del saber entre generaciones, y se ha comprobado que es la educación el único bien que perdura a través del tiempo y que no tiene valor monetario, aunque así se deje entre ver en los debates de la sociedad.

Es de notar que la Educación es un derecho de la persona, un servicio público gratuito y que tiene una función social; el Estado, adquiere un compromiso establecido en dicho ordenamiento, por ende supondríamos que es el mismo estado quien debe velar por la íntegra formación del educando y por la calidad de la enseñanza o educación que se imparte en las diferentes instituciones; por lo tanto su deber es prestarle la debida atención y reclamar por ello hasta que se cumpla.

La simplicidad de los conceptos, justifica la importancia de que el conocimiento se imparta hacia la comunidad, siempre pensando en su bienestar, en su evolución y progreso; en este orden de ideas, hacer que la comunidad cuente con la información necesaria que le permita tener elementos de juicio claros en la toma de decisiones, que después repercutirán y trascenderán en el desarrollo económico, social y científico del país, debería ser una motivación suficiente para invertir en educación; construir acuerdos y responsabilidades frente a la educación, y apoyar el fortalecimiento de la transformación de la gestión y la participación ciudadana en la dirección de las instituciones educativas, es el tema fundamental de todas las gestiones realizadas dentro de los diferentes campus

universitarios, la calidad de la educación, el contexto actual, nuestra sociedad y sus perspectivas.

2.7.3 Sistema Nacional de Acreditación en Colombia

El Sistema Nacional de Acreditación, SNA es el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. (Artículo 53 de la Ley 30 de 1992).

La Acreditación es un testimonio que da el Estado sobre la calidad de un programa o institución con base en un proceso previo de evaluación en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación.

Este proceso ha estado muy ligado desde sus inicios, a la idea de la autonomía y la autorregulación, complementada con la exigencia de rendición de cuentas que se hace a la educación Superior desde distintos sectores sociales. Por tal motivo debe subrayarse que la legitimidad del Sistema está fuertemente ligada con los propósitos de la comunidad académica misma y sus interacciones con la sociedad. Dicha legitimidad es el resultado de una larga deliberación en la que se han venido logrando consensos alrededor de los puntos centrales del Sistema: el modelo y sus fases, el concepto de calidad, los factores y características, la metodología para la autoevaluación, la evaluación por pares, etc. La evaluación externa se entiende como un complemento a estos procesos y, por lo tanto los actos de acreditación expresan fundamentalmente la capacidad de autorregulación de las instituciones. La acreditación surge atendiendo a la necesidad,

expresada en múltiples escenarios, de fortalecer la calidad de la educación Superior y al propósito de hacer reconocimiento público del logro de altos niveles de calidad. Se presenta además en un momento crítico como respuesta a los imperativos del mundo moderno, que otorgan un carácter central a la calidad de la Educación Superior como medio de desarrollo del país. En Colombia, el proceso de acreditación no surge en el marco de la inspección y la vigilancia del estado, sino en el de fomento, reconocimiento y mejoramiento continuo de la calidad. De hecho, hoy se reconoce que la principal y más efectiva inversión realizada en el contexto de la acreditación, no es propiamente la implantación del modelo mismo y de sus procesos evaluativos, sino la inversión en la aplicación de planes de mejoramiento institucional y de programas, que han diseñado las instituciones como requisito para su entrada en el sistema o como resultado de la autoevaluación y los informes de los pares académicos.

Se puede decir que en Colombia la acreditación es de naturaleza mixta, en tanto está constituida por componentes estatales y de las propias universidades; lo primero, dado que se rige por la ley y las políticas del CESU, es financiada por el estado y los actos de acreditación son promulgados por el Ministro de Educación, y lo segundo, ya que el proceso es conducido por las mismas instituciones, por los pares académicos y por el CNA, conformado por académicos en ejercicio, pertenecientes a las distintas IES.

El modelo de acreditación elaborado por el Consejo parte de un ideal de Educación Superior y busca articular referentes universales con los referentes específicos definidos por la misión y el proyecto institucional. Los lineamientos para la acreditación publicados por el CNA, y que sintetizan la estructura del modelo, incluyen un marco conceptual, unos criterios de calidad que dirigen las distintas etapas de la evaluación, unos factores o áreas

De acuerdo con el tipo de investigación se utilizara la técnica de recolección de información sobre fuentes primarias y secundarias. Las técnicas seleccionadas para el diseño del instrumento fueron:

Entrevista verbal con el director de Talento Humano de la institución, para obtener conocimiento de la situación actual en materia de clima organizacional.

Revisión bibliográfica para conocer literatura amplia sobre las dimensiones del clima organizacional manejadas por diferentes autores del tema.

Determinación de las dimensiones que sean acordes con las particularidades de la institución después de muchas discusiones y deliberaciones entre los investigadores y los profesionales de apoyo de las dependencias de Talento Humano y Bienestar Universitarios.

3.10.1 Instrumento

Para efectos de la presente investigación se utilizó un cuestionario de Rensis Likert. Dessler afirma que para Rensis Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del

proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos.

Al igual que lo planteado por Likert los investigadores Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008), propusieron ocho dimensiones del clima organizacional: la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad e innovación; propuesta que fue tomada en cuenta para el diseño del instrumento.

Tomando como referencia el marco conceptual donde se resalta la importancia que cada organización genere su propio esquema para diagnosticar el clima organizacional acorde a su contexto real, definiendo su propio procedimiento y teniendo en cuenta que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta. El modelo de encuesta fue diseñado teniendo en cuenta 5 dimensiones de las cuales se desprenden 36 sub-dimensiones consta de 36 preguntas, una pregunta por cada sub-dimensión, con 5 opciones de respuesta de 1 a 5, donde 1= Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.

Durante el acuerdo de construcción del instrumento se tuvo en cuenta que su calidad reside en la capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

En este sentido se ha buscado conocer la opinión de los colaboradores de la sede principal de la Universidad, en 5 dimensiones y 36 sub-dimensiones consideradas claves para la medición del clima: La Optimización de la fuerza de trabajo, Las Practicas de Liderazgo, Compromiso, Accesibilidad al Conocimiento y Capacidad de Aprendizaje. De

cada una de las dimensiones anotadas se desprenden sub-dimensiones relacionadas con la identidad de la institución seguida de varias opciones de respuesta numeradas del uno al cinco para escoger una según la apreciación del encuestado.

La Tabla 7 (pág 73) muestra la definición de las dimensiones adoptadas en el diseño del instrumento que permitiría medir el clima organizacional de la institución.

DIMENSION	DEFINICION
Optimización de la Fuerza de Trabajo	Mide la calidad de los niveles de <i>entrenamiento, condiciones de trabajo, ascensos, grado de participación y métodos de selección de personal.</i>
Prácticas de Liderazgo	Grado en que los Directivos son participativos, disposición de atender los requerimientos y sugerencias de sus colaboradores, disposición de trabajo en equipo, son imparciales y generan respeto.
Compromiso	Mide la posibilidad de crecimiento personal e intelectual de los colaboradores en su entorno laboral, el nivel de empoderamiento de sus cargos, la capacidad de la institución de dar solución a sus necesidades inmediatas, niveles de reconocimiento y la toma de decisiones justas.
Accesibilidad al Conocimiento	Busca conocer la disposición que tiene la entidad de capacitar a sus colaboradores en el momento requerido, define la existencia de manuales de funciones y herramientas para la óptima ejecución de sus labores, niveles de trabajo en equipo.
Capacidad de Aprendizaje	Grado de estímulo a los colaboradores en el aporte de ideas. Busca medir si el entrenamiento se encuentra ligado a los objetivos de la entidad, disposición de impulso a los planes y proyectos de los colaboradores, mide el sentido de pertenencia.

El instrumento utilizado para el diagnóstico del clima organizacional en la sede principal de la universidad de la Guajira fue diseñado por los autores de la tesis con la asesoría de varios expertos, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la entidad. Para el

diseño del instrumento se determinaron ciertos factores que permiten conocer las percepciones de los empleados acerca de los aspectos que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño. Esto con el fin de tener en cuenta aquellos elementos que influyen de manera determinante en la consecución de los objetivos misionales de la entidad.

La tabla 8 muestra el cuadro operacional de la primera dimensión, “Optimización de la fuerza de trabajo” de la cual se desprenden 8 Sub-dimensiones con 5 opciones de respuesta cada una para elegir una, tomando como referencia la escala de tipo Likert. La tabla 9 muestra la operacionalización de la segunda dimensión, “Prácticas de Liderazgo” de esta se desprenden 6 sub-dimensiones con 5 opciones de respuesta cada una. La tabla 10 de la tercera dimensión, “Compromiso” se desprende también 6 sub-dimensiones con las mismas 5 opciones de respuesta para elegir una. La tabla 11 de la cuarta dimensión “Accesibilidad al Conocimiento” también se desprende 6 sub-dimensiones; finalmente la tabla 12 muestra el cuadro operacional de la quinta dimensión “Capacidad de Aprendizaje” de la cual se desprenden 10 sub-dimensiones.

DIMENSION	SUBDIMENSION	OPCIONES DE RESPUESTA
Optimización de la Fuerza de Trabajo	Se tienen acceso a los materiales y tecnologías que requiere para realizar Su trabajo	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los empleados están bien entrenados en los procesos en los que están Involucrados	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Las condiciones de Trabajo contribuyen a un buen desempeño	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los ascensos se basan en las competencias y los resultados de los Empleados	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Se toman acciones administrativas sobre los empleados de bajo rendimiento	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	La Selección del personal promueve la participación de los empleados	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	La selección se basa en las habilidades de los candidatos	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo

. Tabla 8: Cuadro Operacional de la encuesta para la Primera Dimensión

DIMENSION	SUBDIMENSION	OPCIONES DE RESPUESTA
Practicas de Liderazgo	Los Jefes Son abiertos y honestos en sus comunicaciones.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los Jefes se aseguran que los empleados conozcan con claridad lo que se espera de ellos en su trabajo.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los jefes atienden y están pendiente de las Sugerencias de sus empleados.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los jefes trabajan en equipo con sus colaboradores.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Se respira un aire de respeto en la empresa.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los jefes son imparciales al momento de evaluar mi trabajo.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo

Tabla 9: Cuadro Operacional de la Encuesta. Segunda Dimensión.

DIMENSION	SUBDIMENSION	OPCIONES DE RESPUESTA
Compromiso	El trabajo logra aprovechar el talento y las habilidades de los empleados.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los empleados están bien empoderados según las responsabilidades de cada uno.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de los mismos	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los colaboradores son reconocidos por sus logros.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Hay mecanismos para identificar y retener a los mejores talentos.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Las decisiones que se toman en la empresa son justas.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo

Tabla 10: Cuadro Operacional 3 de la Encuesta. Tercera Dimensión

DIMENSION	SUBDIMENSION	OPCIONES DE RESPUESTA
Accesibilidad al Conocimiento	Existen prendimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	En la organización se fomenta el trabajo en equipo	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas entre departamentos	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Las Información Generada queda documentada en mecanismos que otros pueden consultar	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo

Tabla 11: Cuadro Operacional 4 de la Encuesta. Cuarta Dimensión.

de desarrollo institucional, unas características u óptimos de calidad. El modelo propone además variables e indicadores, establece la metodología y define los instrumentos requeridos, tanto para la autoevaluación, como para la evaluación externa de programas e instituciones. (CNA, 1998). Atendiendo a la dinámica que genera el proceso, se tomó la decisión de iniciar la acreditación por programas de pregrado antes que por instituciones. Esta estrategia, que fue pensada teniendo como fundamento el efecto multiplicador que podría tener esta primera unidad de evaluación de la calidad de la educación Superior, se realiza mediante la evaluación de pares académicos, quienes examinan la forma cómo los programas cumplen las exigencias de calidad establecidas por las comunidades académicas de la respectiva profesión o disciplina y su coherencia con la naturaleza y los fines de la institución en relación con unos óptimos de calidad que define el modelo del CNA.

Por otra parte, la acreditación institucional permite reconocer y diferenciar el carácter de las instituciones como un todo, así como valorar el cumplimiento de su misión y su impacto social. Esta acreditación complementa y asume como requisito previo la acreditación de programas. Además, la acreditación institucional ofrece la posibilidad de valorar la capacidad de las instituciones de desplegar recursos físicos y humanos para el cumplimiento social de su misión, de manera eficiente y responsable. Igualmente, permite ejercer de manera diferenciada la función de inspección y vigilancia del Estado sobre la Educación Superior que hoy se aplica indiscriminadamente y con altos costos burocráticos a todas las instituciones, independientemente del reconocimiento de su calidad. En este sentido, la acreditación institucional hará posible distinguir diversos niveles de ejercicio responsable de la autonomía universitaria.

En la acreditación Institucional, la calidad se determina por el logro tanto de los fines como de los objetivos de la Educación Superior, por la capacidad para autoevaluarse y autorregularse, por la pertinencia social de los postulados de la misión y del proyecto institucional, por la manera como se cumplen las funciones básicas de docencia, investigación y proyección social, por el impacto de la labor académica en la sociedad y por el desarrollo de las áreas de administración y gestión, bienestar y de recursos físicos y financieros, también en relación con óptimos de calidad sugeridos en el modelo del Consejo (Revelo, 2002). La acreditación institucional apunta sustancialmente a valorar la capacidad de la institución para sostener en el mediano y largo plazo, su proyecto institucional y educativo, su capacidad para enfrentar y dar respuesta oportuna a los rápidos cambios que plantea el entorno. Es más, una mirada hacia delante, hacia el futuro.

Colombia tiene 505 programas académicos acreditados y 12 Instituciones de Educación Superior con acreditación institucional.

2.8 La Universidad de la Guajira

2.8.1 Misión: La Universidad de La Guajira, como institución de Educación superior estatal de mayor cobertura en el departamento, se nutre de diferentes campos de la ciencia y la tecnología; forma profesionales que perciben, aprenden, aplican y transforman los saberes y la cultura a través de las funciones que le son propias: el desarrollo y la difusión de la Ciencia y la tecnología y la formación de científicos; el fomento y el desarrollo de la actividad económica y la formación de emprendedores; el desarrollo y la transmisión de la cultura; la profesionalización y el compromiso social; con una

organización académico-administrativa soportada en procedimientos que la dinamizan para proyectarse hacia el entorno.

Se auto contrasta en la multiculturalidad con miras al etno-desarrollo, por lo cual diseña y ejecuta estrategias que la hacen competitiva, eficiente y eficaz. En consecuencia, ante los problemas sociales y culturales forma y educa técnicos, tecnólogos y profesionales comprometidos consigo mismos, con el entorno local, regional, nacional e internacional, afianzando la colombianidad.

2.8.2 Visión: En el siglo XXI la Universidad de La Guajira será el centro de la cultura regional, con reconocimiento local, nacional e internacional; con acreditación de alta calidad e institucional; formadora de personas integradoras, dedicadas a la academia, a la investigación y a la producción intelectual, comprometidas con el entorno con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Establecerá convenios e intercambios interinstitucionales, internacionales y fronterizos; y aplicará los adelantos tecnológicos en todos los campos del saber para ser más competitiva frente a las exigencias de la globalización.

