

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**DIANA MARCELA PORTILLA PORTILLA
LUIS MIGUEL GARCIA MARCIALES**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PAMPLONA
2016**

INFORME GENERAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL ACADÉMICA

**DIANA MARCELA PORTILLA PORTILLA
LUIS MIGUEL GARCIA MARCIALES**

Mgs. GLORIA ELVIRA PARADA COTE

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PAMPLONA
2016**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL ACADÉMICA	10
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	10
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA	11
1.2.1 Misión.....	11
1.2.2 Visión.....	11
1.2.3 Objetivos de calidad.	12
1.2.4 Principios y valores.	12
1.2.4.1 Principio de autonomía.	12
1.2.4.2 Principio de integración académica- científica investigativa.....	13
1.2.4.3 Principio de la práctica de valores.	13
1.3 VALORES	13
1.3.1 Pluralismo.....	14
1.4 ORGANIGRAMA.....	14
1.5 DIAGNOSTICO	15
1.5.1 Organigrama de la empresa en el área de Talento Humano.....	15
1.5.2 Diagnóstico de la unidad de trabajo.....	16
1.5.2.1 Soporte Técnico Concurso De Méritos De Las Plantas Globales De Personal De La Secretaria Distrital De Planeación - SDP, Del Instituto De Desarrollo Urbano – IDU Y De La Secretaria Distrital De Hacienda – SDH.....	16
1.5.2.2 Talento Humano.....	17
1.5.3 MATRIZ FODA	18
1.6 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	19
1.6.1 Mecanismos visuales y electrónicos de control que se utilizan.....	19
1.6.2 Sistema de ingreso y salida sala de seguridad.....	20
1.6.2.1 Características técnicas del sistema de control de acceso biométrico facial.	20
1.6.3 Especificaciones técnicas de los equipos de cómputo que se utilizan.	20
1.6.4 Proceso de vinculación.	21

1.6.4.1 Selección y capacitación.	21
1.6.4.2 Metodología a usar en la selección del personal.	22
1.6.4.2.1 Actas de confidencialidad.	22
1.7 FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR EL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA..	22
1.7.1 Cargos.....	23
1.7.1.1 Analista	
1.7.1.2 Supervisor	
1.7.2 Cronograma de actividades del convenio interadministrativo 366.....	28
2. ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	31
2.1 TÍTULO.....	31
2.2 OBJETIVOS	31
2.2.1 Objetivo general.	31
2.2.2 Objetivos específicos.....	31
2.3 JUSTIFICACIÓN.....	31
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.4.1 Concepto de clima organizacional.	32
2.4.2 Importancia de clima organizacional.....	34
2.4.3 Características del clima organizacional.	35
2.4.4 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional.....	36
2.4.5 Funciones del clima organizacional.	37
2.4.6 Tipos de clima organizacional.....	39
2.4.7 Aspectos de clima organizacional.	40
2.4.8 Factores de clima organizacional.	41
2.4.9 Satisfacción laboral.....	43
2.4.9.1 Determinantes de la satisfacción laboral.	44
2.4.9.2 Insatisfacción laboral.....	45
2.4.9.2.1 Insatisfacción.	45
2.4.9.2.2 Causas principales de la insatisfacción laboral.	47
2.4.9.2.3 Consecuencias de la insatisfacción laboral.....	48
2.5 CRONOGRAMA	49
3. DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	50
3.1 TITULO.....	50

3.2 METODOLOGIA.....	50
3.3 CRUCE DE ESTRATEGIAS	77
3.4 ESTRATEGIAS.....	78
3.4.1 Estrategias de pausas activas.	78
3.4.2 Estrategias de motivación.....	80
3.4.3 Estrategias de evaluación de desempeño.	82
3.4.4 Estrategia de principios organizacionales.	83
3.4.4.1 Elaboración principios organizacionales mediante la matriz axiológica. ...	84
4. CONCLUSIONES.....	88
5. RECOMENDACIONES	89
7. ANEXOS.....	90
8. BIBLIOGRAFÍA	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	18
Tabla 2: Cronograma de actividades del convenio interadministrativo 366	28
Tabla 3: Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo	46
Tabla 4: Cronograma	49
Tabla 5: Cuestionario, pregunta 1	53
Tabla 6: Cuestionario, pregunta 2.....	54
Tabla 7: Cuestionario, pregunta 3.....	55
Tabla 8: Cuestionario, pregunta 4.....	56
Tabla 9: Cuestionario, pregunta 5.....	57
Tabla 10: Cuestionario, pregunta 6.....	58
Tabla 11: Cuestionario, pregunta 7.....	59
Tabla 12: Cuestionario, pregunta 9.....	61
Tabla 13: Cuestionario, pregunta 10	62
Tabla 14: Cuestionario, pregunta 11	63
Tabla 15: Cuestionario, pregunta 12	64
Tabla 16: Cuestionario, pregunta 13	65
Tabla 17: Cuestionario, pregunta 14.....	66
Tabla 18: Cuestionario, pregunta 15	67
Tabla 19: Cuestionario, pregunta 16	68
Tabla 20: Cuestionario, pregunta 17	69
Tabla 21: Cuestionario, pregunta 18	70
Tabla 22: Cuestionario, pregunta 19	71
Tabla 23: Cuestionario, pregunta 20	72
Tabla 24: Cuestionario, pregunta 21	73
Tabla 25: Cuestionario, pregunta 22	74
Tabla 26: Cuestionario, pregunta 23	75
Tabla 27: Cuestionario, pregunta 24	76
Tabla 28: Estrategias de pausas activas	78
Tabla 29: Estrategias de motivación.....	80
Tabla 30: Estrategias de Evaluación de desempeño.....	82
Tabla 31: Estrategias de principios organizacionales.....	83
Tabla 32: Matriz Axiológica	85

