



INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

STEFANY VIVIANA PEÑALOZA CAICEDO

CODIGO: 1092350444

CLAUDIA JOHANNA JAUREGUI RIVERA

CODIGO: 60265193

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE SISTEMAS, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
VILLA DEL ROSARIO
2016

DQS is member of:





AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a quienes les debemos agradecer este logro, a Dios por darnos sabiduría, paciencia y mucho ánimo de seguir; a nuestros padres porque fueron las personas que siempre estuvieron junto a nosotras y con las que siempre hemos contado, nuestras familias porque de una u otra forma siempre nos apoyaron.

A los profesores que han presenciado y seguido el camino de la culminación de este éxito y han depositado toda su confianza en nosotros para el desarrollo de este trabajo.

A todas aquellas personas que de manera positiva o negativa han sido motor importante para salir adelante y nos han impulsado a alcanzar un logro más en nuestra vida.

DQS is member of:



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK





Tabla de contenido

| | |
|--|----------|
| 1. RESUMEN | 6 |
| 2. INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 3. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL ACADÉMICA | 8 |
| 3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA | 8 |
| 4. ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA | 10 |
| 4.1 MISIÓN..... | 10 |
| 4.2 VISIÓN..... | 10 |
| 4.3 OBJETIVOS DE CALIDAD..... | 11 |
| 4.4 PRINCIPIOS Y VALORES | 11 |
| 5. PRINCIPIO DE AUTONOMÍA | 11 |
| 5.1 PRINCIPIO DE INTEGRACIÓN ACADÉMICA- CIENTÍFICA INVESTIGATIVA..... | 12 |
| 5.2 PRINCIPIO DE LA PRÁCTICA DE VALORES | 13 |
| 5.3 VALORES | 13 |
| 5.4 PLURALISMO | 13 |
| 6. ORGANIGRAMA | 14 |
| 6.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA ETAPA DE VERIFICACIÓN DE ANÁLISIS DE ANTECEDENTES | 16 |
| 6.2 Diagnóstico de la unidad de trabajo..... | 17 |
| 6.3 TALENTO HUMANO | 19 |
| 7. Matriz DOFA | 20 |
| 7.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO | 24 |
| 7.2 Mecanismos visuales y electrónicos de control que se utilizan..... | 25 |
| 8. Proceso de vinculación..... | 28 |
| 8.1 Selección y capacitación..... | 28 |
| 8.2 Metodología a usar en la selección del personal..... | 29 |





8.3 Actas de confidencialidad30

8.4 FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR EL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA.....30

9. Cronograma de actividades del convenio interadministrativo 366.38

10. ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN42

10.1 TÍTULO42

10.2 OBJETIVOS.....42

10.2.1 Objetivo general.42

10.2.2 Objetivos Específicos.42

10.3 JUSTIFICACIÓN.43

11. MARCO CONCEPTUAL44

11.1 Concepto de clima organizacional.....44

11.2 Importancia de Clima Organizacional.....47

11.3 Características del clima organizacional.48

11.4 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional.50

11.5 Funciones del clima organizacional.51

12. Tipos de clima organizacional.54

13. Aspectos de clima organizacional.55

13.1 ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL56

13.2 Factores de clima organizacional.57

13.3 Satisfacción laboral.....60

13.4 Determinantes de la satisfacción laboral.62

13.5 Insatisfacción laboral.63

13.6 Insatisfacción.....64

13.7 Causas principales de la insatisfacción laboral.66

13.8 Consecuencias de la insatisfacción laboral.68

14. CONFLICTO LABORAL68





14.1 NIVELES DEL CONFLICTO.....70

15. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL CONVENIO INTERADMINISTRATIVO 366 CELEBRADO CON LA COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (CNSC) Y LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.71

16. CONCLUSIONES.....75

16. RECOMENDACIONES.....76

17. ANEXOS.....77

 17.1 Anexos de la Celebración del Día de Amor y Amistad.....77

 17.2 Anexo de la Sala decorada con el mes de halloween.....78

 17.3 Anexo Cartas de Aceptación Practica Profesional.....79

 17.4 Anexo de la Cartilla de Pausas Activas.....81

 17.5 Anexo de la Carta sobre las dificultades que se presentaron con el tutor asignado ..81

 17.6 Anexo de Carta de Terminación Practica Profesional de Stefany Peñaloza82

 17.7 Anexo de Carta de Terminación de Práctica Profesional de Claudia Jáuregui.....83

 17.8 Anexo de Control de Asistencia de Asesoría.....83

18. Bibliografía.....84

19. WEBGRAFÍA84





1.RESUMEN

En este primer informe se dará a conocer en forma general el desarrollo de la práctica empresarial, la cual tendrá una duración de cuatro meses siendo participes del contrato de prestación de servicios N 366 del 2015 suscrito entre la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Universidad de Pamplona, el cual tiene como objeto

PRESTAR POR EL CONTRATISTA SUS SERVICIOS PERSONALES COMO ANALISTA PASANTE PARA LA ETAPA DE REVISIÓN DE ANTECEDENTES EN LA SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION –SDP, DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO – IDU Y DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA – SDH, ejecutado por la Universidad de Pamplona en las instalaciones del CREAD en la Ciudad de Cúcuta, nuestra labor es la revisión de hojas de vida determinando el cumplimiento de requisitos mínimos de la oferta pública de empleo de carrera (OPEC), realizar análisis y descripciones de cargos de convocatorias, remitir diariamente a la persona competente la documentación verificada para su respectivo análisis, realizar la comprensión y aplicación de los protocolos de verificación y calificación establecidos por la coordinación de requisitos mínimos, participar en la ejecución de las actividades y las metas descritas en el plan de acción de la convocatoria, realizar la valoración de cargos de la convocatoria, recibir y analizar solicitudes emitidas por la coordinación de requisitos mínimos, aplicar instrumentos para la evaluación de cada uno de los cargos de la



convocatoria y demás actividades requeridas por el supervisor para el cumplimiento del objeto contractual.

2. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se estudia el diagnóstico realizado por los estudiantes de Administración de Empresa quienes elaboraron la práctica profesional en el primer semestre del año 2016, la cual está relacionado con CLIMA ORGANIZACIONAL CON BASE AL ANALISIS Y GESTIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL, proyecto Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) llevado a cabo con la Universidad de Pamplona.

Tomando como base el plan de mejoramiento propuesto y la información adquirida respecto al diagnóstico realizado con el fin de ejecutar la propuesta.

El trabajo que se va a realizar este semestre pretende conocer si la propuesta realizada se ha venido ejecutando para esto realizamos un diagnóstico a través de entrevistas y encuestas las cuales nos arrojan la información que deseamos para así tener claridad de lo que se va a ejecutar.





3. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL ACADÉMICA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La Universidad de Pamplona nació en 1960, como institución privada, bajo el liderazgo de Presbítero José Faría Bermúdez. En 1970 fue convertida en Universidad Pública del orden departamental, mediante el decreto No 0553 del 5 de Agosto de 1970 y en 1971 el Ministerio de Educación Nacional la facultó para otorgar títulos profesionales según Decreto No. 1550 del 13 de Agosto.

Durante los años sesenta y setenta, la Universidad creció en la línea de formación de licenciados y licenciadas, en la mayoría de las áreas que debían ser atendidas en el sistema educativo: Matemáticas, Química, Biología, Ciencias Sociales, Pedagogía, Administración Educativa, Idiomas Extranjeros, Español – Literatura y Educación Física.

En los años ochenta la Institución dio el salto hacia la formación profesional en otros campos del saber, etapa que inició a finales de esa década con el Programa de Tecnología de Alimentos.

Posteriormente en los años noventa fueron creados en los campos de las Ciencias Naturales y Tecnológicas, los Programas de Microbiología con énfasis en Alimentos, las Ingenierías de Alimentos y Electrónica y la Tecnología en Saneamiento Ambiental. En el campo de la Ciencias Socioeconómicas, el programa de





Administración de Sistemas, inicialmente como tecnología y luego a nivel profesional.