2.8.3 Valores:

- .Honradez
 - Tolerancia
 - Austeridad
 - Lealtad
 - Solidaridad, afectividad y trabajo en equipo
 - Equidad
-

2.8.4 Principios:

- **Convivencia:** Entendida como la capacidad de vivir en armonía, respeto, paz, entendimiento y tolerancia con el otro.
 - **Pertenencia:** Considerada como el compromiso y la responsabilidad de los actores con el cumplimiento de la visión, misión, las políticas, los principios y valores institucionales bajo una imagen corporativa construida por toda la comunidad académica en el propósito grande de desarrollar sentimientos de afectación inter subjetiva en torno a lo que la universidad representa para cada uno de sus miembros y entre ellos.
 - **Justicia:** Entendida ésta como la práctica de la equidad; el ofrecimiento de iguales oportunidades, en todo sentido, a cada uno de los actores que hacen parte de la vida universitaria, sin que medien jerarquías desestabilizadoras del sentido de la igualdad.
 - **Transparencia:** Considerada como la actitud y el comportamiento honestos de los actores de la comunidad universitaria, en concordancia con los principios y valores institucionales.
 - **Diversidad cultural:** Entendida como el respeto a la cultura en sus diferentes formas de manifestación: de género, edad, de ideas, de religión, procedencia, de razas, de cosmovisión, de creencias e imaginarios, de la concepción de la estética, etc
- Formación integradora:** Entendida como aquella que hace alusión a la diversidad cultural, que en un mundo global y acercado virtualmente, aparece como una oportunidad en tanto se acceda a una educación que permita el desarrollo del trabajo colaborativo, a través de la práctica de los valores sociales universales. El trabajo
-

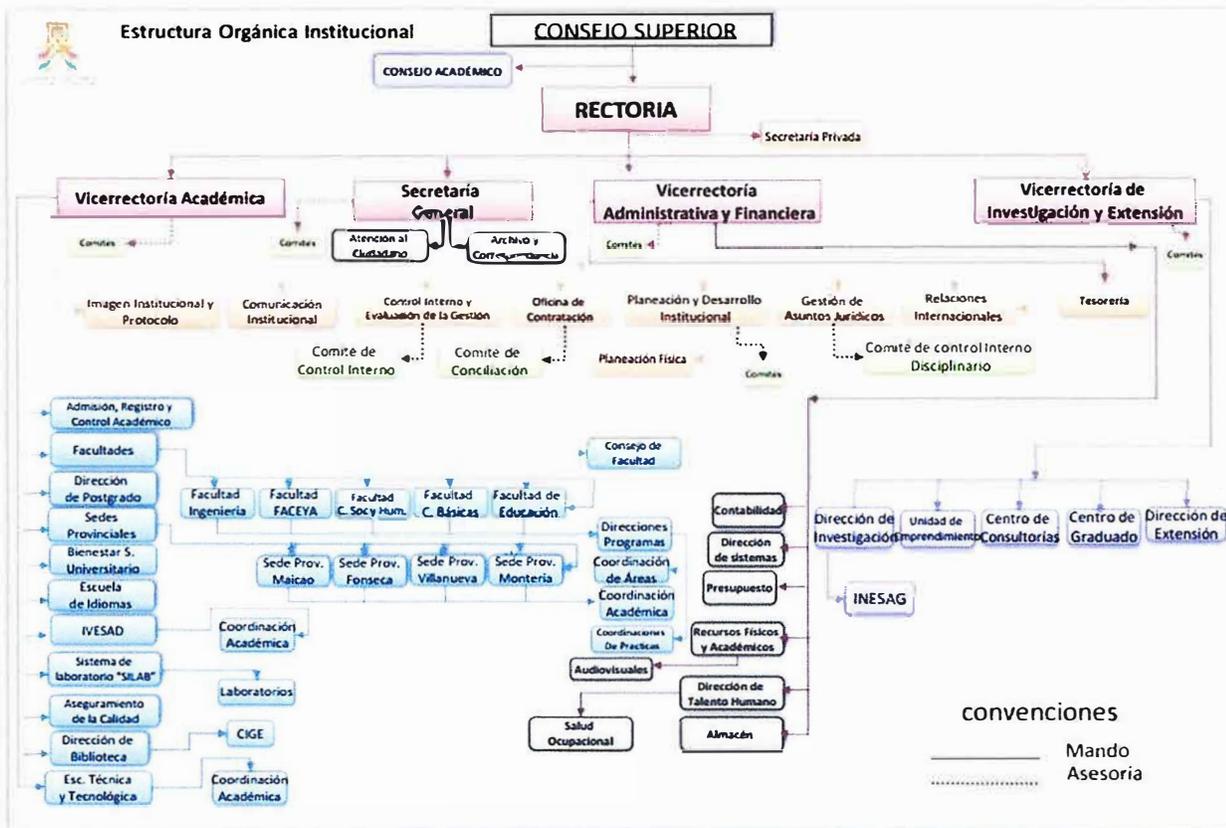
colaborativo implica, por su parte, el mutuo apoyo de las disciplinas o la transdisciplinariedad que realizan los profesionales cuando, a través de su saber sirven al desarrollo de otros saberes y viceversa.

- Amor al trabajo: desplegado por la institución como una forma de estímulo a quienes lo desarrollan, invirtiendo en formación relacionada con los roles que desempeñan cada uno de los miembros de la comunidad académica.
- Autonomía de aprendizaje, investigación, cátedra y expresión: La autonomía de aprendizaje, de investigación y de academia en la Universidad de La Guajira queda establecida por el artículo 28 de la ley de 30 de 1992, que dice:
- La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente ley, reconoce a las universidades el derecho (...) a crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales (...) (Ley 30 Comentada, 1992).

2.8.5 Estructura Orgánica: El cuadro 8 muestra el organigrama general de la Universidad de la Guajira, cuyas principales instancias o niveles orgánicos son:

- Consejo Superior
 - Consejo Académico
 - Rectoría
 - Vicerrectorías Académica y Financiera
 - Control Interno, Secretaria General, Planeación y Desarrollo y Asuntos Jurídicos
 - Facultades, Dirección de Talento Humano
-

Gráfica 6. Organigrama General de la Universidad de la Guajira



Fuente: Dirección de Talento Humano Uniguajira. 2014

2.9 MARCO LEGAL

- El presente trabajo se sustenta en el siguiente marco legal:
- Constitución Política de Colombia, que es la norma de normas y establece la educación como un derecho y servicio público en Colombia.
- Ley de 30 de 1992, conocida como la ley de la educación superior en Colombia.
- Ley 115 de 1994 o ley general de la educación, que regula todo el servicio educativo de Colombia.

- Plan Nacional Decenal de Educación 2006 – 2015
- Acuerdo 013 de 2014 del Consejo Superior de la Universidad de La Guajira, que reformo la estructura orgánica de la Universidad de La Guajira.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

La palabra paradigma, en cuanto expresión lingüística es asociada al campo de la investigación, ha conquistado ciertos espacios connotativos que la sitúan en un lugar privilegiado y que le otorgan un cierto carácter de concepto unívoco, casi obligante, hasta el punto de que mucha gente cree que al hablar de paradigma se habla de investigación o de filosofía de la investigación. En realidad no es así. Paradigma es, en sí misma, una palabra tan banal e intrascendente como cualquier otra. Su fama se debe a la circunstancia particular en que fue usada por el sociólogo Thomas Kuhn, quien se interesó en los radicales cambios de aceptación pública que ocurrían en el terreno de las ciencias naturales y quien intentó explicar tales cambios desde una perspectiva histórica y socio-cultural (Kuhn, 1975).

De acuerdo al direccionamiento utilizado para su desarrollo, la presente investigación se encuentra inmersa en el paradigma Empírico Analítico, debido a que busca determinar las causas y los efectos de manera cuantitativa, su principal interés es predecir y controlar los hechos que estudia, en este caso el Clima Organizacional para entrar a aplicar criterios de mejoramiento o para modificarlos.

En su metodología el paradigma empírico analítico debe tener una posición objetiva (neutral y distante) con la convicción que la investigación procede de hipótesis y pruebas.

Las dimensiones del clima organizacional se miden a través de la cuantificación y operacionalización, utilizando como herramienta la estadística descriptiva e inferencial, con la ayuda de programas estadísticos que permiten realizar un análisis objetivo de los datos obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios. El análisis de estas variables se realiza sin la manipulación deliberada de las mismas, puesto que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos; lo que de acuerdo a lo planteada por (Munch y Ángeles 2007) le otorga el carácter de no experimental.

Este paradigma se articula con este trabajo de investigación, porque se sustenta en la interpretación de la información que a través de la observación se obtiene, sin alterar el espacio donde se realiza, en este caso son las instalaciones de la sede principal de la Universidad de la Guajira.

3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION

De acuerdo a las características de la presente investigación, esta presenta un enfoque cuantitativo, puesto que, utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente confiando en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.5).

Hernández Sampieri (2007) establece que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación, de ésta se prueban las hipótesis establecidas previamente, confiando en la medición numérica, el conteo, y

en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población, tal como se realiza en este trabajo.

De igual manera, siguiendo a Hernández Sampieri establece que durante el proceso se busca el máximo control para evitar posibles explicaciones distintas a la propuesta de estudio (hipótesis), y que en caso de ir surgiendo estas puedan ser desechadas, se excluya la incertidumbre y minimice el error.

Además esta investigación al igual que el enfoque cuantitativo presenta las siguientes características:

- La medición de variables susceptibles a ser cuantificadas.
- La verificación de hipótesis que tienen como soporte teorías legitimadas por la comunidad académica.
- La definición de políticas sociales que tengan como soporte indicadores de cubrimiento de servicios, establecimiento de necesidades, niveles de empleo, productividad, ingreso de variables demográficas.
- El comportamiento humano y las situaciones y relaciones sociales desde sus manifestaciones externas y medibles.
- Generalizar a poblaciones amplias los resultados del proceso investigativo.

3.3 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método que sustenta este enfoque de investigación, es el de Medición, La medición es el método que se desarrolla con el objetivo de obtener información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto, proceso o fenómeno, donde se comparan magnitudes medibles y conocidas. En este método se utilizan los procedimientos de la

estadística descriptiva los cuales permiten organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición revelándose a través de ellos las propiedades, relaciones y tendencias del proceso, que en muchas ocasiones no se perciben a simple vista de manera inmediata.

Así mismo se parte de una se parte de una concepción objetiva, particularista y orientada a los resultados para explicar ciertos fenómenos. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica los test, entrevistas, cuestionarios, escalas para medir actitudes y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad. En este proceso utiliza las técnicas estadísticas en el análisis de datos y generaliza los resultados.

3.4 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La estrategia de investigación utilizada es la cuantitativa ya que es necesario para poder analizar los resultados; se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar interrogantes establecidos previamente. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

La investigación cuantitativa se basa en un modelamiento que define cómo se hace cada cosa, transformándolo en un enfoque más rígido, enmarcado en una cierta forma de hacer las cosas (Cauas, 2006).

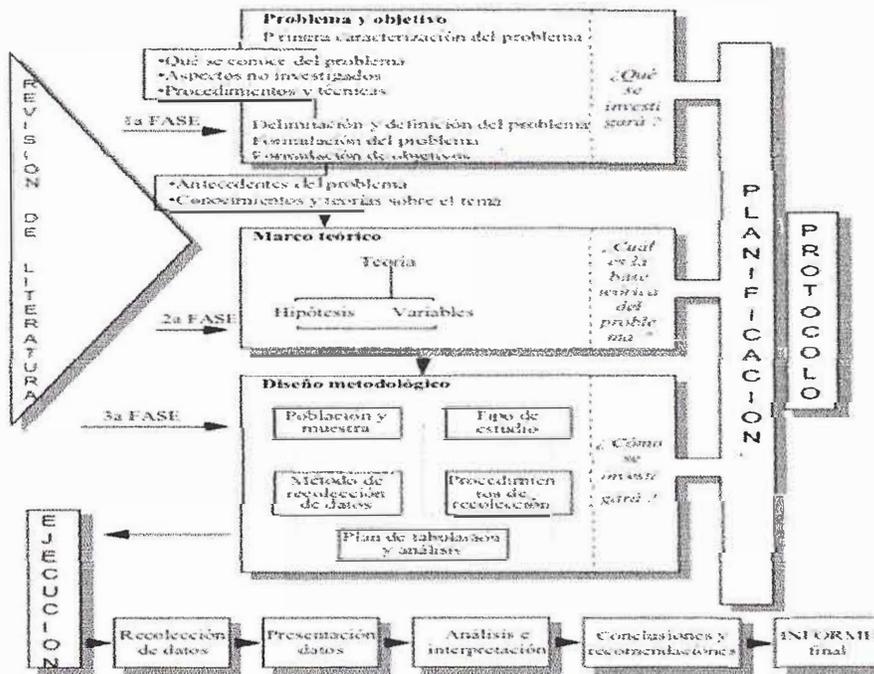
Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

El paradigma de investigación cuantitativa según Tapia (2002) y Hernández (2003) se desarrolla en varias etapas metodológicas que van desde la formulación del problema de investigación hasta la presentación de los resultados.

3.5 PROCESO METODOLOGICO

De acuerdo a lo desarrollado en la investigación y lo sustentado en la misma, el proceso de investigación a través del cual se desarrolla esta investigación, se sintetiza en el siguiente esquema:

Grafica 7. Proceso Metodológico de la investigación



Fuente: Ramírez Robledo (2004)

Esta investigación se desarrolló en tres fases. La primera que constituye la delimitación, definición y formulación del problema, junto con el diseño de los objetivos, los cuales son sustentados con los antecedentes, conocimientos y teorías sobre el tema. La segunda fase la soportan a hipótesis y la tercera el diseño metodológico.

Cabe resaltar cada una de estas fases fue previamente desarrollado con la revisión de literatura que ofreció todas las fuentes requeridas para desarrollar la presente investigación.

3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación de tipo descriptivo, porque busca especificar las características y rasgos importantes del Clima Organizacional de una comunidad específica: La Universidad de la Guajira, del cual se identifican sus rasgos más peculiares.

Además en este tipo de investigación los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre las bases de una hipótesis, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados para extraer generalizaciones que contribuyan a construir nuevos conocimientos.

A todo lo anterior hay que agregar que en esta la presente investigación, al igual que en la investigación descriptiva se cumplen las siguientes características:

- Se examinan las características del problema escogido.
 - Lo definen y formulan sus hipótesis.
 - Se enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
 - Se eligen los temas y las fuentes apropiadas.
 - Se seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
-

DIMENSION	SUBDIMENSION	OPCIONES DE RESPUESTA
Capacidad de Aprendizaje	Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución de trabajo	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Las nuevas ideas son bienvenidas y se estimula a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos organizaciones	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los empleados tienen planes formales de desarrollo	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	En General si recomendaría a un amigo para trabajar en la empresa	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo
	Cuando me refiero a la empresa normalmente lo hago de forma positiva	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Me intereso por entender de qué forma contribuye mi trabajo con alcanzar las metas corporativas	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
	Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario me quedaría	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo

Tabla 12: Cuadro Operacional 5 de la Encuesta. Quinta Dimensión.

3.10.2 Aplicación del Instrumento

Después de diseñada la encuesta se colgó en la página web de la institución como una forma de garantizar el anonimato de quienes ingresaran a contestarla, luego se procedió a realizar un proceso de divulgación y sensibilización intensivo durante 3 meses en los colaboradores de los diferentes estamentos objetos del estudio para lograr que al menos el número de participación en la muestra por estamentos tuviesen la disposición de ingresar antes de la fecha límite a contestar la encuesta; durante los 3 meses asignados para la recolección de la información se logró que todos los estamentos de acuerdo a su participación en la muestra satisfactoriamente contestaran y enviaran el cuestionario para su validación y procesamiento.

El puntaje definitivo de cada dimensión se obtiene del promedio de la calificación de los estamentos en cada una de las sub-dimensiones, obteniendo una media que posibilita establecer los niveles de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores con respecto a los temas escogidos en consenso que permiten medir el Clima Organizacional de la entidad. Las calificaciones plasmadas por los colaboradores de los diferentes estamentos en cada una de las sub-dimensiones, se promediaron de acuerdo a los puntajes de la Escala de calificación de Rensis Likert, agrupados en los siguientes rangos:

Rangos	Puntos de vista
1,00 a 3,50	En desacuerdo
3,51 a 3,80	Neutral
3,81 a 5,00	Satisfactorio

3.10.3 Tratamiento de la Información

Una vez aplicada la encuesta, la información se organizó y clasificó de una manera que posibilitara un mejor análisis y comprensión de los datos obtenidos. Se procesó en una hoja de Excel, donde se utilizaron las herramientas de la estadística descriptiva en la elaboración de tablas y gráficas. Se hicieron análisis factoriales exploratorias y confirmatorias, y análisis de ecuaciones estructurales para desarrollar el estudio de fiabilidad y validez del instrumento de medida y del modelo final.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

4.1. Análisis y Procesamiento de los Datos

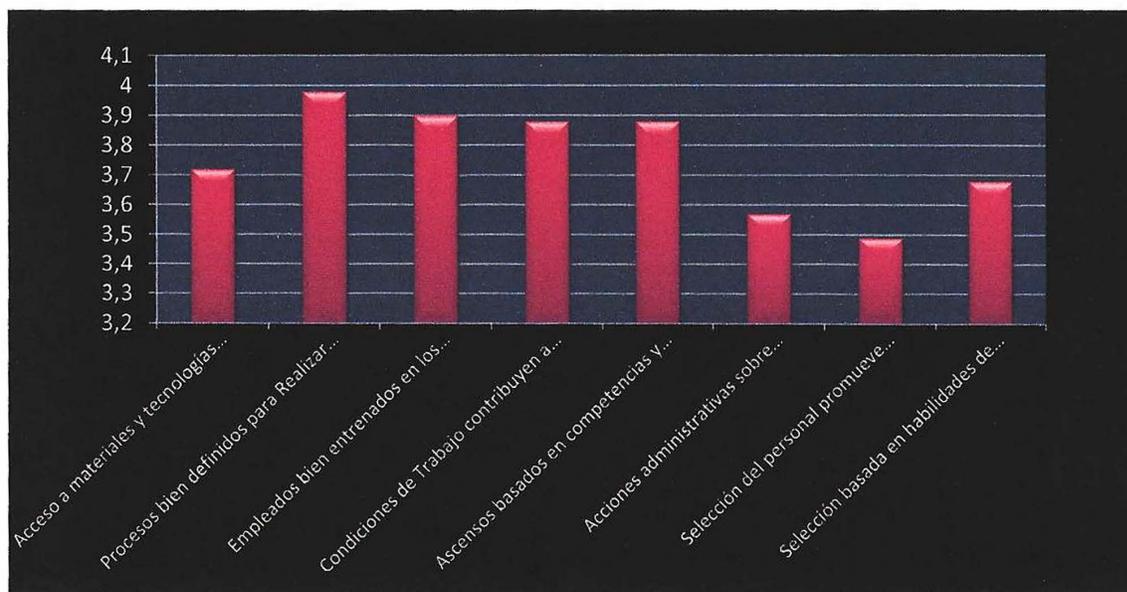
4.1.1. Análisis Primera Dimensión

El análisis de los resultados de la primera dimensión titulada “Optimización de la Fuerza de Trabajo” se inició tomando las primeras encuestas de cada estamento según el número de participación en la muestra, como está plasmado en el cuadro No. 14. El análisis estadístico se realizó promediando las respuestas de los estamentos encada una de las ocho Sub-dimensiones que la conforman, obteniendo las siguientes calificaciones: Tabla 13.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo	
Sub-dimension	Calificación Promedio
Acceso a materiales y tecnologías para realizar Su trabajo	3,72
Procesos bien definidos para Realizar el trabajo	3,98
Empleados bien entrenados en los procesos	3,90
Condiciones de Trabajo contribuyen a buen desempeño	3,88
Ascensos basados en competencias y resultados de los Empleados	3,88
Acciones administrativas sobre empleados de bajo rendimiento	3,57
Selección del personal promueve participación de los empleados	3,49
Selección basada en habilidades de los candidatos	3,68
TOTAL	30,07
PROMEDIO	3,76

Tabla 13. Promedios de calificación por Subdimensión.

