

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL
CAUCA**



GUILLERMO MARTINEZ

JESSICA PABÓN

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2011

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL
CAUCA**



GUILLERMO MARTINEZ

JESSICA PABÓN

ASESOR ACADEMICO: ZAMANDA CORREA CORREA

ASESOR EMPRESARIAL: VIVIANA PATRICIA TRIVIÑO ARANGO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2011

CONTENIDO

	Pág.
CAPITULO I	11
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	11
1.1 PROBLEMA	11
1.1.1 Definición del problema	11
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.2.1 Justificación del problema	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
CAPITULO II	15
2. MARCO REFERENCIAL	15
2.1 MARCO TEÓRICO	15
2.1.1 Cultura Organizacional	15
2.1.2 Clima Organizacional	17
2.1.3 Aspectos subjetivos del Clima Laboral	20
2.1.3.1 Liderazgo	20
2.1.3.2 Participación, empowerment y delegación	21
2.1.3.3 Comunicación	22
2.1.4. Aspectos Objetivos del Clima Laboral	22
2.1.4.1 Higiene y Seguridad Laboral/ Condiciones Físicas (organización)	22
2.1.4.2 Enriquecimiento del puesto	23
2.1.4.3 Remuneración	24
2.1.5 Áreas de Intervención	24
2.2 MARCO CONTEXTUAL	26
2.2.1 Naturaleza	26
2.2.2 Misión	26
2.2.3 Visión	26
2.2.4 Objetivos	27
2.2.5 Principios	27
2.2.6 Propósitos	28
2.3 MARCO LEGAL	29

CAPITULO III	30
3. METODOLOGIA	30
3.1 Criterios de Inclusión	30
3.2 Criterios de Exclusión	30
3.3 Diseño Muestral	30
3.4 Tamaño de la muestra	30
CAPITULO IV	32
4. RESULTADOS	32
4.1 Capacitación al personal sobre Estudio de Clima Organizacional	32
4.2 Contacto con la División de Recursos Humanos de la Universidad del Cauca.	32
4.3 Campaña de Comunicación Interna	33
4.4 Diseño de Campaña	34
4.4.1 CAMPAÑA DE EXPECTATIVA	34
4.4.1.1 Objetivo General	34
4.4.1.2 Público Objetivo	34
4.4.1.3 Estrategia de Expectativa	34
4.4.1.4 Apoyo Táctico de la Estrategia	34
4.4.1.5 Estrategia de Medios	35
4.5 Desarrollo del Instrumento de Medición de Clima Organizacional en la Universidad del Cauca	39
4.5.1 Revisión de literatura especializada acerca de medición de clima organizacional	41
4.5.1.1 Instrumentos existentes en la Literatura	41
4.5.2 Definición Variables y Construcción de preguntas	50
4.5.3 Validación Instrumento de Medición	52
4.5.3.1 Validación de Contenido	52
4.6 Medición del Clima Organizacional en la Universidad del Cauca	53
4.7 Características de la Muestra seleccionada para responder Instrumento de medición de Clima Organizacional	56
4.8 Percepción del Clima Organizacional	60
5. CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Áreas de Intervención	24
Tabla 2. Normatividad	29
Tabla 3. Difusión de afiches y folletos	38
Tabla 4. Variables de Medición	39
Tabla 5. Instrumentos Revisados	41
Tabla 6. Variables Evaluadas Clima Organizacional	50
Tabla 7. Cronograma Actividades de Medición	53
Tabla 8. Resumen Procedimiento de Medición de Clima Organizacional	54
Tabla 9. Característica de la Muestra por edad en la Universidad del Cauca	56
Tabla 10. Característica de la Muestra según género en la Universidad del Cauca	57
Tabla 11. Característica de la Muestra según área en la Universidad del Cauca	58
Tabla 12. Característica de la Muestra según tiempo en la Universidad del Cauca	59

LISTA DE GRAFICOS Y FIGURAS

	pág.
Figura 1. Rol del Dirigente	16
Figura 2. Fases del Diagnóstico de Clima Organizacional	31
Figura 3. Proceso Construcción Instrumento de Medición	40
Grafico 1. Caracterización etarea	56
Grafico 2. Caracterización por Genero	57
Grafico 3. Caracterización por Área	58
Grafico 4. Caracterización por Tiempo laborado en la Universidad	59

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Carta a Francisco Valencia (Área de prensa Unicauca)

Anexo 2. Afiche y Plegable de Campaña

Anexo 3. Solicitud Cuña Radial

Anexo 4. Solicitud para emitir información en la página web de Unicauca

Anexo 5. Instrumento de Medición año 2009

Anexo 6. Cartas a Decanos

Anexo 7. Medio magnético

RESUMEN

La gestión de unas políticas que beneficien y tengan en cuenta a los trabajadores se convierte en un reto para las áreas de RRHH, es por esta razón que el estado a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, ha establecido unos lineamientos para que las áreas de recursos humanos elaboren una serie de acciones tendientes a gestionar ambientes laborales positivos como una forma de generar altos niveles de desempeño, relaciones interpersonales que potencien el trabajo en equipo entre otros, y que esto se vea reflejado en todas las áreas de la organización para su beneficio a corto y largo plazo. El objetivo principal de este trabajo es realizar un diagnóstico del Clima Organizacional dentro de la Universidad del Cauca para conocer cuáles son las percepciones que tienen los docentes y administrativos de planta acerca de unas variables que inciden en la medición del Clima Organizacional, las variables a evaluar después de haber utilizando la fórmula de consenso de encuesta y validez de contenido por parte del panel de expertos fueron las siguientes: Direccionamiento Estratégico, Comunicación y Relaciones, Toma de Decisiones, Reconocimiento, Trabajo en Equipo, Innovación, Oportunidad de desarrollo, Servicio.

Para realizar el Diagnóstico del Clima Organizacional se sigue un proceso que se lleva a cabo en 4 fases que inician con el alineamiento, el cual busca que la alta dirección se responsabilice del estudio en cuestión y obtener el mayor apoyo para la realización del estudio, se continua con la construcción del instrumento de medición para obtener información precisa y confiable. En la segunda fase se procede a capacitar a los funcionarios (administrativos-docentes) en la importancia y beneficios que traen la medición del Clima Organizacional y su responsabilidad frente a la medición por ser los actores principales. En tercer lugar se procede a la aplicación del instrumento de medición en todas las facultades y dependencias de la Universidad del Cauca, con una muestra de 278 encuestas a aplicar. Finalmente se procede al análisis profundo de los datos obtenidos, mediante el programa SPSS versión 15.0 de tal forma que el análisis permita tomar las acciones necesarias por parte de la división de RRHH para satisfacer las necesidades de los trabajadores mediante políticas encaminadas a favorecer el Clima Organizacional de la Universidad del Cauca.

INTRODUCCION

El Departamento Administrativo de la Función Pública en Colombia tiene como una de sus funciones desarrollar estrategias y políticas a través de las áreas de recursos humanos de cada institución acatando el artículo 15 de acuerdo a la ley 909 de 2004, como también teniendo en cuenta el decreto 1572 de 1998 que define el bienestar laboral de las entidades públicas. Se ha tomado el Clima laboral como: “el enfoque estructural u objetivo que determina el comportamiento de los servidores de una entidad está influenciado por aquellas características peculiares y permanentes de esa entidad. Se establece así, que la manera como el empleado percibe el Clima Organizacional depende de variables como el tamaño, la estructura, los objetivos de la organización, las políticas, practicas y procedimientos administrativos, los patrones de liderazgo, las pautas de comunicación y la tecnología, entre otras”, es por esta razón que cada Institución debe generar un Clima de acuerdo a sus características propias tales como estrategias organizacionales, relaciones laborales, estilos de dirección, autonomía entre otros.

El Clima Organizacional es un aspecto clave en el éxito organizacional, por esta razón el área de Recursos Humanos no solo se limita a la selección, contratación, capacitación e inducción de los empleados, esta se encarga de mucho mas que solo eso, es decir; además de estas funciones debe gestionar y monitorear el Clima y la Cultura Organizacional.

Los nuevos enfoques en la Gestión Humana nos muestran factores que impactan al personal dentro y fuera de la organización y que inciden en la Cultura y el Clima Organizacional; teniendo en cuenta que el personal tiene valores, principios, personalidad, que los llevan a tener conductas dentro de su ambiente laboral positivas o negativas. El desafío del Área de Recursos Humanos consiste en lograr un Clima Organizacional acorde a las expectativas del personal, los objetivos y metas organizacionales, ya que no se administran personas sino que se administra con las personas, apoyados en sus competencias y habilidades, para desarrollar su trabajo.

La Universidad del Cauca consciente del compromiso que tiene con el país y con la región en los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación en términos de formación en valores, formación para el trabajo y la productividad, el

desarrollo del pensamiento, la generación y apropiación de ciencia y tecnología, tiene la responsabilidad de gestionar ambientes propicios de trabajo que permitan el desarrollo de su cliente interno (docentes-personal administrativo), no solo en su labor general si no también en sus actitudes y motivaciones para que estos obtengan nuevas habilidades y competencias que le permitan a la institución alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo al área de Recursos Humanos, se han realizado estudios previos de medición del Clima Organizacional en la Universidad del Cauca, el objetivo del presente trabajo es el conocimiento de la percepción del cliente interno respecto a los diversos aspectos de la Universidad, a través de un análisis de cada una de variables seleccionadas y su distribución porcentual, utilizando una escala que permite interpretar los resultados en función a la cantidad de respuestas obtenidas por dimensión y variable.