Hoy, la Universidad ha ampliado significativamente su oferta educativa logrando atender nuevas demandas de formación profesional, generadas en la región o en la misma evolución de la ciencia, el arte, la técnica y las humanidades. Cumple esta tarea desde todos los niveles de la Educación Superior: pregrado, posgrado y educación continuada, y en todas las modalidades educativas: presencial, a distancia y con apoyo virtual; lo cual, le ha permitido proyectarse tanto en su territorio como en varias regiones de Colombia y del Occidente de nuestro país vecino y hermano Venezuela.

Esta labor es desarrollada gracias a un equipo de profesionales altamente formados en las mejores universidades del país y del exterior, a nivel de especializaciones, maestrías y doctorados, y a una gestión administrativa eficiente.

A su vez el proceso de crecimiento y cualificación de la Universidad ha estado acompañado por la construcción de una planta física moderna, con amplios y confortables espacios para la labor académica, organizados en un ambiente de convivencia con la naturaleza; lo mismo con la dotación de laboratorios y modernos sistemas de comunicación y de información, que hoy le dan ventajas comparativas en el cumplimiento de su Misión.

El Proyecto Institucional de la Universidad, su carta de navegación, expresa el espíritu abierto y democrático que la caracteriza, y su compromiso con el desarrollo regional y nacional; lo mismo, en sus estrategias se proyecta la dinámica





organizacional, administrativa y operativa mediante la cual logra la eficiencia en el cumplimiento de sus propósitos académicos, sociales y productivo.

4. ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

4.1 MISIÓN

La Universidad de Pamplona, en su carácter público y autónomo, suscribe y asume la formación integral e innovadora de sus estudiantes, derivada de la investigación como práctica central, articulada a la generación de conocimientos, en los campos de las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades, con responsabilidad social y ambiental.

4.2 VISIÓN

Ser una Universidad de Excelencia, con una cultura de la internacionalización, liderazgo académico, investigativo y tecnológico con impacto binacional, nacional e internacional, mediante una gestión transparente, eficiente y eficaz.





4.3 OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Asegurar la excelencia e innovación en lo Académico y en la Gestión.
2. Lograr la excelencia en servicios y en las tecnologías de la información y las comunicaciones.
3. Garantizar la sustentabilidad y crecimiento institucional.

4.4 PRINCIPIOS Y VALORES

La Universidad se reconoce como espacio de controversia nacional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria.

5. PRINCIPIO DE AUTONOMÍA

La Universidad de Pamplona tiene derecho a darse y modificar sus estatutos, reglamentos y demás normas internas, designar a sus autoridades, crear, ordenar, desarrollar y reestructurar sus programas académicos; definir, estructurar, organizar y





ejecutar políticas, planes, programas y proyectos; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados y trabajadores; seleccionar y admitir a sus estudiantes; arbitrar, organizar y disponer sus recursos para el cumplimiento de su misión y de su normal funcionamiento. 5.1.2 Principio de Libertad de Cátedra y Aprendizaje. Discrecionalidad y responsabilidad ética, científica y pedagógica de los docentes para presentar el conocimiento a través de paradigmas, métodos, innovaciones y herramientas tecnológicas modernas; con procesos educativos centrados en la autonomía, la creatividad, el espíritu crítico, y reflexivo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la pro actividad y demás potencialidades y talentos de los estudiantes.

5.1 PRINCIPIO DE INTEGRACIÓN ACADÉMICA- CIENTÍFICA INVESTIGATIVA

La Universidad de Pamplona, es un ente jurídico autónomo que tiene por objeto la formación, la capacitación y el perfeccionamiento profesional: el fomento de la cultura; el desarrollo y priorización de la investigación como una tarea inherente a la condición de todo docente universitario; la prestación de servicios sociales orientados a elevar el nivel moral, intelectual, cultural, económico, de calidad, de bienestar de Pamplona, del Departamento Norte de Santander, de la región fronteriza Colombo – Venezolana y de otras regiones de Colombia. 5.1.4 Principio de Excelencia Académica y Administrativa. Diseño, adopción y ejecución de planes y programas, metas y proyectos de mejoramiento continuo de todos los procesos, actividades y servicios de las diferentes dependencias académicas y administrativas, con el propósito de acondicionar la Universidad a las exigencias de la postmodernidad, la





competitividad, la calidad, la acreditación y el reconocimiento de la comunidad.
“Nuestra única constante será el cambio cualificado y permanente”.

5.2 PRINCIPIO DE LA PRÁCTICA DE VALORES

Fomentar, motivar y estimular en los diferentes estamentos universitarios: el trabajo en equipos interdisciplinarios como criterio de integración y mejoramiento de las relaciones interpersonales: el sentido de pertenencia, amor, lealtad y compromiso con la institución, considerada como una empresa social, pública, gerenciada con responsabilidad y participación colectiva; la complementación del trabajo con actividades de bienestar universitario; el acatamiento a las normas internas: la comunicación y divulgación de la información y la producción intelectual dentro y fuera de la Universidad; en fin, la búsqueda constante de la efectividad personal, interpersonal e institucional.

5.3 VALORES

Los valores que guiarán a la comunidad académica: Excelencia y Compromiso. Exigencia y rendimiento en el desarrollo de las actividades académicas (investigación como práctica central para la Formación Integral Innovadora e interacción social) y de gestión administrativa por parte de los actores que hacen parte de la universidad.