Del cuadro anterior se desprende el siguiente gráfico de barras que muestra el promedio de calificación de los estamentos por cada Sub- dimensión. Grafico 9.



Grafica 9. Promedio de Calificación por Sub-dimensión.

En esta primera dimensión se obtuvo un promedio general de todos los estamentos en las ocho sub-dimensiones que la conforman de 3.76, mostrando este promedio un punto de vista neutral con tendencia a un nivel de satisfacción, no obstante al revisar las valoraciones generadas de los estamentos con respecto a las sub-dimensiones, se observan las bajas valoraciones obtenidas en algunas sub-dimensiones que influyeron en el promedio general como son: “La selección del personal promueve la participación de los empleados” con un promedio de 3,49 que muestra insatisfacción, generado por las valoraciones plasmadas por los contratados por Orden de Prestación de Servicios (OPS) y los docentes Catedráticos, con promedios de insatisfacción de 2,95 y 3,30, mostrando la necesidad existente en la institución de fortalecer el tema de la participación de los empleados en las convocatorias de selección de personal, especialmente en estos dos estamentos. Ver Tablas 14 y 15.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
La Selección del personal promueve la participación de los empleados.	1	9	9
	2	10	20
	3	6	18
	4	12	48
	5	7	35
Total		44	130
Promedio	2,95		

Tabla 14. Calificación OPS

Los docentes Tutores valoraron esta sub-dimensión en la escala de neutralidad con una marcada tendencia a insatisfacción que indica que se debe prestar atención a este estamento con respecto a este tema. Ver Tabla 16.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
La Selección del personal promueve la participación de los empleados.	1	1	1
	2	2	4
	3	4	12
	4	4	16
	5	4	20
Total		15	53
Promedio	3,53		

Tabla 16. Calificación Docentes Tutores.

Los estamentos que más alto calificaron fueron los docentes Ocasionales y los de Planta con 4,00 y 3,97 respectivamente. Ver Tablas 17 y 18.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
La Selección del personal promueve la participación de los empleados.	1	0	0
	2	0	0
	3	2	6
	4	4	16
	5	2	10
Total		8	32
Promedio	4,00		

Tabla 17. Calificación Docentes Ocasionales.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
La Selección del personal promueve la participación de los empleados.	1	1	1
	2	4	8
	3	10	30
	4	25	100
	5	19	95
Total		59	234
Promedio	3,97		

Tabla 18. Calificación Docentes de Planta.

La sub-dimensión “Los ascensos se basan en competencias y resultados de los empleados” aunque arrojo un promedio en la escala de satisfacción de 3,88, se vio afectada por una valoración de insatisfacción por parte de los OPS que opinaron que la institución debe replantear lo que viene haciendo con respecto a este importante tema. Ver Tabla 19.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los ascensos se basan en las competencias y los	1	2	7
	2	7	36
	3	12	66
	4	14	152
	5	9	110
Total		44	371
Promedio	3,48		

Tabla 19. Calificación OPS.

En esta sub-dimensión la valoración más alta y que es importante resaltar, fue plasmada por los docentes ocasionales, con 4,25 en la escala de satisfacción. Ver Tabla 20.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los ascensos se basan en las competencias y los resultados de los	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
Total		8	34
Promedio	4,25		

Tabla 20. Calificación Docentes Ocasionales.

Otra sub-dimensión que presento una valoración neutral con tendencia a insatisfacción fue “Se toman acciones administrativas sobre empleados de bajo rendimiento” con 3,57, mostrando este promedio la influencia de la baja valoración registrada de los OPS con 3,09 y las valoraciones neutrales con tendencia a insatisfacción de los docentes de planta, y los catedráticos con 3,53 y 3,52 indicando que la institución deba tomar medidas que apunten a mejorar estos temas. Ver Tablas 21, 22 y 23.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se toman acciones administrativas sobre los empleados de	1	6	6
	2	13	26
	3	5	15
	4	11	44
	5	9	45
Total		44	136
Promedio	3,09		

Tabla 21. Calificación OPS.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificacion	Respuestas	
Se toman acciones administrativas sobre los empleados de	1	2	2
	2	12	24
	3	13	39
	4	17	68
	5	15	75
Total		59	208
Promedio	3,53		

Tabla 22. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se toman acciones administrativas sobre los empleados de bajo	1	7	7
	2	13	26
	3	30	90
	4	31	124
	5	26	130
Total		107	377
Promedio	3,52		

Tabla 23. Calificación Docentes Catedrático.

Otra sub-dimensión que con su promedio neutral tendiente a la insatisfacción afecto el promedio general de la dimensión fue “La selección se basa en las habilidades de los candidatos” con 3,68, el cual fue afectado por las bajas valoraciones plasmadas por los OPS con 2,91 y los docentes Catedráticos, con 3,47. Ver Tablas 24 y 25

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
La selección se basa en las habilidades de los candidatos	1	9	9
	2	12	24
	3	8	24
	4	9	36
	5	7	35
Total		44	128
Promedio	2,91		

Tabla 24. Calificación OPS.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
La selección se basa en las habilidades de los candidatos.	1	7	7
	2	18	36
	3	22	66
	4	38	152
	5	22	110
Total		107	371
Promedio	3,47		

Tabla 25. Calificación Docentes Catedrático.

Otra de las sub-dimensiones de esta dimensión que arrojó una calificación de 3,72 en la escala de neutralidad fue: “Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para realizar su trabajo”. Los estamentos que con sus valoraciones en la escala de neutralidad con tendencia a insatisfacción de 3,55 y 3,53 afectaron el resultado de esta sub-dimensión fueron los OPS y los docentes Catedráticos, hecho que indica que se deban plantear algunas acciones correctivas. Ver Tablas 26 y 27.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaci	Respuestas	
Los Empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para	1	2	2
	2	8	16
	3	8	24
	4	16	64
	5	10	50
Total		44	156
Promedio	3		

Tabla 26. Calificación OPS.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaci	Respuestas	
Los Empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para	1	8	8
	2	13	26
	3	25	75
	4	35	140
	5	26	130
Total		107	378
Promedio	3		

Tabla 27. Calificación Docentes Catedrático.

Otra de las sub-dimensiones de esta dimensión que fue valorada por los estamentos en un promedio de satisfacción de 3,90, sin embargo mostro una valoración de inconformidad por parte de los OPS de 3,45 y que requiere atención fue: “Los empleados están bien entrenados en los procesos que esta involucrados” Ver Tabla 28.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificacione	Respuestas	
Los empleados están bien entrenados en los procesos en los que están	1	3	3
	2	7	14
	3	8	24
	4	19	76
	5	7	35
Total		44	152
Promedio	3,45		

Tabla 28. Calificación OPS.

Al igual que la anterior, la sub-dimensión: “Las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño” la cual obtuvo un promedio general en la escala de satisfacción con tendencia a neutralidad de 3,82 por parte de todos los estamentos, fue afectado por la calificación de contraste en la escala de insatisfacción de los docentes Catedráticos, los cuales con su valoración opinaron las falencias que tiene la institución con este estamento en el tema de condiciones de trabajo. Ver Tabla 29.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificacione	Respuestas	
Las Condiciones de Trabajo contribuyen a un buen desempeño	1	12	12
	2	18	36
	3	22	66
	4	29	116
	5	26	130
Total		107	360
Promedio	3,36		

Tabla 29. Calificación Docentes Catedrático.

Finalmente la Sub-dimensiones más alta calificadas por los están con valoraciones de 3,98 siendo la mayor valoración la plasmada por los docentes Ocasionales que con 4,25 admitieron estar satisfechos con lo que viene haciendo la institución con respecto a este tema. Ver Tabla 30.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los procesos para Realizar el trabajo están bien definidos.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
Total		8	34
Promedio	4,25		

Tabla 30. Calificación Docentes Ocasionales.

4.1.2 Análisis Segunda Dimensión.

El análisis de la segunda dimensión denominada “Prácticas de Liderazgo”, muestra un promedio general en la calificación de todos los estamentos de 3,90, valoración ubicada en la escala de satisfacción de parte de los estamentos con relación al estilo de liderazgo que se ha venido practicando en la institución. En el siguiente cuadro se observan las sub-dimensiones que componen esta dimensión con sus respectivos promedios. Ver Tabla 31.

Dimensión Prácticas de Liderazgo	
Sub-dimensión	Calificación Promedio
Jefes abiertos y honestos en la comunicación	3,96
Jefes se aseguran que los empleados conozcan con claridad que se espera	3,97
Jefes atienden y están pendiente de Sugerencias de sus empleados	3,72
Jefes trabajan en equipo con sus colaboradores	3,65
Se respira un Aire de respeto en la empresa	4,18
Jefes imparciales al evaluar el trabajo	3,91
TOTAL	23,40

Tabla 31. Promedio de calificación por Sub-dimensión.

Del cuadro anterior se desprende el gráfico 10, donde se puede observar claramente los resultados obtenidos en cada una de las sub-dimensiones



Grafico 10. Promedio calificación por subdimensión

La sub-dimensión con el promedio más bajo fue: “Los jefes trabajan en equipo con sus compañeros” con 3,65, en la escala neutral; se observa que esta valoración fue afectada por las bajas calificaciones obtenida de los docentes catedráticos, con 3,44 y los OPS con 3,52 (Neutral con tendencia a insatisfacción), indicando la existencia de falencias presentadas en este tema específicamente en estos dos estamentos y las cuales deben entrar a corregirse en la búsqueda de mejorar el clima organizacional. Ver Tablas 32 y 33.

Dimensión Prácticas de Liderazgo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes trabajan en equipo con sus colaboradores.	1	11	11
	2	19	38
	3	17	51
	4	32	128
	5	28	140
Total		107	368
Promedio	3,44		

Tabla 32. Calificación Docentes Catedráticos

Dimensión Practicas de Liderazgo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes trabajan en equipo con sus colaboradores.	1	3	3
	2	6	12
	3	10	30
	4	15	60
	5	10	50
Total		44	155
Promedio	3,52		

Tabla 33. Calificación OPS.

Una valoración en la escala baja de neutralidad que afecto el promedio general de esta sub- dimensión fue la plasmada por los colaboradores de Servicios generales, con 3,61. Ver Tabla 34.

Dimensión Practicas de Liderazgo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes trabajan en equipo con sus colaboradores.	1	1	1
	2	2	4
	3	4	12
	4	7	28
	5	4	20
Total		18	65
Promedio	3,61		

Tabla 34. Calificación Servicios Generales.

En esta sub-dimensión se resalta el resultado de la valoración en la escala de satisfacción plasmada por los docentes Ocasionales, con 4,13. Ver Tabla 35.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes trabajan en equipo con sus colaboradores.	1	0	0
	2	0	0
	3	2	6
	4	3	12
	5	3	15
Total		8	33
Promedio	4,25		

Tabla 35. Calificación Docentes Ocasionales.

Continuando con el análisis se observa que la sub-dimensión “Los jefes atienden y están pendientes de las sugerencias de sus empleados” con un promedio ubicado en un nivel de neutralidad con 3,72, afectado por las valoración en la escala de insatisfacción por parte de los OPS de 3,39 y una calificación de 3,51, neutral con tendencia a insatisfacción por parte de los docentes catedráticos. Ver Tablas 36 y 37.

Dimensión Practicas de Liderazgo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes atienden y están pendientes de las sugerencias de sus colaboradores.	1	4	4
	2	9	18
	3	6	18
	4	16	64
	5	9	45
Total		44	149
Promedio	3,39		

Tablas 36. Calificación OPS.

Dimensión Practicas de Liderazgo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes atienden y están pendientes de las sugerencias de	1	9	9
	2	12	24
	3	25	75
	4	37	148
	5	24	120
Total		107	376
Promedio	3,51		

Tablas 37. Calificación Docentes Catedráticos.

La sub-dimensión “Los jefes son imparciales al momento de evaluar mi trabajo” mostro un promedio general en la escala de satisfacción de 3,91, sin embargo los contratados por Orden de Prestación de Servicios generaron en su calificación de 3,41 en la escala de insatisfacción un punto de vista contrario que se debe tener en cuenta en el momento de plantear soluciones. Ver Tabla 38.

Dimensión Practicas de Liderazgo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes son imparciales al momento de evaluar mi trabajo.	1	4	4
	2	9	12
	3	6	33
	4	16	56
	5	9	45
Total		44	150
Promedio	3,41		

Tabla 38. Calificación OPS.

Las sub-dimensiones que obtuvieron todas las valoraciones de los estamentos dentro de la escala de satisfacción y que muestran la existencia de una fortaleza en la

entidad con respecto a los temas que tocan fueron: “Se respira un aire de respeto en la empresa” con 4,18, Siendo la valoración más alta la de los docentes Ocasionales. Ver Tabla 39. “Los jefes se aseguran que los empleados conozcan con claridad que se espera de ellos en su trabajo”, con 3,97 donde los Administrativos opinaron con la más alta valoración. Ver Tabla 40. “Los jefes son abiertos y honestos en sus comunicaciones” con 3,96. Aquí fueron nuevamente los docentes Ocasionales los destacados con una valoración en la escala de satisfacción de 4,25. Ver Tabla 41.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se respira un Aire de respeto en la empresa.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
Total		8	34
Promedio	4,25		

Tabla 39. Calificación Docentes Ocasionales.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes se aseguran que los empleados conozcan con claridad lo que se espera de ellos en su trabajo.	1	0	0
	2	0	0
	3	5	15
	4	20	80
	5	18	90
Total		43	185
Promedio	4,30		

Tabla 40. Calificación Administrativos de Planta.

Dimensión Optimización de la fuerza de trabajo			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los Jefes Son abiertos y honestos en sus comunicaciones	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
Total		8	34
Promedio	4,25		

Tabla 41. Calificación Docentes Ocasionales

4.1.3. Análisis Tercera Dimensión.

La tercera dimensión denominada “Compromiso” mostro el promedio de calificación general por estamento más bajo de las cinco dimensiones: 3,60. Esta valoración indica una posición neutral con tendencia a insatisfacción por parte de los estamentos con relación al tema del grado de compromiso y empoderamiento de los empleados en sus funciones y con la institución, igualmente lo que se está haciendo para incentivar sus colaboradores. La Tabla 42 muestra el punto de vista de los estamentos con respecto a las sub-dimensiones que componen esta dimensión.

Dimensión	
Sub-dimensión	Calificación Promedio
El trabajo aprovecha el talento y las habilidades	4,11
Empleados bien empoderados según las responsabilidades	3,91
Se identifican las necesidades de los empleados y se ayuda a satisfacerlas	2,81
Los colaboradores son reconocidos por sus logros	3,44
Hay mecanismos para identificar y retener a los mejores talentos	3,43
Decisiones tomadas en la empresa son justas	3,90
TOTAL	21,6
PROMEDIO	3,60

Tabla 42. Promedio de calificación por Sub-dimensión

El gráfico No. 3 muestra en una forma más clara las fluctuaciones presentadas de las valoraciones dadas por cada uno de los estamentos a las 6 sub-dimensiones que componen esta dimensión. Ver gráfico 11.

Gráfico 11. Promedio de Calificación por Sub-dimensión.



En el análisis de la información obtenida de las encuestas se apreció que de las seis sub-dimensiones que componen esta dimensión, las que más afectaron el promedio general fueron: “Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de las mismas” con un promedio de insatisfacción 2,81. Las valoraciones plasmadas por todos los estamentos con respecto a este tema son de completa insatisfacción, indicando la existencia de una marcada debilidad en la institución en este aspecto que impacta directamente el Clima Organizacional y la necesidad de una inmediata intervención de mejora en todos los estamentos. Ver Tablas 43, 44, 45, 46, 47 y 48.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de las mismas	1	5	5
	2	13	26
	3	6	18
	4	15	60
	5	5	25
TOTAL		43	134
Total Promedio	3,12		

Tabla 43. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de las mismas	1	11	11
	2	16	32
	3	10	30
	4	6	24
	5	1	5
TOTAL		44	102
Total Promedio	2,32		

Tabla 44. Calificación OPS.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de las mismas.	1	5	5
	2	6	12
	3	2	6
	4	3	12
	5	2	10
TOTAL		18	45
Total Promedio	2,61		

Tabla 45. Calificación Servicios Generales.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de las mismas.	1	18	18
	2	32	64
	3	18	54
	4	26	104
	5	13	65
TOTAL		107	305
Total Promedio	2,85		

Tabla 46. Calificación Docentes de Catedráticos.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de las mismas.	1	2	10
	2	5	32
	3	6	15
	4	2	28
	5	0	30
TOTAL		15	115
Total Promedio	2,53		

Tabla 47. Calificación Docentes de Tutores

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de las mismas.	1	1	1
	2	2	4
	3	2	6
	4	3	12
	5	0	0
TOTAL		8	23
Total Promedio	2,88		

Tabla 48. Calificación Docentes Ocasionales.