El diagnóstico de Clima Organizacional de la Universidad del Cauca se despliega y se presenta en este trabajo de la siguiente manera: en el primer capítulo se expone la contextualización del trabajo con la definición del problema, se justifica la importancia de su realización, definiendo el objetivo general y los objetivos específicos. En el segundo capítulo se desarrolla el marco referencial que se compone del marco teórico, donde se muestran las definiciones teóricas elementales para la elaboración del trabajo, el marco contextual, en donde se da a conocer la contextualización de la organización y el marco legal que se compone de las normas vigentes que rigen a la Universidad del Cauca, basados en los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública. El capítulo tres, enseña la metodología a realizar, como son los criterios de inclusión y exclusión, el diseño muestral, y la definición del tamaño de muestra. El capítulo cuatro presenta los resultados, resaltando la campaña de expectativa como elemento fundamental en la capacitación de los funcionarios para el desarrollo del estudio, se enfatiza de igual manera en la construcción del instrumento de medición con la asesoría de un panel de expertos para su aprobación y posterior aplicación en todas las facultades y dependencias de la Universidad del Cauca y finalizamos con el desarrollo de las conclusiones del trabajo.

CAPITULO I

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Definición del problema

La gestión del personal que es responsabilidad del área de recursos humanos es la actividad gerencial que se preocupa por desarrollar un Clima Organizacional óptimo que genere orden en los departamentos y secciones para mejorar de manera eficiente el uso del recurso humano a favor del rendimiento en la organización, propiciando un Clima Organizacional favorable, que mejore las condiciones para el cumplimiento de los objetivos y metas. De manera que el área de recursos humanos debe alinear sus estrategias y objetivos en la comprensión de las necesidades y expectativas del personal para el beneficio de la organización.

El estudio del Clima Organizacional de la Universidad del Cauca está planteado para realizarse cada 2 años lo que se convierte en una necesidad prioritaria en el desarrollo de la Gestión Humana, el cual está dirigido hacia la creación de un Clima Organizacional que satisfaga y motive a todos los empleados para de esta manera hacerlos más competentes, en beneficio de estos mismos y de la Institución; por el contrario al no realizarse un estudio del Clima Organizacional dentro de la Universidad del Cauca esto tendría unas implicaciones y repercusiones legales, ya que el Estado como gestor principal de nuevos enfoques que mejoren la calidad de vida laboral de los trabajadores públicos genera nuevas leyes, decretos y normas, que debe hacer respetar a través de sus mecanismos de control y sancionar a las Instituciones Públicas que no acaten la normatividad establecida.

El no establecer estudios acerca del comportamiento de los empleados, sus expectativas, sus necesidades, como perciben su trabajo, a su institución, sus conductas, para poder así gestionar un ambiente organizacional de trabajo positivo, conducirá a que los empleados no asuman retos, no se sientan identificados con su organización, carezcan de opinión, tengan poca creatividad, existan niveles altos de estrés que afecten su salud, sean resistentes al cambio. Todos estos elementos darán una pauta negativa esencialmente en que los

empleados no se sentirán como parte integral de la Universidad del Cauca que la afectara negativamente de manera global.

1.2 JUSTIFICACION

1.2.1 Justificación del problema

El respeto por el ser humano se ha convertido en una de las partes más importantes dentro de la Organización. Por eso, se refleja la importancia de la función de los departamentos de recursos humanos que no sirve simplemente en los procesos de contratación, selección e inducción del personal.

Citando el Plan Operativo de Bienestar Laboral del 2011 “La Universidad del Cauca, como Institución Pública del orden nacional, no puede mantenerse al margen en la aplicación de políticas estatales de todo orden, ha considerado la necesidad de formular el Plan de Bienestar Laboral que comprende programas y acciones orientados a satisfacer las necesidades del servidor universitario relacionadas con protección, servicios sociales, calidad de vida laboral y programa de incentivos orientado a reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia. Este Plan de Capacitación es adoptado mediante Resolución R-309 de 2010- 2011”

El Clima Organizacional es el conjunto de características organizacionales formales e informales, percibidas por cada individuo, que influyen en la motivación de su comportamiento y en el grado de satisfacción respecto a su trabajo, determinando su desempeño y por consecuencia la productividad de la organización¹. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

¹CABRERA R. *El Clima Organizacional como estrategia para el Incremento de Productividad en las empresas embotelladoras de la región*. Tamaulipas, México. 1989. Memorias para obtener Título de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Institución de Estudios Superiores de Tamaulipas. División de Ciencias Exactas.

El desarrollo del diagnóstico del Clima Organizacional de la Universidad de Cauca beneficia a los empleados, administrativos, docentes y la comunidad universitaria en general, puesto que la gestión de ambientes laborales adecuados permite un mayor nivel de competitividad, motivación, sentido de pertenencia, innovación en todos los procesos, que se refleja en una mejora en la calidad de vida laboral del personal, además de potenciar el desarrollo de nuevas habilidades, competencias, valores individuales y colectivos que ayudaran a alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales de la Universidad de una manera eficiente. Igualmente esto contribuye a favorecernos académicamente en el proceso formativo como estudiantes de Administración de Empresas mediante la vinculación a esta experiencia institucional que permite retroalimentar y profundizar de manera integral los conocimientos adquiridos teóricamente en el transcurso de nuestra formación profesional, y poder aplicar dichos conocimientos a situaciones reales, logrando así complementar mediante una forma práctica nuestra formación profesional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Describir la percepción de los trabajadores sobre el Clima Organizacional imperante en la Universidad del Cauca.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar al personal con la información necesaria sobre el estudio de Clima Organizacional, los beneficios que este puede generar y las variables a evaluar.
- Aplicar el Instrumento establecido para la Medición del Clima Organizacional en la Institución.
- Elaborar un informe con los resultados del análisis realizado para determinar y mejorar las falencias presentes.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL²

La Cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de McKinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica

²CASTILLO, Carola; ESPINOSA Vita; DEL PINO Nicole. 2000. *Identidad Corporativa*. [Artículo en línea] Disponible desde internet en <<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>>

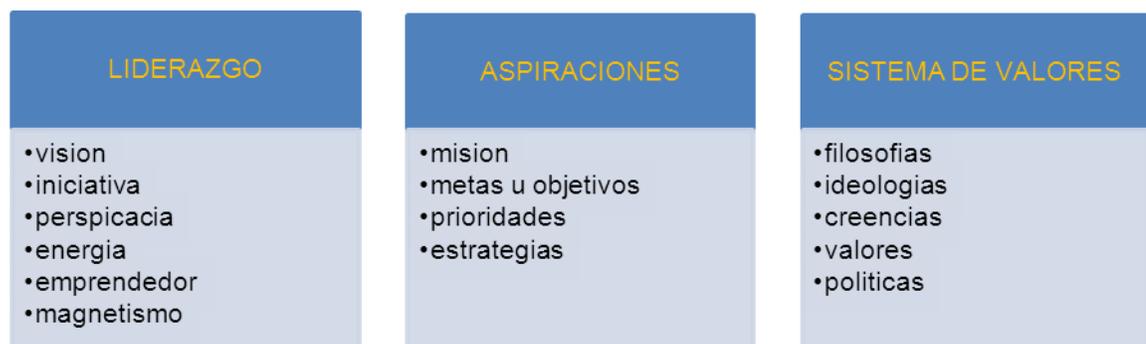
a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Un concepto más puntual y específico es: La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

La figura 1 representa el papel de un dirigente en su labor de dar forma y alineación al sistema de valores y a las aspiraciones de la cultura.

Figura 1. Rol del dirigente



Fuente: Elaboración propia

La cultura incide en tres dimensiones características de una comunidad:

1. En lo que *la gente piensa*: Ahí se encuentran sus procesos intelectivos, sus creencias, sus conocimientos y sus valores. Cada grupo tiene sus propias creencias, las cuales siempre considera correctas, de tal forma que le parece imposible que existan grupos con creencias diferentes.

2. En sus *costumbres*: Las cuales tienen que ver con los patrones de comportamiento y de adaptación de los seres humanos a las cosas, a las personas y a las creencias del grupo.

Por otra parte, toda sociedad tiende a considerar sus costumbres y sus formas de comportamiento no únicamente como correctas, sino además como naturales.

La cultura incide no solamente en las formas de conducta externa, sino también en la vida interna de los individuos. La manera en que sienten las personas y lo que las motiva a actuar, sus inconscientes, forman parte de un proceso de enseñanza que es culturalmente variable y culturalmente transmitido y asimilado.

3. En sus *artefactos*: Es decir, en las herramientas o en las cosas hechas por el hombre. Incluyen artículos que van desde el arco y la flecha hasta la bomba de hidrógeno; desde las pócimas de los hechiceros hasta los antibióticos; desde la vela hasta la luz eléctrica; desde la bicicleta hasta los aviones y naves espaciales, y otra gran cantidad de cosas por el estilo.

2.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL³

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

1. El Clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

³Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa. La Problemática de los Recursos Humanos en la Empresa. 2008. [Artículo en línea] Disponible desde internet en <<http://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>>

2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”⁴

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”⁵

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”⁶.

Según Robbins (1998), la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

⁴GONÇALVES, Alexis P., 1997. “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). [Artículo en línea] Disponible desde internet en <<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>>

⁵Ibidem

⁶BROW W.; MOBERG D.; “Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral”, Ed. Limusa; México; 1990.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento”⁷. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización.

Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura

⁷DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. “Comportamiento Humano en el trabajo”, Ed. McGraw-Hill, 1999, Pág.275.

Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo.

Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

2.1.3. ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL⁸

2.1.3.1. Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo⁹.