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama.....	14
Ilustración 2: Organigrama de la empresa en el área de Talento Humano	15
Grafica 3: Cuestionario, pregunta 2	54
Grafica 4: Cuestionario, pregunta 3	55
Grafica 5: Cuestionario, pregunta 4	56
Grafica 6: Cuestionario, pregunta 5.....	57
Grafica 7: Cuestionario, pregunta 6.....	58
Grafica 8: Cuestionario, pregunta 7.....	59
Grafica 9: Cuestionario, pregunta 8.....	60
Grafica 10: Cuestionario, pregunta 9.....	61
Grafica 11: Cuestionario, pregunta 10	62
Grafica 12: Cuestionario, pregunta 11	63
Grafica 13: Cuestionario, pregunta 12.....	64
Grafica 14: Cuestionario, pregunta 13.....	65
Grafica 15: Cuestionario, pregunta 14	66
Grafica 16: Cuestionario, pregunta 15.....	67
Grafica 17: Cuestionario, pregunta 16.....	68
Grafica 18: Cuestionario, pregunta 17	69
Grafica 19: Cuestionario, pregunta 18.....	70
Grafica 20: Cuestionario, pregunta 19.....	71
Grafica 21: Cuestionario, pregunta 21	73
Grafica 22: Cuestionario, pregunta 22.....	74
Grafica 23: Cuestionario, pregunta 23.....	75
Grafica 24: Cuestionario, pregunta 24.....	76

RESUMEN

En el presente trabajo de grado se pretende dar a conocer nuestro trabajo de práctica empresarial, la cual tuvo una duración de cuatro meses siendo partícipes del contrato 366 que tiene como objetivo DESARROLLAR EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA PROVISIÓN DE EMPLEOS VACANTES DEL SISTEMA GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA DE LAS PLANTAS GLOBALES DE PERSONAL DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION –SDP, DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO – IDU Y DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA – SDH, ejecutado por la Universidad de Pamplona en las instalaciones del CREAD en la Ciudad de Cúcuta, nuestra labor como estudiantes de practica principalmente fue ser Analistas en la etapa de Verificación de Requisitos Mínimos brindando apoyo constante a los supervisores del equipo de trabajo.

Finalizada la etapa de Verificación de Requisitos Mínimos, nos enfocamos en la elaboración de nuestra propuesta de trabajo de grado, la cual consiste en diseñar una propuesta de mejoramiento al clima organizacional del contrato 366, principalmente que sirva como guía para la ejecución de otros procesos que ejecute la Universidad de Pamplona y que tengan similitud al mismo.

Este informe finaliza con las conclusiones que exponen el cumplimiento de los objetivos, las recomendaciones para el área de trabajo y la experiencia que se tuvo como pasante.

ABSTRACT

This paper aims at presenting the work developed during four months in our business' stage in which we participated in the contract number 366 which was referred to develop the selection process to provide vacancies for the general system of administrative degree of the personal global plants belonging to the distrital planning secretaryship -dps, institute of urban development -iud and distrital secretaryship of treasury -dst. this contract was executed by the university of pamplona at the cread headquarters in Cúcuta, our task as stagers was mainly to play the role of analysts during the verification of the minimum requirements stage by providing regular support to the supervisors.

After the verification of minimum requirements stage, we focused on the development of our degree, project which was to design a proposal to improve the organizational climate of the contract 366, in order to establish it as a guide for the execution of future processes to this, leaded by the University of Pamplona.

The present report ends with some conclusions that expose the fulfillment of the objectives, the recommendations for further projects and the experience we had as stagers.

INTRODUCCIÓN

La práctica empresarial como forma de trabajo de grado constituye una de las opciones más solicitadas por los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Pamplona, debido principalmente a la oportunidad de enfrentarse al mercado laboral y a la obtención de experiencia que permitirá desempeñarse en actividades según el perfil profesional; gracias en parte, a las habilidades y destrezas que fueron adquiridas y pulidas en este ambiente. De tal forma, que por medio de las practicas realizadas en el presente proyecto convocatoria para proveer empleos de carrera para las entidades Secretaria Distrital de Hacienda – SDH, Secretaria Distrital de Planeación - SDP e Instituto de Desarrollo Urbano – IDU, se pretende generar un plan propuesta de mejoramiento del clima organizacional con base al análisis y gestión de la satisfacción laboral, proyecto Comisión Nacional del Servicio Civil llevado a cabo por la Universidad de Pamplona.

Con el fin de lograr un plan de mejoramiento y para dar comienzo a este informe, se ha de realizar un diagnóstico a través de entrevistas y análisis de datos por observación. Se tendrán en cuenta fuentes secundarias fiables que proporcionen información verídica y útil. Además, se elaborará una matriz DOFA, que sistematizará la información encontrada. A partir de éste examen, se realizará la propuesta de mejoramiento que será desarrollada en los siguientes meses y abordará las falencias que se consideran, tienen prioridad.

