

**MEDIR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA
LABORAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

GUSTAVO ADOLFO ORDOÑEZ AGUILAR

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PAMPLONA**

2019

INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

GUSTAVO ADOLFO ORDOÑEZ AGUILAR

CC: 1.094.275.056

SUPERVISOR

ANDREA JOHANA RAMÓN TORRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PAMPLONA

2019

Tabla de contenido

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	3
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	4
1.1. RESEÑA HISTORICA	4
1.2. ESTRUCTURA ORGANICA E INTERNA	7
1.3. ASPECTOS CORPORATIVOS	8
1.3.1. Misión	8
1.3.2. Visión	8
1.3.3. Objetivos	9
1.3.4. Valores	9
1.3.5. Principios	10
1.3.6. Políticas	10
1.4. ESTRUCTURA DE GOBIERNO	11
1.4.1. Gobierno Universitario	11
1.4.2. Consejo Superior	11
1.4.3. Consejo Académico:	11
1.5. INFRAESTRUCTURA	12
1.5.1. Sede principal Pamplona	12
1.5.2. Sede Villa del Rosario y Cúcuta	12
CAPITULO II:	13
2. GENERALIDADES DE LA OFICINA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
2.1. Objetivos	14
2.2. Principios	14
2.3. Valores	15
2.4. Estructura interna de la Oficina	16
2.5. Servicios	16
2.6. Funciones	16
2.7 Jefe de Oficina	18
CAPITULO III	18
3. EL DIAGNÓSTICO	18

3.1. Cuestionario de Clima Laboral CLA ò Clima 18	18
3.2. Modelo CLA	19
3.4 Matriz EFE y EFI	27
3.5 Matriz DOFA	30
CAPITULO IV	33
4. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	33
4.1. Equipo De Trabajo De La Oficina De Gestión Del Talento Humano..	33
4.2. Actividades Asignadas Al Estudiante En Práctica.	35
CAPITULO V: MEDIR E IMPLEMENTAR <i>ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</i>	35
5. ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO:.....	35
5.1. Objetivos	36
5.2. Justificación.....	36
5.3. Descripción del problema	38
5.4. Cronograma	39
5.5. Marco teórico	41
5.6. Tipo de Investigación	48
5.7. Métodos y Materiales	48
5.8. Instrumento y resultados	54
6. PLAN DE TRABAJO	65
7. CONCLUSIONES.....	71
8. RECOMENDACIONES	72
9. ANEXOS	73
9.1 Formato Diagnostico Clima Organizacional.....	73
9.2 Formato Medición Clima Organizacional	74
9.3 Formato para selección del funcionario del Mes.....	76
9.4 Celebraciones, Diseños y Actividades	79
9.5 Espacio de Trabajo	84
10. CIBERGRAFIA.....	85

RESUMEN

En este informe final de practica se busca medir el nivel de satisfacción en aspectos relacionados con el clima organizacional y el dicho desempeño de los trabajadores de la Oficina de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Pamplona, de la ciudad de Pamplona Norte de Santander, tiene como finalidad analizar y aplicar alternativas de mejora, que sirva de modelo para los de consejo de gobierno de la Universidad, y al mismo tiempo que se generen espacios agradables en el ambiente laboral siendo este un impulso motivante para que los empleados realicen sus funciones en pro al incremento del desempeño laboral. A través de este proyecto se busca detectar falencias en diferentes dimensiones como lo son recursos físicos, relaciones entre el personal, conformidad con su salario, horario de trabajo, calidad de vida de los trabajadores con su familia, y los procesos de impacto de las capacitaciones; Donde posteriormente se creará un plan de trabajo con diferentes estrategias para mejorar en cada una de estas dimensiones planteadas.

Palabras clave: Clima organizacional, motivación, organización, comportamiento, satisfacción, incremento, modelo, Talento Humano.

ABSTRACT

This final report of the practice seeks to measure the level of satisfaction in the aspects related to the organizational climate and the professional performance of the workers of the Office of Human Talent Management of the University of Pamplona, of the city of Pamplona Norte de Santander, has as a purpose to serve to improve opportunities for improvement, to serve as a model for the governing council of the University, and at the same time to generate pleasant spaces in the work environment as a motivating impulse for the employees perform their functions in Pro to increase work performance. Through this project, we seek to detect flaws in different dimensions such as relationships between staff, compliance with their salary, working hours, the quality of life of workers with their families and the processes of impact of skills. ; Where subsequently a work plan will be created with different strategies to improve in each of these dimensions.

Keywords: Organizational climate, motivation, organization, behavior, satisfaction, increase, model, Human Talent.

INTRODUCCION

Con el propósito de implementar estrategias encaminadas a fortalecer el clima laboral en la oficina de Gestión del Talento Humano de la Universidad de Pamplona, como dependencia de carácter funcional y estratégico a nivel institucional encargada de establecer mecanismos tendientes a mejorar y consolidar el ambiente y desarrollo laboral.

Para el alcance de los objetivos delimitados en este proyecto se estableció un diagnóstico mediante la aplicación de encuestas como principales métodos de recolección de información que permiten conocer y comprender las principales características y percepciones existentes dentro de la estructura organizacional interna de Oficina de Gestión de Talento Humano.

Mediante la aplicación del instrumento elaborado con instrucciones del manual de clima organizacional “denominado Clima 18”, se evaluaron cerca de 18 factores que inciden en las condiciones que pueden afectar o fortalecer el clima laboral dentro de esta dependencia; las variables arrojadas después de la aplicación de esta técnica evidencian algunas debilidades en cuanto a comunicación, capacitación y poco aprovechamiento del talento humano actual, para esto se hace necesario proponer algunas alternativas orientadas a optimizar algunos aspectos que componen este el eje estratégico de esta casa de estudios.

La temática de clima laboral establecida durante el desarrollo de las estrategias propuestas en las fases de planificación, ejecución y sustentación del documento se encuentran establecidas dentro de los lineamientos de investigación del plan de desarrollo institucional 2012-2020, en el que proyecta el mejoramiento del índice de medición de clima organizacional enfocado hacia el desarrollo humano, a través de acciones que perfeccionen los quehaceres diarios.

Al concluir se evidencia la importancia del estudio de las diferentes dimensiones que permiten a manera global el estudio del clima organizacional ya que comprende el estudio mediante la aplicación de métodos de recolección de información sobre la relación empresa organización, empresa individuo o persona para evidenciar debilidades existentes y consolidar fortalezas que permitan desarrollar un plan de acción orientado a potencializar el capital o el talento humano en una empresa.

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

1.1. RESEÑA HISTORICA

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 productivos.

De acuerdo con la ley 30 de 1992, la Universidad de Pamplona se identifica como una entidad de régimen especial, con autonomía administrativa, académica, financiera, patrimonio independiente, personería jurídica y perteneciente al Ministerio de Educación Nacional.

Campus de Villa del Rosario

Entre las sedes de extensión de nuestra universidad de pamplona está la Ciudad Universitaria de la Frontera ubicada en la histórica ciudad de Villa de Rosario, la cual fue fundada en el segundo semestre del año de 2003. El Dr. ALVARO GONZALES JOVES fundador de la sede y Ex Rector de la Universidad, inició un nuevo plantel educativo esperanzado en el fortalecimiento institucional y académico.

El Campus Villa del Rosario, inicia sus labores en el año 2004, con una extensión de 1,2 hectáreas de terreno, de propiedad de la ESAP, el cual aún se encuentra en Comodato, con mencionada institución; la infraestructura física inicial, cuenta con el área administrativa y cuatro (04) aulas de clases, para brindar actividad académica al programa de Comunicación Social, modalidad presencial y los fines de semana, con algunos programas de post – grados.

Al año siguiente, se integran los programas de Ingeniería en Telecomunicaciones y Fisioterapia, continuando con la construcción de cuatro (04) aulas más, la zona de cafetería, un bloque de laboratorios, para los programas de Física, Química y Biología, Biblioteca-Virtualteca, y un Auditorio con capacidad para 150 personas, el área de la piscina; en los años siguientes, se inició la construcción de ocho (08) aulas más dentro de la misma área de terreno, el cual se conoce en la actualidad, como el Bloque de Villa Rosario.

Debido al aumento en la demanda, por la implementación de nuevos programas, se adquirió por parte de la institución un lote contiguo de 1,4 hectáreas de extensión, dando inicio paulatino a la construcción de dieciséis (16) aulas de clase, y un aula de informática, conocido en la actualidad como el bloque Zulia; así mismo, un bloque de laboratorios, para dar respuesta a las necesidades de los programas de Ingenierías, en la actualidad el bloque Patios; además, de la construcción de un área de cafetería con mayor capacidad.

Así mismo se construye la cancha multifuncional y la cancha de tenis, y posteriormente el Bloque Gramalote, con el objeto de dar respuesta a la demanda de los nuevos programas en el tiempo, como fueron Fisioterapia, Fonoaudiología y Terapia Ocupacional.

Posteriormente, se construye el edificio de Simulación Médica, atendiendo las necesidades de los Programas de Medicina y Enfermería; continua el crecimiento en infraestructura física del Campus, con la construcción del Teatro, el cual, al año de haberse construido, se dota y presta sus servicios desde entonces como auditorio con capacidad de 250 personas, y se adecua un espacio de este, dando respuesta a la demanda del Programa de Derecho, donde funciona en la actualidad el Consultorio Jurídico.

Continuando con el crecimiento, tanto académico como de infraestructura física, se adquiere un lote contiguo a la empresa Ecopetrol, el cual cuenta con una extensión de 1,4 hectáreas, en el cual se proyectan nuevas construcciones como áreas administrativas, espacios deportivos, nuevos laboratorios, aulas de clase, una clínica veterinaria y área para docentes.

Al año 2015, se está realizando la construcción del restaurante estudiantil, la cubierta de la cancha multifuncional y el cerramiento de la piscina, adecuándonos a las exigencias de la normatividad vigente.

La Universidad de Pamplona ha apostado a la calidad desde varias perspectivas, dos de éstas son: la Acreditación de la Calidad de los Programas Académicos y desde la Acreditación Institucional bajo los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación – CNA; y otra desde la adopción de Sistema Integrados de Gestión basados en referentes mínimos internacionales como son los establecidos por la Norma Técnicas de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno.

Es sí como desde el 22 de diciembre 2005 el Consejo Directivo de ICONTEC, autorizó el otorgamiento de certificación a la Universidad de Pamplona bajo la Norma ISO 9001:2000 para los Procesos Administrativos y Plataforma Siglo XXI, donde la capacitación del personal fue factor clave de éxito para el logro de tales propósitos. Para ello la Rectoría de la Universidad de Pamplona consideró la necesidad de realizar un diploma en Gestión y Auditoría de la Calidad en ISO 9000 y en Gestión de Auditoría Ambiental en ISO 14000 para personal directivo de la Universidad para al logro de los objetivos de Calidad trazados.

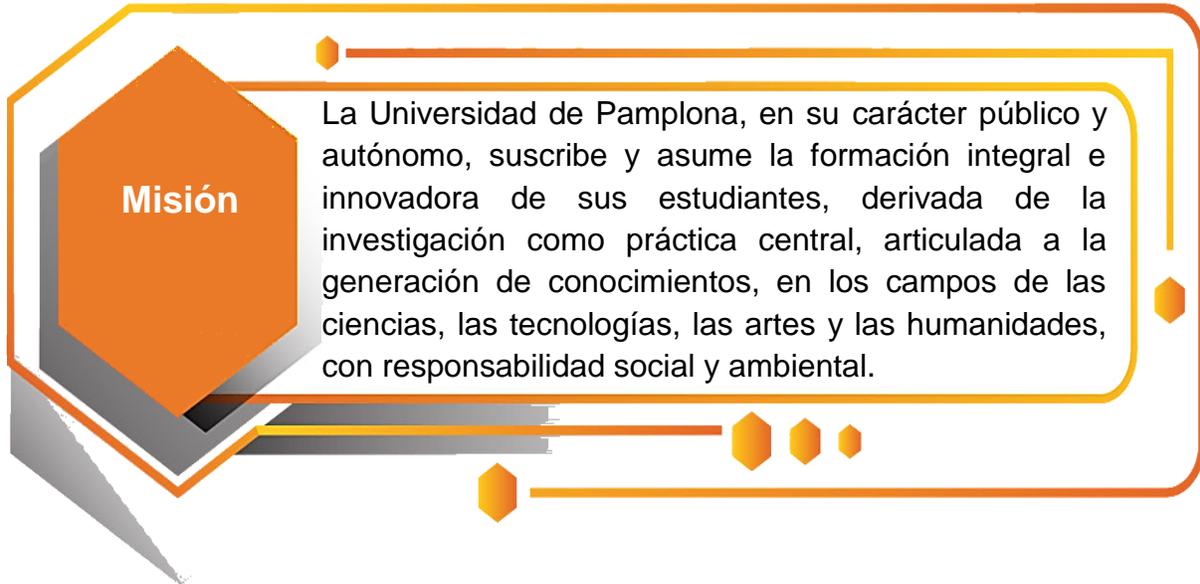
El día 26 de noviembre de 2008 el Consejo Directivo de ICONTEC renovó la certificación bajo la Norma ISO 9001:2000 a los procesos administrativos y tecnológicos hasta el 21 de diciembre de 2011.

El día 23 de diciembre de 2010 el Consejo Directivo de ICONTEC otorgó la Certificación a la Universidad de Pamplona bajo la Norma NTCGP 1000:2009 para todos los procesos que conforman el SIG y a su vez el Certificado NTCISO 9001:2008 e IQNET validos hasta el 22 de diciembre de 2013.

El día 27 de diciembre de 2013 el Consejo Directivo de ICONTEC renovó la Certificación a la Universidad de Pamplona bajo la Norma NTCGP 1000:2009 para

1.3. ASPECTOS CORPORATIVOS

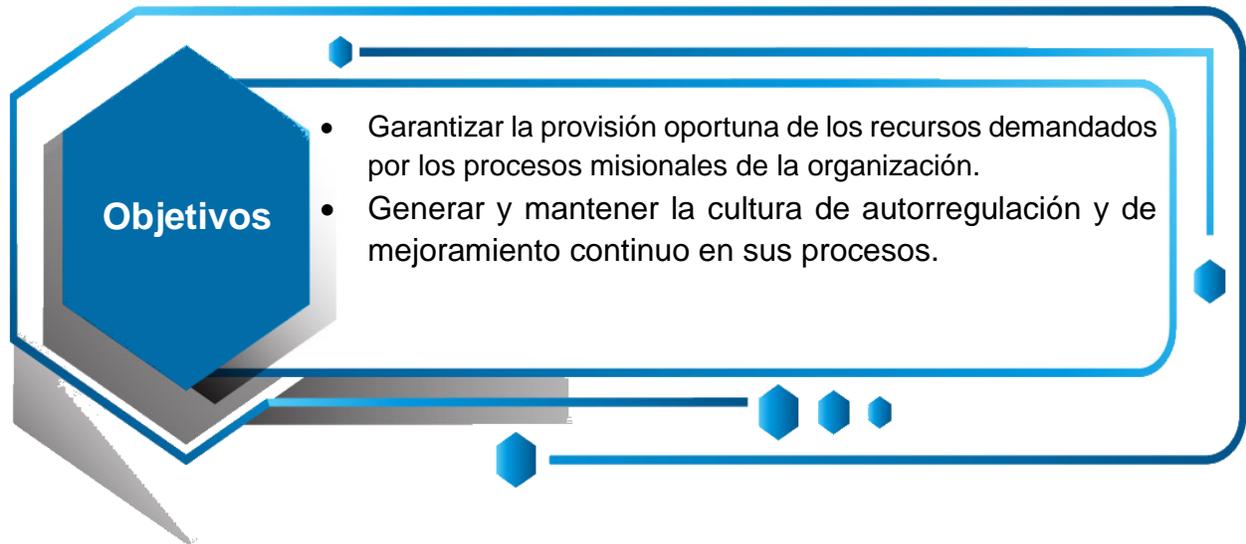
1.3.1. Misión



1.3.2. Visión



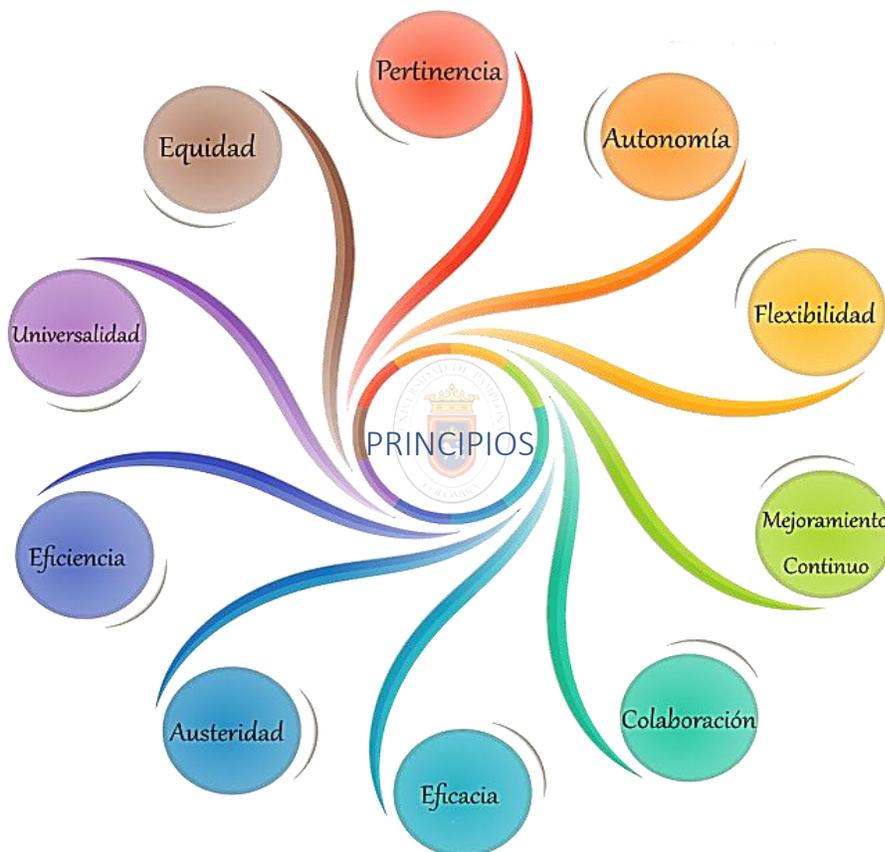
1.3.3. Objetivos



1.3.4. Valores



1.3.5. Principios



1.3.6. Políticas

La medición del clima laboral se encuentra dentro de un proyecto de la línea del pilar de gestión del *"plan de gestión rectoral 1.85: Porcentaje de mejora del índice de medición del Clima Organizacional"* que se encuentra dentro del plan de desarrollo. Las directrices u orientaciones por las cuales la alta dirección define el marco de actuación con el cual se orientará la actividad pública en un campo específico de su gestión, para el cumplimiento de los fines constitucionales y misionales de la entidad, de manera que se garantice la coherencia entre sus prácticas y sus propósitos. Las políticas que rigen a la Universidad de Pamplona son: Excelencia, Sostenibilidad y Crecimiento, atención oportuna al usuario, participación, evaluación y control, Responsabilidad Social, Conflictos de Interés, Gestión del Talento Humano, Eficiencia Administrativa, Gestión Financiera,

Comunicación e Información, Responsabilidad frente al Medio Ambiente y Administración de Riesgos.