⁸Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa. La Problemática de los Recursos Humanos en la Empresa. 2008. [Artículo en línea] Disponible desde internet en <<http://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>>

⁹Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México, 1999.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación. El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo.

2.1.3.2. PARTICIPACIÓN, EMPOWERMENT Y DELEGACIÓN

Empowerment: “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”¹⁰.

Empowerment: es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a unos empleados pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

La participación, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”¹¹.

¹⁰DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. “Comportamiento Humano en el trabajo”, Ed. McGraw-Hill, 1999, Pág.245.

¹¹DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W, Op Cit., p. 245.

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

Para que las personas se sientan que participan es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

2.1.3.3. COMUNICACIÓN

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas¹².

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional.

Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos

2.1.4. ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL¹³

2.1.4.1 Higiene y seguridad laboral/ condiciones físicas del lugar de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un

¹²DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Op cit., p. 53.

¹³Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa. La Problemática de los Recursos Humanos en la Empresa. 2008. [Artículo en línea] Disponible desde internet en <<http://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>>

ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración¹⁴.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

2.1.4.2 Enriquecimiento del puesto

“Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezcan oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad, reconocimiento y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando”¹⁵.

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

- Horizontal: también llamado “ampliación del puesto”, consiste en incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrolla. Esto puede lograrse mediante la rotación o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología (más productos, más clientes, etc.). Aquí se apunta fundamentalmente a la diversidad.

- Vertical: consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones, incrementa la libertad, independencia y responsabilidad del empleado y proporciona retroalimentación. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

¹⁴Robbins, Stephen P. Op Cit., p. 598.

¹⁵Robbins, Stephen P. Op Cit., p. 152.

2.1.4.3 REMUNERACIÓN

En este apartado nos proponemos postular otro factor objetivo, material, que nos permitirá conocer el grado de satisfacción del individuo con su remuneración, lo cual repercutirá directamente en su percepción y sobre el clima laboral.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos, es decir, “todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan”¹⁶.

2.1.5 AREAS DE INTERVENCION¹⁷

Con el propósito de dar orientaciones específicas para el diseño y desarrollo de procesos de intervención en cada uno de estos contextos, se definen dos grandes áreas de intervención:

Tabla 1. Áreas de Intervención

ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL	AREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES
• Clima y cultura Organizacional	• Seguridad Social Integral
• Estilos de Dirección	• Recreación y Cultura
• Desvinculación Laboral Asistida	• Salud Ocupacional
• Cultura Organizacional	
• Solución de Conflictos	
• Educación Formal	
• Gerencia del Cambio	

Fuente: Plan Operativo de Bienestar 2011 Universidad del Cauca

Entre las variables que se pueden analizar dentro del Clima Organizacional son:

- Orientación organizacional: Claridad y conocimiento en la visión, misión, políticas y objetivos institucionales.
- Estilo de dirección: Habilidades gerenciales del nivel directivo.

¹⁶AQUINO, Jorge y otros; “Recursos Humanos”; Ed. Macchi S.A.; 1993; Buenos Aires, Pág.114.

¹⁷Universidad del Cauca. Plan Operativo de Bienestar 2011.

- Comunicación e Integración: Estrategias de comunicación al interior de la entidad, y retroalimentación entre todos los niveles jerárquicos.
- Trabajo en equipo: Nivel de compromiso y trabajo conjunto para lograr los objetivos institucionales.
- Capacidad profesional: Conocimientos, habilidades, competencias y motivaciones del servidor.
- Medio Ambiente Físico: Condiciones físicas que rodean el lugar de trabajo.
- Toma de Decisiones

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 NATURALEZA

La Universidad del Cauca es un ente universitario autónomo del orden nacional vinculado al Ministerio de Educación, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente.

Fue creada el 24 de abril de 1827 mediante decreto dictado por el presidente de la República Francisco de Paula Santander, en desarrollo de la Ley del 18 de mayo de 1826. Se instaló el 11 de noviembre de 1827 y su nacionalización

2.2.2 MISIÓN

La Universidad del Cauca es una institución de educación superior pública, autónoma, del orden nacional, creada en los orígenes de la República de Colombia.

La Universidad del Cauca, fundada en su tradición y legado histórico, es un proyecto cultural que tiene un compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa. La Universidad forma personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, demócratas comprometidos con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno.

La Universidad del Cauca genera y socializa la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social.

2.2.3 VISIÓN

La Universidad del Cauca, fiel a su lema "Posteris Lvmen Moritvrvs Edat" (Quién ha de morir deje su luz a la posteridad), tiene un compromiso histórico, vital y permanente con la construcción de una sociedad equitativa y justa en la formación de un ser humano integral, ético y solidario.

2.2.4 OBJETIVOS

- Promover la construcción y desarrollo de una sociedad justa que propicie el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- Contribuir a la educación integral de los estudiantes con el propósito de formar ciudadanos capaces de interactuar positivamente en la sociedad bajo principios éticos y democráticos, fundamentados en los derechos humanos.
- Desarrollar planes, programas y proyectos de formación profesional en los niveles de pregrado y posgrado, con altos niveles de exigencia y calidad académica que coadyuven efectivamente al desarrollo sociocultural, científico y tecnológico de la región y del país.
- Adelantar estrategias de coordinación y apoyo interinstitucional, con la finalidad de articular la Universidad a los procesos de apropiación de ciencia y tecnología, desarrollo social, cultural y productivo en el ámbito regional, nacional e internacional.
- Promover y fomentar estrategias de articulación y cualificación académica con los niveles de educación formal, no formal e informal para contribuir con el cumplimiento de los objetivos, propósitos y finalidades de la Ley 115 de 1994.
- Propiciar, incentivar y fortalecer los grupos de investigación y la interacción con pares académicos, con el fin de producir y validar conocimientos específicos de las ciencias, la tecnología, las humanidades, el arte y la cultura, de tal manera que aporten efectivamente a la solución de los problemas del entorno y a mejorar las condiciones de vida.
- Desarrollar proyectos pedagógicos encaminados a la creación y fortalecimiento de una cultura ambiental para la conservación del entorno, así como también del patrimonio cultural e histórico de la región.

2.2.5 PRINCIPIOS

- La convivencia y la tolerancia, necesarios para la consecución de la paz nacional.
- La honestidad y la responsabilidad, dentro de la pluralidad ideológica y el respeto a los derechos individuales y sociales.
- La valoración integral del ser humano, superando toda forma de discriminación e inequidad.
- La libertad y la autonomía, principios esenciales para formar personas capaces de decidir en libertad y con responsabilidad.
- La Democracia y la participación, en el marco de un Estado Social de Derecho que garantice el pleno desarrollo individual y social.

2.2.6. PROPOSITOS

La Universidad del Cauca, consciente del compromiso que tiene con el país y con la región en los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación en términos de formación en valores, formación para el trabajo y la productividad, el desarrollo del pensamiento, la generación y apropiación de ciencia y tecnología, establece como grandes propósitos institucionales los siguientes:

Reafirmar el liderazgo y la proyección de la Universidad en el contexto regional, nacional e internacional.

Desarrollar planes, programas y proyectos de formación, investigación e interacción con la comunidad, con pertinencia académica y calidad para la excelencia y el mejoramiento continuo.

Generar las condiciones institucionales para la adopción, adecuación y desarrollo de programas de ciencia y tecnología, con el fin de elevar los niveles de competitividad de sus procesos educativos.

Consolidar mecanismos de participación democrática en el marco de los principios consagrados por la Constitución Política y la Ley 30 de 1992.

Liderar procesos de desarrollo socio-cultural, científico y tecnológico, a través del

cumplimiento de sus funciones de investigación, formación y servicio comunitario, procesos encaminados a mejorar las condiciones de vida de la población en la región.

2.3 MARCO LEGAL

Tabla 2. Normatividad

NORMA	DESCRIPCION
Decreto 614 de 1984	Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País.
Ley 100 de 1993	Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
Decreto 1567 de 1998	Crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos.
Decreto 1572 de 1998	Reglamenta el Decreto 1567 de 1998.
Decreto 2504 de 1998	Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos.
Ley 909 de 2004	Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.
Decreto 1227 de 2005	Reglamenta la Ley 909 de 2004.
Ley 1010 de 2006	Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Acuerdo 029 de 1993	Estatuto docente de la universidad del Cauca.
Acuerdo 007 de 2006	Estatuto del Personal Administrativo de la Universidad.
Resolución 812 de Diciembre 28 de 2009	Por la cual se adopta el plan de Estímulos e Incentivos para la Universidad del Cauca.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

El Estudio a realizar será un estudio cuantitativo basado en la encuesta, por muestreo de carácter anónimo, de tipo descriptivo transversal.

Población: 1.009 (la población está constituida por los administrativos de planta, y Docentes de planta de la Universidad del Cauca).

3.1 Criterios de Inclusión:

El trabajador debe contar con un tiempo de trabajo dentro de la Universidad mayor a 3 meses.

El trabajador debe encontrarse en el momento de la aplicación del cuestionario.

El trabajador debe laborar en el área administrativa o académica.

3.2 Criterios de Exclusión:

El trabajador no se encuentre en el momento de la aplicación del cuestionario (licencia, vacaciones, incapacidad, etc.)

El trabajador tenga un tiempo de trabajo dentro de la Universidad menor a 3 meses.