La segunda sub-dimensión más baja calificada por los estamentos es: “Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos” cuyo promedio de insatisfacción de 3,43 fue afectado por la valoración de insatisfacción por parte de los OPS que generaron una opinión de inconformismo que sugiere a la administración buscar un tratamiento inmediato

que incentive a los mejores talentos de este estamento a quedarse en la institución. Ver Tabla 49. El estamento de Servicios generales al igual que los OPS también generó una valoración de insatisfacción con respecto al tema de 2,39 que sugiere la aplicación de estrategias de mejora que coadyuven a cualificar el Clima Organizacional. Ver Tabla 50.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos.	1	12	12
	2	18	36
	3	3	9
	4	6	24
	5	5	25
TOTAL		44	106
Total Promedio	2,41		

Tabla 49. Calificación OPS.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos.	1	4	4
	2	6	12
	3	2	6
	4	4	16
	5	1	6
TOTAL		18	43
Total Promedio	2,39		

Tabla 50. Calificación Servicios Generales.

El análisis de esta sub-dimensión mostro igualmente la valoración en la escala de neutralidad plasmada por el estamento de los Administrativos con 3,70, y las valoraciones neutras con tendencia a insatisfacción de los docentes Catedráticos 3,58 y 3,60 de los Tutores. Ver Tablas 51 y 52.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos.	1	4	4
	2	18	36
	3	26	78
	4	30	120
	5	29	145
TOTAL		107	383
Total Promedio	3,58		

Tabla 51. Calificación Docentes de Catedráticos.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos.	1	1	1
	2	2	4
	3	4	12
	4	3	12
	5	5	25
TOTAL		15	54
Total Promedio	3,60		

Tabla 52. Calificación Docentes de Tutores.

Los estamentos que más alto calificaron esta sub-dimensión fueron los docentes de Planta y los Ocasionales con valoraciones de 3,92 y 3,88 en la escala de satisfacción. Ver Tablas 53 y 54.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos.	1	1	1
	2	3	6
	3	9	27
	4	23	92
	5	21	105
TOTAL		59	231
Total Promedio	3,92		

Tabla 53. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos.	1	0	0
	2	1	2
	3	2	6
	4	2	8
	5	3	15
TOTAL		8	31
Total Promedio	3,88		

Tabla 54. Calificación Docentes de Ocasioneales.

La sub-dimensión “Los colaboradores son reconocidos por sus logros” mostro la tercera calificación de insatisfacción más baja de esta dimensión con un promedio 3,44. Esta valoración fue afectada por las posiciones de insatisfacción adoptadas en el momento de calificar de los OPS y los docentes catedráticos con promedios de 2,61 y 3,25. Ver Tablas 55 y 56. Igualmente las valoraciones en la escala de neutralidad de los Administrativos y los de Servicios generales, 3,65 y 3,67. Ver Tablas 57 y 58.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los colaboradores son reconocidos por sus logros.	1	10	10
	2	16	32
	3	5	15
	4	7	28
	5	6	30
TOTAL		44	115
Total Promedio	2,61		

Tabla 55. Calificación Docentes OPS.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los colaboradores son reconocidos por sus logros.	1	13	13
	2	18	36
	3	26	78
	4	29	116
	5	21	105
TOTAL		107	348
Total Promedio	3,25		

Tabla 56. Calificación Docentes de Catedráticos.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los colaboradores son reconocidos por sus logros.	1	2	2
	2	7	14
	3	6	18
	4	17	68
	5	11	55
Total		43	157
Total Promedio	3,65		

Tabla 57. Calificación Administrativos de Planta.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos.	1	4	4
	2	6	12
	3	2	6
	4	4	16
	5	1	6
TOTAL		18	43
Total Promedio	2,		

Tabla 58. Calificación Servicios Generales

Finalmente las sub-dimensiones mejor calificadas por los estamentos en esta tercera dimensión fueron: “El trabajo logra aprovechar el talento y las habilidades de los empleados” donde la valoración más alta fue de los docentes tutores con 4,47. Ver Tabla 59. “Las decisiones que se toman en la empresa son justas” destacándose la opinión en la escala de satisfacción de los Ocasionales con 4,25. Ver Tabla 60 y “Los empleados están bien empoderados según la responsabilidad de cada uno”, con promedios de satisfacción en su orden de 4,11, 3,90 y 3,91.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
El trabajo logra aprovechar el talento y las habilidades de los empleados.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	6	24
	5	8	40
TOTAL		15	67
Total Promedio	4,47		

Tabla 59. Calificación Docentes de Tutores.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las decisiones que se toman en la empresa son justas.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
TOTAL		8	34
Total Promedio	4,25		

Tabla 60. Calificación Docentes de Ocasionales.

4.1.4. Análisis Cuarta Dimensión.

La cuarta dimensión “**Accesibilidad al conocimiento**” compuesta de 6 sub-dimensiones arrojo un promedio general de calificación en la escala de satisfacción con tendencia a neutralidad por parte de los 7 estamentos de 3,83. Ver Tabla 61.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento	
Sub- dimensión	Calificación Promedio
Los empleados pueden acceder a capacitación cuando la necesitan	3,71
Se cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria	3,91
Se fomenta el trabajo en equipo	3,68
Las personas comparten y aprenden unas de otras	3,66
Prácticas compartidas y mejoradas entre departamentos	3,93
La información queda documentada en mecanismos que otros pueden consultar	4,07
TOTAL	22,96
PROMEDIO	3,83

Tabla 61. Promedio de calificación por sub-dimensión.

De la Tabla 61 se desprende el grafico 4 donde se puede apreciar las variabilidades de las valoraciones plasmada por los estamentos en cada sub-dimensión. Ver gráfico 12.

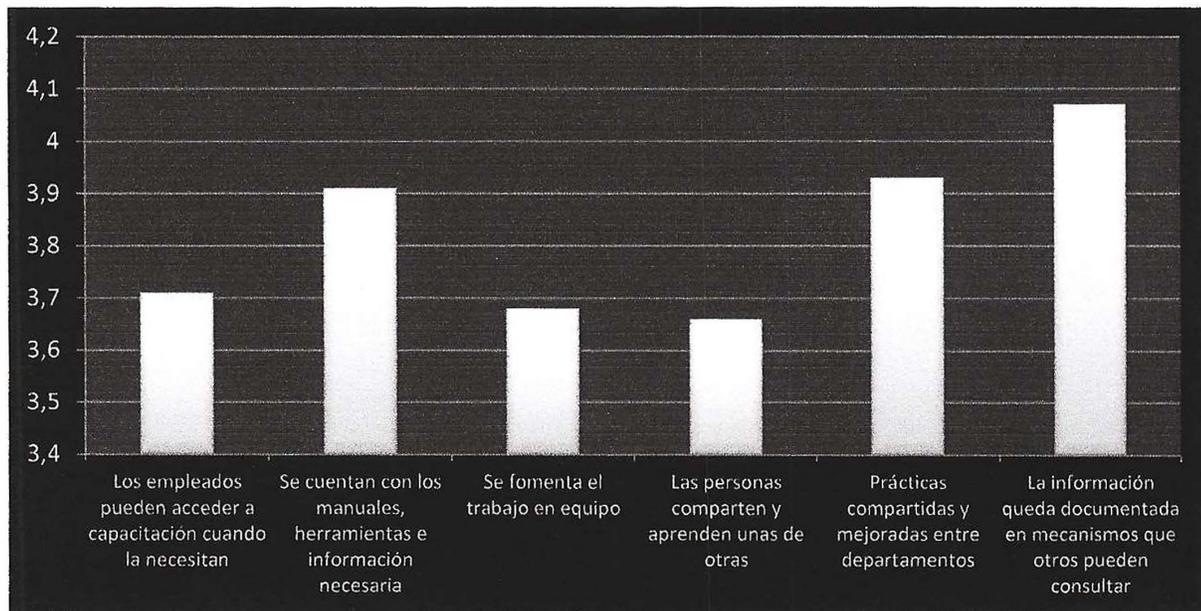


Grafico 13. Promedio de Calificación por Sub-dimensión.

Al analizar los promedios individuales de algunas sub-dimensiones encontramos debilidades que dentro de las políticas de mejoramiento del clima deben ser atendidas con exactitud. Estas sub-dimensiones son: “Existen emprendimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesiten” con un promedio de calificación en la escala de neutralidad de 3,71, pero a su vez afectado por las bajas valoraciones de insatisfacción generada por los OPS con 3,00, los de Servicios Generales con 3,28, los Tutores con 3,40 y la valoración de neutralidad con tendencia a inconformidad de los Administrativos con 3,53. Indicando las cuatro anteriores valoraciones la necesidad existente en la institución de aplicar estrategias de mejora en el tema de capacitación de los empleados. Ver Tablas. 62, 63, 64 y 65.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Existen prendimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan.	1	8	8
	2	12	24
	3	3	9
	4	14	56
	5	7	35
Total		44	132
Total Promedio	3,00		

Tabla 62. Calificación OPS.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Existen prendimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan.	1	1	1
	2	2	4
	3	8	24
	4	5	20
	5	2	10
Total		18	59
Total Promedio	3,28		

Tabla 63. Calificación Servicios Generales.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Existen prendimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan.	1	1	1
	2	3	6
	3	3	9
	4	5	20
	5	3	15
Total		15	51
Total Promedio	3,4		

Tabla 64. Calificación Tutores.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Existen prendimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la necesitan	1	3	3
	2	9	18
	3	3	9
	4	18	72
	5	10	50
Total		43	152
Total Promedio	3,53		

Tabla 65. Calificación Administrativos de planta.

Continuando con el análisis de la cuarta dimensión observamos que la sub-dimensión “Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo” obtuvo un promedio de satisfacción de casi todos los estamentos de 3,93, a excepción de los OPS que mostraron una valoración de inconformidad de 3,39, indicando la necesidad de revisar lo que esta se está haciendo en la institución en relación a este tema específicamente con este estamento. Ver Tabla. 66.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo.	1	4	4
	2	8	16
	3	8	24
	4	15	60
	5	9	45
Total		44	149
Total Promedio	3,39		

Tabla 66. Calificación OPS.

Igualmente para conocer las fortalezas de la institución que sirven en la cualificación del Clima es importante resaltar las dos valoraciones más altas en la

escala de satisfacción obtenidas de parte de los colaboradores de Servicios generales y los Tutores, con 4,39 y 4,33. Ver Tablas 67 y 68.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo.	1	0	0
	2	0	0
	3	2	6
	4	7	28
	5	9	45
Total		18	79
Total Promedio	4,39		

Tabla 67. Calificación Servicios Generales.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las personas cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	8	32
	5	6	30
Total		15	65
Total Promedio	4,33		

Tabla 68. Calificación Tutores.

En la sub-dimensión “En la organización se fomenta el trabajo en equipo” se observa un resultado de calificación promedio en la escala de neutralidad por parte de los estamentos de 3,64 resultado afectado en gran manera por los promedios individuales obtenidos de los estamentos OPS, con una valoración de insatisfacción de 3,20 y las valoraciones en la escala neutral con tendencia a insatisfacción de los docentes de planta y los Catedráticos, con 3,56 y 3,59. Estos bajos promedios indican una debilidad existente en la institución en un tema tan fundamental para el logro de los objetivos

institucionales como lo es el trabajo en equipo. Los estamentos que mejor calificaron esta sub-dimensión fueron los de Servicio generales con 4,00, los tutores con 4,00 y los ocasionales con la misma calificación. Ver Tablas. 69,70 71.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
En la organización se fomenta el trabajo en equipo.	1	7	7
	2	9	18
	3	6	18
	4	12	48
	5	10	50
Total		44	141
Total Promedio	3,20		

Tablas 69. Calificación OPS.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimension	Calificaciones	Respuestas	
En la organización se fomenta el trabajo en equipo.	1	6	6
	2	7	14
	3	8	24
	4	24	96
	5	14	70
Total		59	210
Total Promedio	3,59		

Tablas 70. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
En la organización se fomenta el trabajo en equipo.	1	7	7
	2	15	30
	3	24	72
	4	35	140
	5	27	135
TOTAL		107	384
Total Promedio	3,56		

Tablas 71. Calificación Docentes de Catedráticos.

La sub-dimensión “Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras” mostro un promedio de neutralidad por parte de los estamentos de 3,66 sin embargo al analizar las valoraciones de cada uno de los estamentos se encontró que los OPS generaron una calificación de desacuerdo con relación a este punto con 3,27, seguida por las valoraciones de neutralidad con tendencia al desacuerdo de los docentes de planta y catedráticos: 3,56 3,59, indicando le existencia de falencias al interior de la institución con respecto a este tema fundamental para el logro de las metas y mejorar el Clima Organizacional. Ver Tablas. 72, 73 y 74.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras.	1	5	5
	2	8	16
	3	10	30
	4	12	48
	5	9	45
Total		44	144
Total Promedio	3,27		

Tabla 72. Calificación OPS.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras.	1	8	8
	2	22	44
	3	12	36
	4	33	132
	5	32	160
Total		107	380
Total Promedio	3,55		

Tabla 73. Calificación Docentes catedráticos.

Dimensión Accesibilidad al Conocimiento			
Sub-dimension	Calificaciones	Respuestas	
Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras.	1	3	3
	2	5	10
	3	6	18
	4	26	104
	5	15	75
Total		59	210
Total Promedio	3,56		

Tabla 74. Calificación Docentes de Planta.

Los estamentos que más alto valoraron esta sub-dimensión fueron: los ocasionales con 4.38, los de servicios generales con 4,17 y los tutores con 4,00. Ver Tablas 75, 76 y 77.

Dimensión Conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las decisiones que se toman en la empresa son justas.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	3	12
	5	4	20
TOTAL		8	35
Total Promedio	4,38		

Tabla 75. Calificación Docentes de Ocasionales.

Dimensión Accesibilidad al conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras.	1	1	1
	2	2	4
	3	1	3
	4	8	32
	5	7	35
Total		18	75
Total Promedio	4,17		

Tabla 76. Calificación Servicios Generales.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
TOTAL		8	34
Total Promedio	4,25		

Tabla 77. Calificación Docentes de Ocasionales.

La sub-dimensión “Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas entre departamentos” mostro un promedio de calificación de satisfacción en todos los estamentos de 3,95, esta sub- dimensión se caracterizó por presentar la mayoría de las valoraciones en el nivel de satisfacción y el resto en el nivel de neutralidad pero con tendencia de satisfacción indicando este hecho que la gestión realizada por la institución en este tema de cierto modo es aceptada por todos los estamentos. Seguidamente se muestran los estamentos que generaron las valoraciones más altas de esta sub-dimensión. Ver Tablas 78, 79 y 80.

Dimensión Accesibilidad al conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas entre departamentos.	1	0	0
	2	0	0
	3	0	0
	4	6	24
	5	9	45
Total		15	69
Total Promedio	4,60		

Tabla 78. Calificación Tutores.

Dimensión Compromiso			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas entre departamentos.	1	0	0
	2	0	0
	3	0	0
	4	4	16
	5	4	20
TOTAL		8	36
Total Promedio	4,50		

Tabla 79. Calificación Docentes de Ocasionales.

Dimensión Accesibilidad al conocimiento			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas entre departamentos.	1	0	0
	2	1	2
	3	2	6
	4	21	84
	5	19	95
Total		43	187
Total Promedio	4,35		

Tabla 80. Calificación Administrativos de Planta.

Por último la sub-dimensión “La información generada queda documentada en mecanismos que otros pueden consultar” arrojó el promedio de satisfacción más alto de todas las sub- dimensiones 4,07, indicando la existencia de una fortaleza en la institución en lo que concierne a este tema, no obstante la excepción la mostraron los OPS, los cuales generaron una valoración neutral de 3,77.

4.1.5. Análisis Quinta Dimensión.

El análisis de la quinta y última dimensión titulada “Capacidad de Aprendizaje” conformada por 10 sub-dimensiones, mostro el mayor promedio general de valoración generado por los estamentos que componen la institución : 4,00. No obstante es pertinente analizar detalladamente las valoraciones dadas a cada una de las sub-dimensiones. Ver Tabla. 81.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje	
Sub-dimensión	Calificación Promedio
Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de problemas	4,05
Nuevas ideas bienvenidas y se estimula a encontrar mejores maneras hacer el trabajo	3,96
Entrenamiento práctico y alineado con los objetivos organizacionales	3,96
Los empleados tienen planes formales de desarrollo	3,54
En General si recomendaría a un amigo para trabajar en la empresa	4,11
Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa	4,13
Cuando me refiero a la empresa normalmente lo hago de forma positiva	4,24
Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales	3,97
Entiendo de qué forma contribuye mi trabajo con alcanzar las metas corporativas	4,09
Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario me quedaría	3,96
TOTAL	40,
PROMEDIO	4,00

Tabla 81. Promedio de Calificación por Sub-dimensión.

De la anterior Tabla se desprende el grafico 14, donde podemos observar el promedio de calificación de los estamentos por cada sub-dimensión.