1.4. ESTRUCTURA DE GOBIERNO

1.4.1. Gobierno Universitario

En la Universidad de Pamplona las máximas autoridades administrativas son el Consejo Superior, el Consejo Académico y la Rectoría.

1.4.2. Consejo Superior

Es la máxima autoridad en cuanto a la dirección y gobierno en la Institución. Tiene como funciones establecer las políticas académicas, administrativas, económicas, contractuales y de planeación. Todo lo anterior, velando porque todo dentro de la Universidad se desarrolle conforme a las leyes de la República, el Estatuto General, las políticas Institucionales, el Plan de Desarrollo y las demás normas internas.

Está conformado por su respectivo presidente, el representante del presidente de la República, el delegado del Ministerio de Educación Nacional, el representante de los Ex Rectores, el representante de las Autoridades Académicas, el representante de los Estudiantes.

1.4.3. Consejo Académico:

Es la máxima autoridad en materia académica. Su función se basa en el establecimiento de políticas que cobijan a la Institución Universitaria, buscando que estas se lleven a cabo con ética y transparencia.

De la misma manera solventa las diferencias entre profesores y estudiantes que se hayan salido de las manos de sus respectivas facultades y de las competencias del Consejo de la Facultad. También se desempeña asesorando al Consejo Superior en la Toma de decisiones relacionadas con la parte académica y el cuerpo docente.

Los miembros del Consejo Académico; El presidente, el Vicerrector académico, el Representante de los decanos, el Representante de los directores de departamento, los Representantes de los profesores y los Representantes de los estudiantes.

1.5. INFRAESTRUCTURA

1.5.1. Sede principal Pamplona

Campus Principal



Km 1 vía Bucaramanga

Campus Virgen del Rosario



Cra 4 N° 4-38 centro

Campus Casona



Cra 5 N° 3-39 centro

Campus Club Comercio



Cra 6 N° 4-41 centro

Campus Luis Carlos Galán



Cra 6 N° 3-75 centro

1.5.2. Sede Villa del Rosario y Cúcuta

Campus Villa del Rosario



Autopista Internacional Vía Los Álamos Villa Antigua

Campus Facultad de Salud



Calle 6 N° 11E-123 Santa Lucía

Campus Edificio
Comunicación Social



Calle 6B N° 12E-23 Guaimaral

Campus CREAD Cúcuta



Calle 5 N° 2-38 Barrio Latino

CAPITULO II:

2. GENERALIDADES DE LA OFICINA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Esta oficina se encuentra adscrita a la Vicerrectoría Administrativa y financiera, dentro de los procesos a cargo tiene el de gestionar y administrar el Talento Humano de la Universidad de Pamplona, buscando la satisfacción en lo posible de todos los estudiantes, docentes y administrativos, mediante la prestación de servicios eficaces, eficientes y efectivos.

Dentro de las funciones que se llevan a cabo en esta oficina están:

- Vinculación de personal.
- Elaboración general de nómina.
- Inducción, entrenamiento y capacitación al personal vinculado.
- Reconocimiento de pensión de jubilación del personal docente y administrativo de la Universidad de Pamplona.
- Liquidación definitiva de prestaciones sociales para el personal docente de planta, ocasional, en comisión de estudios hora cátedra, tutores, personal administrativo y trabajadores oficiales.
- Informes generales.

MISIÓN

Contribuir y promover la Gestión del Talento Humano de la Universidad de Pamplona mediante el diseño, implementación, seguimiento de política, estrategias, programas y mecanismo que contribuyen a la generación de un clima organizacional asertivo en beneficio de los servidores públicos de la institución, con el fin de garantizar una adecuada optimización y efectividad de los procesos, generando ambiente de trabajo saludables y seguros mediante el control de los riesgos laborales, acorde a la normativa existente.

VISIÓN

En el año 2020 seremos referente a nivel institucional, buscando el bienestar: social, físico y emocional en el ambiente laboral de nuestros empleados, contando con condiciones idóneas de salubridad, obteniendo resultados óptimos a nivel grupal e individual y de este modo contribuyendo con el logro de los objetivos institucionales procurando la satisfacción de los usuarios, en concordancia con el plan estratégico de la Universidad.

2.1. Objetivos

- Gestionar y administrar el Talento Humano de la Universidad de Pamplona, buscando su satisfacción, mediante la prestación de servicios eficaces y eficientes.
- Planificar y desarrollar acciones encaminadas a garantizar celeridad e idoneidad respecto de la Vinculación de los empleados de la Universidad de Pamplona.

2.2. Principios

Equidad: Es la disposición de ánimo que moviliza a la Institución para dar a cada uno lo que merece. Expresa de manera directa el sentido de la justicia con que se actúa dentro de la Institución.

Celeridad: Rapidez y oportunidad con la que se deben realizar las diversas actuaciones administrativas. El Servidor Público y/o Contratista debe realizar los procesos asignados de manera rápida y oportuna, evitando la ejecución de trámites innecesarios.

Pertinencia: Es la capacidad de la Institución para responder a las necesidades del medio. Necesidades a las que la Institución no responde de manera pasiva, sino proactiva, entendida como la preocupación por transformar el contexto en el que se opera, en el marco de los valores que inspiran a la Institución y la definen.

La autonomía, además de las decisiones académicas, debe permitir a la Oficina administrar sus bienes y recursos, y asumir normas administrativas propias.

Mejoramiento Continuo: Acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir y optimizar el desempeño.

Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse rápidamente a nuevos cambios en aras de lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.

Colaboración: Los Servidores Públicos y/o Contratista de la Universidad de Pamplona deben realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar y/o superar las dificultades que enfrenten en nuestra Institución.

Eficacia: Realización de actividades planificadas para alcanzar el logro de los resultados esperados.

2.3. Valores

Tolerancia: Es en la Oficina donde se conjugan varias formas de vida, estratos sociales, culturas, razas, pensamientos, ideas y demás características de las personas que hacen parte de todo el ente Universitario.

Respeto: La Oficina de Gestión del Talento Humano es justa, cuidadosa, respetuosa, amable, culta y considerada en su relación con los estudiantes, jefes, subalternos, compañeros, proveedores y con la comunidad en general.

Honestidad: El Servidor Público y/o Contratista actúa con pudor, decoro y recato, tiene responsabilidad consigo mismo y con los demás, en relación con la calidad de su trabajo, el compromiso con la Institución y el desarrollo de sus funciones.

Responsabilidad Laboral: El Servidor Público y/ o Contratista cumple debidamente las funciones y objetos y asume las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.

Responsabilidad Institucional: Las actividades diarias realizadas por la Comunidad Universitaria de la mano con el manejo eficiente de los recursos deben ejecutarse de modo que se cumplan con excelencia, calidad, oportunidad para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Trabajo en Equipo: El Servidor Público y/o Contratista intercambia acciones, experiencias e ideas para lograr un resultado, armonizando sus labores para el cumplimiento de metas propuestas y asegurando un rápido y efectivo desarrollo de los objetivos comunes.

Compromiso: El Servidor Público y/o Contratista debe reflejar con su trabajo y desempeño, el deber y compromiso con la Institución y con la comunidad en su condición de empleados públicos.

2.4. Estructura interna de la Oficina



2.5. Servicios

- Certificados laborales.
- Certificados de aportes y seguridad Social.
- Caja de compensación familiar. Solicitud de carnet.
- Acompañamiento pensional. Trámite para retiro de cesantías.

2.6. Funciones

- Dirigir las acciones, formular las políticas institucionales, adoptar los planes, programas y proyectos conducentes a la eficaz administración del talento humano de la Universidad de Pamplona.
- Formular las políticas institucionales relacionadas con el mejoramiento de la cultura organizacional, caracterizada por el sentido de pertenencia, responsabilidad y respeto.
- Velar por la organización y actualización permanente de la base de datos de los funcionarios que laboran en la Universidad de Pamplona.

- Implementar y diseñar los programas, procedimientos, instrumentos y demás herramientas necesarias para supervisar y controlar el normal y eficaz cumplimiento de las funciones de los servidores de la Universidad.
- Asistir a las reuniones del Comité de Puntaje.
- Formular las políticas y organizar el funcionamiento del Comité de Salud Ocupacional, acorde con las normas vigentes.
- Dirigir el desarrollo de los procedimientos administrativos relacionados con la implementación y actualización del sistema de carrera administrativa.
- Dirigir los procesos de selección del talento humano, acorde con la naturaleza jurídica de la vinculación.
- Diseñar y adoptar los planes de inducción, capacitación, adiestramiento y actualización de los servidores de la universidad.
- Proponer a la Comisión de Administración y vigilancia de la Carrera Administrativa de la Universidad instrumentos y criterios para la evaluación de desempeño de los funcionarios y empleados de carrera administrativa.
- Elaborar, en coordinación con las instancias pertinentes, las políticas, planes, programas y proyectos de bienestar y capacitación de los servidores de la Universidad.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos exigidos para la posesión de los funcionarios.
- Establecer los indicadores de evaluación del desempeño y gestión de la dependencia a su cargo, en coordinación con la Oficina de Planeación de la Universidad.
- Coordinar las actividades de selección, inducción y capacitación, del personal de la universidad, en pro de su integridad para el aprovechamiento y mejoramiento de sus calidades con miras a materializar la misión de la Universidad.
- Promover acciones de bienestar, de calidad de vida y mejoramiento del clima organizacional en la comunidad universitaria
- En coordinación con Bienestar Universitario, gestionar un entorno laboral seguro y estilos de trabajo saludable para los docentes y administrativo de la Universidad en desarrollo del Programa de Salud Ocupacional.
- Gestionar y tramitar asuntos pensionales conforme a la legislación vigente y demás disposiciones institucionales.
- Las demás que le asignen los superiores, relacionados con la naturaleza del cargo.

2.7 Jefe de Oficina

ANDREA JOHANA RAMÓN TORRES

Jefe

Correo electrónico: ofigestion@unipamplona.edu.co

Teléfono: 5686300 Ext. 107

CAPITULO III

3. EL DIAGNÓSTICO

Para Andrade de Sousa, el diagnóstico es: "Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones".

El diagnóstico permite la evaluación de cada una de las acciones internas y externas y arroja falencias y fortalezas existentes dentro de la estructura de un organigrama general, además, permite conocer las acciones sobre las que se desea actuar. Aspectos como la evaluación a las diferentes estrategias, metodologías, acciones, actividades comportamientos, situaciones entre otras que hacen parte de las labores diarias y los contextos del clima organizacional.

3.1. Cuestionario de Clima Laboral CLA ò Clima 18

Mediante la aplicación del instrumento denominado Clima 18, se evaluaron 18 factores que delimitan algunas de las características que pueden afectar o fortalecer el clima laboral dentro de la dependencia; las variables arrojaron debilidades en cuanto a las condiciones de la oficina de Gestión Talento humano.

3.2. Modelo CLA

Descripción de las variables del CLA	
Dimensión Empresa y Organización	
Organización (ORG):	Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la empresa, la claridad en las funciones, el grado de planificación, los medios, etc.
Innovación (INN):	Se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización.
Información (INF):	Los evaluados expresan su opinión sobre el nivel información disponible en su empresa; si esta es suficiente y adecuada o si, por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.
Condiciones (CON):	En esta escala se analizan las condiciones materiales que afectan a la satisfacción de las personas en su trabajo, entre las que se encuentra la remuneración.
Dimensión Persona	
Autorrealización (AUT):	Las personas indicarán hasta qué punto su trabajo en la empresa es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se relaciona no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona.
Implicación (IMP):	Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas de la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculados de los objetivos generales.
Relaciones (REL):	Se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral, no solo entre iguales, sino también con personas de otros niveles y exteriores a la organización.
Dirección (DIR):	Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos y, en general, hacia los sistemas de gestión y dirección de la empresa.
Puntuación global	
Clima laboral (CLA):	Representa una medida global del clima laboral y se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 ítems que han demostrado ser los más representativos de dicho constructo. Por tanto, la puntuación en CLA puede considerarse un índice adecuado de la situación "real" del clima de una organización, grupo o departamento.

3.1. Resultados y Análisis

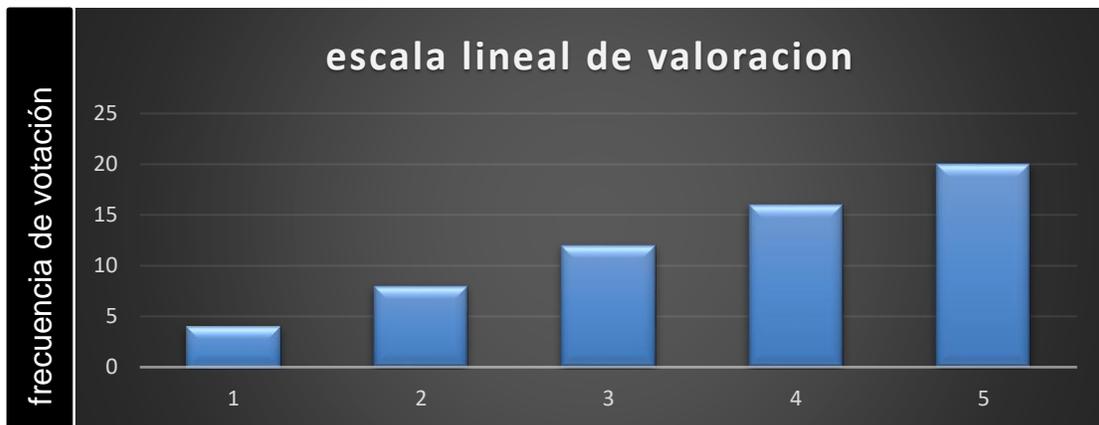
A través de la aplicación de Google encuestas se realizó la aplicación de algunos cuestionamientos orientados y enfocados a analizar las diferentes situaciones en cuanto a satisfacción laboral que permiten evaluar diversos componentes entre los que se encuentran: relación jefe- empleado, jefe- equipo de trabajo. Compañero de trabajo. Compañeros, capacidades y actitudes laborales, nivel de capacitación, experiencia laboral, vínculos entre miembros del equipo de trabajo entre otras, de esta manera se pretende evidenciar fortalezas y debilidades existentes en la dependencia de gestión del talento humano.

A continuación, se relacionan las diferentes gráficas y su análisis general del resultado del diagnóstico que se aplicó por medio de la siguiente herramienta web.

Se tiene en cuenta el siguiente formato de evaluación para la tabulación del instrumento en mención.

Escala de Calificación:

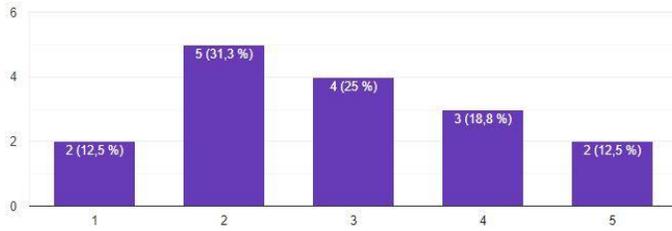
- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo.



<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexR2xy0WuWQvmU4MRgubQIKYnhNLL1WW7DeMMnHGdCnBF7cg/viewform>

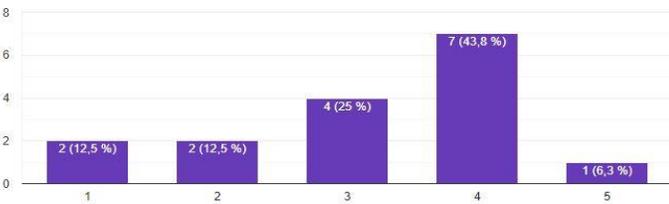
1. Las condiciones de iluminación y ventilación me permiten realizar mis actividades de manera adecuada

16 respuestas



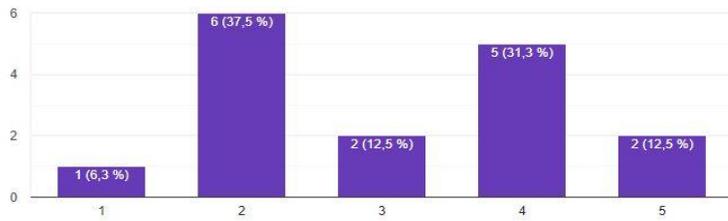
3. Cuento con excelentes condiciones de higiene en mi área de trabajo.

16 respuestas



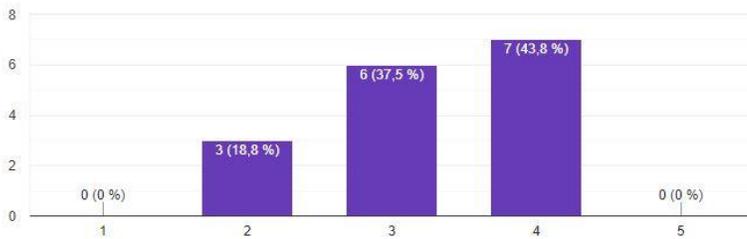
5. Mi espacio laboral es adecuado para realizar mis actividades de manera libre y espaciada

16 respuestas



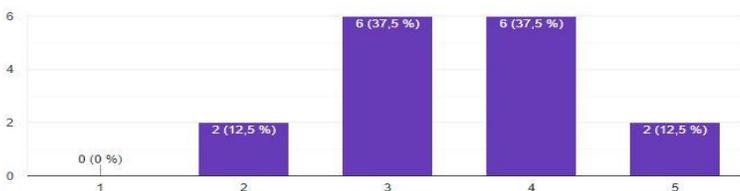
7. Mis herramientas de trabajo son adecuadas y suficientes.

16 respuestas



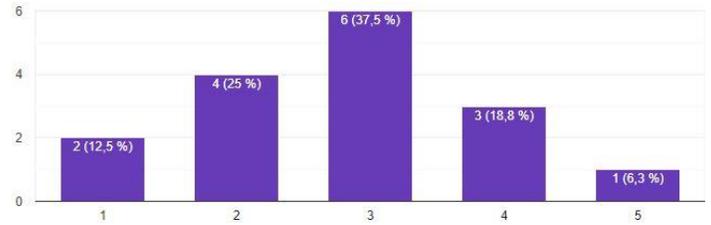
9. La organización me brinda la información necesaria para la realización de mis actividades.

16 respuestas



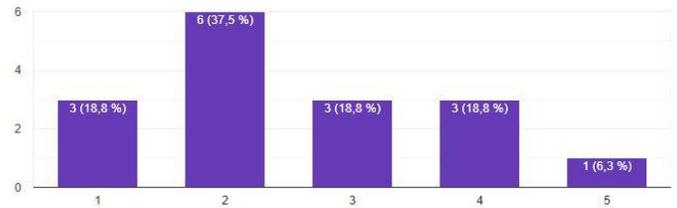
2. La organización se preocupa por dar mantenimiento continuo a los servicios generales que tiene

16 respuestas



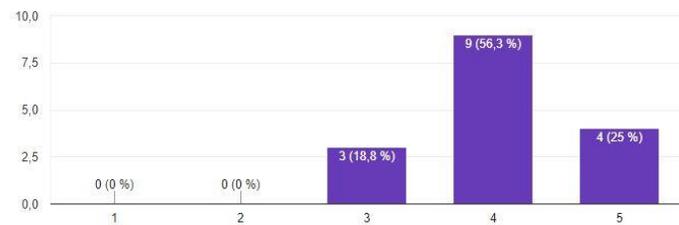
4. El mobiliario que tengo a mi disposición es suficiente para la facilitación de mis tareas.