3.3 Diseño Muestral:

Unidad de análisis. Funcionarios y docentes de la Universidad del Cauca

Unidad de muestreo: Dependencias y facultades

Tipo de muestreo: Aleatorio Estratificado

3.3.1 Tamaño de la muestra:

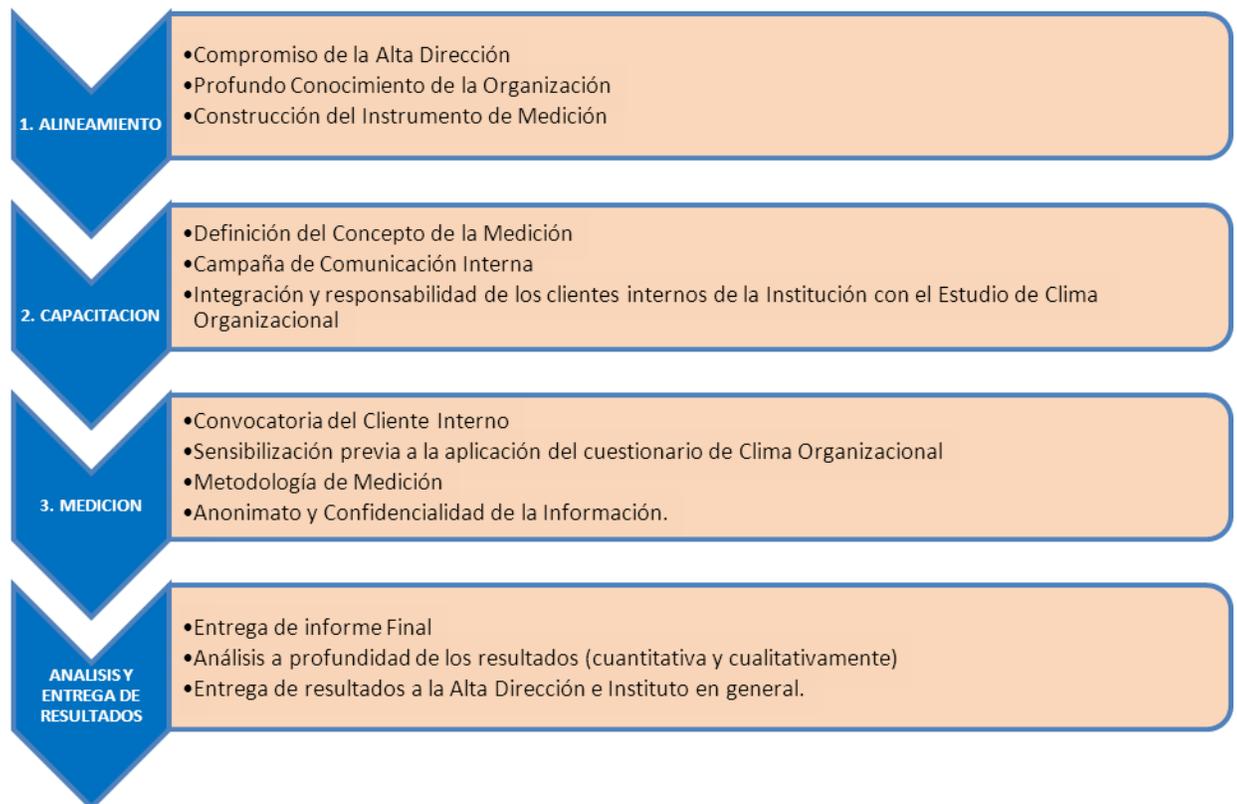
$$n = (Z^2 \times N \times p \times q) / (N-1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q)$$

$$n = (1.96)^2 \times 1009 \times 0.5 \times 0.5) / (1009-1) \times 0.05^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5)$$

$$n = 277.7408$$

- Población= 1009
- Nivel de confianza= 95%
- Error muestral= 5%
- Instrumento= Cuestionario
- Autoadministración de los cuestionarios asistido por un pasante en el lugar en el que el personal desarrolla sus tareas
- Para el análisis de frecuencia se utilizara el programa SPSS Versión 15.0
- El trabajo para describir el clima organizacional se desarrolla en etapas como lo muestra la figura 2.

Figura 2. Fases del diagnóstico de Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Capacitación al personal sobre Estudio de Clima Organizacional

El inicio del estudio de Clima Organizacional dentro de la Universidad del Cauca se enfocó en la realización de una capacitación previa a todos los trabajadores, con el fin de acercarlos a un conocimiento más favorable y preciso del concepto de Clima Organizacional, creando así un mayor compromiso de los trabajadores hacia su Institución, ya que estos son los principales actores en el desarrollo del estudio de Clima Organizacional, de manera que sus percepciones acerca de su Institución ayudaran a forjar nuevas maneras de realizar su trabajo para un ambiente organizacional inspirado en actitudes y conductas positivas dentro de los valores y filosofía organizacional de la Universidad del Cauca.

La capacitación se fundamenta principalmente en una campaña de expectativa a través de los medios de comunicación internos de la Universidad del Cauca tales como: canal universitario, radio unicauca, página web unicauca, correo electrónico institucional.

Las actividades que se realizaron para lograr una capacitación efectiva comprendieron los siguientes elementos:

4.2 Contacto con la División de Recursos Humanos de la Universidad del Cauca.

La reunión se realizó en el mes de julio de 2011 con la Doctora Viviana Patricia Triviño Arango, Jefe de la División de RRHH de la Universidad del Cauca, en la cual se plantearon las inquietudes acerca del objeto de estudio, como también la responsabilidad y el compromiso de esta área, para la realización del estudio del Clima Organizacional de la Universidad del Cauca para el año 2011.

Los temas abordados en la reunión tomaron como principal eje la realización de un estudio que tuviera en cuenta los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), los cuales tienen como principal objetivo la gestión del talento humano a través de la renovación de la administración pública, como un reto para las áreas de recursos humanos de las instituciones de carácter público, promoviendo así la relación de la organización con sus empleados, a través de un Clima Organizacional favorable, que alinee los objetivos organizacionales con los intereses y expectativas de su personal.

Esta reunión saco como conclusiones lo siguientes aspectos a tener en cuenta para realizar el estudio de Clima Organizacional en la Universidad del Cauca:

- Identificación de factores positivos o negativos que afectan el Clima Organizacional.
- Generación de un nuevo instrumento de medición del Clima Organizacional para obtener información confiable y oportuna.

4.3 Campaña de Comunicación Interna

Con el fin de generar un mayor impacto de nuestra campaña se decidió posicionar el estudio de Clima Organizacional en la mente de los trabajadores de la Universidad del Cauca, para que en el momento de la aplicación del instrumento de medición, los trabajadores tuvieran una mejor recordación del tema y así lograr respuestas con la mayor objetividad.

La campaña de expectativa para dar a conocer el mensaje sobre la importancia y el propósito de la realización del estudio de Clima Organizacional y que el mensaje sobre el estudio tuviera una recordación a corto plazo, sugirió las actividades siguientes:

4.4 Diseño de campaña

4.4.1 CAMPAÑA DE EXPECTATIVA

4.4.1.1 Objetivo General

El propósito principal de esta campaña es sensibilizar y dar a conocer la realización del Estudio del Clima Organizacional de la Universidad del Cauca a todas las facultades, dependencias, funcionarios y trabajadores de la Institución.

4.4.1.2 Público Objetivo

Esta campaña de expectativa estará dirigida a los funcionarios y docentes de la Universidad del Cauca, principalmente, al personal de planta.

4.4.1.3 Estrategia de Expectativa

Generar una recordación a corto plazo del mensaje sobre la importancia del estudio de Clima Organizacional

4.4.1.4 Apoyo Táctico de la Estrategia

Los elementos que ayudaran a generar un mayor impacto son:

1. Imagen o Logo
2. Slogan
3. Nombre de Marca

El apoyo táctico pretende generar una mayor recordación a corto plazo, que permita mantener la expectativa creada previamente hacia la importancia del estudio a realizar. De esta manera se acudió al señor Francisco Valencia diseñador gráfico perteneciente al área de prensa de la Universidad del Cauca, planteándole algunas ideas para desarrollar la imagen de nuestro estudio de Clima Organizacional. (Ver anexo 1)

4.4.1.5 Estrategia de Medios

Dentro de esta se establecen la planificación de los medios y soportes de comunicación mediante los cuales se difundirá el mensaje que llegara a nuestra población objetivo.

Algunos de los medios masivos de comunicación que se utilizarían son:

Medios Radiales: Unicauca estéreo 94.1

Medios Audiovisuales (televisión): Unicauca Noticias, zoom, univerciudad.

Medios Electrónicos: Pagina web Universidad del Cauca y correo electrónico.

Medios de Apoyo: Afiches, folletos (medios impresos) (Ver Anexo 2)

Nombre de Marca: Estudio Clima Organizacional Unicauca

Imagen: Diseño de Logo



Slogan: *“Por una mejor calidad de vida laboral”*

Desarrollo de la estrategia de medios de comunicación con el aprovechamiento de los medios internos de comunicación de la Universidad del Cauca realizado así:

✓ **Radio Universidad del Cauca:**

La coordinadora del programa “la franja” Flor de Lis Urrea nos invito a este programa, el cual se transmite los días lunes de 11:00 a.m. a 12:00 p.m., de esta manera logramos debatir acerca del estudio de Clima Organizacional que se realizaría en la Universidad del Cauca, su importancia, los propósitos, las ventajas y los beneficios para nuestra institución.

Otro elemento importante fue la trasmisión de una cuña radial, con el permiso otorgado por el señor Diego Ignacio Torres Jefe de radio unicauca estéreo después de aceptada la solicitud del espacio para dicha cuña.

Cuña radial (Ver anexo 3)

✓ **Unicauca tv:**

- Con el apoyo del coordinador de univerciudad el señor William Abella se introdujeron unas pautas televisivas con el propósito de dar a conocer el estudio de Clima Organizacional, las cuales se fundamentaron en unas frases muy cortas que daban a entender a la teleaudiencia algunos puntos claves que se refieren al Clima Organizacional generando así una mayor expectativa para la posterior aplicación del instrumento de medición.