Siendo así, por parte del trabajo de este grupo de estudiantes de último semestre de la universidad de pamplona de la facultad de ciencias económicas y empresariales (prácticas empresariales), se pretende contribuir con la elaboración de propuesta de mejoramiento del clima organizacional con base al análisis y gestión de la satisfacción laboral del proyecto, con miras al mejoramiento continuo de los procesos y concursos ejecutados por la universidad

1. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL ACADÉMICA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

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

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

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

Posteriormente en los años noventa fueron creados en los campos de las Ciencias Naturales y Tecnológicas, los Programas de Microbiología con énfasis en Alimentos, las Ingenierías de Alimentos y Electrónica y la Tecnología en Saneamiento Ambiental. En el campo de la Ciencias Socioeconómicas, el programa de Administración de Sistemas, inicialmente como tecnología y luego a nivel profesional.

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

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

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

El Proyecto Institucional de la Universidad, su carta de navegación, expresa el espíritu abierto y democrático que la caracteriza, y su compromiso con el desarrollo regional y nacional; lo mismo, en sus estrategias se proyecta la dinámica organizacional, administrativa y operativa mediante la cual logra la eficiencia en el cumplimiento de sus propósitos académicos, sociales y productivos.

1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

1.2.1 Misión.

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

1.2.2 Visión.

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

1.2.3 Objetivos de calidad.

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

1.2.4 Principios y valores.

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

1.2.4.1 Principio de autonomía.

La Universidad de Pamplona tiene derecho a darse y modificar sus estatutos, reglamentos y demás normas internas, designar a sus autoridades, crear, ordenar, desarrollar y reestructurar sus programas académicos; definir, estructurar, organizar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados y trabajadores; seleccionar y admitir a sus estudiantes; arbitrar, organizar y disponer sus recursos para el cumplimiento de su misión y de su normal funcionamiento. 5.1.2 Principio de Libertad de Cátedra y Aprendizaje. Discrecionalidad y responsabilidad ética, científica y pedagógica de los docentes para presentar el conocimiento a través de paradigmas, métodos, innovaciones y herramientas tecnológicas modernas; con procesos educativos centrados en la autonomía, la creatividad, el espíritu crítico, y reflexivo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la pro actividad y demás potencialidades y talentos de los estudiantes.

1.2.4.2 Principio de integración académica- científica investigativa.

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

1.2.4.3 Principio de la práctica de valores.

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

1.3 VALORES

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

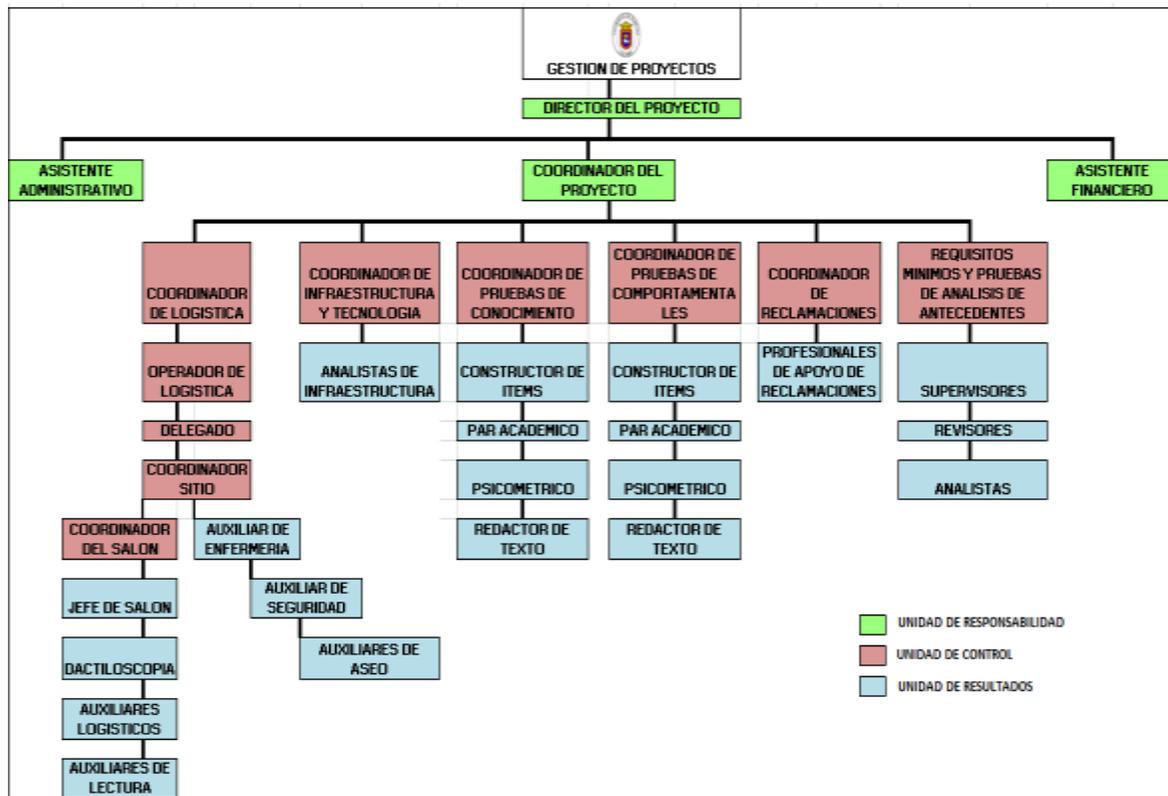
1.3.1 Pluralismo.

En la aceptación y reconocimiento de la diversidad científica, ideológica, política, de género, de inclusión, religiosa y de raza en el seno de nuestra comunidad. Respeto. A las personas, orientado a generar un clima organizacional que valore y apoye el trabajo y estudio de las personas que conviven en la universidad. Libertad de pensamiento. Como derecho fundamental para que la comunidad se exprese y desarrolle su quehacer libremente. Responsabilidad social. Plasmada por el anhelo de contribuir de manera significativa al desarrollo de la región – frontera y del país, preocupada por la movilidad social y respeto al medio ambiente. Humanismo.