16 respuestas



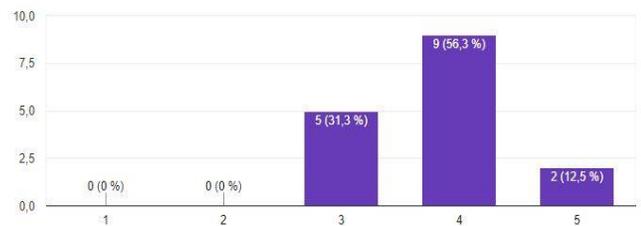
6. Mi trabajo me ayuda y me permite aprender cosas nuevas de manera continua.

16 respuestas



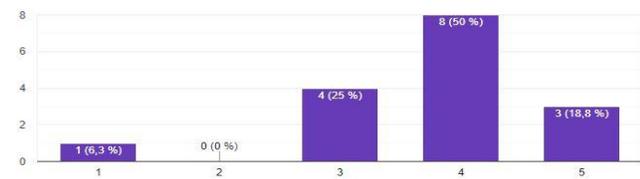
8. Mi horario de trabajo me agrada.

16 respuestas



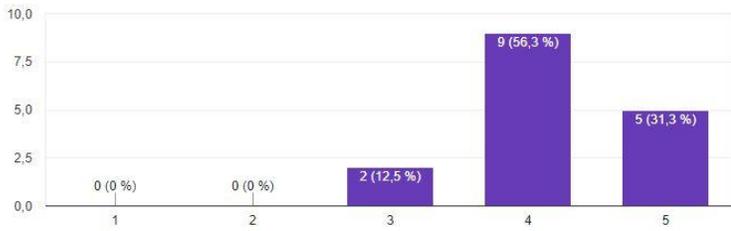
10. Me siento realizado en el aspecto profesional gracias al tipo de organización a la que pertenezco

16 respuestas



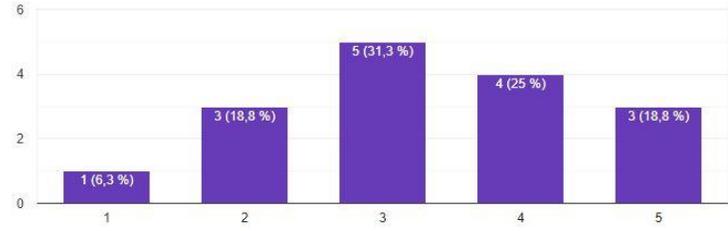
11. Tengo total claridad con relación a mis tareas y objetivos alcanzar.

16 respuestas



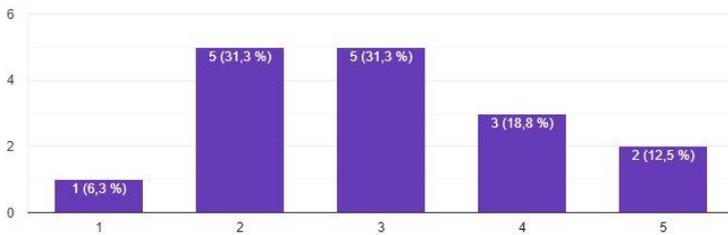
12. La organización me ofrece posibilidades de desarrollo.

16 respuestas



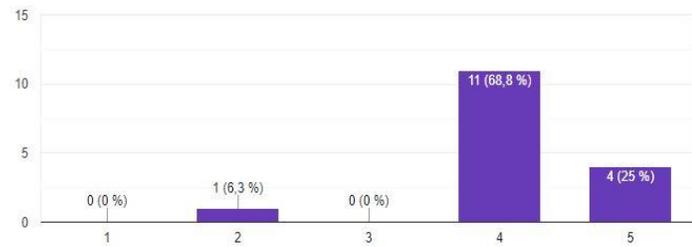
13. La capacitación que me brindan cubren las necesidades y cuestionamientos de aprendizaje.

16 respuestas



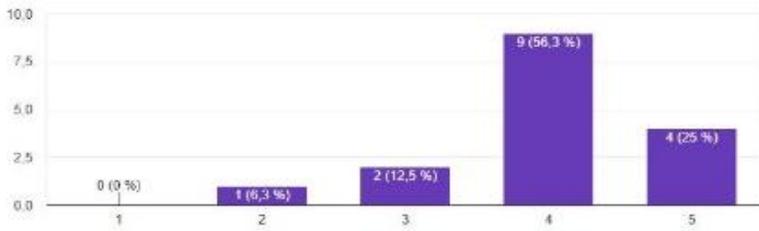
14. Se cuales son mis objetivos en el área de trabajo.

16 respuestas



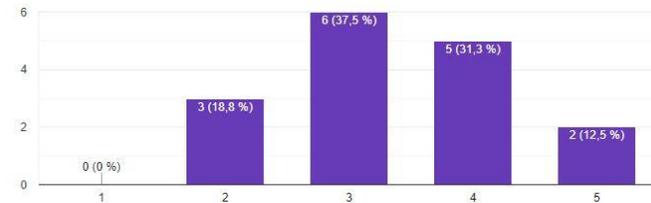
15. Conozco los objetivos de mi puesto.

16 respuestas



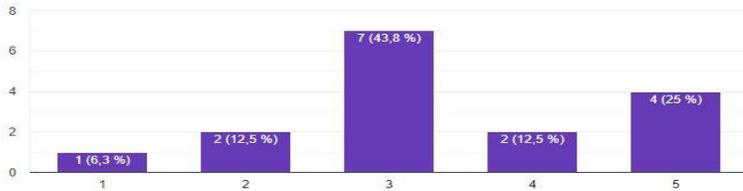
16. Mi intención es continuar trabajando en esta organización durante los 5 años siguientes.

16 respuestas



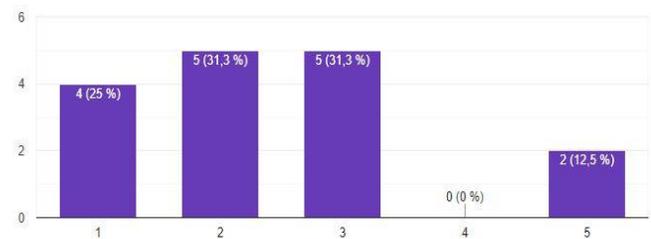
17. Estoy satisfecho porque se que puedo obtener un mejor puesto en la organización.

16 respuestas



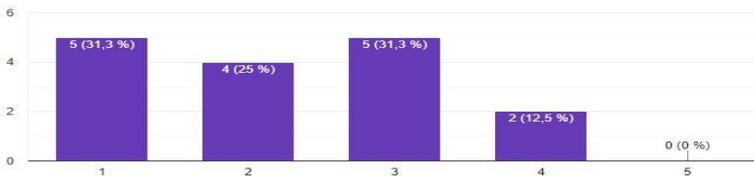
18. Frecuentemente me veo en la necesidad de llevar trabajo a casa.

16 respuestas



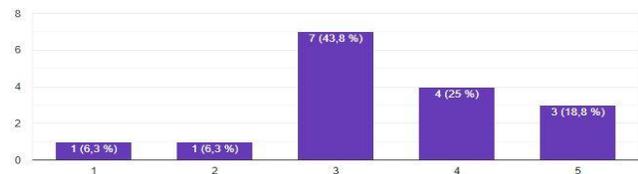
19. Tengo la autoridad suficiente para tomar decisiones.

16 respuestas



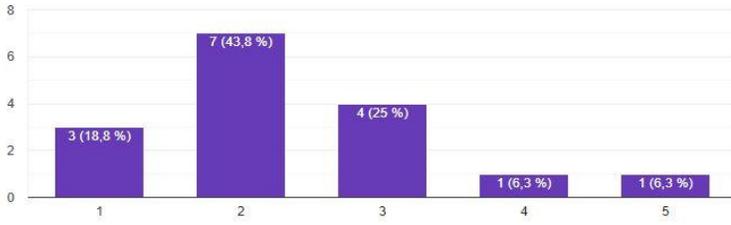
20. Se lo que la organización espera de mí.

16 respuestas



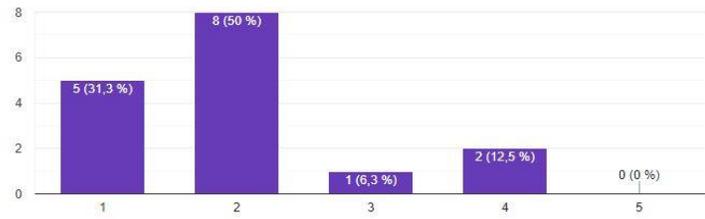
21. Continuamente pienso en renunciar.

16 respuestas



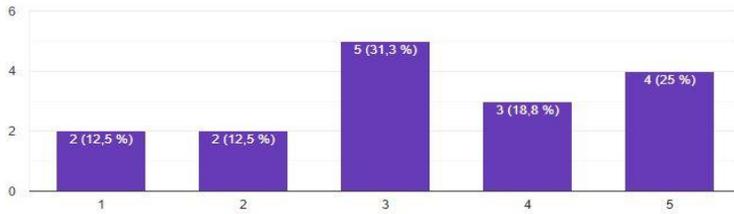
22. Ocupo mucho tiempo en juntas sin sentido y eso ocasiona que me aleje de mis actividades.

16 respuestas



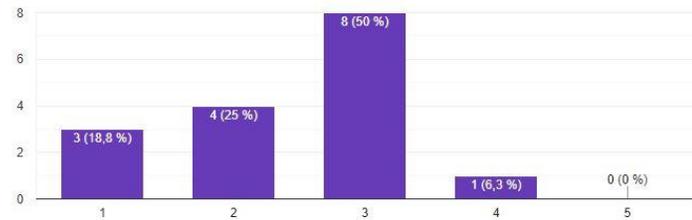
23. Si otra organización me ofreciera algo similar a lo que tengo en esta me ira.

16 respuestas



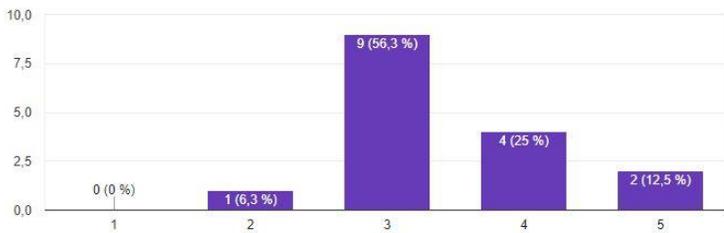
24. Mis tareas son cada vez más difíciles.

16 respuestas



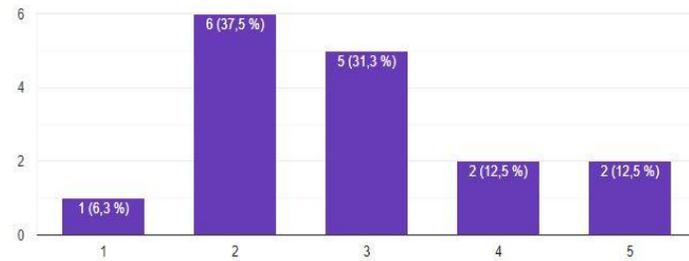
25. Mi rendimiento en el puesto me tiene satisfecho en el aspecto laboral y personal.

16 respuestas



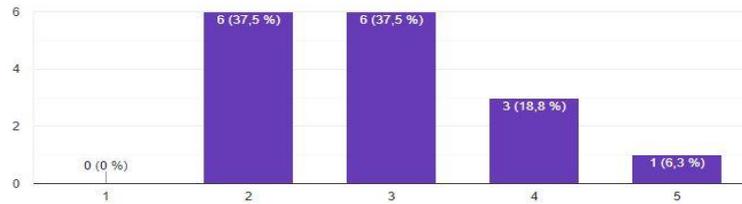
26. La organización reconoce cuando hago bien mi trabajo.

16 respuestas



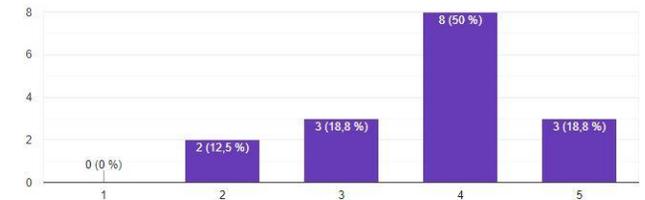
27. Las instrucciones que me dan son oportunas para cumplir en un tiempo adecuado mis tareas.

16 respuestas



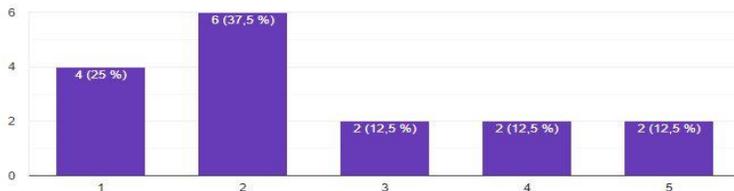
28. Mi grupo de trabajo colabora de manera equitativa con los demás grupos.

16 respuestas



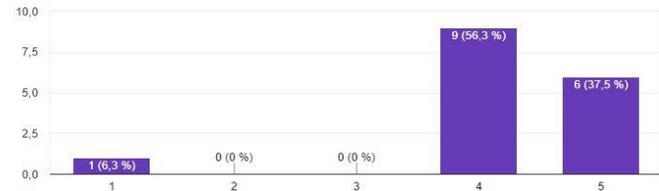
29. No me agrada trabajar con miembros de otros grupos.

16 respuestas



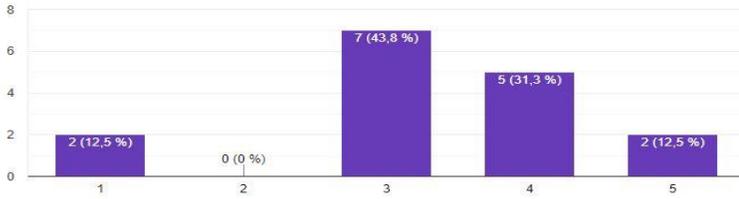
30. Mis compañeros me dan apoyo siempre que lo necesito.

16 respuestas



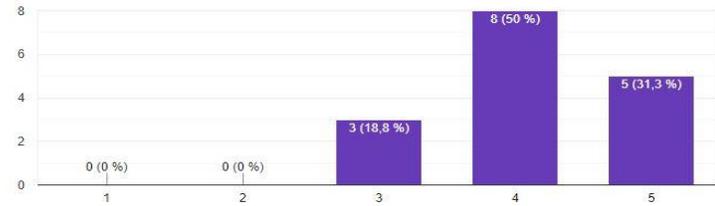
31. Mi área de trabajo es la que mejor trato tiene dentro de la organización.

16 respuestas



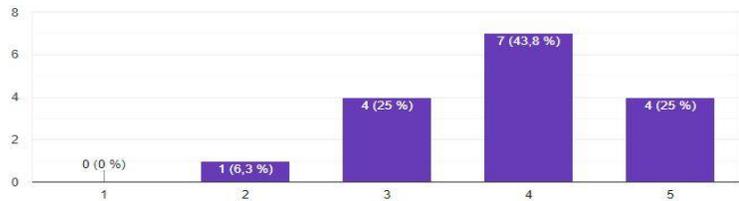
32. Mis compañeros y yo, cooperamos para que nuestra área de trabajo siempre este limpia.

16 respuestas



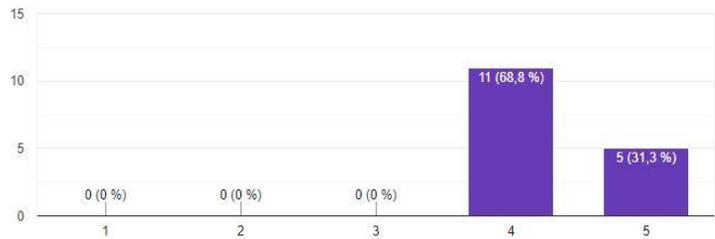
33. Me agrada convivir con mis compañeros en lugares diferentes al área de trabajo.

16 respuestas



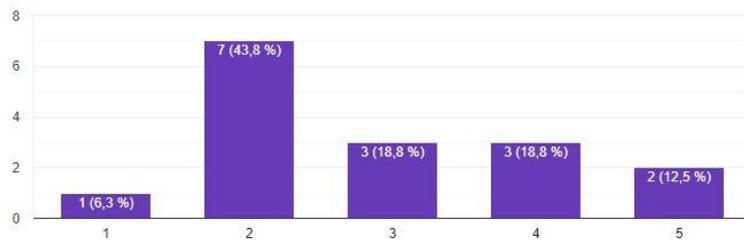
34. Me agradan mis compañeros de trabajo.

16 respuestas



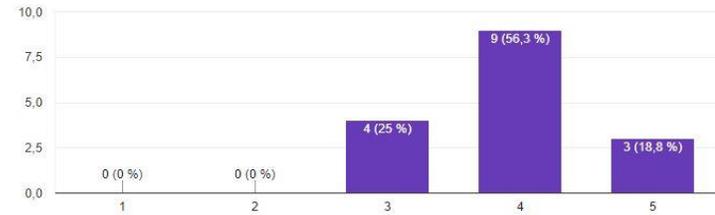
35. Hay personas que buscan crear conflictos laborales.

16 respuestas



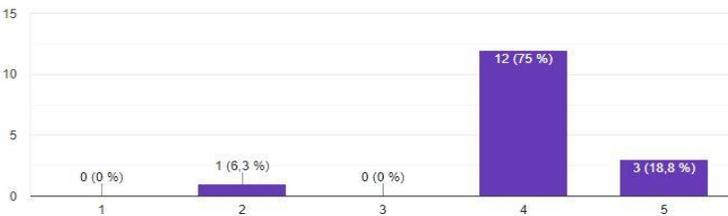
36. Mi jefe se preocupa por realizar juntas para revisar el trabajo realizado por sus grupos.

16 respuestas



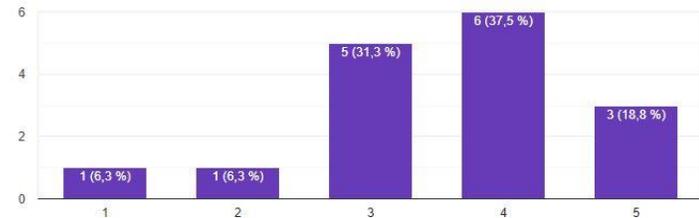
37. Mi jefe siempre me aclara lo que espera de mí.

16 respuestas



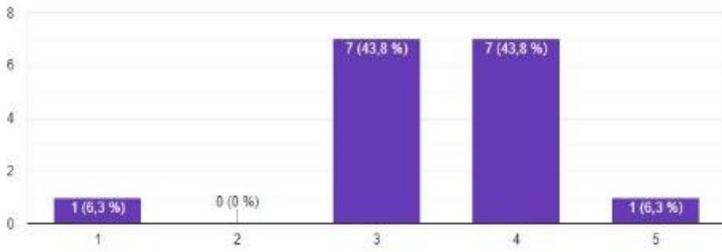
38. Cuando hago bien mi trabajo mi jefe me reconoce por ello.

16 respuestas



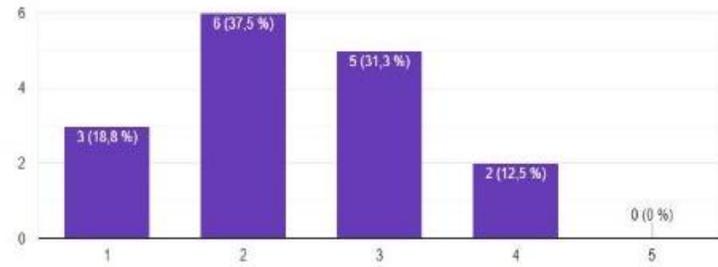
39. Mi jefe me proporciona las herramientas necesarias para la realización de mis tareas.