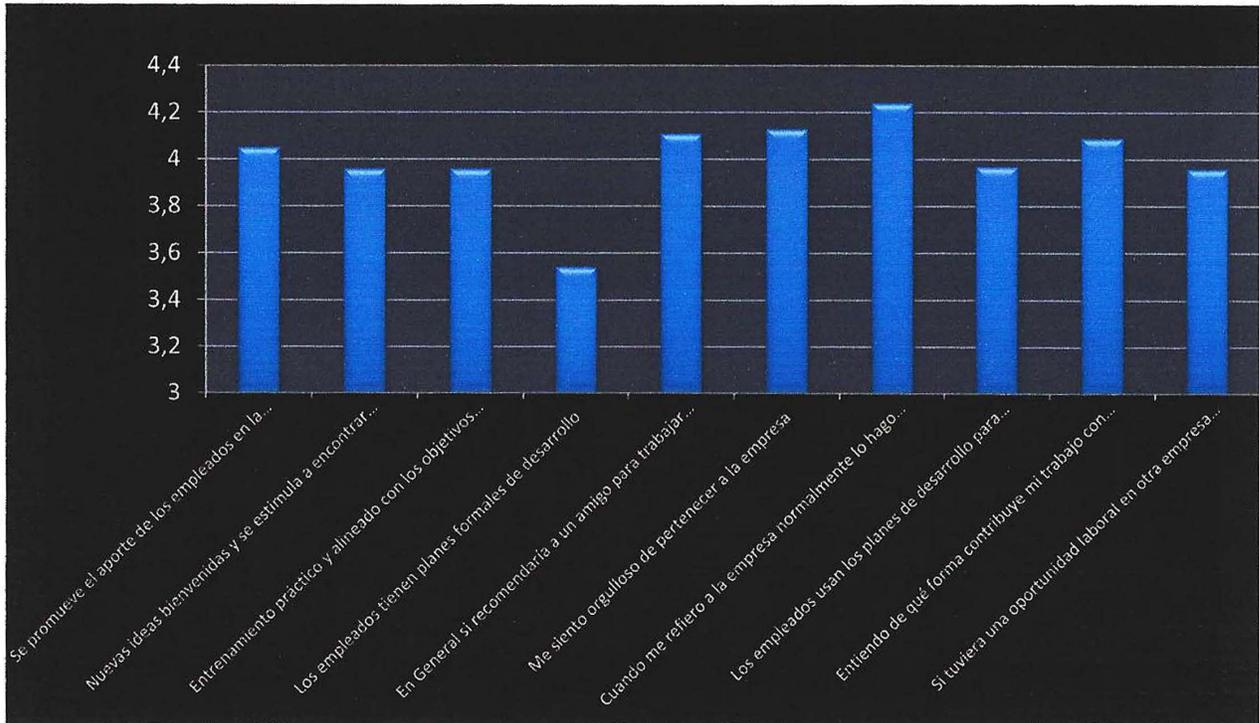


Grafico 14. Promedio de Calificación por Subdimensión.

La sub-dimensión “Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución del trabajo” genero un promedio de satisfacción en los estamentos de 4,05, destacando el hecho que todos los estamentos mostraron calificaciones en el nivel de satisfacción, indicando que con relación a este tema se vienen haciendo las cosas bien en la institución. Los estamentos que mostraron las valoraciones más altas en esta sub-dimensión fueron: Los administrativos, con 4,28, los empleados de servicios generales con 4,17, los docentes ocasionales con 4,13 y los docentes de planta con 4,12. Ver Tablas 82, 83, 84 y 85.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub- dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución del trabajo.	1	0	0
	2	1	2
	3	5	15
	4	23	92
	5	15	75
Total		43	184
Total Promedio	4,28		

Tabla 82. Calificación Administrativos de Planta.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución del trabajo.	1	0	0
	2	0	0
	3	3	9
	4	9	36
	5	6	30
Total		18	75
Total Promedio	4,17		

Tabla 83. Calificación Servicios Generales.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución del trabajo.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	5	20
	5	2	10
TOTAL		8	33
Total Promedio	4,13		

Tabla 84. Calificación Docentes de Ocasionales.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución del trabajo	1	0	0
	2	4	8
	3	6	18
	4	28	112
	5	21	105
Total		59	243
Total Promedio	4,12		

Tabla 85. Calificación Docentes de Planta.

Continuando el análisis con la sub- dimensión “Las nuevas ideas son bienvenidas y se estimula a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo”, presento un promedio de satisfacción de 3,94, representado en las valoraciones de satisfacción de casi todos los estamentos de la institución, a excepción de los OPS que mostraron una valoración de neutralidad de 3,64. El estamento con la valoración más alta fueron los docentes Ocasionales. Ver Tabla. 86.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Las nuevas ideas son bienvenidas y se estimula a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	5	20
	5	2	15
TOTAL		8	35
Total Promedio	4,38		

Tabla 86. Calificación Docentes Ocasionales.

Los estamentos que mostraron mayor grado de satisfacción con sus calificaciones fueron los docentes ocasionales con 4,38, los administrativos con 4,09, los de servicios generales con 4,06 y los tutores 4,07. “El entrenamiento es práctico y está alineado con

los objetivos de la institución” presento un promedio de aprobación en la escala de satisfacción de 3,96, pero al observar las valoraciones de cada uno de los estamentos se halló que los OPS marcaron la diferencia en su apreciación, con una valoración de insatisfacción de 3,43, indicando que se deba atender este estamento. Ver cuadro 81. El resto de los estamentos generaron con sus respuestas en la escala de satisfacción con relación al tema, siendo los que más alto calificaron: Los docentes ocasionales 4,25, los administrativos 4,16 y los docentes de planta 4,08. Ver Tablas. 87, 88 y 89.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos organizaciones.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
TOTAL		8	34
Total Promedio	4,25		

Tabla 87. Calificación Docentes Ocasionales.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos organizaciones.	1	0	0
	2	1	2
	3	6	18
	4	21	84
	5	15	75
Total		43	179
Total Promedio	4,16		

Tabla 88. Calificación Administrativos de Planta.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos organizaciones.	1	0	0
	2	4	8
	3	6	18
	4	28	112
	5	21	105
Total		59	243
Total Promedio	4,08		

Tabla 89. Calificación Docentes de Planta.

La sub-dimensión que presento el nivel de calificación más bajo de esta dimensión fue: “Los empleados tienen planes formales de desarrollo” con un promedio en la línea de neutralidad con tendencia a insatisfacción de 3,54, afectado por las bajas valoraciones en la escala de insatisfacción generadas por los estamentos OPS y servicios generales con 2,80 y 2,94 y la valoración neutral con tendencia a insatisfacción de los docentes catedráticos 3,53. Ver Tablas 90, 91 y 92.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los empleados tienen planes formales de desarrollo.	1	3	3
	2	4	8
	3	4	12
	4	5	20
	5	2	10
Total		18	53
Total Promedio	2,80		

Tabla 90. Calificación OPS.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los empleados tienen planes formales de desarrollo.	1	3	3
	2	4	8
	3	4	12
	4	5	20
	5	2	10
Total		18	53
Total Promedio	2,94		

Tabla 91. Calificación Servicios Generales.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los empleados tienen planes formales de desarrollo.	1	7	7
	2	15	30
	3	25	75
	4	34	136
	5	26	130
Total		107	378
Total Promedio	3,53		

Tabla 92. Calificación Docentes Catedráticos.

Las anteriores valoraciones muestran la necesidad de revisar lo que viene haciendo la institución con respecto a este tema, en la búsqueda de implementar estrategias que generen mejor satisfacción en los mencionados estamentos. En esta sub-dimensión, el estamento que genero la más alta valoración fue los docentes de Planta – con 3,98. Ver Tabla 93.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los empleados tienen planes formales de desarrollo.	1	1	1
	2	4	8
	3	9	27
	4	26	104
	5	19	95
Total		59	235
Total Promedio	3,98		

Tabla 93. Calificación Docentes de Planta.

La sub-dimensión “En general si recomendaría a un amigo para trabajar en la empresa” arrojó un promedio de satisfacción de 4,11, estimulado por las valoraciones de satisfacción plasmadas por todos los estamentos, los cuales generan que a pesar de las falencias presentadas, siguen viendo a la institución como un buen lugar para trabajar, por lo tanto tendrían la disposición de recomendarla. Los estamentos que más alto calificaron esta sub-dimensión fueron: Los administrativos, con 4,30, los docentes de planta 4,25, los ocasionales 4,25 y los tutores con 4,20. Ver Tablas 94, 95, 96 y 97.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
En General si recomendaría a un amigo para trabajar en la empresa.	1	0	0
	2	0	0
	3	4	12
	4	22	88
	5	17	85
Total		43	185
Total Promedio	4,30		

Tabla 94. Calificación Administrativos de Planta

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
En General si recomendaría a un amigo para trabajar en la empresa.	1	0	0
	2	0	0
	3	10	30
	4	29	116
	5	21	105
Total		59	251
Total Promedio	4,25		

Tabla 95. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Sub-dimensión	Calificaciones	Respuestas	
En General si recomendaría a un amigo para trabajar en la empresa.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
TOTAL		8	34
Total Promedio	4,25		

Tabla 96. Calificación Docentes Ocasionales.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
En General si recomendaría a un amigo para trabajar en la empresa.	1	0	0
	2	0	0
	3	2	6
	4	8	24
	5	5	25
Tot		15	63
Total Promedio	4,20		

Tabla 97. Calificación Tutores.

Siguiendo con el análisis de la quinta dimensión, tomamos la sub-dimensión “Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa” la cual mostro un promedio de 4,13, estimulado por las valoraciones de satisfacción por encima de cuatro de casi todos los estamentos, indicando este resultado que existe un verdadero sentido de pertenencia de los empleados por la institución, mostrando este hecho una gran fortaleza. Los estamentos que más alto valoraron esta sub-dimensión fueron los docentes de Planta, los Administrativos y los Ocasionales. Ver Tablas. 98, 99 y 100.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimension	Calificaciones	Respuestas	
Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.	1	0	0
	2	0	0
	3	10	30
	4	29	116
	5	21	105
Total		59	251
Total Promedio	4,25		

Tabla 98. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.	1	0	0
	2	0	0
	3	4	12
	4	22	88
	5	17	85
Total		43	185
Total Promedio	4,30		

Tabla 99. Calificación Administrativos de planta.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
TOTAL		8	34
Total Promedio	4,25		

Tabla 100. Calificación Docentes Ocasionales.

La siguiente sub-dimensión es “Cuando me refiero a la empresa normalmente lo hago de forma positiva” presento el promedio más alto de la dimensión 4,15. Este promedio sigue indicando el sentido de pertenencia que genera el Talento Humano por la institución, convirtiéndose en una fortaleza que debe aprovecharse positivamente para el logro de los objetivos institucionales. La valoración de esta sub-dimensión por parte de los estamentos arrojó total satisfacción con calificaciones por encima de cuatro. Los estamentos que más alto calificaron fueron: Los docentes de Planta, los Administrativos y los Ocasionales. Ver Tablas. 101, 102 y 103.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Cuando me refiero a la empresa normalmente lo hago de forma positiva.	1	0	0
	2	0	0
	3	0	0
	4	4	16
	5	4	20
TOTAL		8	36
Total Promedio	4,50		

Tabla 101. Calificación Docentes Ocasionales.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimension	Calificaciones	Respuestas	
Cuando me refiero a la empresa normalmente lo hago de forma positiva.	1	0	0
	2	0	0
	3	5	15
	4	25	100
	5	29	145
Total		59	260
Total Promedio	4,41		

Tabla 102. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Cuando me refiero a la empresa normalmente lo hago de forma positiva.	1	0	0
	2	0	0
	3	0	12
	4	14	88
	5	26	85
Total		43	185
Total Promedio	4,33		

Tabla 103. Calificación Administrativos de Planta.

El análisis de la sub-dimensión “Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales “presentó un promedio de 3,97 en la escala de satisfacción, valoración estimulada por las calificaciones de satisfacción de los estamentos que con su opinión aprobaron las estrategias de la administración con relación a este punto. La excepción la marcaron los empleados de servicios generales con una valoración insatisfactoria de 2,83, indicando la prioridad existente de proponer estrategias que mejoren este indicador específicamente en este estamento. Ver Tabla 104.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales.	1	3	3
	2	4	8
	3	6	18
	4	3	12
	5	2	10
Total		18	51
Total Promedio	2,94		

Tabla 104. Calificación Servicios Generales.

Los estamentos que se caracterizaron por plasmar los promedios en la escala de satisfacción más altos de esta sub-dimensión fueron los docentes Ocasionales y los de planta con 4,25 y 4,17. Ver Tablas 105 y 106.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
TOTAL		8	34
Total Promedio	4,25		

Tabla 105. Calificación Docentes Ocasionales.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimension	Calificaciones	Respuestas	
Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales.	1	0	0
	2	3	6
	3	7	21
	4	26	104
	5	23	115
Total		59	246
Total Promedio	4,17		

Tabla 106. Calificación Docentes de Planta.

La sub-dimensión “Me intereso por entender de qué forma contribuye mi trabajo con alcanzar las metas corporativas” igual que las anteriores fue calificada satisfactoriamente por casi todos los estamentos con 4,13. La única excepción la presento el estamento de servicios generales, con una valoración en la escala de neutralidad con tendencia a satisfacción de 3,72. Los estamentos que mejor valoraron esta sub-dimensión fueron los docentes de Planta, los Ocasionales y los Administrativos. Ver Tablas 107, 108 y 109.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimension	Calificaciones	Respuestas	
Me intereso por entender de qué forma contribuye mi trabajo con alcanzar las metas corporativas.	1	0	0
	2	0	0
	3	2	6
	4	28	112
	5	28	140
Total		59	258
Total Promedio	4,37		

Tabla 107. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Me intereso por entender de qué forma contribuye mi trabajo con alcanzar las metas corporativas.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
TOTAL		8	34
Total Promedio	4,25		

Tabla 108. Calificación Docentes Ocasionales.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Me intereso por entender de qué forma contribuye mi trabajo con alcanzar las metas corporativas.	1	1	1
	2	1	2
	3	3	9
	4	20	80
	5	18	90
Total		43	182
Total Promedio	4,23		

Tabla 109. Calificación Administrativos de Planta.

La última sub-dimensión de esta dimensión es “Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario me quedaría” con un promedio de 3,96, valoración que mostro una posición de aprobación en casi todos los estamentos, la excepción la generaron los OPS y los docentes catedráticos con valoraciones de neutralidad de 3,66 y 3,68. Los demás estamentos presentaron calificaciones por encima de cuatro siendo las más altas las generadas por los docentes de planta con una valoración de 4,36, seguida por las plasmadas por los administrativos 4,28 y los ocasionales 4,25. Ver Tabla. 110, 111 y 112.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimension	Calificaciones	Respuestas	
Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario me quedaría.	1	0	0
	2	1	2
	3	4	12
	4	27	108
	5	27	135
Total		59	257
Total Promedio	4,36		

Tabla 110. Calificación Docentes de Planta.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario me quedaría.	1	0	0
	2	0	0
	3	6	18
	4	19	76
	5	18	90
Total		43	184
Total Promedio	4,28		

Tabla 111. Calificación Administrativos.

Dimensión Capacidad de Aprendizaje			
Subdimensión	Calificaciones	Respuestas	
Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario me quedaría.	1	0	0
	2	0	0
	3	1	3
	4	4	16
	5	3	15
TOTAL		8	34
Total Promedio	4,25		

Tabla 112. Calificación Docentes Ocasionales.

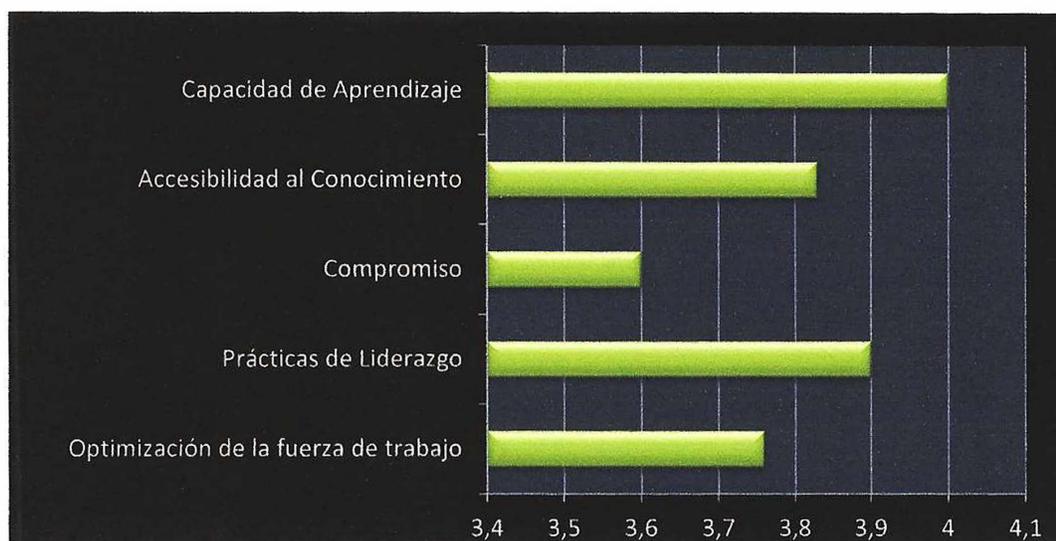
Finalizando el análisis de la información de las 5 dimensiones, se muestra el cuadro 113 donde se observa el consolidado general de promedios por cada dimensión, para apreciar con claridad las diferencias presentadas en cada una de ellas y sacar conclusiones acerca de la realidad del Clima Organizacional de la institución.

Dimensión	Promedio
Optimización de la fuerza de trabajo	3,76
Prácticas de Liderazgo	3,90
Compromiso	3,60
Accesibilidad al Conocimiento	3,83
Capacidad de Aprendizaje	4,00

Tabla 113. Promedio general por Dimensión.

Del cuadro anterior se generó el siguiente grafico estadístico. Ver gráfico 15.

Grafico 15. Promedio General por Dimensión.