5.4 PLURALISMO

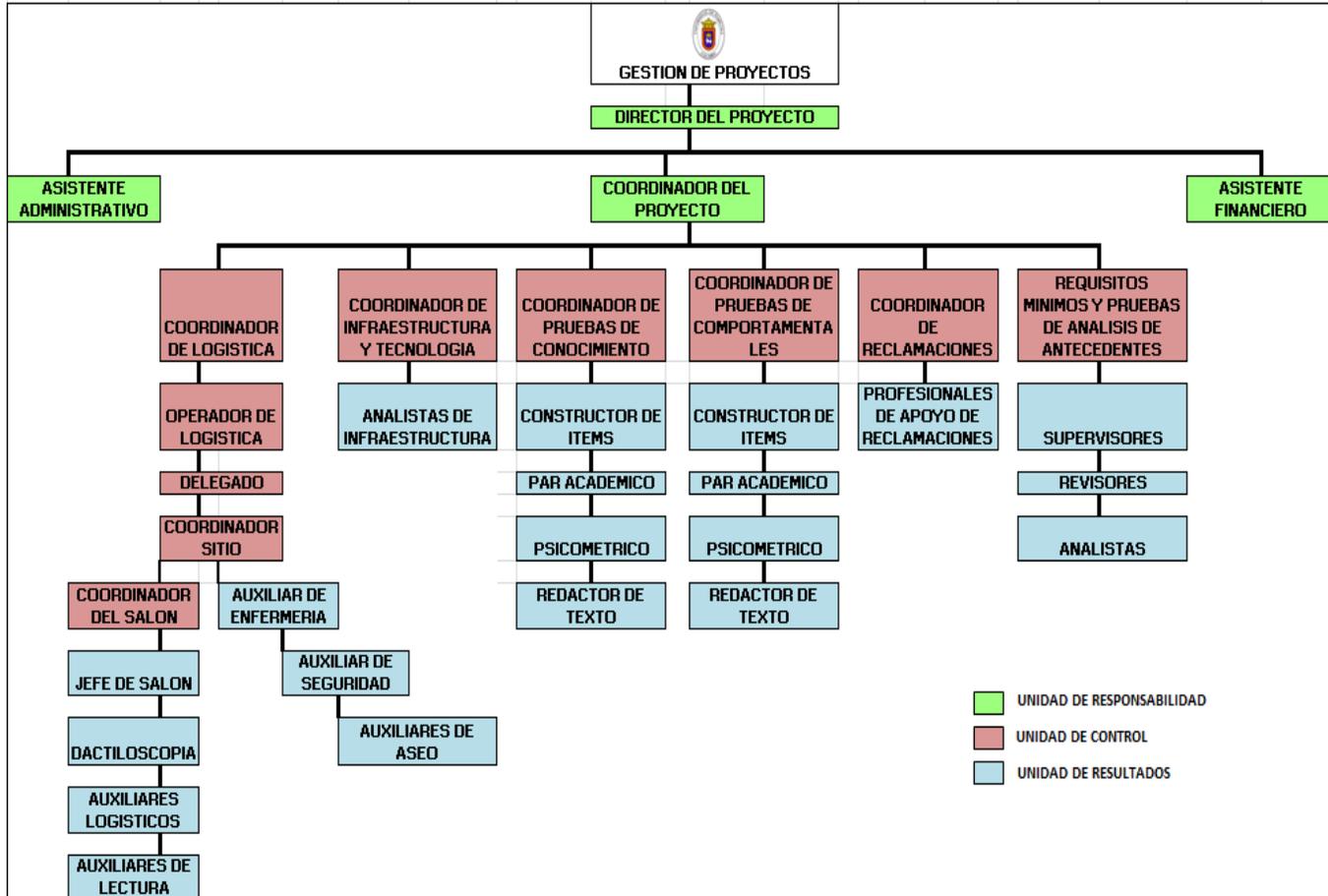




En la aceptación y reconocimiento de la diversidad científica, ideológica, política, de género, de inclusión, religiosa y de raza en el seno de nuestra comunidad. Respeto. A las personas, orientado a generar un clima organizacional que valore y apoye el trabajo y estudio de las personas que conviven en la universidad. Libertad de pensamiento. Como derecho fundamental para que la comunidad se exprese y desarrolle su quehacer libremente. Responsabilidad social. Plasmada por el anhelo de contribuir de manera significativa al desarrollo de la región – fronteriza y del país, preocupada por la movilidad social y respeto al medio ambiente. Humanismo. Promoviendo la formación integral en los estudiantes, en la comunidad en general, resaltando la justicia, dignidad, libertad, ética honestidad, solidaridad, para la democracia y la paz, entre otras. Participación. Estimulando las relaciones que fomenten la cooperación y colaboración entre instituciones y unidades para el desarrollo de oportunidades de educación, investigación y creación.

6. ORGANIGRAMA

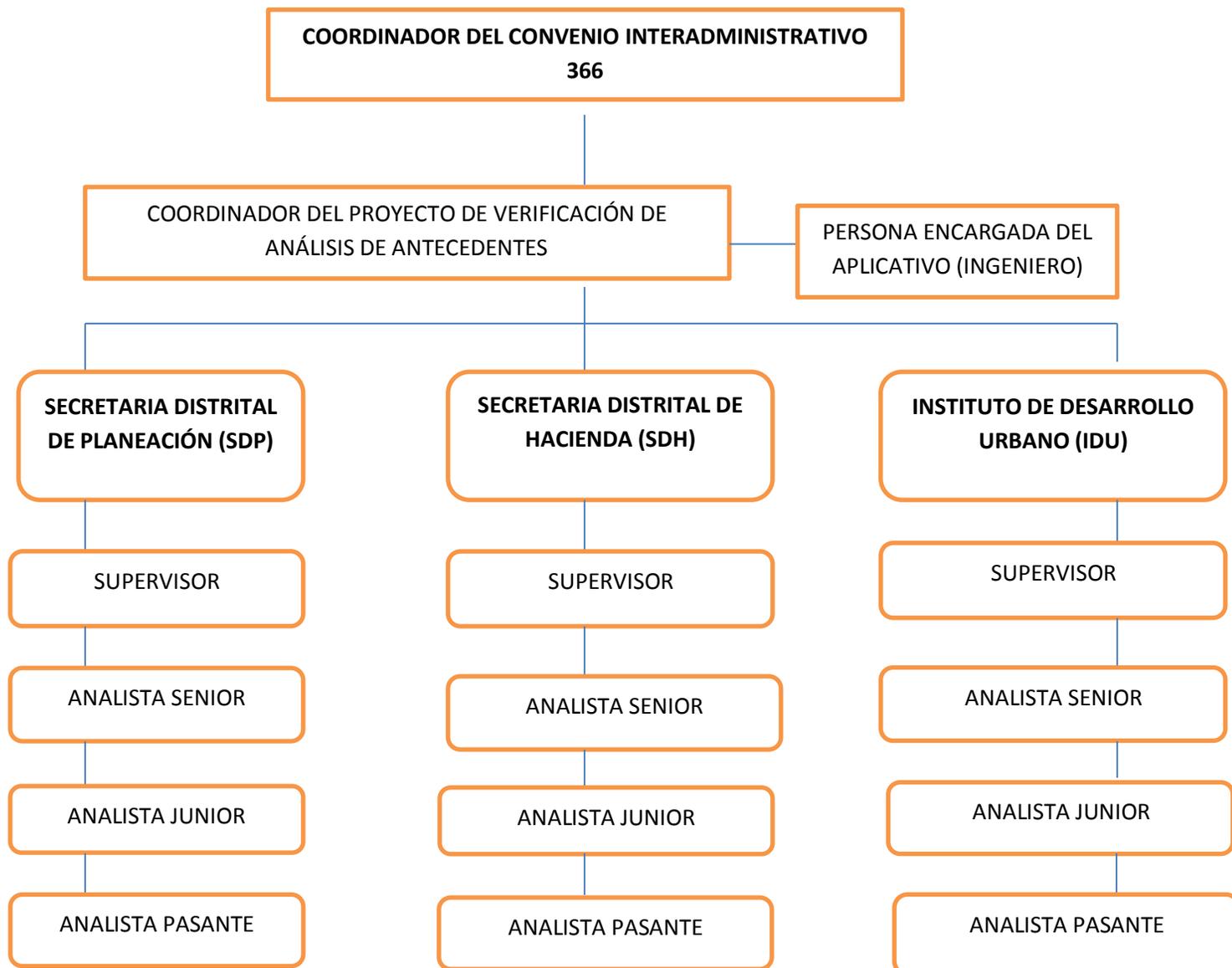




FUENTE: DARWIN RINCON, YUCELY GARCIA Y NURY AFANADOR, 2016



6.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA ETAPA DE VERIFICACIÓN DE ANÁLISIS DE ANTECEDENTES





La Universidad de Pamplona en los últimos 11 años ha venido participando en diversas licitaciones públicas con el fin de acceder a proyectos para proveer cargos por concurso de méritos en entidades públicas.

La cual posee una infraestructura debidamente adecuada, que permite desarrollar el proceso de selección para la provisión de empleos vacantes del sistema general de carrera administrativa de las plantas globales de personal de la secretaria distrital de planeación – SDP, del instituto de desarrollo urbano – IDU y de la secretaria distrital de hacienda – SDH, desde la etapa de verificación de requisitos mínimos hasta la consolidación de la información para la conformación de las listas legibles; proyecto mediante el cual la Universidad de Pamplona se ha desempeñado en los últimos cuatro meses (4).

Así mismo, se detecta la necesidad de proponer un plan de mejora que conduzca a la optimización de la calidad de vida personal y a crear condiciones que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción, con el fin de aumentar la productividad laboral de las personas dentro de las salas donde se ejecuta el convenio interadministrativo 366 suscrito entre La Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC y la Universidad de Pamplona.

6.2 Diagnóstico de la unidad de trabajo.

Soporte Técnico Concurso De Méritos De Las Plantas Globales De Personal De La Secretaria Distrital De Planeación - SDP, Del Instituto De Desarrollo Urbano – IDU Y De La Secretaria Distrital De Hacienda – SDH.