16 respuestas



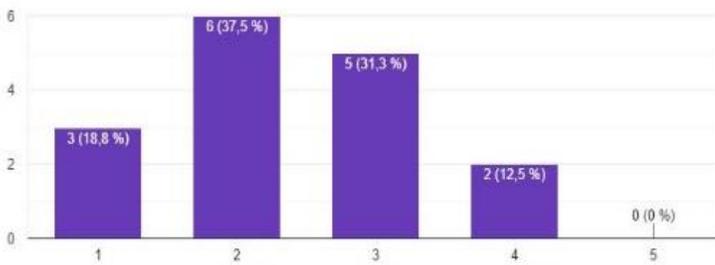
40. Es difícil encontrar a mi jefe cuando quiero tratar alguna situación.

16 respuestas



41. Mi jefe me presiona en forma excesiva.

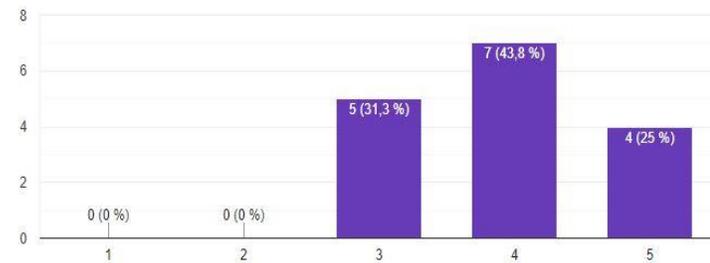
16 respuestas



42. Mi jefe se interesa por los problemas de su personal.

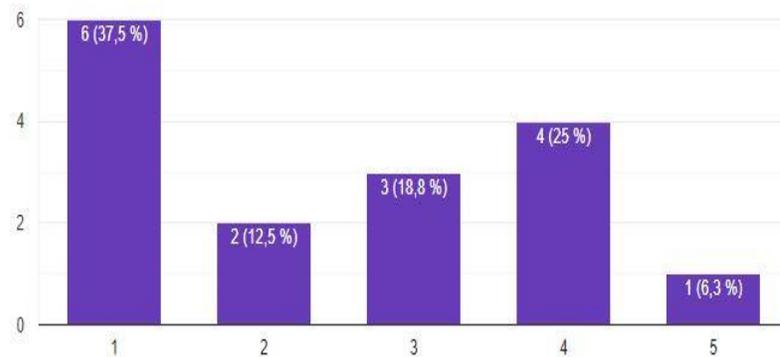


16 respuestas



43. Está satisfecho con el sueldo que recibe por su trabajo

16 respuestas



RESUMEN GLOBAL DE LOS RESULTADOS DE LAS GRAFICAS ENCUESTADAS.

Ítem Global	Características evaluadas	Análisis
Adecuación del Espacio	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente laboral - Higiene - Organización - Iluminación - Ventilación - Mobiliario - Amplitud 	<p>Se concluye que dentro de este ítem los trabajadores mantienen una postura neutral en una marcación global, #3 (Ni en acuerdo, ni en desacuerdo) aunque no estén conformes saben que tiene que cumplir con sus funciones dentro de estos espacios y que de momento no se pueden propiciar unos nuevos y acordes a las actividades que realicen. Se establecieron estrategias al respecto para decisión de los jefes inmediatos.</p>
Afinidad con la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Horarios - Desarrollo profesional - Flujo de Información - Cumplimiento de objetivos - Capacitación 	<p>Los trabajadores determinaron que dentro de estas características se sigue manteniendo una postura neutral con una calificación global de #3(Ni en acuerdo, ni en desacuerdo) puesto que saben que la mayoría de las organizaciones tienen este tipo de estructuras ya establecidas que difícilmente obtendrán un cambio sin embargo pueden realizar sus funciones de la mejor manera evitando que les afecte o deteriore el clima laboral. Aunque igualmente se establecieron estrategias que ayuden a conllevar estas situaciones de una manera armónica entre funcionarios-organización.</p>
Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones acertadas - Flujo de Comunicación - Reconocimiento Nuevas Oportunidades laborales - Trabajo en equipo 	<p>El personal de esta dependencia no se encuentra en conformidad respecto a estas características mencionadas, calificándolas con un global en #2 (En desacuerdo) pues los funcionarios no se sienten en satisfacción frente a sus labores prestadas, por ende, se mantendrán acciones enfocadas a sentirse</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Convivencia - Comunicación con el jefe 	reconocidos y que los lazos de comunicación asertiva se encuentren consolidados para el mejoramiento continuo del clima organizacional.
--	---	---

3.4 Matriz EFE y EFI

Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Se asignó de igual manera una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla 1: Matriz de factores internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Equipo de trabajo especializado	0,05	4	0,2
Implementación del sistema de salud y seguridad en el trabajo	0,06	3	0,18
Aprovechamiento de los recursos existentes frente a los elementos en los puestos de trabajo	0,05	3	0,15
Funcionarios cuya actitud permite alcanzar los objetivos institucionales	0,05	4	0,2
Disposición para participar en las capacitaciones	0,04	4	0,16
Existencia de grandes posibilidades de mejoramiento con relación a las relaciones interpersonales	0,04	2	0,08
Disposición del personal hacia la agilización de los procesos	0,05	4	0,2
Oportunidades de promoción y superación	0,06	3	0,18
Énfasis en los estímulos y no en las sanciones	0,04	3	0,12
Se tiene conocimiento de las funciones de la oficina y los objetivos	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
Rotación de personal	0,07	2	0,14
Inconformidad del ingreso salarial	0,06	1	0,06

Ausencia de políticas para el desarrollo de programas relacionados con el ambiente laboral	0,06	2	0,12
Deterioro del clima laboral	0,09	2	0,18
Conflictos constantes entre los funcionarios	0,03	1	0,03
Algunos puestos de trabajo no cuentan con las condiciones necesarias para la buena realización de las actividades	0,05	2	0,1
Sobrecarga de responsabilidades	0,05	1	0,05
Espacio de trabajo inadecuado ya que es un área reducida y con poca iluminación	0,05	1	0,05
TOTAL	1,000	48,00	2,440

Análisis:

La ponderación del resultado da un total de 2.440 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejoras para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

Tabla 2: Matriz de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	P. PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Proyección de la Universidad a nivel nacional y regional	0,06	4	0,24
Credibilidad, transparencia, visibilidad y confianza de la ciudadanía.	0,09	3	0,27
Existencia del manual de funciones.	0,07	4	0,28
Reconocimiento como Universidad incluyente	0,02	4	0,08
Expansión de la oficina	0,04	3	0,12
Intervención de proyectos institucionales	0,05	3	0,15
Multilingüismo cualidad usual de la Universidad	0,07	3	0,21
Desarrollo regional	0,09	3	0,27

Reconocimiento y confianza por parte de la ciudadanía.	0,08	3	0,24
Demanda creciente de programas académicos	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
Desarrollo del entorno	0,05	2	0,1
Actualización normativa	0,07	2	0,14
Recursos de desarrollo de inversión institucional.	0,08	2	0,16
Reducción de rubros dedicados a universidades públicas por parte del gobierno nacional	0,07	2	0,14
TOTAL	1,000	43,000	2,668

Análisis:

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 2,668 nos da una idea del factor externo y es favorable ya es mayor a 2.50 lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarnos lo más posible para que la organización se encuentre en un buen lugar en el mercado.

Tabla 3: Matriz de factores internos y externos

			TOTALES PODERADOS EFI		
			FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
			3,0 A 4,0	2,0 A 2,9	1,0 A 1,99
			4,0	3,0	2,0
TOTAL, ES PONDERADOS EFE	ALTO 3,0 A 4,0	4,0	I	II	III
	MEDIA 2,0 A, 2,9	3,0	IV	V	VI
	BAJO 1,0 A 1,9	2,0	VII	VIII	IX

	Crecer/ Desarrollese
	Mantenerse / Resista
	Cosechar / Eliminar

NUEVE CUADRANTES DE LA MATRIZ IE	NÚMERO	ESTRATEGIAS RECOMENDADAS
	I - II - IV	Estrategias de crecimiento como nuevos productos, nuevos mercados o diseños.
	III - V - VII	Deben formularse estrategias de mantenimiento; esto significa que deben conservarse las estrategias actuales y continuar o incrementar la ventaja competitiva.
	VI - VIII - IX	Deben cosecharse lo que quede del producto o servicio y alternativamente emplear estrategias defensivas como liquidación, encogimiento, riesgo compartido. No es momento propicio para emprender proyectos.

La oficina de Gestión de Talento Humano se encuentra ubicada en el cuadrante 1, teniendo como total ponderado de la matriz MEFI (2,440) y la matriz MEFE (2,668). Por lo cual es recomendable que maneje las estrategias invirtiendo intensamente para crecer, disminuyendo así las debilidades.

Fuente: Elaboración Propia.

3.5 Matriz DOFA

Para el análisis del contexto de la oficina de Gestión de Talento Humano se utilizan herramientas estratégicas que ayudan a visualizar los factores internos y externos para el desarrollo de estrategias de mejoramiento, recolectando información específica de cada área de apoyo a los procesos que se realizan a través de la observación y documentos que tienen almacenados en el SIG (sistema integrado de gestión) y en el SPEI (seguimiento a planeación estratégica institucional), datos que permiten identificar, analizar y organizar la información de acuerdo a las diferentes variables internas y externas que afectan positiva y negativamente a la oficina.

Según *Idalberto Chiavenato*: “El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos que deben ser previsto, y los factores internos (fortalezas y debilidades, es decir) que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir hacia el futuro.”

		Análisis externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis interno		<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de la universidad a nivel nacional e internacional. • Credibilidad, transparencia, visibilidad y confianza de la ciudadanía. • Existencia del manual de funciones. • Reconocimiento como universidad incluyente • Intervención de proyectos institucionales • Multilingüismo cualidad usual de la universidad • Desarrollo regional • Reconocimiento y confianza por parte de la ciudadanía • Demanda creciente de programas académicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del entorno • Actualización normativa • Recursos de desarrollo de inversión institucional. • Reducción de rubros dedicados a universidades públicas por parte del gobierno nacional
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo especializado • Implementación del sistema de salud y seguridad en el trabajo • Aprovechamiento al máximo de los espacios existentes del área de trabajo. • Funcionarios cuya actitud permite alcanzar los objetivos institucionales • Disposición para participar en las capacitaciones • Existencia de grandes posibilidades de mejoramiento con las relaciones interpersonales. • Comunicación asertiva entre compañeros del área de trabajo. • Convivencia y colaboración entre compañeros para el cumplimiento de los objetivos de la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de salud y seguridad en el trabajo tiene unas políticas de carácter preventivo, puesto que cuando se previenen se pueden mejorar, se previene, se educa, puesto que esto impacta en el desarrollo funcional lo que incide en el clima laboral. • Capacitaciones que den un impacto productivo en cada funcionario que asista a ellas y se evaluarán a modo de observación. • Propiciar espacios donde compartan todos los compañeros de oficina información pertinente o no a las funciones laborales, en pro al mejoramiento de las relaciones interpersonales del grupo. • Propiciarlos espacios para la ambientación laboral que serán conformados para la decoración en fechas especiales como cumpleaños, Halloween, fiestas decembrinas, etc.... 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una franja radial y web social donde se mencionen y se publiquen temas relacionados con el clima y cultura organizacional y demás temas de interés. • Crear un diseño para el uso eficiente de los espacios y ubicación de los puestos de trabajo de la oficina de Gestión de Talento Humano. • Generar planes de integración fuera de los espacios de trabajo, tales como, caminatas, campeonatos deportivos, comidas, entre otras. • Implementar el Relax Coffe, donde se realice una convivencia de todos los compañeros y compartan conversaciones adversas a las que se viven dentro del espacio de trabajo.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad del ingreso salarial • Ausencia de políticas para el desarrollo de programas relacionados con el ambiente laboral • Deterioro del clima laboral • Conflictos constantes entre los funcionarios • Algunos puestos de trabajo no cuentan con las condiciones necesarias para la buena realización de las actividades • Sobrecarga de responsabilidades • Espacio de trabajo inadecuado ya que es un área reducida y con poca iluminación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia que no hay adiestramiento al nuevo personal que llega a la oficina, donde se le da a conocer las instrucciones pertinentes para el desarrollo de sus funciones y los resultados en el proceso. • Establecer estrategias que permitan corregir el deterioro del clima laboral. • Redistribución de los espacios de trabajo. • Crear estrategias de trabajo en equipo, donde todo el grupo se apoye en aspectos como la sobrecarga laboral, y el cumplimiento de objetivos en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y actualizar al personal administrativo en materia normativa. • Crear un Boletín interno donde se muestren los procesos y actividades que se generan dentro de la oficina. • Realizar campañas de marketing directo mostrando la dependencia de Gestión de Talento Humano • Analizar los resultados y el impacto de las capacitaciones para establecer los procesos de mejora. • Establecimiento de un plan de estímulos e incentivos.

CAPITULO IV

4. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

La Oficina de Gestión del Talento Humano se encuentra ubicada en el campus principal de la Universidad, dicha Oficina no cuenta con unos espacios muy acorde, tampoco con una buena iluminación ni ventilación, su objetivo es contribuir al desarrollo de la universidad y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar las metas, con sentido de orden y de prospectiva, coadyuvando a la formulación de planes, programas y proyectos que permitan el cumplimiento de la institución en el tiempo planteado. Su alcance inicia desde carnetización y termina en la vinculación de docentes entre otros.

Además, cuenta con recursos físicos para la realización de sus procesos como los son:

- (13) equipos de cómputo de mesa
- (3) portátiles
- (2) impresoras
- Un espacio de recepción y archivo de documentos

4.1. Equipo De Trabajo De La Oficina De Gestión Del Talento Humano

La oficina de gestión de talento humano está conformada por el siguiente equipo de trabajo con capacidades y habilidades de las distintas personas que lo integran logrando alcanzar un alto nivel de desempeño y el cumplimiento de sus objetivos encabezado por su líder.

Equipo de trabajo, oficina de gestión de talento humano



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 1: Personal que labora en la oficina de Gestión de Talento Humano Sede Pamplona 2019-1

4.2. Actividades Asignadas Al Estudiante En Práctica.

El enfoque inicialmente es dar aplicación a una propuesta de medición del clima laboral en la oficina de gestión de Talento Humano como prueba piloto, para que a partir del resultado de este resultado permita a la oficina determinar la ampliación de medición de este instrumento a toda la institución para poder orientar y dar cumplimiento a los compromisos de un pilar fundamental constituido en el Quinto pilar misional: “Eficiente gestión empresarial y presupuestal” sobre el P44: Talento Humano motor del desarrollo Institucional ubicado en el indicador, I.85: “Porcentaje de mejora del índice de medición del Clima Organizacional” que es base para toda organización como lo es el clima organizacional.

- Apoyo al área de Talento Humano.
- Ayudar al cumplimiento de un pilar institucional el que respecta al clima organizacional.
- Apoyo a los procesos que adelanta la Oficina de Gestión de Talento Humano.

CAPITULO V: MEDIR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

5. ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO:

En este informe final de practica se busca medir el nivel de satisfacción en aspectos relacionados con el clima organizacional y el dicho desempeño de los trabajadores de la Oficina de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Pamplona, de la ciudad de Pamplona Norte de Santander, tiene como finalidad analizar y aplicar alternativas de mejora, que sirva de modelo para los de consejo de gobierno de la Universidad, y al mismo tiempo lo que se generen espacios agradables en el ambiente laboral siendo este un impulso motivante para que los empleados realicen sus funciones en pro al incremento del desempeño laboral. A través de este proyecto se busca detectar falencias en diferentes dimensiones como lo son recursos físicos, relaciones entre el personal, conformidad con su salario, horario de trabajo, calidad de vida de los trabajadores con su familia, y los procesos de impacto de las capacitaciones; Donde posteriormente se creará un plan de trabajo con diferentes estrategias para mejorar en cada una de estas dimensiones planteadas.

Palabras clave: Clima organizacional, motivación, organización, comportamiento, satisfacción, incremento, modelo, Talento Humano.

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivo General

Formular estrategias que permitan mejorar el clima laboral de la oficina de Gestión de Talento Humano.

5.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que generan una disminución en la productividad y eficiencia de la Oficina Gestión de Talento Humano.
- Diagnosticar mediante la aplicación del instrumento a los trabajadores que se encuentran en la oficina de Gestión Talento Humano sobre los problemas que afectan el clima laboral.
- Proponer un plan de acción de mejoramiento acorde a las necesidades encontradas en el diagnóstico, para promover un clima organizacional óptimo en la oficina.

5.2. Justificación

El presente proyecto de investigación se fomenta a partir de la necesidad de generar un apoyo a la parte de desarrollo del clima organizacional, en la Oficina de Gestión de Talento Humano, puesto que es uno de los factores fundamentales y en la actualidad la Universidad de Pamplona le surge la necesidad en área de clima laboral, para ello debe permitirse la aplicación de una potenciación en los factores que se evidencian más bajos, brindando a sus directivos y jefes crear y aplicar un plan de mejoramiento y así cumplir con los objetivos de la oficina.

En la Universidad de Pamplona es necesario proyectar este tipo de investigación de medición del clima organizacional tanto como el de impacto de las capacitaciones, espacios de trabajo, entre otras dotaciones que son de vital importancia para que los trabajadores cumplan con los objetivos en pro al desarrollo de la oficina, donde se mejore el clima laboral de tal manera que sus funcionarios desarrollen las actividades en espacios favorables que les proporcione satisfacción a sus necesidades personales y que les ayude a mantener un equilibrio emocional estable con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos institucionales.

En cuanto a nivel social de este informe final de practica busca crear espacios de trabajo agradables basados en factores como el cumplimiento de objetivos, la infraestructura física requerida, el perfil del trabajador, los recursos tecnológicos, investigaciones, entre otros que influyen en la motivación laboral de la oficina de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Pamplona, estando a la vanguardia de los cambios en los procesos organizacionales para que de esta manera se maximicen dando la proyección de la oficina y futuramente de la institución a nivel externo.

Resultados esperados de la investigación

1. Conceptualizar sobre la importancia de implementar políticas y estrategias que generen espacios agradables en cuanto al clima laboral entre jefes-empleados, empleados-empleados; mediante el cumplimiento tanto en objetivos como en igualdad de retribución, capacitación y comunicación.
2. Aportar herramientas necesarias y verídicas que le permitan a la Universidad de Pamplona, realizar la intervención necesaria para mejorar la problemática que se haya detectado.



5.2. Metodología

El presente proyecto se desarrollará como una investigación de tipo mixta, ya que relaciona la tipología cuantitativa y cualitativa e incluye resultados tomados desde la perspectiva del autor y datos estadísticos tomados de la encuesta a realizada.

5.3. Descripción del problema

Se tiene como principio fundamental que el clima organizacional es un factor importante para toda organización dicho en todos sus ámbitos, ya sean administrativos, productivos, evolutivos, entre otros, incidiendo positiva y negativamente en la calidad de vida de un recurso tan importante como es el capital humano que es el pilar del éxito de toda organización.

La Oficina de Gestión del Talento Humano de la Universidad de Pamplona, de la ciudad de Pamplona, Norte de Santander, no ha realizado estudios que le permitan conocer en qué estado actual se encuentra el clima organizacional, por ende, no le permite realizar una toma de decisiones adecuadas en pro del mejoramiento, puesto que esta parte le ayudaría en el bienestar laboral y en el cumplimiento de las metas planteadas por la institución.