Promoviendo la formación integral en los estudiantes, en la comunidad en general, resaltando la justicia, dignidad, libertad, ética honestidad, solidaridad, para la democracia y la paz, entre otras. Participación. Estimulando las relaciones que fomenten la cooperación y colaboración entre instituciones y unidades para el desarrollo de oportunidades de educación, investigación y creación.

1.4 ORGANIGRAMA

Ilustración 1: Organigrama

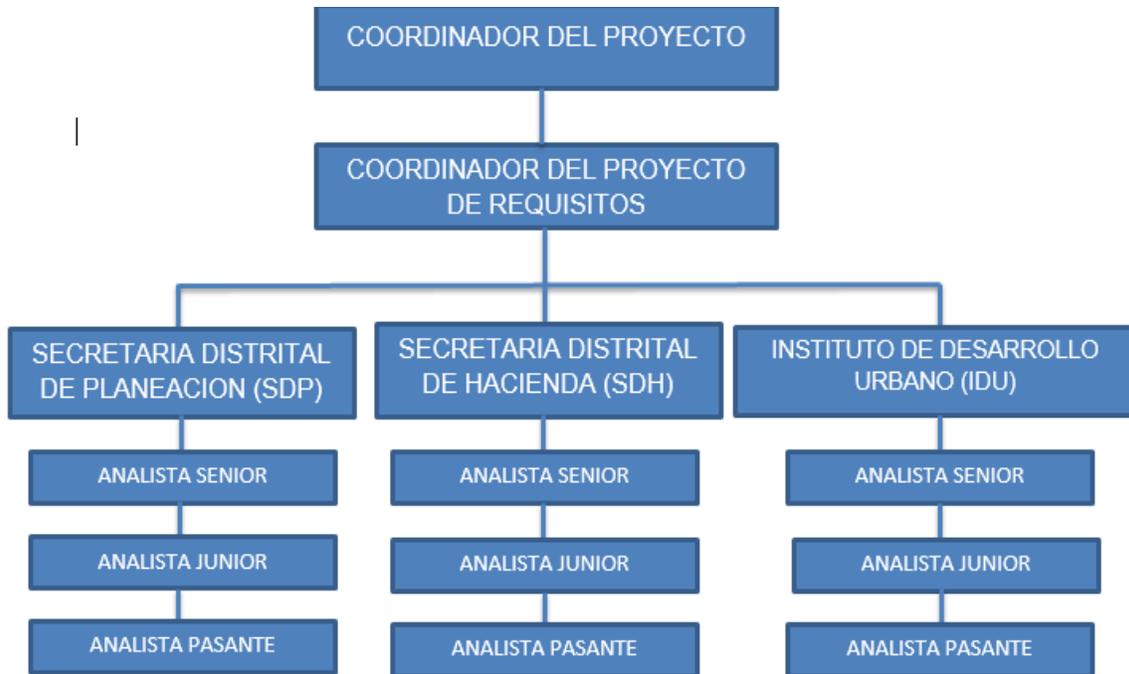


FUENTE: DARWIN RINCON, YUCELY GARCIA Y NURY AFANADOR, 2016

1.5 DIAGNOSTICO

1.5.1 Organigrama de la empresa en el área de Talento Humano.

Ilustración 2: Organigrama de la empresa en el área de Talento Humano



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA Y LUIS MIGUEL GARCIA, 2016

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

La cual posee una infraestructura debidamente adecuada, que permite desarrollar el proceso de selección para la provisión de empleos vacantes del sistema general de carrera administrativa de las plantas globales de personal de la secretaria distrital de planeación – SDP, del instituto de desarrollo urbano – IDU y de la secretaria distrital de hacienda – SDH, desde la etapa de verificación de requisitos mínimos hasta la consolidación de la información para la conformación de las listas legibles; proyecto mediante el cual la Universidad de Pamplona se ha desempeñado en los últimos 3 meses.

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

1.5.2 Diagnóstico de la unidad de trabajo.

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

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

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

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

1.5.2.2 Talento Humano.

Se determinarán los siguientes perfiles:

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

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

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

1.5.3 MATRIZ FODA

A partir del diagnóstico se pudo establecer la siguiente matriz FODA, en donde se identificaron las variables internas y externas.