Los aspectos técnicos están relacionados por medio del aplicativo web de la CNSC y demás aspectos tecnológicos para todas las etapas del concurso, módulos de formulación de reclamaciones y apelaciones para la etapa de verificación de requisitos mínimos, publicaciones, aplicación de pruebas, listados de resultados públicos, Demás aspectos técnicos, tecnológicos y de sistemas de información necesarios para realizar el proceso de selección de empleados de carrera administrativa de IDU, SDP Y SDH, hasta la consolidación de todos los resultados del proceso para determinar la lista de elegibles.

Para el cumplimiento de las etapas del proceso se tienen en cuenta aspectos claves como:

- La Universidad de Pamplona cuenta con una red estructurada de internet independiente de las demás redes implementadas que permite acceder por medio de cableado para la realización del trabajo asignado.
- La intranet está configurada con protocolos ip que limita a los usuarios entrar a otras páginas de internet que no fueran las seleccionadas para trabajar en el aplicativo del concurso de méritos para proveer los empleos de carrera administrativa en las entidades secretaria distrital de planeación - SDP, del instituto de desarrollo urbano – IDU y de la secretaria distrital de hacienda – SDH.





- Cuenta con la maquinaria y equipos (computadores) adecuados para que el grupo de trabajo pueda cumplir con las tareas asignadas.

6.3 TALENTO HUMANO

Se determinarán los siguientes perfiles:

1. Analistas: es el encargado de realizar el análisis inicial de las hojas de vida de los inscritos.
2. Supervisores: es el encargo de hacer la revisión de las hojas de vida de los inscritos una vez revisada por los analistas, además de atender inquietudes o consultas sobre la convocatoria.

Los analistas de requisitos mínimos, quienes deben encontrarse como mínimo de entapa de práctica de carrera universitaria en las siguientes disciplinas académicas: derecho, administración pública, psicología, Ingeniería industrial, Gobierno y relaciones públicas, ciencias políticas, sociología, administración de empresas, contaduría, economía y ciencias administrativas.

3. Líderes por convocatoria: es el encargado de atender cualquier eventualidad presentada en la sala y de socializar nuevos criterios o cambios realizados que infieran en el trabajo de analistas y supervisores, hacer los informes que requiera el coordinador general de la actividad.





Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750 - www.unipamplona.edu.co

7. Matriz DOFA





| MATRIZ DOFA | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|--------------------|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado para cumplir cada una de las tareas asignadas. 2. Cuenta con un clima organizacional adecuado para la realización de las actividades del trabajo. 3. Se realiza capacitaciones para cada una de las convocatorias. 4. Se cuenta con equipos tecnológicos adecuados para cada una de las fases del proceso. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel elevado de estrés en el momento de cumplir con las tareas asignadas (metas). 2. Las actividades se realizan en forma rutinaria. 3. No se cumple con los reglamentos que se encuentran establecidos en el contrato. 4. Ingreso de personal de otras salas que causan distracción. 5. Baja motivación al momento de realizar las tareas asignadas. 6. Realizar pausas activas. 7. Sobre carga laboral. |



| OPORTUNIDADES (O) | ESTRATEGIA (FO) | ESTRATEGIA (DO) |
|---|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar actividades que permitan motivar al personal. 2. Involucrar personal profesional de terapia ocupacional. 3. Disponer de un buen personal humano, con experiencia en convocatorias. 4. Implementar nuevas tecnologías que permitan mejorar las fallas en el desarrollo del proyecto. | <p>*F1/F2/O1: Ejecutar actividades de motivación que permita el aumento de rendimiento laboral.</p> <p>*F2/F1/F4/O3: Ejecutar pruebas periódicas que permita conocer el buen desempeño del personal para futuras convocatorias.</p> <p>*F5/O1: Obtener mejores equipos en el mercado que permita ejecutar de manera eficiente el trabajo.</p> | <p>*D5/D7/O1: Disponer estrategias que permita mejorar la motivación del personal.</p> <p>*D1/O4: Adquirir implementos para adaptar la planta física del área de trabajo para mejorar el ambiente laboral y el estrés.</p> <p>*D2/O3: Mejorar la comunicación del personal y fidelizándolos para un buen desempeño laboral.</p> <p>*D6/O2: Ejecutar un plan de pausas activas.</p> <p>*D3: Establecer los principios corporativos.</p> |



| AMENAZAS (A) | ESTRATEGIA (FA) | ESTRATEGIA (DA) |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tardanza en la cancelación del salario. 2. Desmotivación en el personal. 3. Cambios de criterios constantes por parte (CNSC). 4. Nivel elevado de errores por parte de los analistas y supervisores. 5. Fallas tecnológicas (se torna lento y caída de sistema). | <p>*A4/F1/F2: Elección del personal de manera rigurosa y capacitaciones para disminuir el margen de errores.</p> <p>*A5/F5: Disponer de planes alternativos para el buen desarrollo del trabajo o tarea asignada.</p> | <p>*A1/A2/D5: Aclarar el conducto regular para los acuerdo de pagos de salarios para que sean puntuales y evitar demoras.</p> <p>*A3/D1/D2: Realizar un estudio previo que permita definir los criterios y evitar demoras en el cumplimiento de metas.</p> |



7.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

Cuando se manejan procesos que deben tener un carácter reservado como este, se debe contar con áreas de trabajo que posean un alto nivel de seguridad; por esto la Universidad de Pamplona en los últimos años se ha preocupado por implementar las más altas medidas de seguridad para el ingreso a dichas áreas, aportando las condiciones de operación, trabajo y funcionamiento de los equipos de personal, con la garantía de confidencialidad.

La Universidad de Pamplona, socializa y genera las directrices correspondientes a todas las personas que laborarán en las instalaciones (Guardas de Seguridad, servicios generales y demás funcionarios), esto con el fin de evitar manejo de información errónea, y mantener su confidencialidad. De igual forma, se adecuarán y ajustarán los equipos de cómputo y demás elementos, a las necesidades del proyecto.

Dicho proyecto se está ejecutando en la sede del CREAD Cúcuta, contando con un alto nivel de seguridad para proyectos de carácter reservado. La cual está dada de la siguiente manera:

- A. Estudio de seguridad del personal involucrado en el proceso.
- B. Circuito cerrado de televisión con grabación 24 horas.
- C. Vigilancia privada del sitio durante las 24/7 horas.
- D. Control de acceso



7.2 Mecanismos visuales y electrónicos de control que se utilizan.

Cámaras de Seguridad

- Sistema de circuito cerrado de seguridad en video para la sala de seguridad de la universidad de pamplona sede Cúcuta, que consta de: un (1) dvr 16 ch: dvr 16ch, 480frn, audio 1, compresión h.264, grabación 4cif, bnc-vga, resolución 1024x768, disco duro 2 tera. / Sin panel frontal. Permite trasladar los videos a discos duros externos por usb.
- Dos (2) cámaras domo ptz, interior ¼ sony ccd 10xzoom óptico, lente 3.8 a 38mm, 480tv1, infrarrojo, 36leds, fuente incluida, compensación contraluz, balance blancos.
- Cuatro (4) cámara tipo domo infrarrojo color blanco, 600 tv1, 2.8mm, dis 1/3", led 10-20m, ip66, compensación contraluz, reducción de ruido, balance de blancos, control iris.
- Cinco (5) cámaras profesionales hdl varifocal 660 tv1, infrarroja, lente 2.8 mm. A 12 mm. Alcance ied hasta 40 mts ip66. Diez (10) video balum repontencializador de video, siete (10) adaptador 12v. 1 amp. Cinco (5) caja protectora de plástico para el video balum y el adaptador.



Sistema de ingreso y salida sala de seguridad.

El ingreso a la sala de seguridad está dado por medio de un reconocimiento facial y la impresión dactilar, el software de reconocimiento permite solo ingreso a las personas previamente autorizadas. También los guardas de seguridad están al tanto de revisar y no permitir el ingreso de aparatos electrónicos, celulares y similares.

Características técnicas del sistema de control de acceso biométrico facial.