Frases utilizadas para pautas televisivas:

Hacia la estrategia organizacional

Para el desarrollo integral

Tu decisión para un desarrollo integral y sostenible

Por un mejor ambiente laboral

Todos por un mejor ambiente

Construyendo un mejor ambiente

Armonía y desarrollo

Trabajando para vivir mejor

Edificando positivamente tú ambiente

- se realizó también una entrevista para el programa unicauca noticias presentado por la comunicadora social Laura Erazo.

✓ **Página web:**

La División de sistemas de la Universidad del Cauca quienes son los encargados de manejar la página web de la Universidad plantean unos espacios para la difusión de información en la página, por esta razón el aprovechamiento de este espacio fue de gran importancia para dar a conocer el estudio de Clima Organizacional a realizarse dentro de nuestra institución educativa.

En este aspecto se envió la solicitud al señor Adrián Guevara administrador da la página web de nuestra Institución la cual fue analizada y posteriormente aprobada para ser emitida. (Ver anexo 4)

Otro Elemento de apoyo para la difusión del mensaje del estudio, al tener una base de datos con los correos institucionales de todos los trabajadores de la Universidad del Cauca, fue la de enviar una información muy completa acerca del Clima Organizacional, su importancia y la realización de este estudio dentro de la Universidad a finales del año 2011.

✓ **Entrega de folletos:**

La entrega de los folletos se realizó personalmente, los cuales contenían la siguiente información:

1. Nombre del estudio
2. Logo del estudio
3. Logo universidad del cauca
4. Concepto clima organizacional
5. Propósito del estudio
6. Beneficios de medir el Clima Organizacional

El número de folletos entregados fue de 500, afiches 110, teniendo en cuenta las necesidades de información, estos folletos y afiches se entregaron de acuerdo al número de personal que labora en cada una de

las facultades y dependencias de la Universidad del Cauca, adicionalmente se entregó un bombón de chocolate.

Cuadro resumen de difusión de afiches y folletos

Tabla 3. Difusión de afiches y folletos

FACULTADES/DEPENDENCIAS	# DE FOLLETOS	# DE AFICHES
facultad de artes	35	8
facultad de ciencias agropecuarias	35	8
facultad de ciencias contables	35	8
facultad de ciencias de la salud	65	10
facultad de derecho	35	8
facultad de ciencias humanas	35	8
facultad de ciencias naturales	65	10
facultad de ingeniería civil	35	8
facultad de ingeniería electrónica	35	8
oficinas de la dirección (rectoría, secretaria general, oficinas de planeación, jurídica, control interno)	25	5
Vicerrectoría académica (administración de la vicerrectora, facultades, división de bibliotecas, división de admisiones, registro y control, institutos de postgrados, cead)	25	5
Vicerrectoría de investigaciones	25	5
Vicerrectoría de cultura y bienestar (administración de la Vicerrectoría, divisiones de comunicaciones, salud integral, deporte y recreación, salud ocupacional)	25	5
Vicerrectoría administrativa(administración de la vicerrectoría, divisiones financiera-recursos humanos, sistemas-áreas comercial, edificios, construcción, mantenimiento-aseo y transporte, taller editorial)	25	5
TOTAL	500	101

Fuente: Elaboración propia

4.5 Desarrollo del Instrumento de Medición de Clima Organizacional en la Universidad del Cauca

Con el fin de conocer estudios de Clima Organizacional realizados en la Universidad del Cauca se procedió a revisar documentación existente acerca del tema de investigación (estudios de Clima Organizacional realizados), de esta manera se procedió a evaluar la información del estudio de Clima Organizacional realizado en el año 2009, el cual nos permitió conocer los objetivos propuestos, las variables de medición, formato del cuestionario, tipo de preguntas.

De acuerdo a la información obtenida del estudio realizado en el año 2009 dentro de la Universidad del Cauca, se analizó con el apoyo de las asesoras empresarial y académica (Jefe de la división de recursos humanos), la relevancia de construir un nuevo instrumento de medición que tuviera las siguientes características: facilidad de lectura, rápido diligenciamiento, necesidades actuales de la institución, características organizacionales, lineamientos Función Pública (DAFP), orden y preguntas claras y brindara información confiable; con elementos que permitieran a la Universidad del Cauca comparar resultados en el tiempo ya que este estudio de Clima Organizacional se realiza cada dos años, de manera que se pueda conocer la evolución del Clima Organizacional de la Universidad para conocer con mayor eficiencia el resultado de las políticas de mejora, en términos de resultados positivos esperados. (Ver anexo 5. Información instrumento de medición del Clima Organizacional utilizado en el año 2009)

El nuevo instrumento de medición cuenta con nuevas variables, nuevas preguntas que se consideran de gran relevancia para el estudio de Clima Organizacional dentro de nuestra Institución, atendiendo las normas institucionales como también los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Tabla 4. Variables de Medición

VARIABLES	# DE PREGUNTAS
Direccionamiento estratégico	10
Comunicación y relaciones	14
Toma de decisiones	5
Reconocimiento	5
Innovación	5
Trabajo en equipo	5

Oportunidad de desarrollo	5
Servicio	7
TOTAL	56

Fuente: Elaboración propia

El nuevo instrumento de medición permite conocer la percepción que tienen los trabajadores (docentes-administrativos) de la Universidad del Cauca, sobre una serie de variables que afectan su entorno de trabajo, con un alto nivel de validez y confiabilidad de tal manera que se cuente con una información real y actual de las necesidades o expectativas de los funcionarios y se puedan realizar las mejoras necesarias para fortalecer los puntos críticos y potenciar los puntos favorables en beneficio del mismo, teniendo en cuenta su importancia en el direccionamiento estratégico futuro de nuestra institución.

Para construir el instrumento de medición se realiza el siguiente proceso:

Figura 3. Proceso construcción Instrumento de Medición



Fuente: Elaboración propia

4.5.1 Revisión de literatura especializada acerca de medición de Clima Organizacional

4.5.1.1 Instrumentos existentes en la Literatura

Tabla 5. Instrumentos revisados

AUTOR	AÑO	CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES QUE COMPONEN (CLIMA ORGANIZACIONAL)	INTRUMENTO DE MEDICION
Halpin y Croft	1963	El clima organizacional puede clasificarse en abierto y autónomo, controlador, familiar, paternal o cerrado.	*falta de compromiso-docentes *bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo–Docentes *espíritu de cuerpo–docentes *amistad, proximidad–Docentes *distanciamiento - director *énfasis en la producción y en los resultados– Director *confianza – director *consideración, respeto–director	Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ)
Forehand y Von Gilmer	1964	Conjunto de características que definen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables e influyen en el comportamiento de las personas de la organización.		
Tagiuri	1968	Cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización, que experimentan sus		

		miembros e influye en su comportamiento y se pueden describir en términos de un conjunto específico de características o atributos de la organización		
Payne y Mansfield	1973		<ul style="list-style-type: none"> *Distancia psicológica con los líderes *Cuestionamiento de la autoridad *Igualdad en el trato *Preocupación de la gerencia por la participación de los empleados *Libertad de pensamiento *Control emocional *Orientación al futuro *Orientación científico – técnica *Orientación intelectual *Desafíos de trabajo *Orientación a la tarea *Laboriosidad *Altruismo *Sociabilidad 	Bussiness and Organizational Climate Index (BOCI)
Likert	1976	Clima organizacional como componente de los sistemas de la organización. Es el resultado de este efecto del comportamiento directivo en el nivel superior y en el máximo de una organización sobre todos los niveles de esa organización. De lo anterior resulta tipo de sistemas: I, autoritario	<ul style="list-style-type: none"> *método de mando *naturaleza de las fuerzas de motivación *procesos de comunicación *influencia e integración *toma de decisiones *fijación de los objetivos directrices *procesos de control *objetivos de resultados y de perfeccionamiento 	Profile of a Organization

		explotador, II, autoritario III, paternalista, IV, consultivo y participación en grupo.		
Litwin and stringer	1978	Existen características como la tecnología, la estructura y el liderazgo que actúan como filtros para ser percibidos por los miembros de la organización determinando el clima laboral. Estas características van a repercutir en las motivaciones de logro, afiliación e interacción de los miembros de la organización y a su vez en el comportamiento, adaptación y productividad.	<ul style="list-style-type: none"> *Estructura *Responsabilidad individual *Cooperación *Recompensas y castigos *Conflictos y tolerancia *Estándares y expectativas *Identidad Organizacional y Lealtad al grupo *Riesgos y desafíos *Relaciones 	Litwin and Stringer's Organization Climate Questionnaire (OCQ)
David, Keith	1983	Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados en una compañía. El clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.	<ul style="list-style-type: none"> *Calidad de liderazgo *Grado de confianza *Comunicación, ascendente y descendente * Sentimiento de realizar un trabajo útil *Responsabilidad *Recompensas justas *Presiones razonables del empleo *Oportunidad *Controles razonables, estructura y burocracia. 	
Cabrera, R.	1989	Conjunto de características organizacionales formales e informales,	<ul style="list-style-type: none"> *objetivos individuales *rol individual *integración *actitudes y personalidad 	Cuestionario de medición de Clima Organizacional. Aplicación en