Tabla 1: Matriz FODA

	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1. Desempeño adecuado del personal en cada uno de los roles asignados para la ejecución del proyecto. F2. Autonomía en la toma de decisiones relacionadas al desempeño del trabajo.	D1. Baja motivación para realizar las labores asignadas. D2. Deficiente sistema de comunicación organizacional. D3. Nivel elevado de estrés al momento de cumplir metas. D4. Posición inadecuada del mobiliario (sillas mesas) D5. Sobre carga laboral
FACTORES EXTERNOS	F3. Suficiente personal para realizar actividades propias del trabajo. F4. Personal calificado y capacitado F5. Ventilación e iluminación adecuada F6. Equipos apropiados para el desarrollo del proyecto. F7. Realización de capacitaciones.	D6. Ingreso de personal ajeno que causa distracción y molestias. D7. Actividades rutinarias. D.8 Malas relaciones interpersonales. D.9 Falta de pausas activas. D.10 No existen reglamento y valores dentro del contrato
LISTA DE OPORTUNIDADES	MAXIMIZAR O Y F	MINIMIZAR D Y MAXIMIZAR O
O1. Mercado tecnológico avanzado que permita mejorar fallas presentadas en el transcurso del desarrollo del proyecto. O2. Realizar actividades que permitan motivar la realización de las actividades asignadas al personal. O3. Contar con talento humano, con experiencia para trabajar en próximas convocatorias, evitando demoras en capacitaciones. O.4 Vinculación de profesionales en Terapia Ocupacional	*(O1 + F6) Adquisición de los mejores equipos existentes en el mercado, que permitan ejecutar de manera eficiente el trabajo. *(O2+F3+F4) Realizar actividades de motivación que permitan aumentar el rendimiento laboral incluyendo un plan de mejoras salariales. *(O3+F1+F2) Realizar evaluación periódica que permita conocer el desempeño del personal para seleccionarlo en futuros proyectos.	*(D1+D5+O2) Coordinar estrategias que permitan mejorar la motivación en el personal de trabajo- *(O1+D3+D4) Adquisición de implementos que sean adaptables a la planta física del lugar de trabajo mejorando el ambiente y el estrés en el sitio. *(O3+D2+D7) Mejora continua en el sistema de comunicación qu permita la fidelización del personal y el mejoramiento del desempeño. *(O.4+D.9) Desarrollar un plan de pausas activas *(O10) Establecimiento de principios corporativos.
LISTA DE AMENAZAS	FORTALECER PROYECTO Y MIN AMENAZAS	MINIMIZAR D Y A
A1. Demoras en la cancelación de salarios causando desmotivación en el personal A2. Cambios de criterios constante por parte CNSC A3. Fallas tecnológicas (caídas del sistema) A4. Margen de error elevado por parte de analistas y supervisores incurriendo en demoras y reclamaciones de los aspirantes.	*(F3+F4+A4) Selección del personal de manera rigurosa y capacitaciones adecuadas para disminuir el margen de error. *(F2+F6+A3) Contar con planes alternativos que permitan actuar ante fallos que impidan el desarrollo normal del objeto de trabajo.	*(D1, D2, A1) definir el conducto regular para que los acuerdos de pago de salarios sean puntuales, y se eviten demoras y problemáticas entre el personal. *(D7+D3+A2) Realizar un estudio riguroso previo que permita definir los criterios y estandarizarlos para evitar demoras en el cumplimiento de

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

1.6 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

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

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

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

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

1.6.1 Mecanismos visuales y electrónicos de control que se utilizan.

Cámaras de Seguridad

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

1.6.2 Sistema de ingreso y salida sala de seguridad.

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

1.6.2.1 Características técnicas del sistema de control de acceso biométrico facial.

- ACZ-VF 380, sistema de control de acceso y asistencia
- Pantalla: 3 pulgadas touch
- Captura de rostros: 200
- Cap. ID card: 10.000
- Cap. Registros: 100.000
- Comunicación: Ethernet (TCP/IP), USB
- Funciones estándar: ID CARD, servicio de Query autónomo, código de acceso, 9 huellas por usuario, alarma programable (tiempo), 3 combinaciones para apertura, sensor de puerta, conexión para botón de salida.
- Fuente de poder: 12 VDC, 1,5A
- Tiempo de verificación: <=1 segundo
- Temperatura de operación de 0°C a 45°C

1.6.3 Especificaciones técnicas de los equipos de cómputo que se utilizan.

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

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

- No se permite el ingreso de aparatos electrónicos como grabadoras, filmadoras, cámaras fotográficas, teléfonos celulares, tabletas, computadores portátiles, etc.
- No se permite el ingreso de armas.
- No se permite por ningún motivo el ingreso de CD's, DVD, memorias USB, dispositivos de almacenamiento portátiles, etc.
- Se restringe el ingreso de papel y lapiceros, este material solo podrá ser ingresado con autorización; en ningún caso podrá salir del sitio.
- Por ningún motivo se permite el ingreso de bolsos, carteras, billeteras y paquetes. Se instalarán lockers individuales
- En el sitio habrá grabación de video 24/7
- Restricciones para el ingreso a diferentes páginas de internet.

1.6.4 Proceso de vinculación.

1.6.4.1 Selección y capacitación.

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

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

- Decreto 785 de 2005
- Acuerdos para cada una de las convocatorias
- Normas vigentes relacionadas.
- Protocolo de seguridad.
- Conocimiento y funcionamiento del aplicativo de requisitos mínimos.
- Requisitos que deben contener la certificación de estudio y experiencia.
- Protocolo a utilizar para la valoración de hojas de vida.

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

1.6.4.2 Metodología a usar en la selección del personal.

- Análisis y estudio del decreto 785 de 2005 y los acuerdos para cada una de las convocatorias.
- Determinación y construcción de ejercicios de simulación a partir de la técnica de discusión grupal.
- Seguimiento y evaluación del proceso.
- Selección de los analistas y supervisores encargados de la verificación de requisitos mínimos de los aspirantes.
- Pacto de Confidencialidad.

1.6.4.2.1 Actas de confidencialidad.

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

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

1.7 FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR EL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA

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

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

1.7.1 Cargos.

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

A continuación se enuncian las siguientes funciones:

- Revisión de hojas de vida determinando el cumplimiento de requisitos mínimos definidos en cada uno de los acuerdos de las convocatorias y el decreto 785 de 2005.
- Comprensión y aplicación de los protocolos de verificación y calificación establecidos por el líder de verificación de requisitos mínimos.