La tabla 113 y el grafico 6 muestran las diferencias en las calificaciones obtenidas en las diferentes dimensiones presentadas según las percepciones de los diferentes estamentos, donde se observa que la dimensión Capacidad de Aprendizaje fue la mejor calificada con 4,00 seguidas de Prácticas de Liderazgo y Accesibilidad al Conocimiento. Las dimensiones Compromiso y Optimización de la Fuerza de Trabajo obtuvieron calificaciones en la escala de neutralidad, la primera con una marcada tendencia a insatisfacción

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y la funcionalista.

La primera se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

De acuerdo con la teoría funcionalista una vez terminada la investigación y después de haber procesado y analizado minuciosamente la información de los estamentos captada

en la aplicación del cuestionario, para el correcto desarrollo del clima organizacional en la sede principal de la Universidad de la Guajira, se llegó a la siguiente conclusión:

- La optimización de la fuerza de trabajo como tema fundamental para sacarle el máximo partido a los agentes laborales que conforman los estamentos, mostro un promedio en la escala de neutralidad de 3.76. Los hallazgos de bajas valoraciones que afectaron este promedio general, muestran la existencia de una debilidad con respecto al tema, haciéndose efectiva la necesidad de mejorar esta dimensión en la búsqueda de lograr de una manera más eficaz los objetivos planteados por la institución. Las valoraciones de inconformidad fueron generadas casi en su totalidad por los estamentos docentes catedráticos y contratados por Orden de Prestación de Servicios, revelando que es, en estos sectores de la entidad donde se deben direccionar las estrategias de mejora, en la búsqueda de cualificar los indicadores del Clima Organizacional de la institución.
- Con respecto a las Practicas de liderazgo, la tabulación de la información mostro un promedio en la escala de satisfacción de 3,90 indicando que en términos generales los estamentos están de acuerdo con la forma y el estilo de liderazgo existente en la institución, no obstante en temas tan importantes para el clima organizacional como: Los jefes atienden y están pendientes en las necesidades de sus empleados y los jefes trabajan en equipo con sus colaboradores se hallaron bajas valoraciones generadas por los OPS, docentes catedráticos y el estamento de Servicios generales, indicando la existencia de cierta inconformidad que demanda atención inmediata, si se quiere obtener una mayor motivación por parte de estos estamentos que conlleve a mejorar el clima organizacional y por consiguiente al logro de los objetivos.

- La dimensión Compromiso, la cual busca medir el grado de empoderamiento de los colaboradores de los diferentes estamentos con respecto a sus responsabilidades laborales, y lo que está haciendo la institución en este tema para mantener la motivación; arrojo el promedio más bajo de las 5 dimensiones: 3,60; valoración ubicada en la escala de neutralidad con una tendencia a una posición de insatisfacción. Teniendo en cuenta que el compromiso es un factor fundamental para el logro de las metas institucionales, consideramos que existe una gran debilidad en la institución con respecto a este tema, por lo tanto se debe entrar a corregir en un plazo corto de tiempo. Los temas críticos de esta dimensión en los cuales los estamentos Docentes de planta, Catedráticos, OPS y Servicios generales casi generalizadamente valoraron en la escala de insatisfacción fueron: Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de las mismas, Los colaboradores son reconocidos por sus logros y Hay mecanismos para identificar y retener los mejores talentos. Los resultados de esta dimensión demandan acciones correctivas para mejorar estos temas, direccionadas a los estamentos que generaron las bajas valoraciones.
- La dimensión Accesibilidad al conocimiento, que mide el grado de acceso al conocimiento que tienen los colaboradores de los diferentes estamentos, obtuvo con un promedio de general de 3,83, ubicado en la escala de satisfacción. Este promedio con tendencia a neutralidad fue afectado por las posiciones de insatisfacción generadas por los estamentos Administrativos, OPS, Servicios Generales y Tutores los cuales mostraron inconformidad en las valoraciones plasmadas con respecto al tema: Existen emprendimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitación cuando la

necesitan. Estos resultados se consideran nocivos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo tanto deben ser atendidos con prioridad.

- Otros temas muy útiles para la cualificación del clima y la obtención de mejores resultados en los procesos que presentaron debilidades, son: el Trabajo en equipo y Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras; los cuales mostraron bajas valoraciones por parte de los OPS y los docentes de planta, indicando la pertinencia de proponer estrategias de mejoras a corto plazo
- La dimensión que mostro la valoración más alta por parte de los estamentos fue Capacidad de Aprendizaje, con un promedio en la escala de satisfacción de 4,00, este resultado indica la existencia de una fortaleza en la institución con respecto a la mayoría de los aspectos que abarcan esta dimensión, no obstante también se generaron opiniones de insatisfacción por parte de algunos estamentos con respecto a determinados temas como: El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos de la institución, donde se obtuvo una valoración de insatisfacción de 3,43, por parte de los OPS, indicando que se debe revisar la gestión de la institución en cuanto a los procesos de entrenamiento, específicamente en el estamento de los OPS y en el tema Los empleados tienen planes formales de desarrollo, con valoraciones de insatisfacción por parte de los estamentos OPS, Servicios generales y docentes catedráticos, generando estos estamentos con sus respuestas que no tienen planes formales de desarrollo que les permita crecer tanto personal como intelectualmente dentro de la institución, hecho que genera un ambiente negativo para el Clima Organizacional.

En términos generales los resultados estadísticos obtenidos en esta investigación no evidencian que la sede principal de la Universidad de la Guajira goce de un excelente Clima Organizacional, sin embargo tampoco se puede afirmar lo contrario, debido que a pesar de los hallazgos inconsistentes se percibe un ambiente laboral equilibrado, donde se propende constantemente por alcanzar los objetivos y metas institucionales, no obstante se destacan las fortalezas, reconociendo la necesidad de mejorar en los aspectos considerados críticos donde se hallaron debilidades y que influyen de una u otra forma en el logro de las metas institucionales. También se debe tener muy en cuenta en el momento de asumir un proceso de mejoramiento, los estamentos que generaron vulnerabilidad. Consonantes con esta realidad se ha diseñado una propuesta de mejoramiento.

5.2 Recomendaciones

En referencia a las conclusiones derivadas de este estudio, surgen las siguientes recomendaciones:

Es recomendable, tras los resultados obtenidos, que los líderes de todos los estamentos, educadores, empleados internos y externos, los sectores representativos y todo aquel que pueda intervenir de alguna manera en el clima organizacional; pongan en práctica proyectos para mejorar, en las sub-dimensiones que demanden mayor atención.

Desarrollar en la institución, sistemas de reconocimientos intrínsecos que incluyan el incremento de sentimientos de seguridad, logro, capacidad, autoestima de otros, motivación, poder, reconocimiento por la labor y autorrealización, mediante prácticas y talleres de crecimiento personal, con la finalidad de motivar el desempeño del trabajo, los buenos resultados y otras actividades, las cuales correspondan y aporten a las actividades.

Para que en definitiva, se pueda alcanzar la satisfacción laboral, social y personal de toda la comunidad. También, reconocimientos y agradecimientos públicos, orales o escritos, promociones, entre otros.

Realizar actividades de integración a nivel laboral para fortalecer el indicador de trabajo en equipo, pues este no presento un buen indicador en algunos estamentos, que consideran que a la institución le hace falta reforzar en esta metodología laboral reconocida por su eficiencia en la cualificación del Clima Organizacional y para el logro de las metas. Durante el desarrollo de la investigación se hizo notoria la poca unión entre integrantes de las áreas de trabajo y por la actitud individualista, que muchas veces lleva al estancamiento laboral.

Efectuar charlas y capacitaciones acerca de liderazgo, ya que muchos líderes de los estamentos manejan una buena relación con los demás colaboradores pero queda un porcentaje el cual no cuenta con dicha oportunidad, las opiniones de estas personas no son tenidas en cuenta por diferentes razones, entre las que encontramos: genero, aun se justifica esto como una deficiencia para liderar procesos, nivel educativo y social.

Por esto muchos de los empleados se sienten en ocasiones desmotivados, es mejor tener una buena relación entre jefe y colaborador que protestar o pedir ayuda.

Dar a conocer los beneficios que se tienen con la adaptación a cambios; Se deben generar cambio para el beneficio tanto de la institución como de los empleados, por esto los líderes de procesos deben estar al tanto de los cambios que se requieran, modificación de procedimientos y atentos a las sugerencias; también inculcar en sus colaboradores las ventajas de dichos cambios.

Implementar programas de ayuda que permitan solucionar las necesidades de los colaboradores, propendiendo de esta forma por mejorar la calidad de vida de los empleados.

Mejorar la calidad de comunicación e información en la Universidad, ya sea *comunicación interna o externa*, se debe tener información de todo sucede en la universidad, cambios próximos a realizarse, procedimiento, reglamentos y todas las novedades de la institución, de tal manera que cada empleado se concientice de la importancia de estar enterados, esto permitirá desarrollar estrategias oportunas para mejorar cada día el clima organizacional al interior de la universidad.

Realizar de manera constante revisiones de las metas planteadas por la institución y cuáles son los factores que se están llevando a cabo para cumplir con estas.

Optimizar los recursos que se tienen disponibles para cumplir con las metas de la institución y así facilitar la concientización sobre todas las ventajas de cumplir con los requerimientos y llegar a ser competitivos en el mercado en el que se encuentra ubicada la sede principal de la Universidad de la Guajira.

Crear un programa digital el cual le permita a los empleados calificar periódicamente a su líder de proceso, y decir cuáles han sido sus falencias al igual que el líder de proceso podrá manifestar sus opiniones acerca de su equipo de trabajo y de esta manera se lograra una mejora continua para lograr un buen clima laboral y ser más eficientes en la prestación del servicio.

Hacer seguimiento a lo que se refiere al cumplimiento de la política de calidad de la universidad, pues este es vital para saber que tan buen clima laboral, se comprende que este

es un pilar fundamental para las actividades que se van a realizar y así cada día formar el camino para los empleados de la institución.

Se debe elaborar un plan de capacitación y desarrollo, basado en las necesidades identificadas, dichas capacitaciones, deben ayudar a mejorar las deficiencias encontradas de una forma personalizada y/o grupal, ya que se evidencio el malestar e inconformidad con algunos de los indicadores.

Se debe crear conciencia acerca de la importancia de la colaboración y participación del personal con la realización de estos estudios, ya que los resultados obtenidos no solo mejoran el nivel productivo de la institución sino la satisfacción y el clima laboral de las personas.

Implementar un programa de inducciones, re inducciones y entrenamiento de personal vinculado a la institución, ya sean unidades internas o externas, con miras a un empoderamiento de las labores, mejoramiento del sentido de pertenencia y la imagen corporativa.

Se deben crear grupos de trabajo especializados, para mejorar las sub-dimensiones que tienen una baja calificación en sus indicadores; aunque no sean aspectos que afecten a todos los estamentos, se debe mejorar para ser cada día más competitivos y poder lograr estándares internacionales.

Se debe procurar un mejor aprovechamiento de los recursos, las instalaciones y facilidades con las que cuenta el campus universitario, para gestionar y documentar los procesos a seguir después de este estudio, además de motivar, crear e implementar estrategias que mejoren y modifiquen el clima organizacional en las diferentes dependencias de la institución.

Se recomienda realizar una retroalimentación mensual, a cada uno de los colaboradores, que estuvieron involucrados en todos los procesos de mejoramiento, de esta manera se identificarán las nuevas necesidades, decisiones tomadas y conclusiones a las que se llegó, por parte de las directivas, tras la implementación de dichas estrategias.

Realización continua de mediciones de clima organizacional en la institución, de esta manera se evidenciarán las mejoras en productividad y competitivos ante las demás universidades de la región y la ciudad.

Se deben crear espacios para que la motivación, el respeto generacional, el reconocimiento por la labor, el sentido de pertenencia, la diferenciación y Exaltación de género, sean los pilares fundamentales del personal adscrito a la institución, los identifiquen como Tecnológicos, ante cualquier ente social o académico y marque la diferencias ante las demás instituciones del país.

Implementación de actividades extras que permitan una mejor participación, conocimiento e integración de los colaboradores, en donde puedan participar activamente de las decisiones y actividades, donde puedan aportar ideas, sugerencias y soluciones para cada el mejoramiento continuo dentro y fuera de la institución, dando a conocer su mejor imagen.

Aprovechamiento de los convenios y las facilidades que se encuentran en el campus universitario, la instalación de un Plan Carrera en la institución, de manera que docencia servicio y calidad, se unifiquen y se establezca una cultura organizativa, que le permita al trabajador, que debe ser egresado, el aprovechamiento de su estancia dentro de la universidad. De esta manera se flexibiliza, profesionaliza y se estandarizan los cargos y no

permite hacer de nadie un empleado indispensable, rompiendo hegemonías innecesarias; se apunta a la complementación educativa de los profesionales pertenecientes al cuerpo docente y administrativo, ya que tras el desarrollo integral, se transforma el medio en el que se desarrollan las actividades; dando paso a la construcción de una cultura sostenible, equitativa, científica, con bienestar institucional, investigación, innovación y extensión los cuales apoyados a la Oficina de Relaciones Internacionales ORI, al final lograra la internacionalización de la Universidad, manteniendo el impacto regional y alianzas estratégicas.

Tras la implementación del estudio de medición de clima organizacional, se debe tener un historial de medición de dicho asunto, de esta manera se podrán realizar comparaciones con resultados anteriores, he identificar el mejoramiento en los aspectos evaluados o por el contrario si se ha desmejorado; con esto se tomaran nuevas medidas de prevención, modificación, concientización y solución de los conflictos y falencias que se presenten.

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SEDE PRINCIPAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

La propuesta de mejoramiento ira encaminada a mejorar los indicadores en las dimensiones que presentan los más bajos promedios, no obstante se tendrá en cuenta que aunque los promedios generales de las dimensiones tengan en su mayoría niveles de aceptabilidad, se deberá tener en cuenta de una manera puntual las sub-dimensiones que con sus bajas valoraciones afectaron los promedios generales, en aras de ofrecer a los estamentos generadores de estas valoraciones mejores incentivos y por consiguiente obtener como resultado un mejor clima organizacional.

6.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar el clima organizacional Mejorando los indicadores de las dimensiones y sus respectivas sub dimensiones que presentaron bajas calificaciones por parte de los siete estamentos que conforman la sede principal de la universidad de la Guajira.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las sub-dimensiones que presentaron las calificaciones más bajas o críticas en cada dimensión.

- Determinar las debilidades obtenidas en las sub-dimensiones identificadas como críticas.
- Proponer estrategias de mejora para cada dimensión: Capacidad de Aprendizaje, Accesibilidad al Conocimiento, Compromiso, Prácticas de Liderazgo y Optimización de la Fuerza de Trabajo.
- Diseñar el mapa estratégico de mejoramiento del plan de desarrollo organizacional.

Desarrollo de la Propuesta

La propuesta de mejoramiento se inicia por la primera dimensión “Optimización de la fuerza de trabajo” compuesta de 8 sub-dimensiones, pero solo incluye aquellas sub-dimensiones que por presentar bajas calificaciones por parte de los estamentos, implica que deban ser incluidas en las propuestas de mejora que se plasmaran a continuación.

La sub-dimensión-“Los empleados tienen acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para realizar su trabajo” mostro un promedio de valoración por parte de los estamentos de 3,72 ubicado en la escala de neutralidad, sin embargo aunque 3 de los 7 estamentos mostraron calificaciones en la escala de satisfacción y 2 de ellos en la escala de neutralidad con tendencia a satisfacción; los 2 restantes: los Contratados por Orden de Prestación de Servicios y los docentes Catedráticos valoraron en escala de neutralidad con marcada tendencia a insatisfacción 3,53 y 3,55 indicando que se deben tomar medidas correctivas para mejorar este indicador.

Continuando con la sub-dimensión “Los empleados están bien entrenados en los procesos que están involucrados” muestra una valoración promedio general ubicada en el nivel de satisfacción de 3,90, no obstante los contratados por Orden de Prestación de Servicios consideraron con las calificaciones que plasmaron de 3,45 en la escala de insatisfacción que se deben tomar medidas correctivas en este estamento con respecto a este importante tema, destacando la importancia de la capacitación y el desarrollo del Talento Humano para el éxito de las instituciones.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros por lo tanto los procesos de entrenamiento permiten establecer, actualizar y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La sub-dimensión “Las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño” arrojó un promedio general ubicado en la escala de satisfacción de 3,82 donde la mayoría de los estamentos calificaron satisfactoriamente. La diferencia la marco el estamento de docentes Catedráticos que valoraron esta sub-dimensión con un puntaje de 3,36 ubicado en la escala de insatisfacción indicando que se deban aplicar estrategias de mejora en este estamento con respecto a este tema.

La sub-dimensión “Los ascensos se basan en las competencias y los resultados de los empleados” fue valorada por los estamentos con un promedio en la escala de satisfacción de 3,88 donde 5 de los 7 estamentos calificaron dando su aprobación de satisfacción con lo que la entidad viene realizando con respecto a este tema, los otros 2

estamentos: los contratados por Orden de Prestación de Servicios y los Catedráticos valoraron, el primero 3,48 en la escala de insatisfacción y 3,53, neutral con tendencia a insatisfacción. Estos dos indicadores muestran la necesidad de revisar lo que se viene realizando específicamente con los estamentos OPS y Catedráticos.

La sexta sub-dimensión denominada “Se toman acciones correctivas sobre los empleados de bajo rendimiento” mostro en 4 de los 7 estamentos valoraciones ubicadas en la escala de satisfacción, los 3 restantes como es el caso de los OPS con 3,09 en la escala de insatisfacción; los docentes de Planta y los Catedráticos valoraron en la escala neutral con tendencia a insatisfacción: 3,53 y 3,52 respectivamente, mostrando estos indicadores la necesidad proponer cambios.