		<p>percibidas por cada individuo, que influyen en la motivación de su comportamiento y en el grado de satisfacción respecto a su trabajo, determinando su desempeño y por consecuencia la productividad de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *estrés y presiones *objetivos de grupo *roles de grupo *colaboración *factores higiénicos *motivación *liderazgo *estructura de la organización *administración de recursos humanos *comunicación *productividad y resultados 	<p>empresas embotelladoras de la región sur de Tamaulipas.</p>
<p>Koys y Decottis</p>	<p>1991</p>	<p>Señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensional es que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias</p>		

		experiencias dentro de una organización.		
Ortegón, C.	1994	Cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la conducta de éstos.	<ul style="list-style-type: none"> *objetivos individuales *rol individual *integración *actitudes y personalidad *estrés y presiones *objetivos de grupo *roles de grupo *colaboración *factores higiénicos *motivación *liderazgo *estructura de la organización *administración de recursos humanos 	Cuestionario de Evaluación de Clima Organizacional. Aplicación en empresa estatal de Tamaulipas.
Hall	1996	Conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.		
Jaramillo, A. & Pérez, C.	1996	Es el ambiente humano que impera en una organización y en el cual realizan sus trabajos los empleados de ésta, tiene un impacto directo sobre el comportamiento del individuo.	<ul style="list-style-type: none"> *objetivos *roles *integración *colaboración *estilos de liderazgo *innovación y cambio *higiénicos *motivacionales *administración de recursos humanos 	Encuesta de Clima Organizacional. Aplicación en Industria Petroquímica del corredor industrial, Tampico, Tamaulipas.
García, L. & Villa, C.	2000	Se refiere al ambiente humano que prevalece en el trabajo que realizan los empleados, dentro de un	<ul style="list-style-type: none"> *comunicación *liderazgo *motivación *toma de decisiones *pertenencia *capacitación *relaciones interpersonales 	Cuestionario sobre Clima Organizacional. Aplicación en empresa proveedora de seguridad industrial,

		departamento o una unidad importante de la compañía.	*recompensas *control	Tampico Tamaulipas
Rubio E. Consultoría	2000	Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y productividad. Está relacionado con el “saber hacer”, comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.	*independencia de los trabajadores en la ejecución de la tarea *condiciones físicas de trabajo *liderazgo flexible *relaciones en sus aspectos cuantitativo y cualitativo *grado de entrega del trabajador a su empresa *métodos para llevar a cabo el trabajo. *reconocimiento por el trabajo *remuneraciones basadas en resultados *eficacia en el trabajo *igualdad *trato justo	Estudio de Clima Organizacional
Álvarez, Y.	2000	El clima de cada empresa por sus características afecta de una u otra forma el comportamiento de los empleados.	*comunicación *necesidades y motivación * roles *integración y colaboración *liderazgo *innovación y cambio *condiciones de trabajo *administración de recursos humanos *comunicación *calidad *productividad y resultados	Cuestionario de Diagnostico de Clima Organizacional
Hay Group Consultora de Venezuela	2000	El clima laboral es favorable a partir de que los empleados se sientan motivados por su lugar de trabajo	*Claridad *Estándares *Responsabilidad *Flexibilidad *Reconocimiento *Espíritu de equipo	Estudio de Clima Organizacional (ECO)

		describiéndolo como un lugar productivo y placentero para estar.		
Dojaque, S.	2001		*motivación *objetivos *liderazgo *inducción y capacitación *solución de conflictos	Cuestionario sobre Ambiente de Trabajo. Aplicación en Rütgers Kunststofftechnik de México S.A de C.V.
Berra, S. & García, C.	2003	El clima organizacional se compone de la configuración de características propias de la empresa y que involucran factores de ambiente físico, estructurales, de ambiente social, personales, y propias del comportamiento organizacional.	*estructura *comunicación *motivación *liderazgo *servicio *clientes	Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional aplicado a “Grúas y Asistencia Guadalupe” Puebla, México
Ortiz, H.	2003	Clima laboral está determinado por la conducta de las personas, la estructura y procesos organizacionales.	*motivación *satisfacción laboral *comunicación *retroalimentación	Cuestionario basado en el modelo ODI y aplicado en el Centro Médico Nacional Manuel Ávila Camacho, Puebla, México
Reynosa, A.	2003	Conjunto de sentimientos y actitudes, que tienen los empleados de las relaciones que se llevan a cabo con todas las personas que interactúan dentro de la organización para poder realizar su	Cuestionario de Jefes y Cuestionario de subordinados *prestigio *relación con la supervisión *comunicación *cordialidad y apoyo *estructura *conformidad	Cuestionario sobre Clima Organizacional . Aplicación en Hotel Best Western Inglaterra en la Cd. de Tampico, Tamaulipas

		trabajo, y la forma en cómo los empleados reaccionan.	*responsabilidad * normas * recompensa	
Wayne Hoy y John Feldmann	2003	La salud funciona como una metáfora para examinar el clima escolar. La idea de relaciones positivas y saludables en una organización no la consideran como nueva al estudiarse las condiciones que impulsan un desempeño organizacional efectivo.	*integridad institucional (nivel institucional/problema instrumental) *influencia del director (nivel gerencial/problema instrumental) *consideración y respeto (nivel gerencial/problema expresivo) *diseño de estructura: orientación hacia la tarea y el desempeño (nivel gerencial/problema instrumental) *asignación de recursos (nivel gerencial/problema instrumental) *moral colectiva, espíritu de cuerpo (nivel técnico/problema expresivo) *cohesión, integración, compañerismo (nivel técnico/problema expresivo) *énfasis académico (nivel técnico/problema expresivo)	Organizational Health Inventory for High Schools (OHI)
Perfil Gerencial Consultores	2005	Conjunto de características o atributos que perciben los colaboradores de una organización o unidad determinada y que puede deducirse a partir de su comportamiento.	*Factores de orientación estratégica: misión, visión, valores *Centradas en el individuo: Competencias individuales, entrenamiento y desarrollo, compensación,	Cuestionario de Diagnóstico de Clima Organizacional (CDCO)

		Esta concepción es dinámica, las percepciones y personalidad de los empleados están en constante interacción con las estructuras y procesos organizacionales, estas percepciones influyen directamente en el rendimiento laboral de los trabajadores.	promoción, beneficios, evaluación del desempeño, supervisión, moral. *Centrados en la organización: cambio organizacional, calidad, servicio al cliente, comunicaciones, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, estructura organizacional.	
Aguilar, P. & González, M.	2005	Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima y en donde éste proporcione herramientas para su crecimiento.	*estructura *recompensa *desafío *relaciones interpersonales *cooperación *conflicto *lealtad *identidad *comunicación *motivación	Cuestionario de Evaluación de Clima Organizacional. Aplicación en empresa de autoservicio ubicada en Tampico, Tamaulipas

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Definición Variables y Construcción de preguntas

La selección de variables a medir en el diagnóstico de Clima Organizacional de la Universidad del Cauca se realiza por medio de metodología de tipo cualitativo, a través de revisión de documentación existente y disponible sobre dicha realidad (fuentes secundarias) y una observación preliminar de la realidad en cuestión, la cual, se complementa con algunas entrevistas a “informantes clave” (fuentes primarias).¹⁸

Una vez revisados los instrumentos en la literatura especializada sobre el tema, así como los lineamientos de la función pública y con los requerimientos dados desde el área de Recursos Humanos se procede a seleccionar las variables a través de un panel de expertos, utilizando la fórmula de consenso de encuesta (2001) $Cc = [1 - Vn / Vt] * 100$, con el criterio de consenso del 70% en adelante. Una vez seleccionadas las variables se realiza su definición operacional.

La Tabla 6 presenta las variables seleccionadas para ser evaluadas en el estudio de Clima Organizacional de la Universidad del Cauca

Tabla 6. Variables Evaluadas Clima Organizacional

VARIABLES	DEFINICION
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Percepción de los empleados acerca de la gestión de los objetivos, planes, y hacia dónde se dirige la organización, y si esta se encuentra alineada con sus estrategias y objetivos corporativos.
COMUNICACIÓN Y RELACIONES	Percepción del nivel de comunicación de la organización a nivel vertical y de las relaciones a nivel horizontal, que facilitan el intercambio de información en todas las áreas, niveles y

¹⁸ SANDOVAL CASILIMAS. Carlos “Investigación Cualitativa; Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social”. {En línea}. {Consultado el 28 de agosto de 2011}. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/7634389/Casilimas-Sandoval-Investigacion-Cualitativa>

	dependencias; teniendo en cuenta las relaciones interpersonales, es decir, el grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de amistad, de apoyo, de solidaridad; y también las dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
TOMA DE DECISIONES	Percepción de los empleados acerca de la información disponible utilizada en las decisiones que se toman al interior de la organización, así como el grado de responsabilidad que tienen los empleados en este proceso.
RECONOCIMIENTO	Percepción de los empleados sobre los beneficios con relación al trabajo de acuerdo a las metas de la organización según sus políticas.
INNOVACION	Mide la importancia que los empleados pueden dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
TRABAJO EN EQUIPO	Mutua colaboración de los empleados a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado de acuerdo a los objetivos estratégicos de las áreas de la organización.
OPORTUNIDAD DE DASARROLLO	Percepción que los empleados tienen de que su trabajo les puede ayudar en su crecimiento laboral, posibilitando promoción y carrera administrativa dentro de la organización.
SERVICIO	Esta dimensión evalúa la satisfacción del Funcionario y el Usuario en relación a su comodidad dentro de su área correspondiente y con otras áreas y dependencias

4.5.3 Validación Instrumento de Medición

Para la validación del instrumento se contó con un análisis de expertos, convocando a 2 expertos en el área de Psicología Organizacional y diseño de encuesta de encuestas de medición, docentes del programa de Administración de Empresas.