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

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

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

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

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

Quienes hayan adelantado estudios de pregrado o de postgrado en el exterior, al momento de tomar posesión de un empleo público que exija para su desempeño estas modalidades de formación, podrán acreditar el cumplimiento de estos

requisitos con la presentación de los certificados expedidos por la correspondiente institución de educación superior. Dentro de los (2) años siguientes a la fecha de posesión, el empleado deberá presentar los títulos debidamente homologados; si no lo hiciere, se aplicará lo dispuesto en el artículo 5° de la ley 190 de 1995 y en las normas que lo modifiquen o sustituyan

B. Documentos que acreditan experiencia (art. 20 del acuerdo 528 de 2014): verificación de certificación de experiencia para la contabilización de la experiencia profesional a partir de la fecha de terminación de materias, deberá adjuntarse la certificación expedida por la institución educativa en que conste la fecha de terminación y la aprobación del pensum académico. En caso de no aportarse, la misma se contara a partir de la obtención del título profesional.

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

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

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

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

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

En los casos en los que el aspirante haya ejercido su profesión o actividad en forma independiente o en una empresa o entidad actualmente liquidada, la experiencia se acreditará mediante declaración del mismo, siempre y cuando se especifiquen las fechas de inicio y de terminación, el tiempo de dedicación y las funciones o actividades desarrolladas, la cual se entenderá rendida bajo gravedad del juramento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A continuación se enuncian las siguientes funciones:

- Realizar revisión y recomendaciones pertinentes a la información suministrada por los analistas mediante el aplicativo y el análisis determinado de cada hoja de vida, para ser modificadas según criterios de selección establecidos o modificados por la CNSC según sea el caso.
- Revisar y recomendar correcciones de la información a los analistas. (Devuelto)

- Determinar que el análisis fue adecuado y proceder a documentar en la bitácora para facilitar así el trabajo de los revisores establecidos, quienes previamente debían enviar al supervisor para una tercera revisión (Cerrado).

1.7.2 Cronograma de actividades del convenio interadministrativo 366.

Tabla 2: Cronograma de actividades del convenio interadministrativo 366

CONTRATO 366 DE 2015 CNSC – UNIVERSIDAD DE PAMPLONA			
PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO CONVOCATORIAS Secretaria Distrital de Planeación – SDP, Instituto de Desarrollo Urbano – IDU y Secretaria Distrital de Hacienda - SDH			
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA			
ETAPAS /ACTIVIDADES	CONVOCATORIA	Fecha de inicio	Fecha fin
I. Verificación de Requisitos mínimos			
Adecuación tecnología y logística	TODAS	16-dic-15	27-ene-16
Visita de verificación CNSC a la tecnología	TODAS	21-ene-16	22-ene-16
Presentación a CNSC PROTOCOLO VRM Y Plan de trabajo para aprobación	TODAS	19-ene-16	22-ene-16
Presentación a CNSC de la Guía de la Orientación del aspirante RM para aprobación	TODAS	20-ene-16	22-ene-16
Contratación equipo de analistas	TODAS	18-ene-16	20-ene-16
Capacitación de equipo de analistas	TODAS	21-ene-16	22-ene-16
Verificación requisitos mínimos	IDU	25-ene-16	29-mar-16
Verificación requisitos mínimos	SDH	25-ene-16	29-mar-16
Verificación requisitos mínimos	SDP	25-ene-16	29-mar-16
Auditoria al proceso de verificación de RM por la CNSC	IDU	15-feb-16	15-mar-16

Auditoria al proceso de verificación de RM por la CNSC	SDH	15-feb-16	15-mar-16
Auditoria al proceso de verificación de RM por la CNSC	SDP	15-feb-16	15-mar-16
Publicación aviso con fecha resultados	IDU	04- abr-16	04-abr-16
Publicación aviso con fecha resultados	SDH	04- abr-16	04-abr-16
Publicación aviso con fecha resultados	SDP	04- abr-16	04-abr-16
Entrega informe a la CNSC		06-abr-16	06-abr-16
Publicación de listas de Admitidos y No Admitidos	IDU	11-abr-16	11-abr-16
Publicación de listas de Admitidos y No Admitidos	SDH	11-abr-16	11-abr-16
Publicación de listas de Admitidos y No Admitidos	SDP	11-abr-16	11-abr-16
Recepción reclamaciones – IDU	IDU	12-abr-16	13-abr-16
Recepción reclamaciones – SDH	SDH	12-abr-16	13-abr-16
Recepción reclamaciones – SDP	SDP	12-abr-16	13-abr-16
Respuesta reclamaciones – IDU	IDU	12-abr-16	27-abr-16
Respuesta reclamaciones – SDH	SDH	12-abr-16	27-abr-16
Respuesta reclamaciones – SDP	SDP	12-abr-16	27-abr-16
Publicación de listas definitivas de Admitidos y No Admitidos	IDU	29-abr-16	29-abr-16
Publicación de listas definitivas de Admitidos y No Admitidos	SDH	29-abr-16	29-abr-16
Publicación de listas definitivas de Admitidos y No Admitidos	SDP	29-abr-16	29-abr-16
Informe etapa de verificación requisitos		05-may-16	05-may-16

mínimos			
II. Diseño, construcción, ensamble,		20-ene-16	28-may-16
Verificación y validación ejes temáticos por parte de expertos		20-ene-16	29-ene-16
Presentación esquema manual técnico de pruebas		20-ene-16	29-ene-16
Presentación manual técnico de pruebas		15-abr-16	22-abr-16
Presentación inquietudes ejes temáticos a CNSC		21-ene-16	03-feb-16
Atención inquietudes de EJES TEMATICOS		21-ene-16	03-feb-16

Fuente: Rene Vargas Ortégón 2015

2. ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

2.1 TÍTULO

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

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general.