- ACZ-VF 380, sistema de control de acceso y asistencia
- Pantalla: 3 pulgadas touch
- Captura de rostros: 200
- Cap. ID card: 10.000
- Cap. Registros: 100.000
- Comunicación: Ethernet (TCP/IP), USB
- Funciones estándar: ID CARD, servicio de Query autónomo, código de acceso, 9 huellas por usuario, alarma programable (tiempo), 3 combinaciones para apertura, sensor de puerta, conexión para botón de salida.
- Fuente de poder: 12 VDC, 1,5A
- Tiempo de verificación: ≤ 1 segundo



- Temperatura de operación de 0°C a 45°C

Especificaciones técnicas de los equipos de cómputo que se utilizan.

- Sistema operativo: windows 7 professional a 64 bits
- Disco duro: 500 gb
- Cpu: intel core i5 – 3220 @ 3.30 ghz
- Cámara web integrada de 1 mega pixel, resolución de 1280 x 800, formatos awlive, wmv, avi, mpeg, video full hd.
- Manejo de información

Como medidas para evitar que salga información del área de trabajo destinado para la verificación de requisitos mínimos, la Universidad de Pamplona dispondrá de las siguientes:

- No se permite el ingreso de aparatos electrónicos como grabadoras, filmadoras, cámaras fotográficas, teléfonos celulares, tabletas, computadores portátiles, etc.
- No se permite el ingreso de armas.
- No se permite por ningún motivo el ingreso de CD's, DVD, memorias USB, dispositivos de almacenamiento portátiles, etc.



- Se restringe el ingreso de papel y lapiceros, este material solo podrá ser ingresado con autorización; en ningún caso podrá salir del sitio.
- Por ningún motivo se permite el ingreso de bolsos, carteras, billeteras y paquetes. Se instalarán lockers individuales
- En el sitio habrá grabación de video 24/7
- Restricciones para el ingreso a diferentes páginas de internet.

8. Proceso de vinculación.

8.1 Selección y capacitación.

Las capacitaciones se realizaron en las salas de seguridad de dos (2) de las sedes de la Universidad de Pamplona, a saber: Calle 71 No.11-51 en la ciudad de Bogotá D.C. y en la Calle 5 N° 2-38 del Barrio Latino, en la ciudad de San José de Cúcuta. La capacitación en la ciudad de Bogotá se realizará por el sistema Skype, y estará dirigida a analistas y a supervisores.

Se definió el perfil de selección de cargos y se realizó la capacitación del personal en una duración de 2 días en temáticas como:

- Decreto 785 de 2005
- Acuerdos para cada una de las convocatorias
- Normas vigentes relacionadas.



- Protocolo de seguridad.
- Conocimiento y funcionamiento del aplicativo de requisitos mínimos.
- Requisitos que deben contener la certificación de estudio y experiencia.
- Protocolo a utilizar para la valoración de hojas de vida.

El proceso de capacitación se realizó con el acompañamiento de los supervisores y líderes de convocatoria y delegados por la CNSC del proyecto en los primeros días de su ejecución, ya que contaban con experiencia en proyectos anteriores; el proyecto debía poseer conocimientos tales como: definición de conceptos relacionados con requisitos exigidos por cada empleo registrados en la OPEC , procedimientos a tener en cuenta en la verificación de requisitos mínimos de los aspirantes que participen en el proceso de selección, elementos característicos de las certificaciones tanto de educación formal como de experiencia.

8.2 Metodología a usar en la selección del personal.

- Análisis y estudio del decreto 785 de 2005 y los acuerdos para cada una de las convocatorias.
- Determinación y construcción de ejercicios de simulación a partir de la técnica de discusión grupal.
- Seguimiento y evaluación del proceso.



- Selección de los analistas y supervisores encargados de la verificación de requisitos mínimos de los aspirantes.
- Pacto de Confidencialidad.

8.3 Actas de confidencialidad.

El acta de confidencialidad restringe el uso público de la información ya que es un contrato u acuerdo que la Universidad de Pamplona realizo con el personal contratado al momento de su vinculación.

Todas y cada una de las personas que intervienen en el proceso deben firmar un acta de confidencialidad, donde se comprometen de manera clara y precisa a no revelar, ni publicar información relacionada con el proceso de selección.

8.4 FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR EL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA

Las prácticas empresariales permiten desarrollar diversas actividades, las cuales son asignadas al estudiante, con el fin de hacer parte del desarrollo de la organización. Siendo así que mediante dicho proceso, se establecen cierto número de responsabilidades y tareas, las cuales deben ser desempeñadas bajo parámetros previamente establecidos o que pueden variar según las necesidades y requerimientos de la organización como tal.



Para la presente Práctica Empresarial, se fijaron diversos cargos con determinadas funciones a desarrollar por parte de los estudiantes; las cuales se describen a continuación, así:

Cargos.

Analista: Es el encargado de realizar el análisis inicial de las hojas de vida de los inscritos en el concurso de méritos para proveer los empleos de carrera administrativa para las entidades Secretaria Distrital de Planeación SDP, Secretaria Distrital de Hacienda SDH e Instituto de Desarrollo Urbano IDU

A continuación se enuncian las siguientes funciones:

- Revisión de hojas de vida en la etapa de verificación de antecedentes definidos en cada uno de los acuerdos de las convocatorias y el decreto 785 de 2005.
- Comprensión y aplicación de los protocolos de verificación y calificación establecidos por el líder de verificación de antecedentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis en la plataforma está constituido de la siguiente manera:

A. Documentos que acreditan los títulos de estudios (art. 19 del acuerdo 528 de 2014): Verificación del diploma, acta de grado, certificaciones o títulos otorgados por las instituciones correspondientes o certificado de terminación de materias del respectivo pensum académico, cuando así lo permita la legislación vigente al respecto. Para su validez requerirán de los registros y autenticaciones que determinen las normas vigentes sobre la materia.



En los casos en que se requiera acreditar la tarjeta profesional, podrá sustituirse por la certificación expedida por el organismo competente de otorgarla, en la cual conste que dicho documento se encuentra en trámite, siempre y cuando se acredite el respectivo título o grado, cuya expedición no sea superior a tres (3) meses contando a partir del día en que fue incluido el documento en la etapa de verificación de requisitos mínimos.

Dentro del año siguiente a la fecha de posesión, el empleado deberá presentar la correspondiente tarjeta o matrícula profesional. De no acreditarse en ese tiempo, se aplicará lo previsto en el artículo 5° de la ley 190 de 1995 y en las normas que la modifiquen o sustituyan.

Los estudios realizados y los títulos obtenidos en el exterior requerirán para su validez, de la homologación y convalidación por parte del Ministerio de Educación Nacional o de la autoridad competente.

Quienes hayan adelantado estudios de pregrado o de postgrado en el exterior, al momento de tomar posesión de un empleo público que exija para su desempeño estas modalidades de formación, podrán acreditar el cumplimiento de estos requisitos con la presentación de los certificados expedidos por la correspondiente institución de educación superior. Dentro de los (2) años siguientes a la fecha de posesión, el empleado deberá presentar los títulos debidamente homologados; si no lo hiciera, se aplicará lo dispuesto en el artículo 5° de la ley 190 de 1995 y en las normas que lo modifiquen o sustituyan

B. Documentos que acreditan experiencia (art. 20 del acuerdo 528 de 2014): verificación de certificación de experiencia para la contabilización de la experiencia profesional a partir de la fecha de terminación de materias, deberá adjuntarse la





certificación expedida por la institución educativa en que conste la fecha de terminación y la aprobación del pensum académico. En caso de no aportarse, la misma se contara a partir de la obtención del título profesional.

Los certificados de experiencia en entidades públicas o privadas, deben indicar de manera expresa y exacta: i) Nombre o razón social de la empresa que lo expide; ii) cargos desempeñados; iii) funciones, salvo que la ley las establezca; iv) fecha de ingresos y de retiro (día, mes y año) para cada empleo desempeñado; y v) jornada laboral, en los casos de vinculación legal o reglamentaria.