Los expertos revisaron el instrumento y aportaron nuevos elementos de análisis con el fin de generar un desarrollo institucional, basado en la afectación que tienen el Clima Organizacional hacia los a los trabajadores y como este se puede cambiar y dar origen a beneficios positivos para los trabajadores y la Institución.

4.5.3.1 Validación de contenido

En cuanto a la validez del contenido por el juicio de expertos estos analizaron cada una de las variables establecidas, de esta manera los expertos sugirieron el cambio de la variable de servicio al cliente la cual contenía dos dimensiones (cliente interno y cliente externo), ya que estos conceptos dentro de la Universidad del Cauca tiene una connotación muy variada que podría causar algún tipo de confusión en el momento de diligenciar el instrumento de medición, finalmente se procedió por parte del panel de expertos a establecer los cambios en la variable y estos se definieron de la siguiente manera; SERVICIO con dos dimensiones (atención hacia el usuario y atención al funcionario), la cual permitía una mayor claridad para los funcionarios y docentes de planta dentro del contexto organizacional de la universidad del cauca para diligenciar el instrumento de medición.

- El instrumento aprobado consta de 8 variables y 56 preguntas.

4.6 Medición del Clima Organizacional en la Universidad del Cauca

Para aplicar el instrumento a la muestra seleccionada se realizaron las siguientes actividades:

1. Carta a todos los decanos de las facultades, en la cual se especificaba fecha y Hora de las visitas para la aplicación de las encuestas, solicitando su apoyo en el proceso (Ver Anexo 6).

Tabla 7. Cronograma Actividades de Medición

	LUNES 12	MARTES 13	MIÉRCOLES 14	JUEVES 15	VIERNES 16
Mañana 8-11 a.m	Fac. C. Salud	Fac. C. Humanas	Fac. Ing Civil	Fac. C.Agropec	Día de Holgura
	Fac. Educación	Fac. Electrónica	Fac. C. Contables	Fac. C.Agropec	
Tarde 2-5 p.m	Fac. C. Salud	Fac. Artes			
	Fac. Educación	Fac. Derecho			

Fuente: Elaboración propia

2. Se realizan las citas con las secretarías de cada facultad para realizar el diligenciamiento de los cuestionarios. La tabla 7 presenta el cronograma de actividades que se cumplió para diligenciar todos los cuestionarios (278) de acuerdo a la muestra seleccionada.

El procedimiento que se realiza para aplicar el instrumento de medición de Clima Organizacional es el siguiente:

- Cita con decano
- Reunión docentes
- Reunión administrativos
- Breve Charla acerca del tema de estudio
- Verificación de número de cuestionarios a diligenciar

- Entrega y diligenciamiento de cuestionarios
- Recolección de cuestionarios

La tabla 8 presenta un resumen del procedimiento por dependencias y facultades

Tabla 8. Resumen procedimiento de Medición de Clima Organizacional

Facultades Dependencias	No. cuestionarios entregar diligenciar administrativos-docentes de planta	De a y	Responsable	Observaciones
Facultad de Artes	12		Guillermo Martínez	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el momento de la visita el señor decano no se encontraba, por esta razón el acompañamiento lo realizó el secretario general.
Facultad de Ciencias Agropecuarias	11		Jesica Pabón	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El decano nos contactó con el Señor Alex Certuche que nos facilitó la búsqueda de los profesores y administrativos.
Facultad de Ciencias de la Salud	49		Jesica Pabón	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se visitó a la Secretaria General de la Facultad, y mediante la secretaria de ella se contactaron a los docentes y administrativos los cuales fueron receptivos. En esta facultad se realizó un acompañamiento continuo durante todo el proceso.
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas	12		Guillermo Martínez	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los docentes y administrativos fueron muy receptivos con el tema de estudio y diligenciaron el cuestionario oportunamente.
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales	23		Guillermo Martínez	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En esta facultad hubo mucha resistencia por parte de algunos docentes y administrativos por lo cual varios de los cuestionarios fueron devueltos sin diligenciar. ➤ Se optó por buscar otros docentes y administrativos para diligenciamiento.
Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación	45		Guillermo Martínez	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En esta facultad es de resaltar el apoyo de las secretarías generales de decanatura, las cuales realizaron un acompañamiento continuo en la

			realización del estudio.
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales	13	Jesica Pabón	
Facultad de Ingeniería Civil	19	Jesica Pabón	➤ En esta facultad se presentó alguna resistencia de parte de los docentes pues falta colaboración de parte de los mismos.
Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones	19	Jesica Pabón	➤ En esta facultad hubo apoyo de la Secretaria General, la cual contacto a los docentes y administrativos para el diligenciamiento de los cuestionarios.
Oficinas de la Dirección	12	Jesica Pabón	➤ diligenciamiento de cuestionarios sin ningún inconveniente
Vicerrectoría Académica	17	Guillermo Martínez Jesica Pabón	➤ diligenciamiento de cuestionarios sin ningún inconveniente.
Vicerrectoría de Investigaciones	2	Guillermo Martínez	➤ diligenciamiento de cuestionarios sin ningún inconveniente.
Vicerrectoría de Cultura y bienestar	24	Guillermo Martínez	➤ diligenciamiento de cuestionarios sin ningún inconveniente.
Vicerrectoría Administrativa	20	Guillermo Martínez Jesica Pabón	➤ diligenciamiento de cuestionarios sin ningún inconveniente.
	Total		

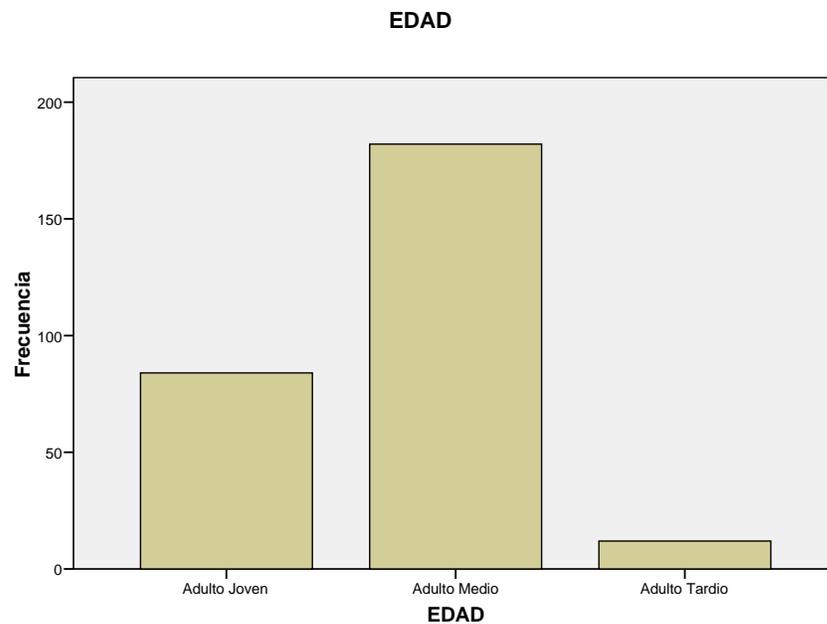
4.7 Características de la Muestra seleccionada para responder instrumento de medición de Clima Organizacional

Para efectos de responder a los objetivos de la investigación, el grupo se dividió en individuos de 18 a 40 años o Adultos Jóvenes con un 30,2%; individuos de 41 a 65 años o Adultos Medios con un 65,5% y los individuos de más de 65 años o Adultos Tardíos con un 4,3% (Tabla 9, Gráfico 1).

Tabla 9. Característica de la muestra por edad en la Universidad del Cauca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Adulto Joven	84	30,2	30,2	30,2
Adulto Medio	182	65,5	65,5	95,7
Adulto Tardío	12	4,3	4,3	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Gráfico 1. Caracterización etaria

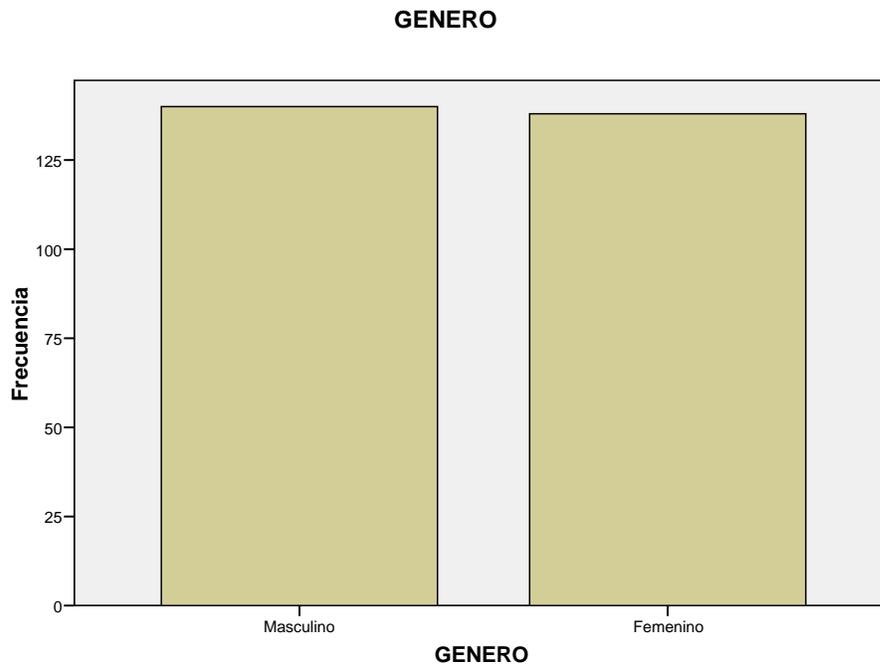


Se observa que se presentaron casi igual número de personas de género femenino y masculino (Tabla 10, Gráfico 2).