Diseñar propuesta de mejoramiento del clima organizacional, en el convenio interadministrativo 366 celebrado entre la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y la Universidad de Pamplona.

2.2.2 Objetivos específicos.

- Analizar el grado de satisfacción laboral del personal que trabaja en el convenio interadministrativo 366.
- Desarrollar los principios que deben regir el convenio interadministrativo 366, para un buen clima organizacional.
- Plantear estrategias dirigidas al crecimiento del nivel de satisfacción laboral.

2.3 JUSTIFICACIÓN

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

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

Por todo esto, nace la necesidad de conocer cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores por medio de aplicación de herramientas válidas y confiables para evaluar el mismo, permitiendo detectar aquellas debilidades que faciliten el proceso de planteamiento de una propuesta de mejoramiento.

Se encuentra la necesidad de diseñar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional para el contrato 366 firmado entre la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Universidad de Pamplona y/o para futuras contratos de la misma índole, ya que como futuros profesionales detectamos falencias en el clima organizacional trazaremos el diseño del mismo para una mejora continua organizacional.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Concepto de clima organizacional.

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

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

Brunet, (1987)¹ afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960.

¹ Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

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

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992)² el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003)³ opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996)⁴ se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991)⁵ menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

² Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F

³ Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.

⁴ Seisdedos, N. (1996). "El clima laboral y su medida", Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" (Núm. 2).

⁵ Davis, K. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México

Dessler, (1979)⁶ plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último, Méndez Álvarez, (2006)⁷ se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

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

2.4.2 Importancia de clima organizacional.

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

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

⁶Dessler, G. (1979). Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall.

⁷ Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.

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

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

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

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

2.4.3 Características del clima organizacional.

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

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996)⁸ anota las siguientes

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

Rodríguez, (2001)⁹ menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

⁸ Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Editorial EUB. Barcelona.

⁹ Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
----- (2001). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

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

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

2.4.4 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional.¹⁰

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

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

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

¹⁰ Disponible en: <http://delcampovillares.com/tag/percepciones-de-los-empleados/>

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

2.4.5 Funciones del clima organizacional.¹¹

1. Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

¹¹ Luis Martinez Lumaga

9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.6 Tipos de clima organizacional.¹²

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

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

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

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

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

¹² - Likert, R. New Patterns of Management. Mc Graw Hill, Nueva York, 1961. - Likert, R. The Human Organization. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.

2.4.7 Aspectos de clima organizacional.

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales. Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la "Calidad de Vida Laboral". Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. "Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad". "Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son". Por lo que podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

2.4.8 Factores de clima organizacional.¹³

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

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

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

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

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

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

¹³ Factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

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

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

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

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

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

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

8. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

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

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

2.4.9 Satisfacción laboral.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).¹⁴

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

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).¹⁵

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

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

¹⁴ Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice

¹⁵ Hall.Schultz, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

2.4.9.1 Determinantes de la satisfacción laboral.

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

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

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

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

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

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

2.4.9.2 Insatisfacción laboral.¹⁶

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

2.4.9.2.1 Insatisfacción.

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

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

Robbins (1996)¹⁷ entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

¹⁶ www.pulevasalud.com, noviembre 2009.

¹⁷ Robbins, S.P. y Coulter, M. Op. Cit. Pág.181

Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

Tabla 3: Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo

	Activa	
Constructiva	SALIDA	VOZ
Destructiva	NEGLIGENCIA	LEALTAD
	Pasiva	

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

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996).¹⁸

Muñoz Adánez, (1990) ¹⁹ define la insatisfacción laboral como "el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas".

¹⁸ Robbins, S.P. y Coulter, M. Op. Cit. Pág.197.

¹⁹ Muñoz, A. Op. Cit. Pág. 76.

2.4.9.2.2 Causas principales de la insatisfacción laboral.

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

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

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

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

- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

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

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

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

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

2.4.9.2.3 Consecuencias de la insatisfacción laboral.

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

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

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

2.5 CRONOGRAMA

Tabla 4: Cronograma

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Capitaciones				■																								
Inicio de actividades laborales				■	■																							
Observacion del clima organizacional					■	■	■	■																				
Realizacion del diagnostico y recoleccion de informacion.								■	■																			
Elaboracion de la matriz FODA									■	■																		
Realizacion del primer informe de practica profesional										■	■																	
Entrega del primer informe de practica											■	■																
Entrega de la correcciones hechas al primer informe												■	■															
Correcciones del primer informe													■	■														
Aplicación y tabulacion del cuestionario de satisfaccion laboral														■	■													
Analisis de los resultados del cuestionario de satisfaccion laboral															■	■												
Realizacion de la matriz axiologica																■	■											
Elaboracion de estrategias de mejoramiento de																	■	■										
Terminacion de la elaboracion de la propuesta de mejoramiento																		■	■									
Entrega del informe final y sustentacion de trabajo de grado																			■	■								

3. DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1 TITULO

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

3.2 METODOLOGIA

El tipo de investigación que se desarrollara es descriptiva ya que identifica características de universo de la investigación, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas con el fin de analizar minuciosamente los resultados obtenidos a partir de datos originales y primarios que contribuyan al conocimiento.²⁰

Esta investigación acude a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

En el trabajo actual se podrá identificar la situación actual del clima organizacional en cuanto a satisfacción laboral mediante la observación y el cuestionario realizado a los contratistas del convenio interadministrativo 366.