Continuando con esta primera dimensión referenciamos la sub-dimensión “La selección del personal promueve la participación de los empleados” la cual arrojó un promedio de en la escala de insatisfacción de 3,49 afectado por las bajas valoraciones de los OPS con 2,95, los docentes Catedráticos con 3,30 y los de Servicios Generales con los tutores con 3,53 y 3,56 en la escala neutral con tendencia a insatisfacción.

La última sub-dimensión de esta dimensión es: “La selección se basa en las habilidades de los candidatos” que presentó 2 valoraciones en la escala de inconformidad, la de los OPS con 2,91 y los docentes Catedráticos 3,47.

6.3.1 Propuestas de Mejora Primera Dimensión.

De acuerdo a los hallazgos encontrados que determinan la existencia de debilidades en el proceso administrativo que impiden mejorar el clima organizacional en la institución, se proponen las siguientes estrategias:

- Dotar a los funcionarios contratados por Orden de Prestación de Servicios de los espacios físicos, materiales y herramientas tecnológicas adecuadas para realizar su labor.
- Suministrar a los Docentes Catedráticos los materiales didácticos, salones con sus respectivas dotaciones y herramientas tecnológicas de acuerdo a la Tecnologías de Información y la Comunicación “TICs”, para facilitar de esta forma sus labores pedagógicas.
- Desarrollar un plan de entrenamiento para aplicarlo en los estamentos que tengan la necesidad (OPS) donde se pueda aplicar evaluación, control y seguimiento a la labor de los colaboradores en la búsqueda de proporcionar las capacidades humanas requeridas por la institución, y el desarrollo de actitudes y habilidades que sean de gran utilidad para el logro de los fines misionales y para su satisfacción personal.
- Tener en cuenta el acervo de competencias laborales y la experiencia de los colaboradores a la hora de llevar acabo los ascensos en los estamentos OPS y docentes Catedráticos.
- Facilitar a los docentes Catedráticos de todas las condiciones locativas, salones adecuados, dotaciones y logísticas para realizar sus labores académicas.
- Promover los ascensos de los empleados como parte fundamental de sus planes de carrera donde se debe tener en cuenta sus competencias y los méritos que ha venido cosechando al interior de la entidad.
- Establecer un plan estándar para ayudar a los colaboradores de los estamentos docentes de planta y los catedráticos que se encuentran por debajo de su rendimiento, que

permita abordar y corregir los problemas que lo afecten antes de tomar acciones disciplinarias.

- Promover la participación del estamento de los docentes Catedráticos en los programas de selección de personal.
- Tener en cuenta en el momento de ejecutar un programa de selección de personal para los contratados por Orden de Prestación de Servicios las habilidades y actitudes de los colaboradores.

El análisis de la segunda dimensión “Prácticas de Liderazgo” compuesta por 6 sub-dimensiones arrojó un promedio general en la escala de satisfacción de 3,90. Las valoraciones plasmadas por los empleados de los diferentes estamentos mostraron resultados en el nivel de satisfacción en casi todas las sub-dimensiones, para proponer estrategias de mejoramiento se tendrán en cuenta aquellas en donde se presentaron bajas valoraciones, para entrar a generar estrategias de solución.

La sub-dimensión “Los jefes atienden y están pendientes de las sugerencias de sus empleados” mostro una valoración de insatisfacción por parte de los OPS de 3,39 y los docentes catedráticos calificaron 3,51 neutral con una marcada tendencia a insatisfacción. Otra de las sub- dimensiones que arrojó una calificación ubicada en la escala de neutralidad con tendencia a insatisfacción fue: “Los jefes trabajan en equipo con sus colaboradores” donde los estamentos Catedráticos y los contratados por Orden de Prestación de Servicios plasmaron valoraciones de 3,44, ubicada en la escala de insatisfacción y la otra en el nivel de neutral con tendencia a insatisfacción de 3,52. Por último la sub-dimensión “Los jefes son imparciales al momento de evaluar mi trabajo” mostro una valoración de insatisfacción para tener en cuenta por parte de los OPS de 3,41.

6.3.2 Propuesta de Mejora para la Segunda Dimensión.

En búsqueda de dar una respuesta a los resultados de esta dimensión se proponen las siguientes estrategias:

Está comprobado que escuchar y atender las sugerencias de los empleados es una de las principales fuentes motivación e innovación y una forma de lograr un mayor empoderamiento por ser estos los que mejor conocen la dinámica de los procesos de la entidad. Involucrar y permitir mayor participación en los objetivos de la entidad a los estamentos OPS y los docentes Catedráticos creando espacios participativos donde puedan generar sus inquietudes y sus sugerencias.

- Propiciar espacios donde los directivos de los estamentos docentes catedráticos y OPS trabajen en equipo con sus empleados.
- Realizar la evaluación del trabajo de los OPS fuera de las influencias de prejuicios y preferencias, lo más estandarizada y técnica posible. Su finalidad debe ser el establecimiento de planes de formación que permitan reforzar las técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de los integrantes de este estamento.

La tercera dimensión “Compromiso” con un promedio general 3,60 compuesta por 6 sub- dimensiones fue la más baja calificada por los estamentos que conforman la sede principal de la Universidad de la Guajira.

De las 6 sub-dimensiones 3 fueron valoradas por los estamento en la escala de satisfacción, las 3 restantes, 2 fueron valoradas insatisfactoriamente y 1 se valoró en la escala de neutralidad con tendencia a insatisfacción.

Sin embargo, sub-dimensiones como “El trabajo logra aprovechar el talento y las habilidades de los empleados” aun con un promedio de valoración satisfactorio de 4,11 mostro una calificación en el nivel de neutralidad con tendencia a insatisfacción por parte de los Administrativos de 3,53 indicando la necesidad de revisar el tema con relación a este estamento.

Otras sub-dimensiones que con sus bajas valoraciones afectaron el promedio general fueron: “Se-identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la solución de las mismas” con un promedio general en la escala de insatisfacción de 2,81 originada por las valoraciones de insatisfacción que unánimemente plasmaron todos los estamentos universitarios mostrando este hecho una falencia existente en la institución con respecto a este tema.

La siguiente sub-dimensión que con su resultado en la escala de insatisfacción de 3,44 indica la necesidad proponer estrategias de mejora es “Los colaboradores son reconocidos por sus logros” donde se observan las bajas valoraciones obtenidas de los OPS con 2,61 y los docentes Catedráticos 3,25.

Otra de las sub-dimensiones que por su baja valoración requiere incluirla en el plan de mejoramiento es “Hay mecanismos para identificar y retener a los mejores talentos” con un promedio 3,06 afectado por las bajas calificaciones de casi todos los estamentos que perciben que la institución no viene haciendo lo correcto en cuanto a retener sus mejores talentos. Las calificaciones obtenidas fueron las siguientes: los Administrativos 3,02, los contratados por Orden de Prestación de Servicios con 2,41, los colaboradores de Servicios Generales 2,44 y los Catedráticos con 3,06, se incluye también la calificación de los docentes de planta ubicada en la escala neutral con tendencia a insatisfacción de 3,54.

En la búsqueda de mejorar los indicadores de esta dimensión y lograr un mejor ambiente organizacional se proponen las siguientes estrategias:

6.3.3 Propuesta de Mejora para la Tercera Dimensión.

- Realizar un Análisis y Descripción de Cargos y un estudio minucioso de las hojas de vida de cada uno de los empleados del estamento de los Administrativos para determinar si existen talentos sub utilizados y con base a los hallazgos llevar acabo los ascensos o ajustes si es pertinente.

Para la sub-dimensión “Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la solución de las mismas” donde se presentaron calificaciones generalizadas de inconformidad se proponen las siguientes estrategias:

- Establecer un programa compensación financiera competitiva para satisfacer las necesidades fisiológicas de los empleados de bajo nivel salarial. Las necesidades fisiológicas deben incluir cosas como alimentos, agua, refugio y ropa, todas las cuales pueden satisfacerse con un ingreso confiable.
- Proporcionar paquetes de beneficios completos a los empleados para satisfacer sus necesidades de seguridad. Además de garantizar la seguridad en el trabajo, la seguridad debe incluir la salud física, seguridad en el empleo y la protección de la propiedad privada. Las retribuciones que satisfacen las necesidades de seguridad física con la seguridad financiera y los seguros médicos con cuentas de jubilación. Los empleados que están seguros de que no van a ser despedidos o cesados en un futuro próximo pueden sentirse más cómodos y satisfechos en el trabajo.

- Crear una cultura de entidad acogedora basada en el respeto mutuo para satisfacer las necesidades de los empleados. Las necesidades de pertenencia incluyen las necesidades de amistad, integración social, familia y relaciones románticas.
- Recompensar a los empleados públicamente por logros importantes alcanzados para satisfacer las necesidades de su estima. La estima debe incluir el respeto de los demás, un sentido de logro y la confianza en las habilidades. Propiciar el dialogo periódico de la alta dirección con el mayor número de colaboradores de los distintos estamentos cuando sea posible.
- Animar a los empleados reconociendo los talentos que emergen en la entidad por sus logros excepcionales. Asegurarse de que todos los empleados en todos los estamentos tengan una oportunidad de ganar premios y recibir estímulo para mantener un sentido de equidad entre los empleados.
- Instituir programas de desarrollo integral del empleado que les ofrezca una oportunidad para el crecimiento de la carrera en la entidad, en la búsqueda de satisfacer las necesidades de autorrealización de los empleados. La actualización de uno mismo es considerado el más alto nivel de necesidades en la jerarquía de Maslow. La actualización de uno mismo tiene que ver con el descubrimiento de la identidad, que incluye el desarrollo de una carrera que aprovecha plenamente las fortalezas y experiencia a la vez que proporciona un sentido de cumplimiento de la realización plena.
- Definir políticas de reconocimiento a los colaboradores de los diferentes estamentos por su trayectoria en el trabajo o logros alcanzados. Todo reconocimiento formal se compone de 2 partes, la intangible que es el acto público y la tangible que es el objeto

físico que se entrega; debe ser un regalo, un viaje de descanso o placer. Para la retención de los mejores talentos, proponemos las siguientes estrategias:

- Brindar las mejores condiciones laborales a los colaboradores de los diferentes estamentos. Estas condiciones deberán iniciar por dar solución a sus necesidades básicas, como el cubrimiento en salud y seguridad social, y en su entorno laboral incluye espacio locativo cómodo, equipos en buen estado con todas las herramientas tecnológicas necesarias para la buena realización de su labor.
- Establecer una política de retribución económica de acuerdo a los logros alcanzados para estimular a los colaboradores de todos los estamentos a desarrollar sus labores de la mejor manera y de cara a alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.
- Suministrar una buena dosis de Salario Emocional en todos los estamentos de la institución. El factor económico no es lo único que retiene y motiva a los empleados, el Salario emocional es aquel que hace sentir a los empleados cómodos, felices valorados y satisfechos con la labor que realizan. Las acciones que se deben tomar son las siguientes: El reconocimiento de los logros, el respeto, la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.
- Apoyar el desarrollo personal y profesional del empleado. Para aplicar esta estrategia se debe entender que el colaborador es ante todo un ser humano con deseos de desarrollar sus capacidades y evolucionar profesionalmente hasta donde se lo permitan su talento y potencial. Para este fin se deben establecer políticas de capacitación y de promociones internas que les permita a los colaboradores lograr ascensos o rotación de cargos por sus propios méritos.

La cuarta dimensión denominada “Accesibilidad al conocimiento” está compuesta de 6 sub- dimensiones, el promedio general obtenido de los estamentos a este tema es de 3,81 ubicado en la escala de satisfacción. No obstante al revisar las valoraciones generadas por los estamentos en cada una de las sub-dimensiones se encuentran muchas ubicadas en la escala de inconformidad que se deben tener en cuenta en la búsqueda de mejorar el clima en la institución.

La primera sub-dimensión de esta dimensión “Existen prendimientos claros para que los empleados puedan acceder a capacitaciones cuando lo necesiten” arrojó un promedio ubicado en la escala de neutralidad de 3,71 afectado por las valoraciones de insatisfacción de los estamentos OPS, Servicios generales y tutores, con 3,00, 3,28 y 3,40; el estamento de los Administrativos mostro un promedio neutral con tendencia a insatisfacción de 3,52. Los mencionados promedios indican la posición de inconformidad de los estamentos en cuanto a la gestión que viene realizando la administración en el tema de capacitación, indicando la necesidad de una pronta intervención.

“Las personas cuentan con los manuales herramientas e información necesaria para hacer su trabajo” arrojó un promedio de satisfacción de 3,92 donde 5 de los 7 estamentos generaron valoraciones en la escala de satisfacción, la diferencia la marcaron los OPS con una calificación insatisfactoria de 3,39 y los docentes Catedráticos de 3,58 ubicada en la escala de neutralidad con tendencia a insatisfacción indicando la necesidad de proponer mejoras en el tema en torno a estos dos mencionados estamentos.

Continuando con la sub-dimensión “En la organización se fomenta el trabajo en equipo” se encontró que 2 de los estamentos, OPS y Docentes de planta valoraron

insatisfactoriamente con 3,20 y 3,25, mostrando estos indicadores que se debe estimular el trabajo en equipo en estos dos estamentos como elemento primordial para cualificar el clima organizacional y por consiguiente al logro de los objetivos.

La sub-dimensión “Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras” fue calificada en promedio por los estamentos con 3,65, valoración ubicada en la escala de neutralidad. Este promedio fue afectado por las valoraciones que generaron los OPS con 3,27, docentes de planta y catedráticos con valoraciones neutrales con tendencia a insatisfacción de 3,55 y 3,56.

6.3.4 Propuesta de Mejora para la Cuarta Dimensión

Las estrategias propuestas para mejorar esta dimensión son las siguientes:

- Diseñar un plan de capacitación y entrenamiento sistemático, planificado y permanente cuyo propósito general sea preparar, desarrollar e integrar al talento humano de la sede principal de la universidad de la Guajira a los objetivos y metas trazadas por la institución. Este plan de capacitación suministrara conocimiento al colaborador para desarrollar habilidades y aptitudes necesarias para mejorar su desempeño en sus actuales y futuros cargos.
- Diseñar manuales de funciones para los contratados por Orden de Prestación de Servicios, como instrumentos o herramientas de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en su labor cotidiana.

- Dotar a los OPS de las herramientas y materia prima necesarias para la realización de sus labores siempre y cuando sea al interior del campus universitario: Equipos de cómputo, red de internet, impresoras, papelería etc.
- Incentivar el trabajo en equipo en los estamentos docentes de planta y los contratados por orden de prestación de servicios.
- Propiciar las condiciones para que los colaboradores de los estamentos OPS, docentes de planta y catedráticos aprendan unos de otros mediante el trabajo en equipo, compartir experiencias entre estamentos.

La quinta dimensión denominada “Capacidad de Aprendizaje”, compuesta por 10 sub- dimensiones obtuvo el promedio de valoración general por parte de los 7 estamentos más alto de las 5 dimensiones; 3,98 ubicado en la escala de satisfacción. No obstante aunque en la mayoría de sus sub-dimensiones se obtuvo calificaciones de satisfacción, la diferencia la presenta la sub - dimensión “Los empleados tienen planes formales de desarrollo” con una calificación en el nivel de neutralidad con tendencia a insatisfacción de 3,54 estimulada por las valoraciones de insatisfacción generadas por los OPS y los empleados de Servicios Generales de 2,80 y 2,94. Los docentes catedráticos generaron una valoración de neutralidad con tendencia a insatisfacción de 3,53, que también se debe tener en cuenta en el momento de plantear soluciones. Continuando con la sub-dimensión “El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos de la organización” fue valorada por los estamentos con un promedio de satisfactorio de 3,96 donde 6 de los 7 estamentos generaron calificaciones en la escala de satisfacción a excepción de los OPS

que con el promedio de 3,43 que generaron muestran la existencia de falencia en la institución con relación a este tema.

Otra sub-dimensión que mostro una baja valoración por parte de los colaboradores de servicios generales fue “Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales” la cual presento una baja valoración en la escala de insatisfacción por parte del estamento de Servicios Generales de 2,83, indicando que se deba incluir en la propuesta de mejoramiento algunas soluciones que mejoren este indicador.

6.3.5. Propuesta de Mejora para la Quinta Dimensión

Los resultados obtenidos en esta dimensión muestran que se deben tomar acciones correctivas que permitan mejorar el clima organizacional de la institución y con este fin se propone las siguientes acciones en los estamentos que mostraron las más bajas valoraciones:

Para la sub-dimensión “Los empleados tienen planes formales de desarrollo” se proponen las siguientes acciones:

- Impulsar y fomentar la cultura del desarrollo de los empleados de los diferentes estamentos universitarios para retener el talento humano y estar a la altura de los retos y cambios que se puedan presentar.
- Hacer énfasis a toda la comunidad universitaria del valor estratégico que implica para la entidad la capacitación y el aprendizaje continuo de todos los miembros del equipo para asegurar que se cumpla la misión, la visión y las metas organizacionales de la mejor manera.