Las certificaciones deberán ser expedidas por el Jefe de Personal o el Representante Legal de la entidad o quien haga las veces.

La experiencia acreditada mediante contratos de prestación de servicios, deberá ser soportada con la respectiva certificación de la ejecución del contrato o mediante acta de liquidación o terminación, precisando las actividades desarrolladas.

Para el caso de certificaciones expedidas por personas naturales, las mismas deberán llevar la firma, antefirma legible (nombre completo) y número de cedula de ciudadanía del empleador contratante, así como su dirección y teléfono.

Cuando se presente experiencia adquirida de manera simultánea (tiempos traslapados), en una o varias instituciones, el tiempo de experiencia se contabilizará por una sola vez.

En los casos en los que el aspirante haya ejercido su profesión o actividad en forma independiente o en una empresa o entidad actualmente liquidada, la experiencia se acreditará mediante declaración del mismo, siempre y cuando se especifiquen las



fechas de inicio y de terminación, el tiempo de dedicación y las funciones o actividades desarrolladas, la cual se entenderá rendida bajo gravedad del juramento.

C. Equivalencias entre estudios y experiencia (artículo 25 decreto 785 de 2005);
Artículo 25. Equivalencias entre estudios y experiencia. Las autoridades territoriales competentes, al establecer el manual específico de funciones y de requisitos, no podrán disminuir los requisitos mínimos de estudios y de experiencia, ni exceder los máximos señalados para cada nivel jerárquico.

Sin embargo, de acuerdo con la jerarquía, las funciones, las competencias y las responsabilidades de cada empleo, podrán prever la aplicación de las siguientes equivalencias:

25.1 Para los empleos pertenecientes a los niveles Directivo, Asesor y Profesional:

25.1.1 El título de postgrado en la modalidad de especialización por:

25.1.1.1 Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional

25.1.1.2 Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, o

25.1.1.3 Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.

25.1.2 El título de postgrado en la modalidad de maestría por:



25.1.2.1 Tres (3) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o

25.1.2.2 Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, o

25.1.2.3 Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.

25.1.3 El título de postgrado en la modalidad de doctorado o postdoctorado, por:

25.1.3.1 Cuatro (4) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o

25.1.3.2 Título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo.

25.1.3.3 Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo, y dos (2) años de experiencia profesional.

25.1.4 Tres (3) años de experiencia profesional por título profesional adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo.

25.2 Para los empleos pertenecientes a los niveles técnico y asistencial:



25.2.1 Título de formación tecnológica o deformación técnica profesional, por un (1) año de experiencia relacionada, siempre y cuando se acredite la terminación y la aprobación de los estudios en la respectiva modalidad.

25.2.2 Tres (3) años de experiencia relacionada por título de formación tecnológica o de formación técnica profesional adicional al inicialmente exigido, y viceversa.

25.2.3 Un (1) año de educación superior por un (1) año de experiencia y viceversa, o por seis (6) meses de experiencia relacionada y curso específico de mínimo sesenta (60) horas de duración y viceversa, siempre y cuando se acredite diploma de bachiller para ambos casos.

25.2.4 Diploma de bachiller en cualquier modalidad, por aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y un (1) año de experiencia laboral y viceversa, o por aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y CAP de Sena.

25.2.5 Aprobación de un (1) año de educación básica secundaria por seis (6) meses de experiencia laboral y viceversa, siempre y cuando se acredite la formación básica primaria.

25.2.6 La equivalencia respecto de la formación que imparte el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, se establecerá así:

25.2.6.1 Tres (3) años de educación básica secundaria o dieciocho (18) meses de experiencia, por el CAP del Sena.

25.2.6.2 Dos (2) años de formación en educación superior, o dos (2) años de experiencia por el CAP Técnico del Sena y bachiller, con intensidad horaria entre 1.500 y 2.000 horas.





25.2.6.3 Tres (3) años de formación en educación superior o tres (3) años de experiencia por el CAP Técnico del SENA y bachiller, con intensidad horaria superior a 2.000 horas.

Parágrafo 1°. De acuerdo con las necesidades del servicio, las autoridades competentes determinarán en sus respectivos manuales específicos o en acto administrativo separado, las equivalencias para los empleos que lo requieran, de conformidad con los lineamientos establecidos en el presente decreto.

Parágrafo 2°. Las equivalencias de que trata el presente artículo no se aplicarán a los empleos del área médico asistencial de las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social en Salud.

Una vez verificados los requisitos y su información, se hace necesario diligenciar el aplicativo según lo establecido, señalando las casillas correspondientes de acuerdo a la información dada y a su vez especificando las causales de inadmisión de ser necesario.

De tal forma que en el evento de reclamaciones, un grupo de abogados contestarán a cada tutela especificando al aspirante las causales de inadmisión para el cargo.

También se hace necesario el manejo de una bitácora, la cual mostraba el proceso de análisis de hojas de vida día a día y que la verificación fuese adecuada según los parámetros establecidos, determinando los admitidos, inadmitidos e igualmente las causales de inadmisión como tal.

Adicionalmente a esto se desempeñaron funciones de revisor, en apoyo al desarrollo del proyecto. A continuación se describe las diversas actividades realizadas.





Supervisor: Es el encargado de verificar las hojas de vida examinadas por los analistas en el concurso de méritos para proveer los empleos de carrera administrativa para las entidades Secretaria Distrital de Planeación SDP, Secretaria Distrital de Hacienda SDH e Instituto de Desarrollo Urbano IDU. Labor desempeñada "ocasionalmente" según los requerimientos del proceso.

A continuación se enuncian las siguientes funciones:

- Realizar revisión y recomendaciones pertinentes a la información suministrada por los analistas mediante el aplicativo y el análisis determinado de cada hoja de vida, para ser modificadas según criterios de selección establecidos o modificados por la CNSC según sea el caso.
- Revisar y recomendar correcciones de la información a los analistas. (Devuelto)
- Determinar que el análisis fue adecuado y proceder a documentar en la bitácora para facilitar así el trabajo de los revisores establecidos, quienes previamente debían enviar al supervisor para una tercera revisión (Cerrado).

9. Cronograma de actividades del convenio interadministrativo 366.

CONTRATO 366 DE 2015 CNSC - UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE EJECUCION DEL CONTRATO CONVOCATORIAS **Secretaria Distrital de Planeación- SDP, Instituto Desarrollo**





| Urbano - IDU y Secretaria Distrital de hacienda – SDH | | | |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|
| UNIVERSIDAD DE PAMPLONA | | | |
| ETAPAS/ACTIVIDAD | CONVOCATORIA | FECHA INICIO | FECHA FINAL |
| Etapas de Prueba de Valoración de Antecedentes | | | |
| Capacitación al equipo de analistas | TODAS | 10-ago-16 | 17-ago-16 |
| Contratación equipo de analistas | TODAS | 18-ago-16 | 22-ago-16 |
| Valoración de antecedentes | IDU | 17-ago-16 | 06-sep-16 |
| Valoración de antecedentes | SDP | 12-sep-16 | 07-oct-16 |
| Valoración de antecedentes | SDH | 10-oct-16 | 29-nov-16 |
| Auditoria al proceso de valoración de antecedentes por la CNSC | IDU | 17-ago-16 | 12-sep-16 |
| Auditoria al proceso de valoración de antecedentes por la CNSC | SDP | 19-sep-16 | 12-oct-16 |
| Auditoria al proceso de valoración de antecedentes por la CNSC | SDH | 12-oct-16 | 26-nov-16 |
| Aviso con fecha publicación resultados valoración de antecedentes | IDU | 15-sep-16 | 15-sep-16 |
| Aviso con fecha publicación resultados valoración de antecedentes | SDP | 10-oct-16 | 10-oct-16 |
| Aviso con fecha publicación resultados valoración de antecedentes Grupos III Y IV | SDH | 27-oct-16 | 27-oct-16 |