Hoy en día la gestión del clima organizacional se ha convertido en una herramienta esencial para el desarrollo de cualquier organización ya sea de carácter pública y privado, la realización de este informe se da para conocer los factores fuertes y débiles de la oficina de Talento Humano, donde estará involucrado todo el personal que en ella labora, tanto directivos como operativos que están día a día buscando alcanzar las metas y objetivos ya planteados que se dirige mediante un trabajo continuo y conjunto de cada uno de los que la conforman, todo esto mediante la medición del clima organizacional a través del instrumento, CLA cuestionario de clima laboral, el cual consta de diferentes dimensiones que medirán el estado de conformidad del trabajador.

Por lo anterior expuesto surgen los siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estado actual en el que se encuentra la Oficina de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Pamplona sede Pamplona?

¿Cómo evidenciamos el clima organizacional de la oficina?

¿En qué parte se encuentra el factor que influye negativa o positivamente y afecta el clima laboral en la organización?

¿Cuáles son los factores que más inciden en la desmotivación de los que laboran en la oficina de Gestión Talento Humano?



Ilustración 3: Diagramas causa efecto del clima organizacional de la oficina Gestión de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Cronograma

NUM	ACTIVIDAD	ABRIL		MAYO					JUNIO					JULIO					AGOSTO	
		IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II
1	INICIO DE PRÁCTICAS EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	■																		
2	INTRODUCCIÓN, INFORMACIÓN DE LA OFICINA		■																	
3	INICIO DE DIAGNOSTICO			■	■															
4	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN			■	■															
5	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO			■	■	■														
6	DAR CONOCIMIENTO DE LA PROPUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA				■															
7	ENTREGA DEL PRIMER INFORME					■														
8	CORRECCIÓN DEL PRIMER INFORME					■	■													
9	DESARROLLO DE LA PROPUESTA						■	■												
10	DISEÑO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL							■	■											
11	APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN								■	■	■									
12	ELABORACIÓN DEL SEGUNDO INFORME									■	■									
13	ENTREGA DEL SEGUNDO INFORME											■								
14	ANALIZAR INFORMACIÓN RECOLECTADA												■	■						
15	PLASMAR MODELO DE MEJORAMIENTO													■	■					
16	MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN														■	■				
17	CORRECCIÓN DEL SEGUNDO INFORME														■	■				
18	SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO														■	■				
19	APROBACIÓN DEL PROYECTO															■	■			
20	ALCANCE DE LA PRACTICA																■	■		
21	CONCLUSIONES																	■	■	
22	ENTREGA DEL TERCER INFORME																		■	■

5.5. Marco teórico

La teoría de las relaciones humanas es tomada desde su desarrollo en Hawthorne, cuando Elton Mayo, considerado el padre de las relaciones humanas, enfocó su visión en ayudar al recurso humano a sentirse mejor en la empresa.

Es así como descubre que la elevación de la productividad se debía a factores sociales y a las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo de trabajo y no a factores como la iluminación o la temperatura. (López Fidel, 2009)

De acuerdo con Vega et al, (2006) “Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio de un fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto- organización y sujeto-sujeto”.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional se ha demostrado que la mayor utilidad, es aquella que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral (Delgado, 2006).

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

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

De acuerdo con Goncalves (2000) *ibid*, el clima organizacional se define como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras”. No obstante Vega et al, (2006), plantean que el fenómeno se refiere a las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.

Existen muchas definiciones sobre el clima organizacional expuestas por algunos **autores entre las cuales tenemos:**

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (García Mónica, 2009).

El clima organizacional desde un enfoque estructural; consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras. Para este caso se han utilizado cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para descubrir dicho clima: tamaño, estructura Organizacional, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo y dirección de metas (García, 2009).

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

Por otra parte, Vega, et al, (2006), señala que Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se describen las definiciones sobre el clima organizacional, y finalmente el autor Alcalá (2011), define el clima organizacional como las percepciones que los miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización. Estos elementos son percepciones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales.

Sudarsky (1977) plantea que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la forma como las políticas, prácticas administrativas, medios tecnológicos y los procesos de toma de decisiones, se convierten a través del clima y las motivaciones en el comportamiento del equipo de trabajo y las personas que lo componen y de qué manera pueden influir en ellas.

El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros. Una organización con un buen clima tiene alta probabilidad de alcanzar un nivel significativo de identificación de los miembros, en caso contrario ocurre cuando los integrantes del grupo crean un mal clima con su actitud negativa y críticas constantes a la organización y ello constituye un clima de insatisfacción y descontento.

El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilos de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos etc. Un estilo de gestión administrativo muy autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los

empleados, lleva a un clima tenso, de desconfianza y con aptitudes irresponsables, es por ello por lo que se requiere de un buen líder que le implemente lo contrario para que se maneje un ambiente cordial y sano en los trabajadores.

El ausentismo y las rotaciones constantes son indicadores de un mal clima laboral. Si en una organización se ven reflejados altos índices de ausencias y movimientos permanentes, genera una insatisfacción laboral en los empleados generando un clima desmejorado y deben buscar alternativas para contrarrestar estos factores negativos.

Según los aportes de (Liker, 1961, 1967) existen diferentes teorías que caracterizan el clima organizacional, a través de sistemas organizacionales cada uno de ellos con un clima específico, estos son:

1. Sistema I: Autoritario. Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son tomadas en la cumbre de la organización y desde allí se transmiten siguiendo una línea de conducto regular. El clima en este sistema es de desconfianza, temor e inseguridad.
2. Sistema II. Paternalista. Las decisiones son tomadas escalones superiores. El control es centralizado, a diferencia del sistema I, autoridades que tienen poder, pero con cierta facilidad de condescendencia con los empleados. El clima en este sistema está basado en la confianza desde el de mayor jerarquía hasta el de menor rango, se maneja un clima estable y estructurado y que sus necesidades sociales sean satisfechas.
3. Sistema III. Consultivo. Se caracteriza por descentralización y delegación de las decisiones. El sistema jerárquico está, pero decisiones puntuales son tomadas por los de rango medios o inferiores. El clima es de confianza y existe un alto nivel de responsabilidad.
4. Sistema IV. Participativo. Se caracteriza porque la toma de decisiones está distribuida por los jefes de cada dependencia. El proceso de comunicación es horizontal creando una participación grupal. El clima es de confianza y se alcanzan los objetivos de la organización por el alto grado de compromiso de sus miembros; las relaciones entre directivos y empleados es buena y ve reflejada la confianza.

Las dimensiones son de gran importancia puesto que estas evalúan las características más importantes que influyen directamente en el comportamiento de los miembros de la oficina, con la aplicación del instrumento se darán a conocer los resultados de las dimensiones que han sido evaluadas.

Según la importancia del tema de las dimensiones de clima organizacional, es de vital importancia conocer los aportes realizados por Liker, ofrece ocho dimensiones para la medición del clima organizacional: (López y Meza, 2010)

- I. Estilo de autoridad: La forma como se aplica el poder o liderazgo dentro de la organización.
- II. Fuerzas motivacionales: Los métodos de motivación que se utilizan dentro de la organización para responder a las necesidades de los trabajadores.
- III. Comunicación: Tipos de comunicación implementados y la manera de hacerlos efectivos.
- IV. Procesos de influencia: Los métodos utilizados por la organización para interactuar directivos y operativos y alcanzar las metas y los objetivos propuestos.
- V. Proceso toma de decisiones: La forma de tomar decisiones, los criterios de pertinencia de las informaciones y como ejecutarlas.
- VI. Proceso de planificación: La forma como se determinan los objetivos y como lograrlos.
- VII. El control y Procesos de control: Como se distribuye el control en las diferentes dependencias de la organización.
- VIII. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Es la manera como se definen los objetivos y la alineación entre lo planeado y lo alcanzado por la organización.

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

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

- I. Estructura, está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de

reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo

- II. Responsabilidad, es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones
- III. recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo
- IV. riesgo corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos
- V. Relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados
- VI. Cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores
- VII. Estándares de desempeño, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo
- VIII. Conflictos son el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Por último, la identidad es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En igual importancia, Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008), plantean ocho dimensiones del clima organizacional: la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad e innovación.

Litwin y Stringer, llegaron a la conclusión que existe una variedad de clima que se presenta en determinada organización y de acuerdo con sus planteamientos ofrecen seis dimensiones, donde cada una de estas dimensiones está relacionada con ciertas propiedades de la organización y se tiene en cuenta para la medición del clima organizacional: (López y Meza, 2010.)

- I. Estructura organizacional: La idea que se tiene de las reglas, políticas y normas establecidas en la organización.
- II. Responsabilidad: Se percibe como la autonomía que la organización brinda a cada uno de sus miembros.
- III. Remuneración: Es percibida como la recompensa y reconocimiento por el trabajo realizado.
- IV. Riesgo y toma de decisiones: Es el grado en que se presentan las diferentes situaciones laborales, de asumir riesgo, tomar decisiones.
- V. Apoyo: La percepción que tienen los empleados de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- VI. Tolerancia al conflicto: Es el nivel de tolerancia que tiene un empleado dentro de la organización, sin temer a las opiniones de los demás.

Dimensiones según autores anteriores

Tabla 4: Dimensiones del clima organizacional desde de la perspectiva de diferentes autores

LIKER	MERCADO Y TORO	CHIANG, SALAZAR, HUERTA Y NUÑEZ	LITWIN Y STRINGER	ALCALA
I. ESTILO DE AUTORIDAD	I. TRATO INTERPERSONAL	I. AUTONOMÍA	I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	I. ESTRUCTURA
II. FUERZAS MOTIVACIONALES	II. APOYO DEL JEFE	II. COHESIÓN	II. RESPONSABILIDAD	II. RESPONSABILIDAD

III. COMUNICACIÓN	III. SENTIDO DE PERTENENCIA	III. CONFIANZA	III. REMUNERACIÓN	III. RECOMPENSAS
V. PROCESOS DE INFLUENCIA	IV. RETRIBUCIÓN	V. PRESIÓN	V. RIESGO Y TOMA DE DECISIONES	V. RIESGOS
V. PROCESO TOMA DE DECISIONES	V. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	V. APOYO	V. APOYO	V. RELACIONES
VI. PROCESO DE PLANIFICACIÓN	VI. ESTABILIDAD	VI. RECONOCIMIENTO	VI. TOLERANCIA AL CONFLICTO	VI. COOPERACIÓN
VII. EL CONTROL Y PROCESOS DE CONTROL	VII. CLARIDAD ORGANIZACIONAL	VII. EQUIDAD		VII. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
III. OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO	VIII. COHERENCIA	III. INNOVACIÓN		III. CONFLICTO E IDENTIDAD.
	IX. TRABAJO EN EQUIPO Y VALORES COLECTIVOS.			

Para finalizar mencionamos los aportes realizados en el clima organizacional que poseen elementos que caracterizan a una organización de otra, estos son percibidos por los empleados, los cuales determinan su comportamiento y actitudes que se ven reflejadas en los niveles de desempeño y motivación.

A continuación, detallamos once dimensiones para la medición del clima organizacional en la Oficina de Gestión del Talento Humano de la Universidad de Pamplona según los autores en mención:

- I. Autonomía: Es el grado de percepción que tienen los miembros de la organización según (López y Meza, 2010) para desempeñarse con cierto nivel de responsabilidad individual.
- II. Conflicto y cooperación: Es el nivel de apoyo que existe entre los empleados de la organización, de lo que es realmente el trabajo en equipo.
- III. Relaciones sociales: Es el clima que se percibe dentro de la organización, los lazos de amistad y compañerismo.

- IV. Estructura: Encierra las reglas, conductas y las políticas que se presentan en la organización y que afectan directamente la forma de realizar las actividades propias de la organización.
- V. Remuneración: Esta dimensión se refiere a la forma como reciben su pago por su trabajo.
- VI. Rendimiento: Es la manera como el trabajador a través de sus habilidades ejecuta bien su trabajo y por ello recibe una remuneración.
- VII. Motivación: Es el grado como la organización desarrolla los aspectos motivacionales a sus empleados.
- VIII. Estatus: Hace referencia al nivel jerárquicos (jefes/subordinados) y la importancia que se maneje dentro de la organización.
- IX. Flexibilidad e Innovación: Esta dimensión hace alusión cuando las organizaciones experimentan nuevas cosas y están abiertos al cambio.
- X. Centralización de la toma de decisiones: Es la manera como la organización delega la toma de decisiones en los niveles de jerarquía
- XI. Apoyo: Esta dimensión hace referencia al apoyo que reciben los empleados en los aspectos relacionados con el trabajo y a nivel personal desde la dirección.

5.6. Tipo de Investigación

Con base en la medición y análisis de los datos recolectados estadísticos, se establecerá los patrones de comportamiento de los que se encuentran dentro de la oficina de Talento Humano. En cuanto a la culminación del informe será dar de forma detallada, descriptiva, aplicada y evaluada respecto al proceso, según la necesidad que se evidencio en conocer las características y variables del clima organizacional de la oficina que hace parte de la Universidad de Pamplona.

5.7. Métodos y Materiales

Instrumentos de recolección de información tanto físicos como virtuales (Google encuestas), que serán usados para la realización completa del informe sobre el clima organizacional en la oficina de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Pamplona de la ciudad de Pamplona.

5.7.1. Población

Todos lo que pertenecen y hacen parte de los que ejercen sus labores dentro de la oficina de Talento Humano de la Universidad de Pamplona, teniendo en cuenta que la población es pequeña se trabajara con la totalidad que dan un total de 22 personas.

Se realizará de manera anónima y personal respecto a:

Encuestados	Procedimiento SIG	Proceso Relacionado
1	Vinculación de Personal en Planta, Evaluación del Desempeño Laboral	Vinculación de Personal, reporte SNIES, reportes entes de control, registro de información al SIGEP, registro de información a la registraduría, elaboración de actos administrativos, situaciones administrativas (elaboración de memorandos, licencias, nombramientos, renuncias, vacaciones), rediseño institucional, evaluación de desempeño.
1	Elaboración y Auditoria de Nómina	Novedades de Nómina (libranzas, fondos, descuentos, cooperativas, sindicatos), creación de cargos en el aplicativo.
1	Elaboración y Auditoria de Nómina, Liquidación de Prestaciones Sociales, Matriz de Identificación de Peligros, Valoración de Riesgos y Determinación de Controles	Nómina, Planillas de Seguridad Social, Novedades de bancos, solicitud de rubros, reportes de presupuesto, liquidaciones, cálculos de comisiones de estudio.
1	Vinculación de Docentes, Horas Cátedra, Elaboración y Auditoria de Nómina, Liquidación de Prestaciones Sociales	Auxiliar de Nómina, nomina beca trabajo, parametrización del sistema, asesoría tributaria.

1	Gestión y Trámite para el Retiro y Pago de Cesantías, Matriz de Identificación de Peligros, Valoración de Riesgos y Determinación de Controles	Cesantías, matriz de procesos legales, presentaciones para pares, consejo superior, sistema de gestión de calidad.
1		Afiliaciones Seguridad Social, ARL, caja de compensación.
1	Vinculación de Docentes Modalidad Distancia, Elaboración y Auditoria de Nómina, Liquidación de Prestaciones Sociales	Nómina y vinculación de tutores y colegio bicentenario, planillas de seguridad social de practicantes, plan de capacitaciones.
1	Elaboración de Certificaciones Laborales	Constancias Laborales
1	Año Sabático, Reconocimiento de Pensión de Jubilación Anticipada y/o Pensión de Vejez	Asesora Jurídica Externa, tramite de derechos de petición, conceptos jurídicos, revisión de actos administrativos, elaboración de informes para los entes de control
1	Organización, Custodia y Préstamo Interno de Historias Laborales	Líder del proceso de gestión documental
1		Cartera de Pensiones, comité de convivencia laboral y apoyo jurídico.
1	Año Sabático, Reconocimiento de Pensión de Jubilación Anticipada y/o Pensión de Vejez.	Asesor Jurídico Externo, tramite de derechos de petición, conceptos jurídicos, revisión de actos administrativos, elaboración de informes para los entes de control
1	Organización, Custodia y Préstamo Interno de Historias Laborales	Archivo.
1	Vinculación de Docentes Ocasionales, Horas Cátedra y Pasantes	Apoyo en la vinculación de docentes ocasionales y cátedra, afiliación a seguridad social, ARL, caja de compensación

1	Elaboración de Certificaciones Laborales, Vinculación de Docentes Ocasionales, Horas Cátedra y Pasantes	Apoyo en la elaboración de constancias laborales, apoyo en las vinculaciones de docentes ocasionales y catedra
1	Evaluación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST y Plan de Trabajo	Asesora ARL Positiva
1	Vinculación de Docentes Ocasionales, Horas Cátedra y Pasantes	Vinculación Docentes Ocasionales, plan de capacitaciones, clima organizacional, manejo del correo institucional.
1	Evaluación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST y Plan de Trabajo, Reporte e Investigación de Accidentes/Incidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales, Identificación de Requisitos Legales y Otros Requisitos del SG-SST	Líder del proceso de seguridad y salud en el trabajo

5.7.2. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información

Para realizar este informe se requirió la información de varias fuentes, para la recolección de los datos necesarios, se evidencian a través de:

- Observación, pues por medio de esta se evidencia la conducta, el comportamiento y lo que pueden estar manifestando los empleados en sus expresiones físicas.
- Instrumento: se aplicará unos cuestionarios a todos los funcionarios de la oficina administrativa, con el fin de conocer y poder medir el estado actual del clima organizacional. El que se usara en este informe plantea una serie de dimensiones y realidades que den a conocer un resultado grupal que estadísticamente permita establecer los niveles del clima organizacional a través del estudio CLIMA 18- Evaluación de 18 factores del clima organizacional. Se establece este instrumento

para determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores con base a los 18 factores del clima.

El cuestionario se elaboró referente a situaciones comunes en la vida laboral cotidiana relacionada con las variables del clima 18, es constituido por preguntas cerradas de hechos específicos con opción de respuesta tricotómicas, la cual exigen una opción entre las 3 alternativas posibles:

INSTRUCCIONES SOBRE LA FORMA DE CONTESTAR	
SI	<i>Cuando la frase sea cierta en su lugar de trabajo.</i>
?	<i>Cuando considere que la frase no es cierta ni falsa, o cuando no pueda decidirse.</i>
NO	<i>Cuando la frase no se cumpla en su puesto de trabajo.</i>

- Aprecio por las ideas e iniciativas del empleado. Nivel de la satisfacción del trabajador sobre la receptividad del empleador sobre las ideas y/o sugerencias que le ofrece a la organización en pro del mejoramiento continuo.
- Relaciones con los jefes. ¡Percepción del trabajador sobre el nivel de satisfacción de las relaciones entre él y sus jefes inmediatos; Involucra el trato, el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación.
- Relaciones entre jefes. Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre los jefes de la Organización. Involucra el trato, el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación.
- Relaciones entre compañeros y jefes. Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre sus compañeros y jefes de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, la comunicación y la empatía.
- Relaciones con el equipo de trabajo. Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre él y los miembros de su equipo de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía
- Motivación hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Riesgos y bienestar. Satisfacción del trabajador en torno a la forma como la empresa se preocupa por los riesgos a los que están expuestos en el trabajo y genera acciones por su bienestar personal.
- Justicia en el trabajo. Percepción del trabajador entorno a la manera como se ejercen las políticas de personal en la organización.
- Supervisión y corrección. Percepción sobre la forma como los jefes y la organización misma supervisa y controla los resultados y retroalimenta los errores.
- Trabajo en equipo. Percepción sobre la disposición y conducta de los diferentes miembros del equipo inmediato de trabajo hacia la consecución de metas y objetivos propuestos.