Tabla 10. Característica de la muestra según género en la Universidad del Cauca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	140	50,4	50,4	50,4
	Femenino	138	49,6	49,6	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

Gráfico 2. Caracterización por género

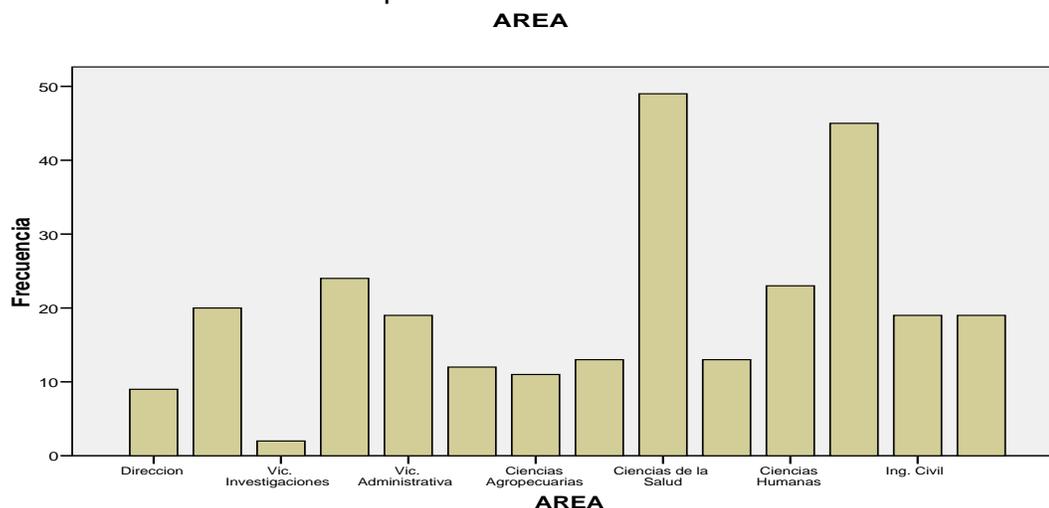


Se observa que las Facultades con la mayor frecuencia de datos son la Facultad de Ciencias de la Salud y la Facultad de Ciencias Naturales con un porcentaje de 17.6% y 16.2% respectivamente. Esto se presenta debido a que dichas facultades cuentan con una gran cantidad de docentes adscritos, de modo que se debió aplicar una mayor cantidad de cuestionarios en aquellas facultades, teniendo en cuenta que el estudio utiliza el muestreo aleatorio estratificado. (Tabla 11, Gráfico 3).

Tabla 11. Característica de la muestra según área en la Universidad del Cauca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Dirección	9	3,2	3,2	3,2
Vic. Académica	20	7,2	7,2	10,4
Vic. Investigaciones	2	,7	,7	11,2
Vic. Cultura y Bienestar	24	8,6	8,6	19,8
Vic. Administrativa	19	6,8	6,8	26,6
Artes	12	4,3	4,3	30,9
Ciencias Agropecuarias	11	4,0	4,0	34,9
Ciencias Contables	13	4,7	4,7	39,6
Ciencias de la Salud	49	17,6	17,6	57,2
Derecho	13	4,7	4,7	61,9
Ciencias Humanas	23	8,3	8,3	70,1
Ciencias Naturales	45	16,2	16,2	86,3
Ing. Civil	19	6,8	6,8	93,2
Ing. Electrónica	19	6,8	6,8	100,0
Total	278	100,0	100,0	

Gráfico 3. Caracterización por área

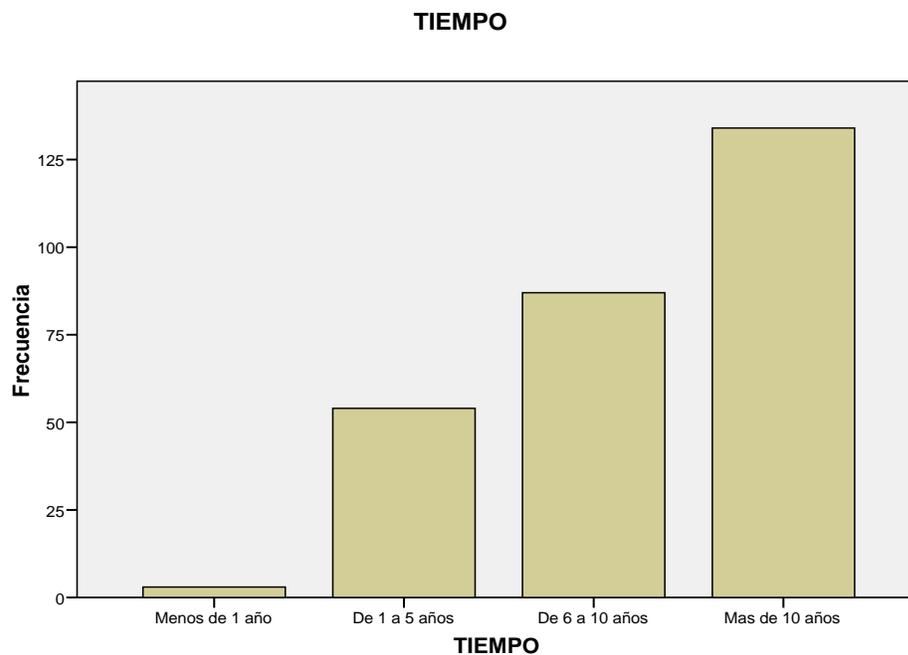


Se puede observar que los funcionarios que llevan más de 10 años en la Universidad representan el 48.2%; lo cual nos indica que casi la mitad de las personas tienen un tiempo considerable trabajando en la Institución; de igual manera podemos ver que la opción con la menor frecuencia de datos y con un porcentaje de 1.1% es Menos de un año. (Tabla 12, Gráfico 4).

Tabla 12. Característica de la muestra según tiempo en la Universidad del Cauca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	3	1,1	1,1	1,1
	De 1 a 5 años	54	19,4	19,4	20,5
	De 6 a 10 años	87	31,3	31,3	51,8
	Más de 10 años	134	48,2	48,2	100,0
	Total	278	100,0	100,0	

Gráfico 4. Caracterización por tiempo laborado en la Universidad



4.8 Percepción del Clima Organizacional

Teniendo en cuenta que existe un compromiso de confidencialidad de los resultados de la medición de Clima Organizacional en la Universidad del Cauca, dado que los mismos sólo le interesan a la Institución para ser tenidos en cuenta en los planes de mejoramiento, se anexan en medio magnético. (Ver Anexo 7 CD).

5. CONCLUSIONES

La percepción del Clima Organizacional de los administrativos y docentes de La Universidad del Cauca es Aceptable.

La percepción del Clima Organizacional de los docentes y administrativos en las dimensiones Direccionamiento Estratégico – Objetivos- y Comunicación y Relaciones –Compañeros-, es favorable, presentándose en un nivel de FORTALEZA.

La percepción del Clima Organizacional de los docentes y administrativos en la dimensión de Toma de Decisiones presenta algunos factores de fortaleza tales como: fomentación y desarrollo del trabajo en equipo, colaboración de los miembros del equipo de trabajo para lograr metas, y el conocimiento del rol y las tareas dentro del equipo de trabajo.

La percepción del Clima Organizacional de los docentes y administrativos en la dimensión de Reconocimiento muestra algunas debilidades como: que no existe algún tipo de reconocimiento para los empleados con una larga trayectoria laboral y que los trabajadores no han recibido algún tipo de distinción por su trabajo en la institución.

También se presentan algunas debilidades dentro de la dimensión de Innovación tales como que no se conocen los criterios y los indicadores que se emplean dentro de la Universidad del Cauca para evaluar la gestión. Aunque también se presenta otro factor como debilidad, la interpretación de este sería diferente a la de los demás, teniendo así que el personal de trabajo muestra poca resistencia cuando se proponen cambios innovadores, puesto que esta era una pregunta que estaba formulada de manera negativa.

Se observan diferencias en la percepción del clima organizacional entre los docentes y los administrativos en las dimensiones: Reconocimiento e Innovación.

La percepción de Clima Organizacional en la dimensión de Servicio y concretamente en la variable de Usuario es similar tanto en los Docentes como en los administrativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvira.F; *Los dos métodos de las Ciencias Sociales*; CJS Madrid 1979.
- Acevedo Ibáñez Alejandro, Florencia Alba, *El proceso de la Entrevista Conceptos y Modelos*, Noriega Editores, Limusa 1998.
- Bernal Torres Cesar Augusto; *Metodología de la Investigación*, Pearson Educación, México 2006
- Hernández Sampieri, Fernández Collado; *Metodología de la Investigación*, Mc Graw- Hill; Interamericana; México DF.
- Jaramillo Salazar José Tomas, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Conductas individuales y grupales, significados teóricos y prácticos*; Popayan; Septiembre 2007.
- Baguer Alcalá Angel , *Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa*, España, 2005.
- <http://es.scribd.com/doc/3634305/Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana>
- <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-una-encuesta/>
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/SistemadeEstimulos.pdf>
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/AdministraciondelTalentoHumano.pdf>
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Bienestar%20Social%20Laboral.pdf>
- http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf
- <http://www.misrespuestas.com/que-es-un-focus-group.html>
- <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext

http://www.k4health.org/system/files/motivating%20work%20climate_spa.pdf

http://www.unicauca.edu.co/prlvmen/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=78

<http://www.unicauca.edu.co/prlvmen/documentos/Gestion%20de%20Talento%20Humano/Manuales/MA-GT-5.1-PL-1%20Plan%20de%20Estimulos%20e%20Incentivos%20Laborales.pdf>