| | | | |
|---|-----|-----------|-----------|
| Aviso con fecha publicación resultados valoración de antecedentes Grupos I Y II | SDH | 29-nov-16 | 29-nov-16 |
| Publicación de resultados de análisis de antecedentes | IDU | 23-sep-16 | 23-sep-16 |
| Publicación de resultados de análisis de antecedentes | SDP | 18-oct-16 | 18-oct-16 |
| Publicación de resultados de análisis de antecedentes Grupos III y IV | SDH | 08-nov-16 | 08-nov-16 |
| Publicación de resultados de análisis de antecedentes Grupos I y II | SDH | 02-dic-16 | 02-dic-16 |
| Reclamaciones Resultados análisis de antecedentes | IDU | 26-sep-16 | 30-sep-16 |
| Reclamaciones Resultados análisis de antecedentes | SDP | 19-oct-16 | 25-oct-16 |
| Reclamaciones Resultados análisis de antecedentes Grupos III y IV | SDH | 09-nov-16 | 16-nov-16 |
| Reclamaciones Resultados análisis de antecedentes Grupos I y II | SDH | 05-dic-16 | 12-dic-16 |
| Respuesta a reclamaciones contra resultados de análisis de antecedentes | IDU | 27-sep-16 | 07-oct-16 |
| Respuesta a reclamaciones contra resultados de análisis de antecedentes | SDP | 23-oct-16 | 04-nov-16 |
| Respuesta a reclamaciones contra resultados de análisis de antecedentes Grupos III y IV | SDH | 15-nov-16 | 23-nov-16 |
| Respuesta a reclamaciones contra resultados de | SDH | 07-dic-16 | 14-dic-16 |





| | | | |
|--|-----|-----------|-----------|
| análisis de antecedentes Grupos I y II | | | |
| Publicación resultados definitivos de análisis de antecedentes | IDU | 14-oct-16 | 14-oct-16 |
| Publicación resultados definitivos de análisis de antecedentes | SDP | 21-nov-16 | 21-nov-16 |
| Publicación resultados definitivos de análisis de antecedentes Grupos III y IV | SDH | 25-nov-16 | 25-nov-16 |
| Publicación resultados definitivos de análisis de antecedentes Grupos I y II | SDH | 15-dic-16 | 15-dic-16 |
| Entrega de informe final prueba de valoración de antecedentes | IDU | 18-oct-16 | 18-oct-16 |
| Entrega de informe final prueba de valoración de antecedentes | SDP | 01-dic-16 | 01-dic-16 |
| Entrega de informe final prueba de valoración de antecedentes Grupos III y IV | SDH | 30-nov-16 | 30-nov-16 |
| Entrega de informe final prueba de valoración de antecedentes Grupos I y II | SDH | 14-dic-16 | 14-dic-16 |

DQS is member of:





10. ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN

10.1 TÍTULO

REALIZAR LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL CONVENIO INTERADMINISTRATIVO 366 CELEBRADO ENTRE LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (CNSC) Y LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.

10.2 OBJETIVOS

10.2.1 Objetivo general.

Desarrolla el plan de acción propuesto en el semestre anterior sobre clima organizacional en el convenio interadministrativo 366 entre la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y la Universidad de Pamplona.

10.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los aspectos que se deben tener en cuenta en el convenio interadministrativo 366.





- Aplicar las estrategias dirigidas al crecimiento del nivel de satisfacción laboral.
- Analizar las necesidades de los trabajadores teniendo en cuenta las debilidades para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento.

10.3 JUSTIFICACIÓN.

El clima organizacional es un tema de gran importancia y determinante para el progreso, crecimiento y sostenimiento hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, quien es el capital más importante dentro de la misma.

Según Alexis Goncalvez el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el desempeño de la organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, es así como un clima organizacional favorable en donde el ambiente de trabajo es agradable y motivador para los empleados se considera una inversión a largo plazo ya que el medio ambiente laboral forma parte del activo de una organización y como tal se debe valorar e intervenir positivamente.

Por todo esto, nace la necesidad de conocer cuál fue el nivel de satisfacción de los trabajadores por medio de aplicación de herramientas confiables para evaluar el



mismo. Estableciendo la necesidad de colocar en marcha el plan de acción propuesto para el mejoramiento del clima organizacional para el contrato 366 firmado entre la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Universidad de Pamplona y/o para futuros contratos de la misma índole, ya que como futuros profesionales detectamos falencias en el clima organizacional.

11. MARCO CONCEPTUAL

11.1 Concepto de clima organizacional.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960.





Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. 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.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.



Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último, 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.

11.2 Importancia de Clima Organizacional.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).





Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

11.3 Características del clima organizacional.

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que



tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes

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

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

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.



Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

11.4 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional.

Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral.

Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para



el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

11.5 Funciones del clima organizacional.

1. Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidación: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.





5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.



11. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.



18. Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

12. Tipos de clima organizacional.

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en



cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Autoritario: Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbres de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.

Paternalista: en esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del tipo autoritario.

Consultivo: Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

13. Aspectos de clima organizacional.

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales. Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se



desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”. Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

13.1 ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral

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 trabajo. “Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”. “Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un





lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”. Por lo que podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

13.2 Factores de clima organizacional.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional.(estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

A continuación una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos:





1. Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.



3. Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

4. Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos



diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

13.3 Satisfacción laboral.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la





posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor favorable o desfavorable acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo.

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se





identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

13.4 Determinantes de la satisfacción laboral.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen





trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado.

Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

13.5 Insatisfacción laboral.

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona.





13.6 Insatisfacción.

Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos. En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Robbins (1996) entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.



Tabla 1: Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo

| | | |
|---------------------|--------------------|----------------|
| | Activa | |
| <i>Constructiva</i> | SALIDA | VOZ |
| <i>Destructiva</i> | NEGLIGENCIA | LEALTAD |
| | Pasiva | |

Fuente: Robbins S.P. y Coulter, M. "Administración". México, 1996.

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996).

Muñoz Adánez, (1990) define la insatisfacción laboral como "el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una



empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

13.7 Causas principales de la insatisfacción laboral.

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador.

Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo

- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo



pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

- Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

- Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.





13.8 Consecuencias de la insatisfacción laboral.

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

14. CONFLICTO LABORAL

Las Organizaciones son productos artificiales derivados de la actividad humana que no están sometidos a determinismos biológicos. Por ello las personas que las constituyen vínculos de carácter psicológico y sociológico.





El comportamiento que llevan a cabo las personas en el seno de las Organizaciones es un comportamiento voluntario y libre pero en ningún caso arbitrario o casual aunque algunas veces pudiera parecerlo.

Algunos elementos básicos a tomar en cuenta para que una situación sea calificable o no como conflicto:

- Interacción entre dos o más personas
- Existencia de conductas internas y/o externos incompatibles subjetivamente
- Intencionalidad de perjudicar al otro o atribución de tal intencionalidad.
- Utilización directa o indirecta del poder.
- Ineficacia normativa.

Según M. DEUTSCH 1973 distingue seis tipos de conflictos:

- CONFLICTO VERIDICO: Existe objetivamente y es percibido con precisión.
- CONFLICTO CONTINGENTE: Determinar estructuración de los elementos o circunstancias, esta se podrían reorganizar con lo que desaparecería el conflicto.
- CONFLICTO DESPLAZADO: Discuten sobre un tema que es un sucedáneo del verdadero.
- CONFLICTO MAL ATRIBUIDO: Existe un error en la identificación del contendiente debido normalmente a que se yerra el verdadero tema objeto del conflicto.
- CONFLICTO LATENTE: Es aquel que debiendo ocurre no ocurre porque ha sido reprimido, desplazado, mal atribuido o ha dejado de existir psicológicamente.



- **CONFLICTO FALSO:** Aquel conflicto que no tiene ninguna base objetiva supone siempre una distorsión de la percepción o una mala comprensión.