- Remuneración. Satisfacción sobre las políticas salariales actuales y normas de incrementos; además de las condiciones de justicia y méritos para la asignación de estos.
- Sentido de pertenencia. Expresión del trabajador sobre el valor que representa la organización en su vida y el grado de importancia de lo que él representa para ella.
- Reconocimiento por la labor. Satisfacción por el reconocimiento del jefe en torno a los logros obtenidos por un trabajador en su quehacer laboral; por ende, al cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
- Concertación y participación. Hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la autoridad, participación y concertación sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, la participación en decisiones; responsabilidad y autonomía para ejercer sus funciones.
- Liderazgo. Satisfacción del trabajador en torno a la forma como los jefes y/o cargos de autoridad manejan el poder y ejercen el liderazgo en la organización.
- Comunicación. Satisfacción por la disponibilidad de la información que se requiere para hacer el trabajo y el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional que garanticen la óptima prestación del servicio.
- Satisfacción por los recursos. Satisfacción del trabajador en torno a la disponibilidad de recursos tanto humanos, físicos y materiales que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo.
- Estructuras y reglas. Mide el nivel de satisfacción del trabajador sobre la forma como él percibe que la organización divulga y aplica las normas, reglas y políticas organizacionales.

cd

5.7.3. Procedimiento Y Análisis De Resultados

Tabla 5: Procedimientos a desarrollar para ejecutar el proyecto

	PROCESO	DESCRIPCIÓN
1	Aprobación del instrumento	Presentar el instrumento de medición del clima organizacional ante la jefe de la Oficina de Gestión de Talento Humano
2	Ejecución del instrumento	Se inicia dando a conocer la importancia sobre la medición del clima organizacional y se inició la aplicación del instrumento.
3	Análisis e interpretación de los resultados	Respecto a la información obtenida, se realizó el análisis y la interpretación de los resultados.

5.8. Instrumento y resultados

El instrumento que se aplicó se encuentra en el siguiente link, el cual consta de un total de 93 preguntas:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeg2Od5Ki5HhEd98IfPHODPgePEbnRnaTE8eNlmwUox56JquA/viewform>

Teniendo en cuenta que se realizó la investigación en base al instrumento que se realizó mediante instructivo del instrumento de Clima 18, aplicado durante el semestre 2019-1 a continuación se relaciona el análisis cuantitativo y cualitativo hallado a cada ítem. Se midieron 18 factores que se evidencian en el clima organizacional de la Oficina de gestión de Talento Humano de la Universidad de Pamplona. Los puntajes se derivan a través de un promedio conseguido de las respuestas dadas a cada factor por los 16 empleados que conforman y hacen parte de la Oficina.

Se obtuvo de esta forma un nivel de satisfacción o insatisfacción respecto a la variante de clima organizacional que es el objeto de medición. Teniendo en cuenta que la población es pequeña se realizó de forma manual con la ayuda de programas de tabulación e interpretación como el Google formatos (Encuestas).

Este instrumento estaba conformado por 93 preguntas imparciales de fácil entendimiento y se derivan a través de la siguiente escala de calificación.

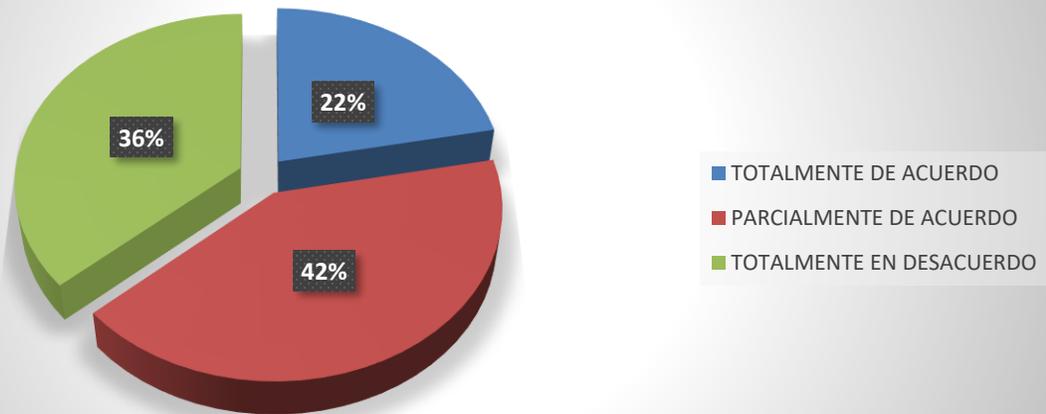
1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Totalmente en desacuerdo

1. APRECIO POR LAS IDEAS E INICIATIVAS DEL EMPLEADO



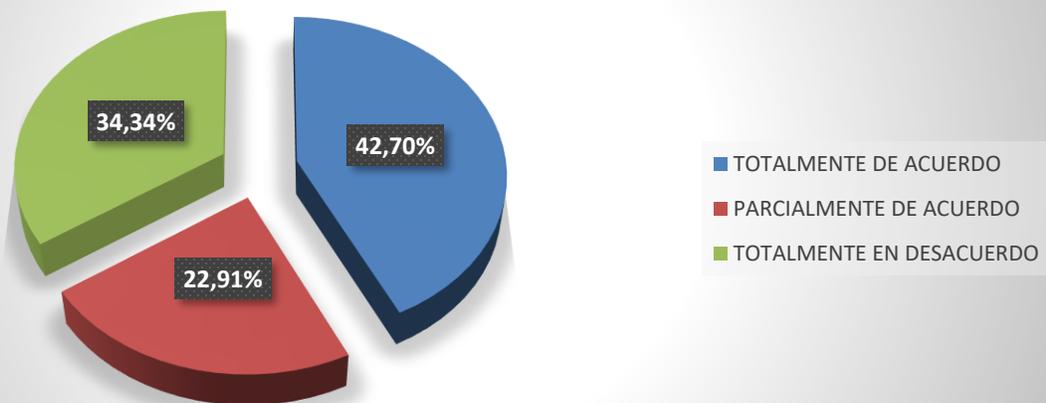
Con un 46% de asertividad en la respuesta establecida como “Parcialmente nublado” dentro del método (CLA) Cuestionario Clima Laboral aplicado al personal de Talento Humano de la Universidad de Pamplona se evidencia que con algunas particularidades las ideas e iniciativas de los empleados son tomadas en cuenta para el desarrollo de los quehaceres laborales, frente a un indicador establecido con el porcentaje del 20% en el que se puede afirmar que no existe satisfacción laboral alguna frente al apoyo de iniciativas, sin embargo; existe un rango de favorabilidad frente a la totalidad de estar en acuerdo establecido a la pregunta; por lo que se puede deducir que el 80% del personal se encuentra a gran medida satisfecho.

2. RELACIONES CON LOS JEFES



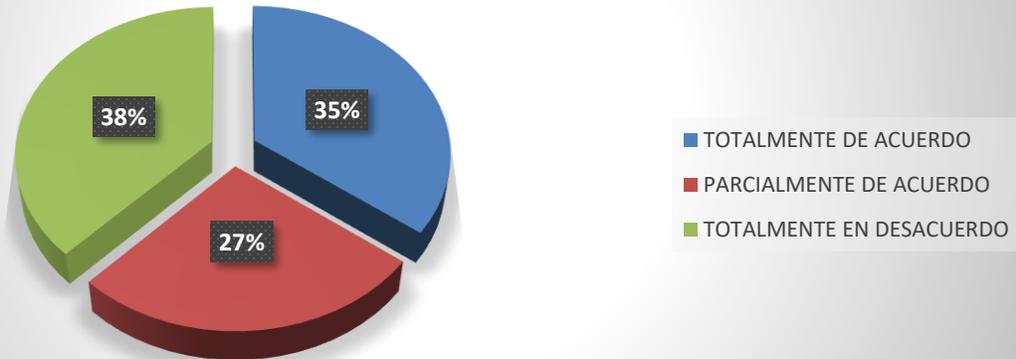
Con un 44% de favorabilidad se demuestra que existe a gran medida una aceptación positiva del vínculo de relación entre jefe-empleado, frente a un 36% de personal encuestado para el cual las relaciones son negativas.

3. RELACIONES ENTRE JEFES



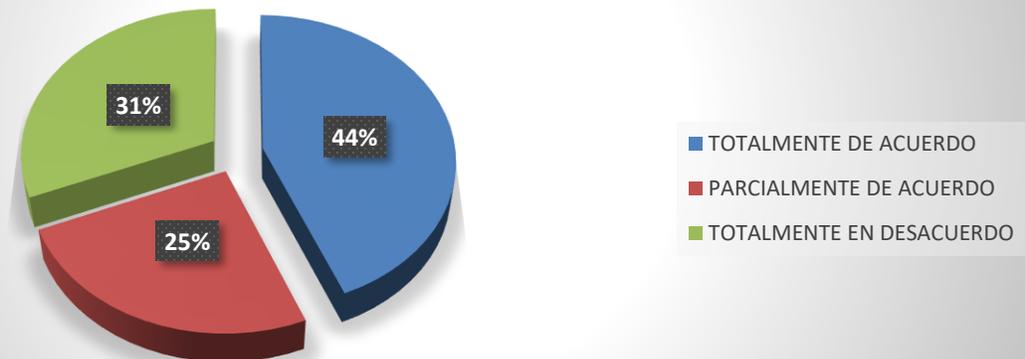
Existe a buen término una aceptación positiva mayoritaria en las relaciones entre jefes de las diferentes dependencias interinstitucionales puesto que el ítem con mayor favorabilidad se indica con un porcentaje del 42,70%, seguido de la opción de parcialidad escalonado dentro del método CLA con un grado de satisfacción positivo establecido con un 22,91%; con relación al desacuerdo frente al ítem que tan solo establece un 34,34% de favorabilidad.

4. RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS Y JEFES



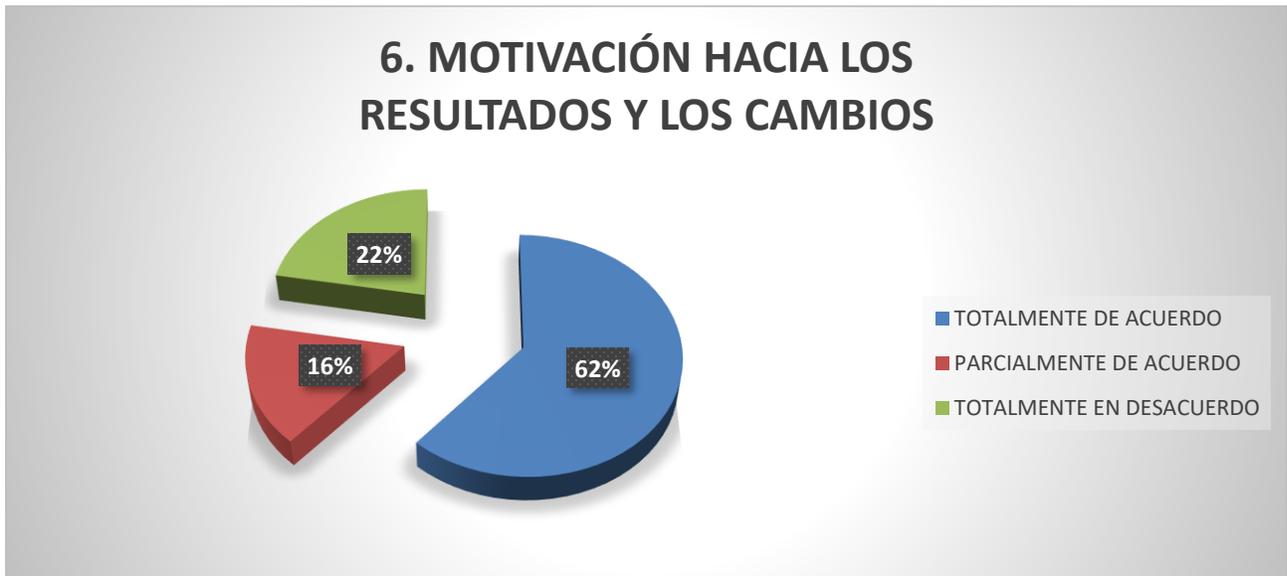
Según la gráfica anterior se puede establecer que las relaciones compañeros y jefes de la dirección de Talento Humano de la Universidad de Pamplona son bastante satisfactorias debido a que sumados el ítem de total y parcialmente nublados se establece un porcentaje de 62% de favorabilidad frente a un 38% que representa la negatividad o insatisfacción.

5. RELACIONES CON EL EQUIPO DE TRABAJO



Sí existen buenas relaciones entre los miembros del equipo de la dependencia de Talento Humano en la Universidad de Pamplona pues el 69% de personal encuestado demarcó encontrarse de acuerdo con las características consultadas. Con un porcentaje

de tan solo el 31% se establece el desacuerdo en afirmar que existen buenas relaciones con el equipo de trabajo.



A gran medida se evidencia que los empleados pertenecientes a Talento Humano de la Unipamplona sienten constantemente la motivación hacia los resultados y cambios que puedan presentarse durante el ambiente laboral debido a que el ítem que establece la Totalidad del acuerdo se encuentra establecido con un porcentaje del 62% frente a la totalidad del desacuerdo que tan solo se evidencia con un 22% existiendo un rango de 16% también se presenta con un grado de aceptación positiva.

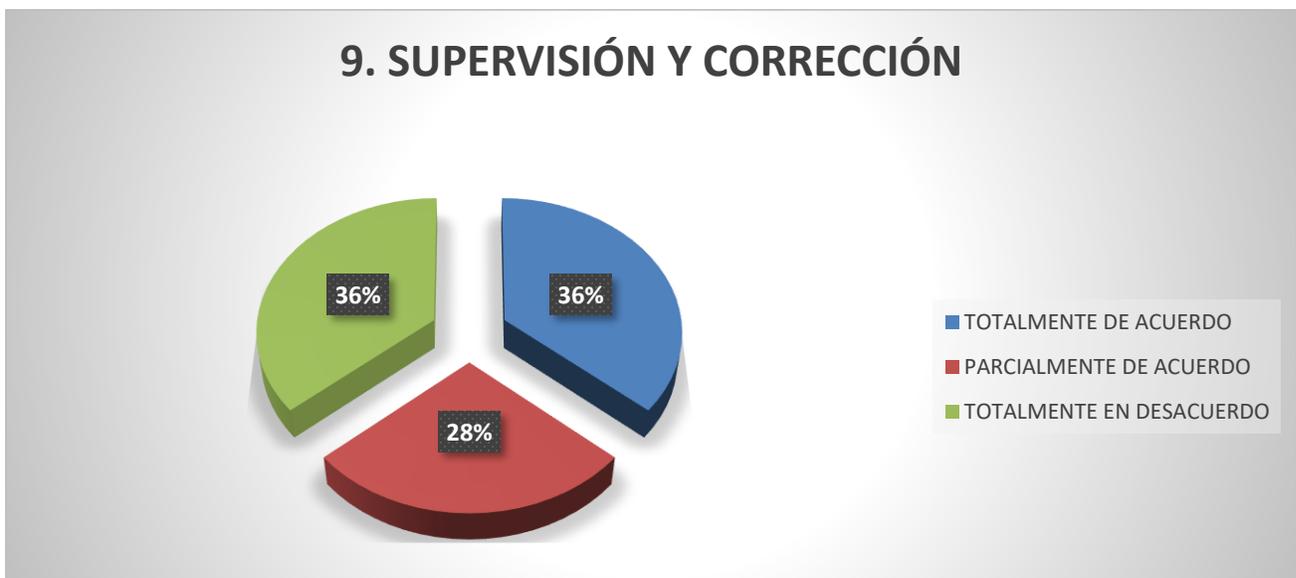


Con aceptación a mediana escala con un 40% el personal encuestado evidencia que conocen los posibles riesgos y las ventajas de bienestar dentro de los quehaceres laborales, esto se representa también con un grado de aceptación establecido en la

marcación de la opción totalmente de acuerdo donde los resultados se ilustran con un 26% de satisfacción frente a la respuesta de total desacuerdo que tan solo evidencia un porcentaje de 34% de incomplacencia.

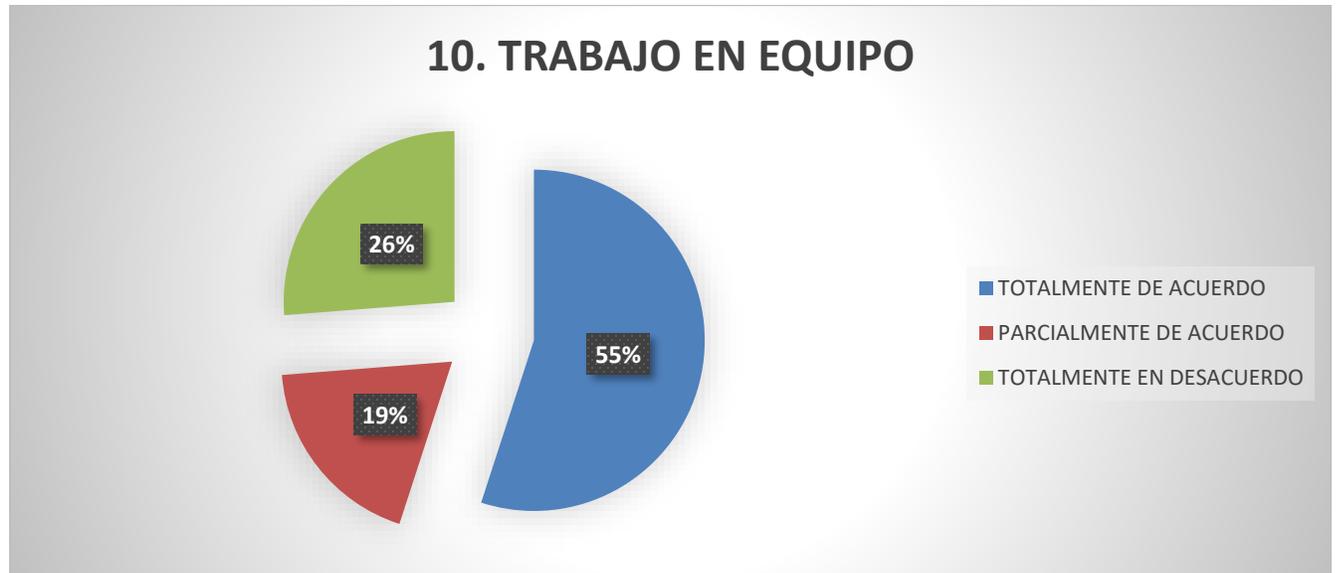


Equilibradamente se puede deducir según las respuestas dadas en la gráfica anterior que el personal de la Oficina de Talento Humano de la Universidad de Pamplona afirma que dentro de su clima laboral si existen acciones que permiten evidenciar que existe justicia un 66% de aceptación positiva a la respuesta aprueba el grado de satisfacción frente al cuestionamiento.



Existe un equilibrio en el grado de satisfacción de la totalidad del acuerdo frente a la satisfacción y corrección en las diferentes acciones halladas en el ambiente laboral de la

dependencia de Talento Humano de la Unipamplona, un 36% lo establece, sin embargo; se destaca que a término medio con un porcentaje del 28% también representa un grado a término medio de satisfacción, por tanto; un 64% afirma estar de acuerdo en que le sean corregidas y supervisadas sus tareas y actividades.