- Determinar cuáles son los objetivos dentro de la institución de los colaboradores que componen los estamentos. En el desarrollo de estos objetivos se debe colocar especial atención a las áreas débiles que necesitan mejorar y en el desarrollo del plan es necesario hacer énfasis en la capacitación del empleado para una promoción o una posición de liderazgo dentro de la institución. Los planes de desarrollo de los empleados también pueden ser parte de la planificación para el logro de las metas institucionales.
- Liderar dentro de la institución, un plan de desarrollo del empleado que permita mejorar la experiencia profesional de los mismos y prepararlos para el siguiente paso de su carrera. La sección de formación de un departamento de Talento Humano es generalmente responsable de la capacitación del personal y del desarrollo. El adecuado depende de la posición actual de los empleados, aptitud, rendimiento y metas profesionales.
- Evaluar el progreso del empleado para ir ajustando el plan cuando sea pertinente. La evaluación servirá para comprobar si el empleado ha cumplido con sus metas. Si el progreso no es satisfactorio, el plan de objetivos, la estrategia y la acción se puede ajustar para asegurar el éxito.
- Diseñar un plan de entrenamiento e inducción para los colaboradores contratados por Orden de Prestación de Servicios en proceso de selección y antiguos con base en la práctica, y orientado al logro de los objetivos y las metas institucionales.

- Con el apoyo del Departamento de Talento Humano y la participación activa de los estamentos, diseñar un plan de desarrollo orientado a los estamentos OPS, los de
- Servicios Generales y los docentes catedráticos que ayude a los colaboradores a alcanzar sus metas profesionales y el liderazgo dentro de la institución, un plan de desarrollo del empleado puede mejorar la experiencia profesional de los mismos y prepararlos para el siguiente paso de la carrera. La sección de formación de un departamento de Talento Humano es generalmente responsable de la capacitación del personal y del desarrollo.

6.4. Tabla 114. Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional Uniguajira.

Dimensión	Estrategias	Objetivos	Prioridad				Acciones	Responsables	Indicador
			U	I	N	E			
Prácticas de Liderazgo	Implementar un plan para potencializar el liderazgo participativo en directivos de todos los estamentos.	Lograr que se adopten las mejores prácticas de liderazgo en la institución. Mejorar el trabajo en equipo.		X			Determinar las fortalezas y debilidades existentes en el liderazgo de la institución. Realizar jornadas de charlas y capacitaciones en coaching para líderes. Organizar talleres y sesiones de entrenamiento.	Rectoría, Planeación, Talento Humano, Decanaturas.	No. de capacitaciones realizadas semestralmente por estamento.

Descripción de la Prioridad:**U=Urgente****I=Importante****N=Necesario****E=Emergente**

Dimensión	Estrategias	Objetivos	Prioridad				Acciones	Responsables	Indicador
			U	I	N	E			
Optimización de la Fuerza de Trabajo	Diseñar un plan de compras de acuerdo con las necesidades existentes para facilitar a todos los docentes las herramientas tecnológicas y materiales necesarios para la eficiente realización de sus tareas.	Facilitar a todos los docentes los materiales y herramientas requeridas para realizar en una forma efectiva las tareas pedagógicas.		X			Hacer un estudio de necesidades de equipos de laboratorios, herramientas tecnológicas de acuerdo con las Tecnologías de la Información y la Comunicación y materiales necesarios para la eficiente práctica de la actividad pedagógica.	Rectoría, Planeación, Talento Humano, Recursos Físicos, Sistemas, Decanaturas	% de Colaboradores satisfechos con las herramientas y tecnologías usadas para realizar sus tareas.
	Diseñar unas políticas de promoción y desarrollo humano.	Apoyar la capacitación y cualificación del personal poseionado y del entrante. Elevar los niveles de motivación. Lograr mayor empoderamiento.			X		Realizar un estudio de necesidades de capacitación en todos los estamentos. Diseñar un programa de capacitación acorde con las necesidades. Contratar expertos en Coaching y desarrollo humano para que dicten capacitaciones y charlas a los colaboradores de todos los estamentos.	Talento Humano, Bienestar Universitario	% de colaboradores que han recibido capacitación y/o entrenamiento para posesionarse de sus cargos.
	Implementar políticas incluyentes de promoción y ascenso de los colaboradores a nuevos cargos.	Lograr que todos los colaboradores independientemente del estamento a que pertenezcan y de acuerdo a sus deseos y capacidades tengan la oportunidad de aspirar a un ascenso laboral.			X		Actualizar las hojas de vida de todos los colaboradores de los diferentes estamentos donde puedan dar a conocer sus planes de carrera.	Talento Humano, Bienestar Universitario	No. de ascensos realizados en la actual vigencia basados en las competencias, méritos y resultados obtenidos por los colaboradores.
	Aplicar un proceso de selección de personal bajo la metodología de las competencias, identificando las potencialidades y la motivación de los candidatos.	Lograr vincular mediante los procesos de selección, personal capacitado y con el perfil adecuado. Utilizar las herramientas de selección adecuadas.			X		Realizar un análisis de descripción de cargos. Realizar convocatoria pública de empleo donde se especifique con claridad el perfil requerido. Organizar un equipo de profesionales interdisciplinario para el proceso de entrevistas.	Talento Humano, Bienestar Universitario	% de colaboradores seleccionados teniendo en cuenta el perfil, habilidades y aptitudes para ocupar el cargo.

Dimensión	Estrategias	Objetivos	Prioridad				Acciones	Responsables	Indicador
			U	I	N	E			
Compromiso	<p>Implementar un plan de compensación financiera para satisfacer las necesidades fisiológicas de los empleados de bajo nivel salarial. Estas necesidades deben incluir beneficios en alimento, agua, ropa y refugio, o sea las que se pueden satisfacer con un ingreso confiable.</p> <p>Implementar un paquete de beneficios completo a los empleados para satisfacer sus necesidades de seguridad laboral y física.</p> <p>Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento que promueva la participación de los colaboradores y genere satisfacción.</p>	<p>Coadyuvar a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.</p> <p>Aumentar los niveles de compromiso, motivación y satisfacción laboral.</p> <p>Mejorar el Clima Organizacional.</p>			X		<p>Clasificar los diferentes tipos de puestos existentes en la institución. Establecer los límites o alcances de las compensaciones. Establecer reglamentos, procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute del beneficio de acuerdo con el nivel académico y/o experiencia del colaborador. Reconocer públicamente los logros de los colaboradores. Proporcionar recompensas sociales.</p> <p>Tomar en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores.</p> <p>Propiciar espacios de integración con los empleados y sus familias.</p>	<p>Rectoría, Planeación, Talento Humano, Bienestar Social Universitario, Decanaturas.</p>	<p>Programas de beneficio a los colaboradores que se han implementado.</p>

Dimensión	Estrategias	Objetivos	Prioridad				Acciones	Responsables	Indicador
			U	I	N	E			
Accesibilidad al Conocimiento	Diseñar el Manual de Organización y Funciones (MOF) donde estará plasmado el estilo de organización y que sirva como guía a todos los colaboradores. Este documento debe contener la descripción de las funciones de todos los puestos de la entidad.	<p>Suministrar al colaborador un documento que contenga las políticas y los sistemas administrativos de la entidad.</p> <p>Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada estamento de la entidad.</p> <p>Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.</p> <p>Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.</p>			X		<p>Definir un equipo técnico para el diseño y construcción del MOF.</p> <p>Revisar el Plan Estratégico como una condición para la construcción del MOF.</p> <p>Realizar un plan de implementación del manual.</p> <p>Colocar el manual a plena disposición de los colaboradores. (página web de la institución)</p>	Talento Humano, Planeación, Bienestar Social Universitario, Decanaturas.	No. de manuales de funciones aplicando en la institución
	Implementar la metodología del trabajo en equipo en todos los estamentos.	<p>Lograr que las personas aprendan unas de otras, complementado las habilidades y los talentos.</p> <p>Facilitar el alcance de las metas.</p> <p>Aumentar la confiabilidad y el sentido de pertenencia.</p>		X			<p>Capacitar a los directivos en liderazgo participativo. Fijar el tamaño y los límites de los equipos. Definir los objetivos y los roles.</p> <p>Seleccionar los integrantes.</p> <p>Establecer una visión común y generar compromisos.</p>	Talento Humano, Planeación, Bienestar Social Universitario, Decanaturas.	No. de grupos de trabajo por estamento.

Dimensión	Estrategias	Objetivos	Prioridad				Acciones	Responsables	Indicador
			U	I	N	E			
Capacidad de Aprendizaje	Diseñar un plan de sensibilización y capacitación a los colaboradores para incentivarlos a elaborar sus planes de desarrollo individuales, que sean acordes con las metas de la institución.	Determinar con claridad las expectativas y metas de los colaboradores al interior de la institución. Incentivar su crecimiento personal e intelectual. Asegurar el logro de los objetivos institucionales mediante el desarrollo profesional de sus colaboradores.			X		Realizar una planificación de las necesidades de Talento Humano de la entidad a corto plazo. Identificar las potencialidades que tienen las personas en los diferentes cargos. Realizar reuniones con los colaboradores de todos los niveles de los diferentes estamentos para socializar el tema.	Rectoría, Planeación, Talento Humano, Bienestar Social Universitario, Decanaturas.	% de empleados con planes formales de desarrollo.

Tabla 115: Cronograma de Actividades: Dimension Optimizacion de la Fuerza de Trabajo.

Estrategias	Actividades	Sitio de Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Terminacion	Responsables	Control			Observaciones
						Sin Iniciar	En proceso	Finalizada	
Diseñar un plan de compras de acuerdo con las necesidades existentes para facilitar a todos los docentes las herramientas tecnológicas y materiales necesarios para la eficiente realización de sus tareas.	Reuniones con las diferentes decanaturas y dependencias para establecer las necesidades y seguidamente diseñar el plan de compras de las herramientas, materiales y equipos requeridos.	Sala de reuniones Bloque II	Junio de 2016	Agosto de 2016	Rector, Director de Recursos Físicos, Director de Talento Humano, Decanos				
Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.	Realizar las promociones y ascensos bajo criterios técnicos, teniendo en cuenta todos los aspectos de evaluación posibles.	Oficina de Talento Humano	Junio de 2016	Julio de 2016	Director de Talento Humano, Director de Bienestar Universitario, Decanos				
Implementar políticas incluyentes de promoción y ascenso.	Establecer las garantías para que todos los empleados tengan el derecho al ascenso dentro de la entidad, reconociendo sus méritos y antigüedad.	Oficina de Talento Humano	Julio de 2016	Agosto de 2016	Director de Talento Humano				
Aplicar procesos de selección de personal bajo la metodología de las competencias, identificando las potencialidades y la motivación de los candidatos.	Vincular a la institución personal idóneo acorde con el perfil del cargo.	Oficina de Talento Humano	Julio de 2016	Agosto de 2016	Director de Talento Humano				

Tabla 116: Cronograma de Actividades: Dimension Practicas de Liderzgo

Estrategias	Actividades	Sitio de Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Terminacio	Responsables	Control			Observaciones
						Sin Iniciar	En proceso	Finalizada	
Implementar un plan para potencializar el liderazgo participativo en directivos de todos los estamentos.	Determinar las fortalezas y debilidades existentes en el liderazgo de la institucion. Realizar jornadas de charlas y capacitaciones en coaching para líderes. Organizar talleres y sesiones de entrenamiento.	Sala de reuniones Bloque II. Sala de juntas. Oficina de Talento Humano. Centro recreacional.	Agosto de 2016	Sept de 2016	Director de Talento Humano, Directores de Areas, Director Bienestar Universitario, Decanos				

Tabla 118: Cronograma de Actividades: Dimensión Accesibilidad al Conocimiento.

Estrategias	Actividades	Sitio de Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Responsables	Control			Observaciones
						Sin Iniciar	En proceso	Finalizada	
Diseñar el Manual de Organización y Funciones (MOF) donde estará plasmado el estilo de organización y que sirva como guía a todos los colaboradores. Este documento debe contener la descripción de las funciones de todos los puestos de la entidad.	Definir un equipo técnico para el diseño y construcción del MOF. Revisar el Plan Estratégico como una condición para la construcción del MOF. Realizar un plan de implementación del manual. Colocar el manual a plena disposición de los colaboradores. (página web de la institución)	Sala de reuniones Bloque II	Octubre de 2016	Noviembre de 2016	Director de Talento Humano, Director de Planeación, Decanos				
Implementar la metodología del trabajo en equipo en todos los estamentos.	Capacitar a los directivos en liderazgo participativo. Fijar el tamaño y los límites de los equipos. Definir los objetivos y los roles. Seleccionar los integrantes. Establecer una visión común y generar compromisos.	Oficina de Talento Humano	Octubre de 2016	Diciembre de 2016	Director de Talento Humano, Director de Planeación, Director de Bienestar Universitario, Decanos				

Tabla 119: Cronograma de Actividades: Dimension Capacidad de Aprendizaje

Estrategias	Actividades	Sitio de Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Terminacion	Responsables	Control			Observaciones
						Sin Iniciar	En proceso	Finalizada	
Diseñar un plan de sensibilización y capacitación a los colaboradores para incentivarlos a elaborar sus planes de desarrollo individuales, que sean acordes con las metas de la institucion.	Realizar una planificacion de las necesidades de Talento Humano de la entidad a corto plazo. Identificar las potencialidades que tienen las personas en los diferentes cargos. Realizar reuniones con los colaboradores de todos los niveles de los diferentes estamentos para socializar el tema.	Sala de reuniones Bloque II. Sala de juntas. Oficina de Talento Humano.	Noviembre de 2016	Diciembre de 2016	Director de Talento Humano, Directores de Areas, Director Bienestar Universitario, Decanos				

ANEXOS

**ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
SEDE PRINCIPAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA 2015**

Evalúa tu entorno en cada afirmación, utilizando una escala del 1 al 5, donde:

- 1=Totalmente en desacuerdo.
- 2=En desacuerdo.
- 3=Neutral.
- 4=De acuerdo.
- 5=Totalmente de acuerdo.
- N/S = No sabe.

Elije el Estamento al que perteneces:

- Orden de Prestación de Servicios.....
- Administrativos de Planta.....
- Servicios Generales.....
- Docentes de Planta.....
- Docentes Catedráticos.....
- Docentes Ocasionales.....
- Tutores.....



DIMENSIÓN 5: Capacidad de Aprendizaje.



	1	2	3	4	5	N/S
Se promueve el aporte de los empleados en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución de trabajo.	<input type="radio"/>					
Las nuevas ideas son bienvenidas y se estimula a los empleados a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo.	<input type="radio"/>					
El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos organizacionales.	<input type="radio"/>					
Los empleados tienen planes formales de desarrollo.	<input type="radio"/>					
En general si recomendaría a un amigo la empresa para trabajar.	<input type="radio"/>					
Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.	<input type="radio"/>					
Cuando me refiero a la empresa normalmente lo hago de forma positiva.	<input type="radio"/>					
Los empleados usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales.	<input type="radio"/>					
Me intereso por entender de qué forma contribuye mi trabajo con alcanzar las metas corporativas.	<input type="radio"/>					
Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario me quedaría.	<input type="radio"/>					



BIBLIOGRAFIA

Alcala Uribe, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación Superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.

Aiteco (2006). Identificación y Clima laboral. Sociedad Inscrita en el Registro mercantil de Granada. Recuperado el 18 de Enero de 2010. De <http://www.aiteco.com>.

Álvarez, G. (1992). El Clima Organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 11.51 – 79.

Álvarez, M. (1998). El Liderazgo de la calidad total: Editorial Escuela Española.

Álvarez, S. (2001) La Construcción y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia el instituto de oftalmología. Tesis Doctoral Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperada el 23 de Julio de 2015 de

<http://sisbib.unms.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez.htm>

Arnoletto, E. y Diaz, A. (2009). Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración Pública. ISBN – 13 978-84-692-4561-3. Córdoba, Argentina. Versión electrónica gratuita en

<http://www.eumed.net/libros/2009/550/index/html>.

Bernal, C. (2006) Metodología de la Investigación. Pearson: México.

Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México DF. Trillas.

Brunet, L. (2007). El Clima de Trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Carbonell, M. y Salazar, P. (2007). Evaluación y estudio del clima organizacional y la elaboración de un diagnóstico correspondiente a recursos humanos.

Chiang, M. (2004). Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en un grupo de profesores y/o investigadores universitarios. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Tesis Doctorado Consultado el 20 de abril de 2014 en Word Wide Web.

Chiang, M., Salazar, C. y Nuñez A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones pública: Adaptación y ampliación de un instrumento. Universidad de Bio – Bio: Cillán, Chile.

Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos Humanos. México: Mc Garw Hill

Castillo, L., Lengua, C., & Herrera, P. A. P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. International Journal of Psychological Research,4 (1), 40-47.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector

estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. scielo, 2(23),66-85

De Silva, R. (2002). Teorías de Administración. Mexico: CengageLearning editores.

García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo.

Goleman, D. (2005). El líder resonante crea más. México. RondonHouse. Likert, R (1961). Un nuevo Método de Gestión y Dirección. Mag Graw Hill

Hernández Sampieri, Roberto(2007). Metodología de La Investigación. Mag Graw Hill.

Payne, R.L., Pheysey, D.C. y Pugh, D.S (1971). Estructura organizacional,, clima organizacional y grupo de estrucutra.

Tesis Doctoral Universidad de Granada. Consultado el 03 de marzo de 2014 En <http://era.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>.

Valenzuela, R. (2003). Encuesta de Clima Organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Valenzuela, R. (2005). Evaluación de Instituciones Educativas. México: Trillas.

Villalobos, O. Joel (1999). Estrés y trabajo. Revista digital de Medicina y salud. Recuperado 17 de Junio de 2014 en <http://medspain.com>

Yin, R (1991). Case Study Research desing an methods. Sage Publication Inc. London.