14.1 NIVELES DEL CONFLICTO

- NIVEL 1 CONFLICTO INTRAPERSONAL
- NIVEL 2 CONFLICTO INTRAGRUPAL
- NIVEL 3 CONFLICTO INTERGRUPAL
- NIVEL 4 CONFLICTO INTERORGANIZACIONAL



15. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL CONVENIO INTERADMINISTRATIVO 366 CELEBRADO CON LA COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (CNSC) Y LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.

| | | | | |
|--|--|--|--|-----------|
| Nombre: Stefany Viviana Peñaloza Caicedo – Claudia Johanna Jauregui Rivera | | | | |
| | | | | |
| Nombre del Responsable de la Ejecución del Plan de Acción | | | | |
| Universidad de pamplona | | | | |
| Datos de Contacto | | | | |
| No de Teléfono | Correo Electrónico | | | Dirección |
| 3133782208 – 3115197392 | Clau41-5@hotmail.com Vivianap2703@gmail.com | | | |

| Productos | Actividades | Población | Responsables | SEMANAS | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|-------------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
| | | | | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| DIAGNOSTICO DEL CONVENIO INTERADMINISTRATIVO 366 CELEBRADO CON LA COMISION | Presentación de las tres convocatorias realizadas durante el semestre de prácticas. | CON LA COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (CNSC) Y LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA | STEFANY PEÑALOZA Y CLAUDIA JAUREGUI | | | | | | | | | | | | | | |





16. CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de la práctica empresarial, el interactuar con los jefes, colegas, ingenieros, operadores y abogados es muy significativo e importante para el comienzo de la vida profesional que nos hace una realidad nuestra carrera y el compromiso mayor que llevamos.

Ha sido un enriquecimiento en nuestro conocimiento y en la experiencia laboral que hemos obtenido al realizar en esta institución como lo es la universidad de pamplona.

En estas prácticas hemos desarrollado y divulgado los principios corporativos en el área de trabajo y en un grado de armonía y confianza.

Se puede finalizar que el presente diseño de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional sirve como herramienta guía para el desarrollo de futuros proyectos llevado a cabo por la Universidad de Pamplona, con el fin de garantizar el ingreso de personal idóneo a los empleos de carrera administrativa en Colombia.



16. RECOMENDACIONES

Se invita a los estudiantes que quieran realizar las prácticas en esta organización, ser flexible para asumir diferentes labores que le puedan ser asignadas pero que muestren criterio cuando considere que la actividad no es congruente con su área profesional y de desempeño.

El ambiente en cualquier sitio y las relaciones entre los miembros son factores de suma importancia para la ejecución de cualquier trabajo. Es por eso que debería ser uno de los temas de mayor importancia para mejorar la productividad organizacional.

Se deben fortalecer las buenas relaciones con los trabajadores, es de gran importancia el tener confianza con ellos y que se sientan en un ambiente seguro con las actividades realizadas en el área de trabajo, de igual modo su estado de ánimo afecta directamente su desempeño en el trabajo y es importante saber constantemente como se encuentran.





17. ANEXOS

17.1 Anexos de la Celebración del Día de Amor y Amistad





Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750 - www.unipamplona.edu.co



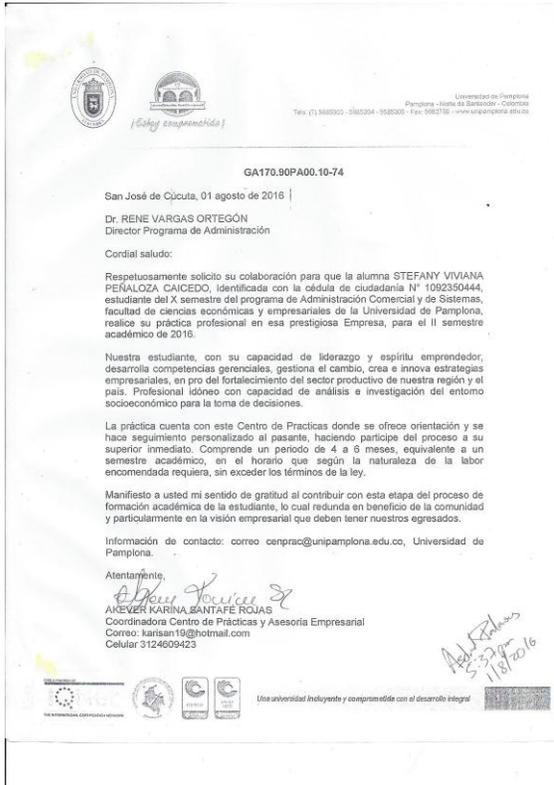
17.2 Anexo de la Sala decorada con el mes de halloween



Una universidad *incluyente* y *comprometida* con el desarrollo integral



17.3 Anexo Cartas de Aceptación Practica Profesional





Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750 - www.unipamplona.edu.co





17.4 Anexo de la Cartilla de Pausas Activas.

17.5 Anexo de la Carta sobre las dificultades que se presentaron con el tutor asignado





17.6 Anexo de Carta de Terminación Practica Profesional de Stefany Peñaloza





17.7 Anexo de Carta de Terminación de Práctica Profesional de Claudia Jáuregui

Universidad de Pamplona
 Pamplona - Norte de Santander - Colombia
 Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750 - www.unipamplona.edu.co

San José de Cúcuta, 01 de diciembre de 2016

Respetada
 Alavez Karina Santafé Rojas
 Coordinadora
 Centro De Prácticas y Asistencia Empresarial
 Universidad de Pamplona

Ref.: Terminación Práctica Profesional.

Cordial saludo:

Me permito informar que la estudiante CLAUDIA JOHANNA JAUREGUI RIVERA, identificada con cédula de ciudadanía número 90285193, ha cumplido a cabalidad con las funciones asignadas en su labor como Pasante del contrato 366 de 2015 suscrito entre la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Universidad de Pamplona.

Igualmente comunico que ésta Pasantía terminó el pasado 30 de noviembre del año en curso.

Cordialmente,

René Vargas Ortigón
 Decano Docente
 Contrato 366 de 2015

Una universidad incluyente y comprometida con el desarrollo integral

17.8 Anexo de Control de Asistencia de Asesoría

Control de Asistencia Individual. Código: FBU-43 v.00
 Página: 1 de 1

Proceso: Asistencia a Asesorías Área: Trabajo de Grado - Pasantías
 Responsable: _____ Tipo de Actividad: _____ Semestre: II-2016

| Fecha | Hora | Nombre y Apellidos | Código | Programa | Firma del Estudiante |
|-------|------|----------------------------|------------|-------------|----------------------|
| | | Claudia C. Jáuregui Rivera | 90285193 | Asesoría E. | |
| | | José A. Rochel C. | 13.360.713 | Asesoría E. | |
| | | Claudia C. Jáuregui Rivera | 90285193 | Asesoría E. | |
| | | José A. Rochel C. | 13.360.713 | Asesoría E. | |
| | | José A. Rochel C. | 13.360.713 | Asesoría E. | |
| | | José A. Rochel C. | 13.360.713 | Asesoría E. | |
| | | José A. Rochel C. | 13.360.713 | Asesoría E. | |
| | | José A. Rochel C. | 13.360.713 | Asesoría E. | |



18. Bibliografía.

- ❖ Psicología del trabajo para relaciones laborales
AUTOR: Lumbremos Cristina
EDITORIAL: MC GRAW-HILL
EDICION: 2000

- ❖ Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones
AUTOR: Soto Eduardo
EDITORIAL: THOMAS Y HUDSON
EDICION: 2001

19. WEBGRAFÍA

<http://www.sebascelis.com/7-estrategias-de-motivacion-que-funcionan/>

<http://www.buenosnegocios.com/notas/264-10-acciones-motivar-tu-equipo>

www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/

www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

www.monografias.com/.../mejora-clima-organizacional.../mejora-clima-organizacional...



Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750 - www.unipamplona.edu.co



Una universidad **incluyente** y **comprometida** con el desarrollo integral