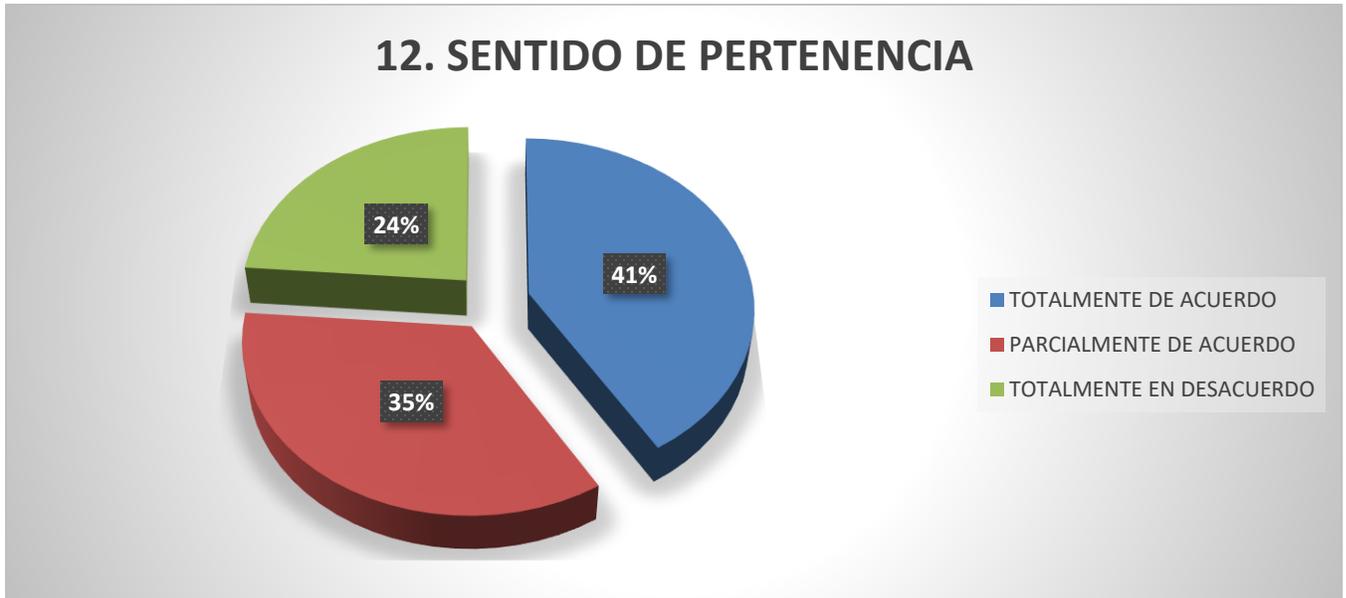


Sí existe y se evidencia un grado alto de satisfacción por la existencia de trabajo en equipo dentro de la dependencia de Talento Humano debido a que más de la mitad del personal al que fue aplicado el método CLA marca los ítems de mayor aceptabilidad y complacencia sumados establecerían un 74% frente a la insatisfacción marcada con tan solo un 26%.



El personal que labora actualmente en la Oficina de Dirección de Talento Humano de la Universidad de Pamplona se encuentra satisfecho con el valor en ingresos remunerables

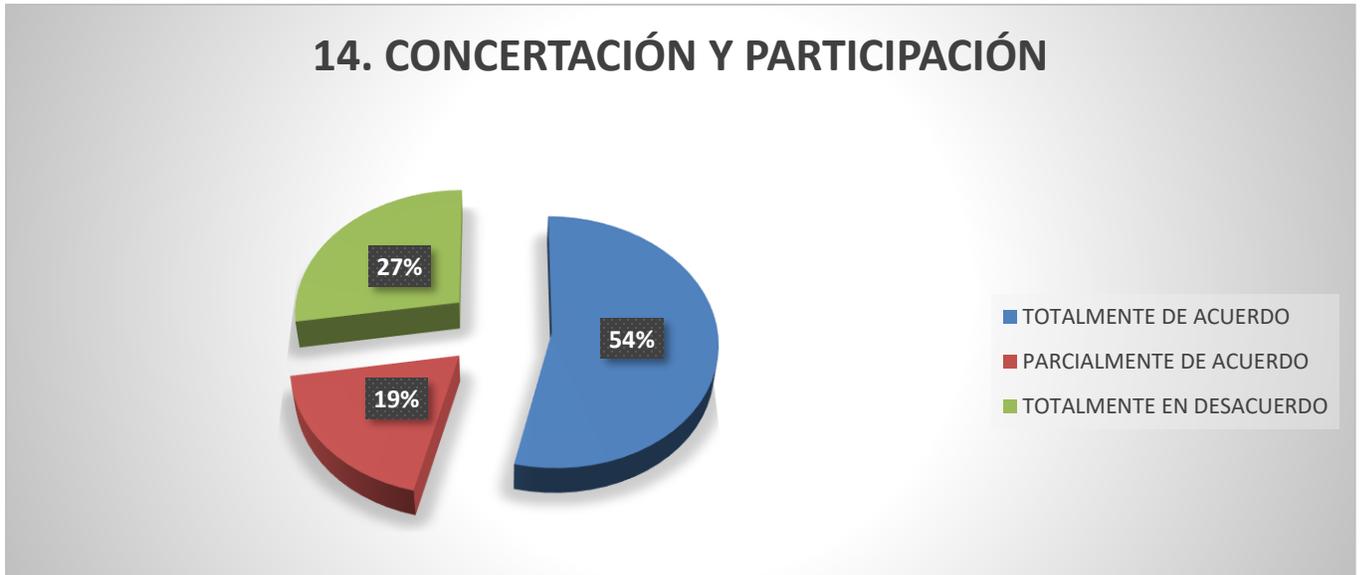
establecidos dentro de su objeto contractual en el cual el 43% de personas que responden a la encuesta marcan la opción Totalmente de acuerdo seguido de un porcentaje del 26% los cuales también afirman sentirse parcialmente de acuerdo y es tan solo un 31% quienes establecen el grado de insatisfacción frente al aspecto de remuneración.



Con un 76% de favorabilidad los empleados y miembros que hacen parte de la dirección de Talento Humano de la Unipamplona afirman tener sentido de pertenencia por la institución y dependencia en la que prestan sus servicios laborales es tan solo un 24% lo que evidencia el grado de incomplicencia.

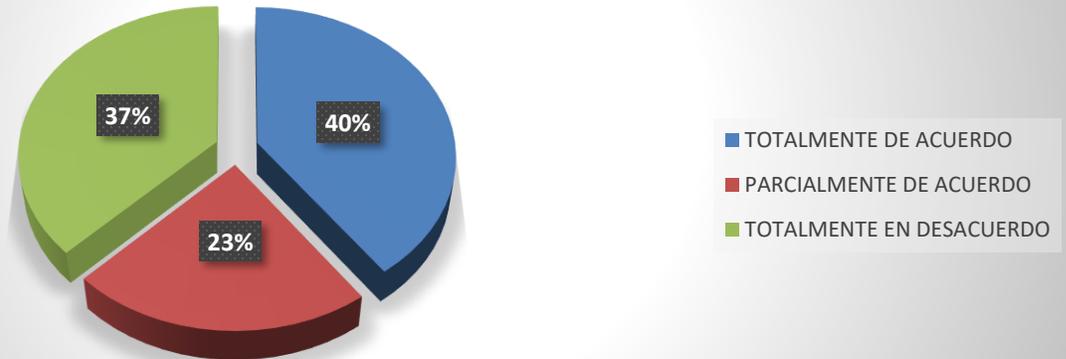


Tan solo un 33% de las personas encuestadas afirman sentir insatisfacción frente al reconocimiento a las labores ejercidas dentro de la dependencia de Talento Humano de la Universidad de Pamplona, con un porcentaje del 67% se evidencia que mayoritariamente existe estar de acuerdo en que si sienten que su labor es reconocida dentro de la dependencia.



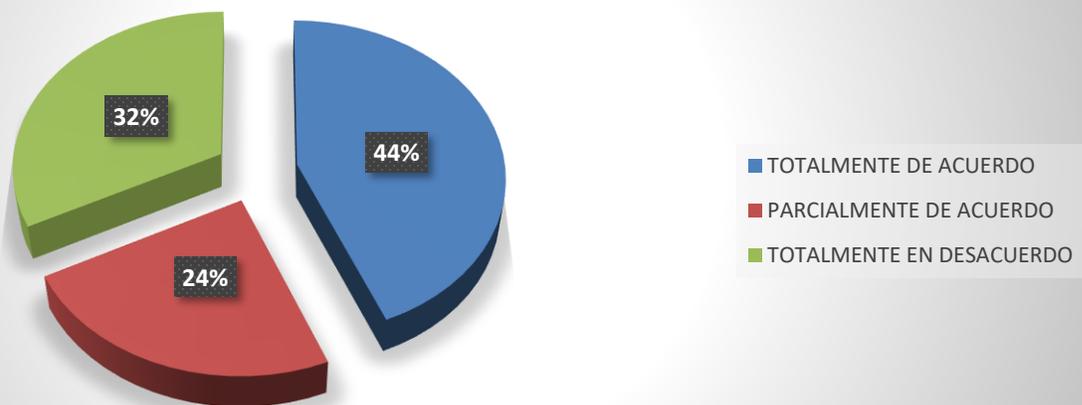
La concertación y la participación para el desarrollo de las diferentes actividades lideradas desde la oficina de Dirección de Talento Humano causa un grado de totalidad en la satisfacción establecido con un 54% y a término medio o parcial de un porcentaje del 19%, tan solo un 27% presenta complacencia y negatividad.

15. LIDERAZGO



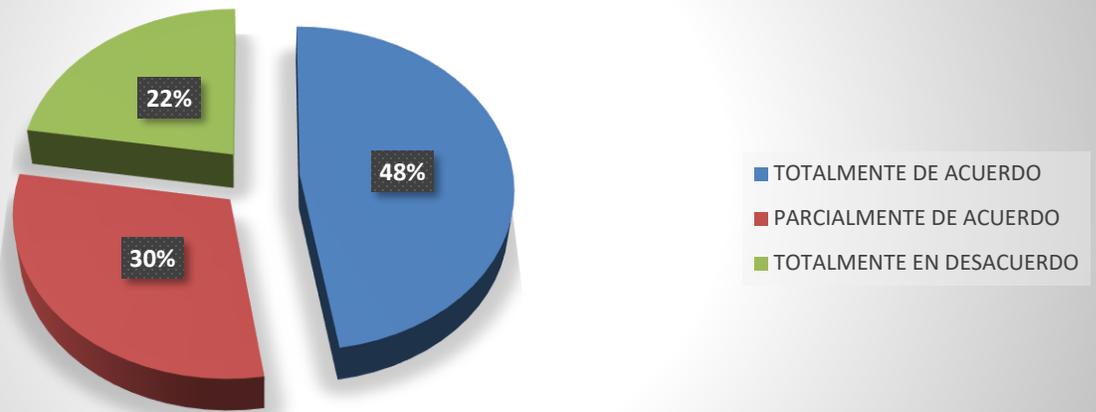
Las diferentes acciones de liderazgo establecidas dentro de la dependencia de Talento Humano representan para sus empleados y miembros del equipo un grado de satisfacción del 63% frente a un 37% que establecen encontrarse en total desacuerdo frente al cuestionamiento.

16. COMUNICACIÓN



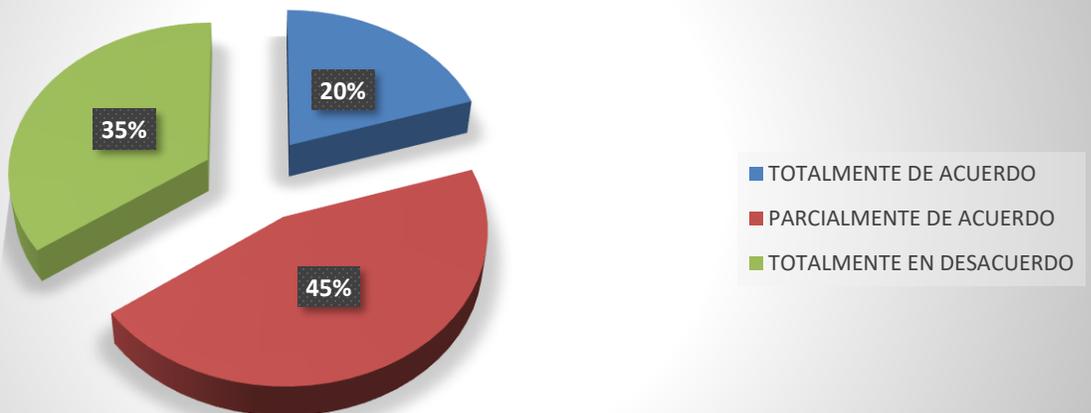
Existe a gran medida una satisfacción en el grado de comunicación que se establece dentro de la dependencia de Talento Humano pues los porcentajes establecidos como Total y parcialmente de acuerdo representan un porcentaje del 68% de en cuanto a grado de complacencia, frente a un 32% de personal encuestado que opta por seleccionar la totalidad de la insatisfacción.

17. SATISFACCIÓN POR LOS RECURSOS



Con un 88% de favorabilidad en las respuestas dadas por los miembros pertenecientes a la dependencia de Talento Humano se evidencia que existe una satisfacción frente a los recursos proporcionados desde esta dependencia de la Universidad de Pamplona. S tan solo un 22% lo que representa el grado de insatisfacción y desacuerdo.

18. ESTRUCTURAS Y REGLAS



Las complacencias frente al cuestionamiento, es tan solo una tercera parte (35%) la que se encuentra en desacuerdo. estructuras y reglas establecidas dentro de la dirección de Talento Humano de la Unipamplona son consideradas de manera satisfactoria por cada uno de los miembros que la componen, pues el 65% de personas encuestadas afirman mantener.

CAPITULO VI

6. PLAN DE TRABAJO

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN Y METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS Y HERRAMIENTAS
<p>Programa Radial y web social</p>	<p>Establecimiento de una franja radial en la emisora de la Universidad la 94.9 FM, denominada “la voz del Talento Humano Unipamplona”, en donde se mencionen las actividades y proyectos, que se van a realizar por parte de la oficina de Gestión de Talento Humano o en conjunto con las demás dependencias de la universidad de Pamplona, también se tocaran temas respecto a la cultura organizacional, entre otros. Su difusión se dará en dos</p>	<p>Oficina de Prensa Universidad de Pamplona</p> <p>Pasante oficina de Gestión de Talento Humano. Pasante Comunicación Social</p>	<p>Equipos Radiales</p> <p>Talento Humano Guion Radial</p> <p>Grabadora de sonido</p>

	producciones mensuales.		
Boletín Interno	<p>Diseño y elaboración de un boletín interno de una página en donde se den a conocer temáticas desarrollados a nivel individual, es decir, crónicas y perfiles de los empleados de la oficina de Gestión de Talento Humano, fechas especiales, tips para sobrevivir al estrés, tips de terapia ocupacional (ETC) y se publique 1 edición al mes de manera digital y algunas muestras impresas que quedaran dentro de la oficina</p>	<p>Oficina de Prensa Universidad de Pamplona</p> <p>Pasante oficina de Gestión de Talento Humano GTH Pasante Comunicación Social</p>	<p>Talento Humano Papelería</p>
Plan de restructuración	<p>Se llevará a cabo un diseño mas acorde de todos los espacios de la oficina de Gestión de Talento Humano donde se dé un aprovechamiento mas adecuado e</p>		

	<p>interactivo entre los compañeros que laboran dentro de la oficina, donde la comunicación sea mas asertiva y precisa entre jefes-empleados, empleados-empleados. Mejorando así el tema de los espacios que piden los funcionarios adecuándolos y mejorándolos para un cambio en pro al clima organizacional.</p>		
<p>Planes de Integración</p>	<p>Generar actividades fuera de la Oficina, cuando se cumpla con el trabajo y metas establecidas, se darán espacios dentro de las horas de jornada laboral, por lo menos una actividad al mes donde se puedan integrar todo el equipo de trabajo; en este caso se propone la implementación de caminatas al aire libre, paseo</p>	<p>Bienestar Universitario</p> <p>Pasante oficina de Gestión de Talento Humano</p>	<p>Espacios fuera de la Universidad</p> <p>Talento Humano</p>

	<p>en la finca de la universidad, campeonatos deportivos, olimpiadas internas para buscar el empleado del mes con habilidades en otras áreas como la cultura, el arte, la escritura.</p>		
<p>Ambientación laboral</p>	<p>Diseño e implementación de algunos suvenires con la imagen corporativa de la dependencia de Talento Humano, Encuestas de satisfacción laboral.</p>	<p>Pasante oficina de Gestión de Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pocillos - Cartel del Cumpleaños - Manillas (Yo soy Talento Humano Unipamplona) - Nomenclatura del nombre y la función (Porta Nombre) - Valor Económico
<p>Relax Coffe</p>	<p>Generar un día a la semana cambiante de horario, en el que se pueda realizar un compartir del café (mañana-o tarde) todos en equipo fuera del área laboral, durante un tiempo estimado, donde se</p>	<p>Equipo de Trabajo Talento Humano Unipamplona</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Económico - Cafetería Unipamplona

	compartan temas motivacionales, personales, deseos, expectativas, valores.		
Olimpiadas Talentosas	<p>Generar programas con apoyo de bienestar universitario donde se propicien concursos, con características relacionadas a la puntualidad, orden del escritorio, entrega de informes, el espacio más creativo donde se escogerá al ganador y se le realizara una bonificación en beneficio de la correcta labor realizada. De igual manera se ejecutará una votación interna para el mejor empleado del mes, que será seleccionado de manera anónima por los mismos compañeros de</p>	<p>Talento Humano Pasante oficina de Gestión de Talento Humano</p>	<p>Talento Humano Incentivos (suvenires)</p>

		oficina y en este se premiará con un incentivo (Souvenir)		
Festividades	<p>Celebración de las diferentes fechas especiales del año, tales como lo sean cumpleaños de los funcionarios de la oficina, meses emblemáticos e importantes donde se resalten por medio de la decoración los espacios de trabajo y la oficina en general.</p>	<p>Pasante Comunicación Social Pasante oficina de Gestión de Talento Humano</p>	<p>Videos Guion Talento Humano</p>	
Válvula de seguridad de liberación de emociones.	<p>Generar un espacio de interacción Talento Humano y jefe, en donde el personal se vaya rotando para realizar una charla en donde se evidenciando desempeño de proyectos habilidades, quejas, y dificultades presentadas</p>	<p>Jefe de Oficina Pasante oficina de Gestión de Talento Humano</p>		

		durante un mes de trabajo.		
	Plan de Incentivos	Pasadías de villa marina, hay que destacar y otorgar algunos espacios libres para los funcionarios de Oficina de Gestión de Talento Humano, cambio de fortalezas por espacios de esparcimiento.	Jefe de Oficina Pasante oficina de Gestión de Talento Humano	Talento Humano

7. CONCLUSIONES

- Las estrategias formuladas para el desarrollo del trabajo final de practica realizado por el pasante del programa de administración de empresas de la Universidad de Pamplona en la dependencia de gestión del talento humano, fueron enfocadas a realizar intervenciones orientadas a fortalecer aspectos relacionados a la adecuación del espacio, la comunicación y la satisfacción laboral, ejes organizacionales que marcaron una constante de insatisfacción según los métodos de recolección aplicados.
- Dentro de los factores de improductividad evidenciados en los análisis del diagnóstico se enmarcaban las características asociadas a la falta de comunicación entre empleado, jefe, entre compañeros incluso entre los miembros del equipo de trabajo, así como también se dieron a conocer debilidades en cuanto al ambiente laboral y falta de espacios más amplios y de mayor proyección a nivel institucional. Se ilustraron también falencias relacionadas a la falta de difusión de actividades desarrolladas por el equipo de trabajo.
- El plan de acción propuesto dentro del presente trabajo de grado final da a conocer un seriado de tácticas que pretenden mejorar el clima organizacional en la dependencia de gestión del talento humano de la Universidad de Pamplona en las cuales se plantean actividades como la realización de medios virtuales de

comunicación que tienen como objetivo visibilizar acciones realizadas por el equipo de trabajo, de igual manera, el diagnóstico evidenció que se hace necesario desarrollar actividades encaminadas a la integración del personal de OGTH para lo cual se ilustran caminatas y campeonatos deportivos. Para finalizar se pretende realizar un plan de evaluación y control en la que desde la dirección se pueda dar continuidad a lo propuesto en el presente proyecto.

8. RECOMENDACIONES

- Es importante dar continuidad a la serie de actividades encaminadas a mejorar el clima laboral en la dependencia de gestión del talento Humano en la Universidad de Pamplona, con el fin de consolidar verdaderas acciones que apoyen los lineamientos de desarrollo integral e institucional que maneja esta importante academia de educación superior.
- Se hace necesario planificar y ejecutar metodologías de evaluación de manera constante que puedan generar hallazgos referentes a dificultades y amenazas existentes en dependencias de importante funcionalidad dentro de la Universidad de Pamplona.
- Las capacitaciones se convierten en excelentes herramientas de apoyo que permiten la potencialización del talento humano para de esta manera alcanzar a nivel interno metas, objetivos y proyectos trazados dentro de los planes de ejecución a realizar a mediano y corto plazo dentro de las subdependencias de la Universidad.
- El aprovechamiento de los recursos en cuanto a medios masivos de comunicación existentes a nivel institucional permite proyectar y difundir acciones realizadas por el talento humano de la Universidad.

9. ANEXOS

9.1 Formato Diagnostico Clima Organizacional.

	Medición del Clima Organizacional		
		Página	1 de 4

DIAGNOSTICO

Con el fin de evaluar su opinión y en mejora de nuestro ambiente organizacional, se ha elaborado el siguiente instrumento. El cual se podrá contestar con total sinceridad en beneficio del ambiente laboral de la oficina de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Pamplona sede Pamplona.

1. Escala de Calificación:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo.

2. Datos Personales del Trabajador:

Edad:

Nivel de Escolaridad:

Cargo:

Dependencia:

Antigüedad en Universidad:

Estado Civil:

	Medición del Clima Organizacional		
		Página	2 de 4

	1	2	3	4	5
1. Las condiciones de iluminación y ventilación me permiten realizar mis actividades de manera adecuada.					
2. La organización se preocupa por dar mantenimiento continuo a los servicios generales que tiene.					
3. Cuento con excelentes condiciones de higiene en mi área de trabajo.					
4. El mobiliario que tengo a mi disposición es suficiente para la facilitación de mis tareas.					
5. Mi espacio laboral es adecuado para realizar mis actividades de manera libre y espaciada					
6. Mi trabajo me ayuda y me permite aprender cosas nuevas de manera continua.					
7. Mis herramientas de trabajo son adecuadas y suficientes.					
8. Mi horario de trabajo me agrada.					
9. La organización me brinda la información necesaria para la realización de mis actividades.					
10. Me siento realizado en el aspecto profesional gracias al tipo de organización a la que pertenezco					
11. Tengo total claridad con relación a mis tareas y objetivos alcanzar.					
12. La organización me ofrece posibilidades de desarrollo.					
13. La capacitación que me brindan cubren las necesidades y cuestionamientos de aprendizaje.					
14. Se cuales son mis objetivos en el área de trabajo.					
15. Conozco los objetivos de mi puesto.					
16. Mi intención es continuar trabajando en esta organización durante los 5 años siguientes.					
17. Estoy satisfecho porque sé que puedo obtener un mejor puesto en la organización.					
18. Frecuentemente me veo en la necesidad de llevar trabajo a casa.					
19. Tengo la autoridad suficiente para tomar decisiones.					
20. Se lo que la organización espera de mí.					
21. Continuamente pienso en renunciar.					

22. Ocupo mucho tiempo en juntas sin sentido y eso ocasiona que me aleje de mis actividades.				
23. Si otra organización me ofreciera algo similar a lo que tengo en esta me ira.				
24. Mis tareas son cada vez más difíciles.				
25. Mi rendimiento en el puesto me tiene satisfecho en el aspecto laboral y personal.				
26. La organización reconoce cuando hago bien mi trabajo.				
27. Las instrucciones que me dan son oportunas para cumplir en un tiempo adecuado mis tareas.				
28. Mi grupo de trabajo colabora de manera equitativa con los demás grupos.				
29. No me agrada trabajar con miembros de otros grupos.				
30. Mis compañeros me dan apoyo siempre que lo necesito.				
31. Mi área de trabajo en la que mejor trato tiene dentro de la organización.				
32. Mis compañeros y yo, cooperamos para que nuestra área de trabajo siempre este limpia.				
33. Me agrada convivir con mis compañeros en lugares diferentes al área de trabajo.				
34. Me agradan mis compañeros de trabajo.				
35. Hay personas que buscan crear conflictos laborales.				
36. Mi jefe se preocupa por realizar juntas para revisar el trabajo realizado por sus grupos.				
37. Mi jefe siempre me aclara lo que espera de mí.				
38. Cuando hago bien mi trabajo mi jefe me reconoce por ello.				
39. Mi jefe me proporciona las herramientas necesarias para la realización de mis tareas.				
40. Es difícil encontrar a mi jefe cuando quiero tratar alguna situación.				
41. Mi jefe me presiona en forma excesiva.				
42. Mi jefe se interesa por los problemas de su personal.				
43. Está satisfecho con el sueldo que recibe por su trabajo				

3. Opinión personal

Según su opinión personal ¿Qué es tener un buen ambiente laboral o calidad de vida laboral?

9.2 Formato Medición Clima Organizacional.

VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA
OFICINA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
CLA - CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Queremos adelantar un procedimiento que permita la medición del Clima Laboral en la oficina de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Pamplona, solicitamos su colaboración en el diligenciamiento del presente cuestionario.

El Cuestionario de Clima Laboral consta de 93 elementos consistentes en frases cortas que describen comportamientos o conductas que pueden observarse en el ámbito laboral.

INSTRUCCIONES SOBRE LA FORMA DE CONTESTAR

SI	Cuando la frase sea cierta en su lugar de trabajo.
?	Cuando considere que la frase no es cierta ni falsa, o cuando no pueda decidirse.
NO	Cuando la frase no se cumpla en su puesto de trabajo.

N°	ITEMS	SI	?	NO
1	Mi trabajo está claramente definido.			
2	La institución reconoce y premia los esfuerzos realizados.			
3	En general se siente tratado como si fuera un número.			
4	Mi lugar de trabajo se ha quedado viejo e inadecuado.			
5	La iniciativa en mi trabajo es casi nula.			
6	La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo.			
7	El ambiente es bastante frío e impersonal.			
8	Cuando se necesita echar una mano, es fácil encontrar voluntarios.			
9	Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función.			
10	Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que puede tener sobre el trabajo en curso.			
11	Los jefes fomentan la formación de sus subordinados.			
12	Es difícil que se otorguen oportunidades de formación.			
13	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.			
14	Es muy difícil saber dónde encontrar las informaciones.			
15	En mi trabajo se estimula el aporte de ideas y sugerencias.			
16	El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos.			

17	Haber trabajado en mi universidad es una buena referencia en mi currículum			
18	En mi servicio cada uno va a la suya			
19	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales			
20	Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas			
21	Los salarios en mi universidad son más bajos que en otras entidades similares			
22	En general se estimula el aporte de ideas nuevas			
23	Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial			
24	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor			
25	En mi trabajo la norma es: "más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer"			
26	Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas			
27	Los jefes suelen ser intransigentes ante pequeños errores			
28	Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien			
29	Mi trabajo es rutinario y aburrido			
30	Se fomenta la información como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios			
31	Los jefes se desprecupan de los intereses de las personas			
32	La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar			
33	A pesar de las dificultades, es difícil encontrar condiciones de trabajo mucho mejores en otro lugar			
34	Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas			
35	Los jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios			
36	Con tal de progresar, las personas se ponen zancadillas unas a otras			
37	La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes			
38	En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo			
39	los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones			
40	Se fomenta que las relaciones entre dependencias sean buenas			
41	En mi dependencia hay un ambiente muy tenso			
42	Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables			
43	En general, me siento apoyado por mis jefes			
44	He aprendido mucho en mi puesto de trabajo			
45	Las informaciones disponibles son incompletas y llegan tarde			

46	Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quién debo consultar			
47	Mis objetivos y mi ritmo de trabajo se fijan sin mi participación			
48	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio			
49	Los objetivos de la Institución y los resultados solo los conocen los jefes			
50	Me siento implicado en el éxito de mi Institución.			
51	Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo			
52	Los métodos de trabajo son bastante anticuados.			
53	La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.			
54	Sólo unos pocos tienen toda la información.			
55	Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados.			
56	Los trabajos suelen estar bien planificados con antelación.			
57	Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita			
58	Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren			
59	Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización			
60	El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo			
61	Creo que mis superiores me echarían una mano si lo necesitare			
62	Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias			
63	Se me deja bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo			
64	Los jefes suelen estar bien informados e informan a sus empleados			
65	Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación			
66	Las dependencias tienen escaso conocimiento de lo que hacen otras dependencias			
67	Mi trabajo me permite tomar iniciativas			
68	Las remuneraciones se basan más en las relaciones personales que en los méritos y los resultados			
69	La burocracia y la pesadez de la Institución perjudican el desarrollo de los trabajos.			
70	En general, la gente trabaja con bastante desgana			
71	Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suelen haber personas dispuestas a ayudarme			
72	La información más rápida y fiable es "radio macuto". (Cuando hacemos alusión a "Radio Macuto" nos referimos a que alguien está poniendo en circulación o lanzando indiscriminadamente un rumor malintencionado o no, pero			

	que a buen seguro ni tiene un fundamento claro, ni una fuente fidedigna.)			
73	En general se toman decisiones eficaces y con prontitud			
74	Mi Institución tiene fama de ser poco dinámica			
75	Existen rivalidades personales muy fuertes			
76	Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces			
77	La información necesaria para el trabajo circula con fluidez			
78	Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas			
79	Los empleados suelen esforzarse en su trabajo			
80	Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios			
81	Mi Institución es bastante dinámica y abierta			
82	Muchos creen que en su trabajo no se les trata como adultos			
83	Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo			
84	Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores			
85	En mi trabajo hago cosas bastante variadas e interesantes			
86	Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo			
87	Es frecuente que se produzcan problemas por faltas de calidad			
88	Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios del entorno			
89	En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados			
90	La gente se despreocupa de los resultados generales de la Institución			
91	Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación			
92	Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables al intentar progresar			
93	Los jefes se ocupan más de que se respeten las apariencias que de alcanzar los objetivos			

OBSERVACIONES:

Un hombre inteligente no es el que tiene muchas ideas, sino el que sabe sacar provecho de las pocas que tiene.

De origen anónimo

9.3 Formato para selección del funcionario del Mes.

EMPLEADO DEL MES DE MAYO

Hemos diseñado esta herramienta denominada FELICIDAD LABORAL, en el marco del cumplimiento de nuestras metas personales y laborales.

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES *

Empleado que llega puntual, con buen ánimo, dispuesto a colaborar y desarrollar todas las actividades. Genere Propuesta de Innovación

- Ivan Dario Lizcano R.
- María Victoria Ojeda J.
- Yury Fabiola Manrique E.
- Merlin Mildred Jaimes D.
- Gloria Amparo Isidro
- Claudia Rocio Vera
- Luz Marina Alarcón
- Edilson Gabriel Pabon
- Keyla Katherine Ortiz S.
- Jhon Fredy Zuleta
- Sandra Liliana Rivera
- Natalia Anguita Parada
- Vanesa Sepulveda
- Carmen Alicia Suarez
- Mayury Esperanza Pabon
- Jean Pierre Peñaloza
- Xiomara Maldonado Contreras
- Silvia Juliana Bueno
- Juan Carlos Pelaez

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH_69In2_fLLfFJsrH6XeRZ1okm1mELCFu1IaewWUuCOPHmA/viewform

EMPLEADO DEL MES DE JUNIO

Hemos diseñado esta herramienta denominada FELICIDAD LABORAL, en el marco del cumplimiento de nuestras metas personales y laborales.

Cual de tus compañeros se destaca por lo que hace: *

- Ivan Dario Lizcano R.
- María Victoria Ojeda J.
- Yury Fabiola Manrique E.
- Merlin Mildred Jaimes D.
- Gloria Amparo Isidro
- Claudia Rocio Vera
- Luz Marina Alarcón
- Edilson Gabriel Pabon
- Keyla Katherine Ortiz S.
- Jhon Fredy Zuleta
- Sandra Liliana Rivera
- Natalia Anguita Parada
- Vanesa Sepulveda
- Carmen Alicia Suarez
- Mayury Esperanza Pabon
- Jean Pierre Peñaloza
- Xiomara Maldonado Contreras
- Silvia Juliana Bueno
- Otra...

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScL-xQvay6sAkwDozYXpxRuCOeyTw5OwdWzdre4Ocnm0OeOPA/viewform>

EMPLEADO DEL MES DE JULIO

- **PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES INSTITUCIONALES:** Compañero que asiste a todas o a la mayoría de las actividades que se realicen dentro y fuera de la oficina.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.
- **COMPROMISO:** El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.
- **CLIMA LABORAL:** Se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina, este influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad.
- **PROPOSITIVO:** Ser alguien propositivo es beneficioso para su entorno y hasta para el planeta. Se dice que una persona que asume una actitud analítica, evalúa críticamente los sucesos, genera soluciones a los problemas y piensa alternativas para actuar es un "propositivo".

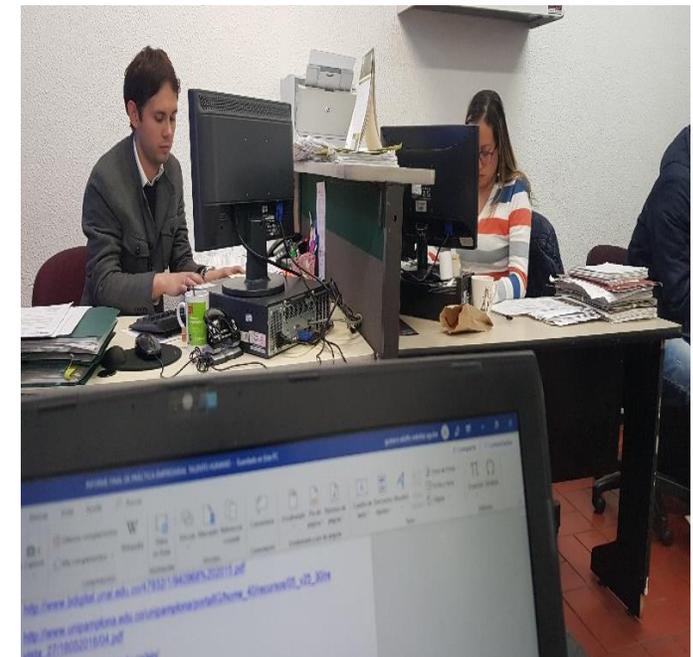
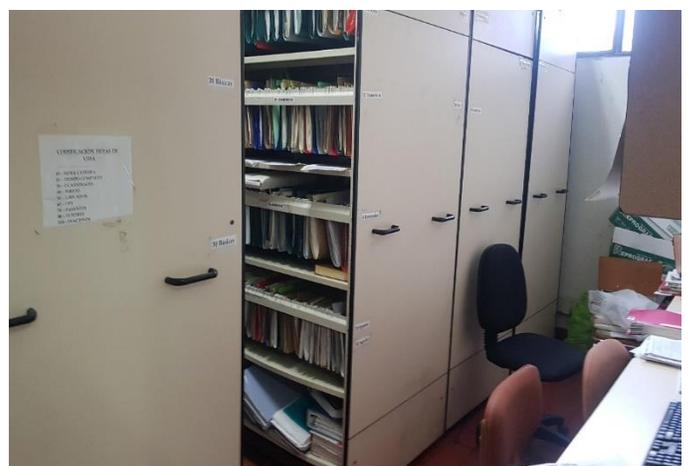
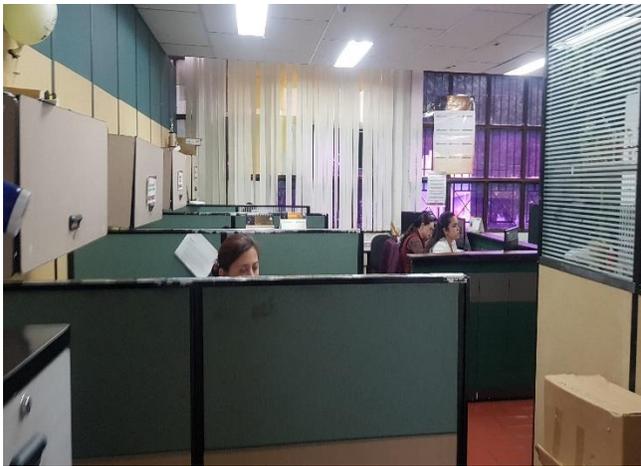
TEST DE SELECCIÓN AL COMPAÑERO MAS DESTACADO

Seleccione las casillas que considere pertinentes a cada compañero de la oficina de Gestión de Talento Humano.

	PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CLIMA LABORAL	PROPOSITIVO
Jean Pierre Peñaloza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jhon Fredy Zuleta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keyla Katherine Ortiz S.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yury Fabiola Manrique E.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edilson Gabriel Pabon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanesa Sepulveda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gloria Amparo Isidro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luz Marina Alarcón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merlin Mildred Jaimes D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ivan Dario Lizcano R.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sandra Liliana Rivera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Xiomara Maldonado Contreras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carmen Alicia Suarez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jose Alejandro Plata Castilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
María Victoria Ojeda J.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudia Rocio Vera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdawl3DFmo0byIbNtDGAoin1Yeqj8lOxTQ5kj5AdTd8iMkrq/viewform>

9.5 Espacio de Trabajo.



10. CIBERGRAFIA

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_9/recursos/2018/25012018/plan_de_gestion.jsp

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_111/recursos/01general/12122017/portafoliodeserviciosthl.pdf

<https://repositorio.cecar.edu.co/jspui/bitstream/123456789/279/1/MEDICI%C3%93N%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_8/recursos/2016/documentos/14032019/plan_de_gestion.pdf

<http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_40/recursos/05_v25_30/revista_27/16052016/04.pdf

<http://www.unipamplona.edu.co/sig/>

<http://www.unipamplona.edu.co/talento humano/>

<https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>

<https://retos-directivos.eae.es/que-preguntas-debe-tener-una-encuesta-para-medir-el-clima-laboral/>

https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_111/recursos/01general/12122017/portafoliodeserviciosthl.pdf

<https://es.scribd.com/document/216757897/2005-Franco-Goncalvez-Clinica-Laboral>

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>

https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1449/1/29650.pdf>

<https://www.monografias.com/trabajos40/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>