Para el presente trabajo la población tenida en cuenta fueron los 70 contratistas que laboran en el convenio interadministrativo 366.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

²⁰ Disponible en:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3205/T11.08%20B311p.pdf?sequence=1>

Dónde:

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

e: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Siendo así:

$$k= 1.96$$

$$p=0.5$$

$$q= 1-p \quad q =0.5$$

$$N=70$$

$$e= 5\%$$

$$n= \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 70}{(0.05^2 * ((70-1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)} = 59$$

Tamaño de la muestra: 59

La investigación se desarrollara a través del método cuantitativo utilizando el programa SPSS como medio de tabulación para de esta manera realizar el análisis de la satisfacción laboral de los contratistas.

Para la recolección de información fueron utilizadas fuentes primarias y secundarias. La técnica para la recolección de datos primarios fue mediante la aplicación de Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 J.L. Miró y J.M. Peiró (1998) (VER ANEXO 1), el cuestionario consta de 24 preguntas las cuales se aplicaron a 59 contratistas del proyecto 366. Las fuentes secundarias de la investigación estarán soportadas en información bibliográfica sobre clima organizacional, artículos, trabajos de grado y otros que contengan información pertinente para la investigación.

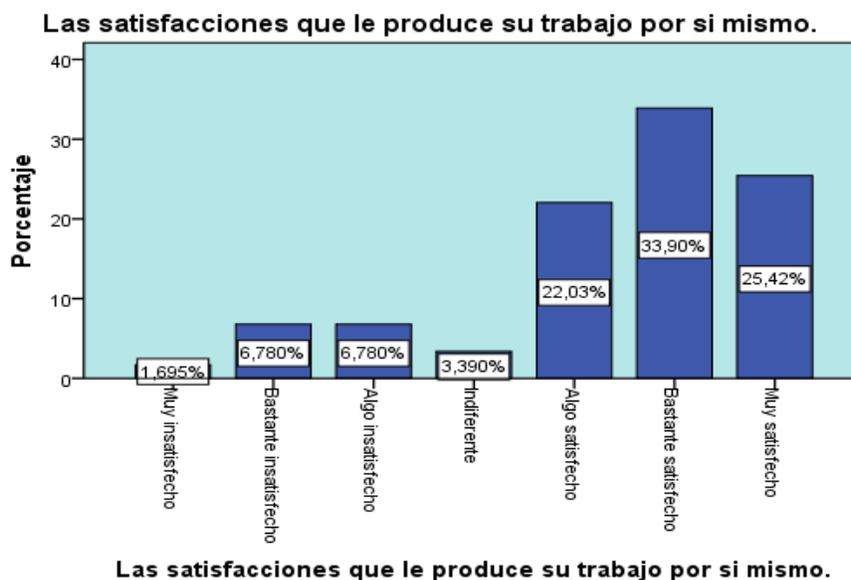
Se diseñara una escala tipo Likert con el propósito de conocer mediante los trabajadores el grado de insatisfacción laboral en el convenio interadministrativo 366.

Partiendo de la información recolectada, se pudo concluir lo siguiente:

1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo

La gran mayoría está agusto con la satisfacción que le produce su trabajo por si mismo es decir se siente bien con lo que hace aún se ve reflejado que existe una minoría de empleados que si está un poco inconforme o no se han sentido de la mejor manera con lo que hacen en su trabajo

Grafica 1: Cuestionario, pregunta 1



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 5: Cuestionario, pregunta 1

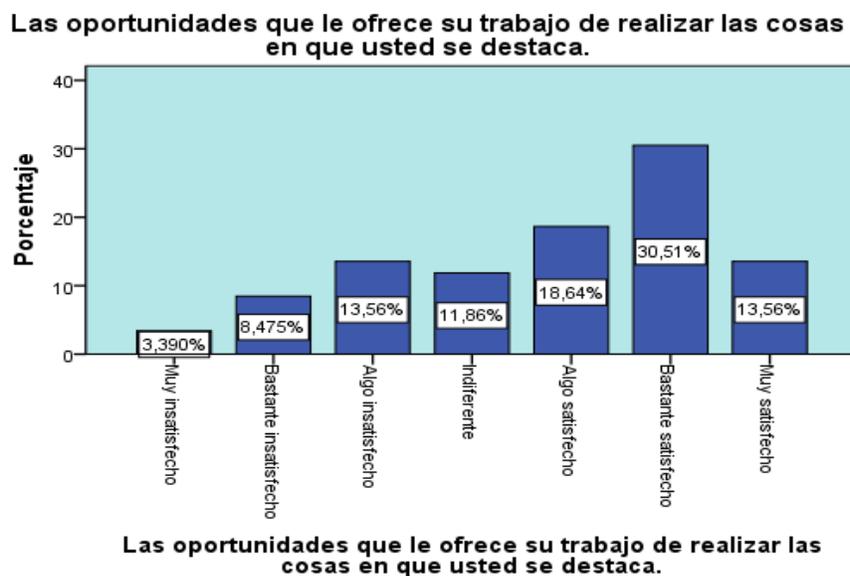
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Bastante insatisfecho	4	6,8	6,8	8,5
	Algo insatisfecho	4	6,8	6,8	15,3
	Indiferente	2	3,4	3,4	18,6
	Algo satisfecho	13	22,0	22,0	40,7
	Bastante satisfecho	20	33,9	33,9	74,6
	Muy satisfecho	15	25,4	25,4	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted se destaca.

Una gran mayoría del personal se siente satisfecho ya que el trabajo le permite realizar las cosas en que se destaca cada uno y en este caso cada profesional de colocar en practica todo lo referente a su disciplina de aprendizaje.

Grafica 3: Cuestionario, pregunta 2



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 6: Cuestionario, pregunta 2

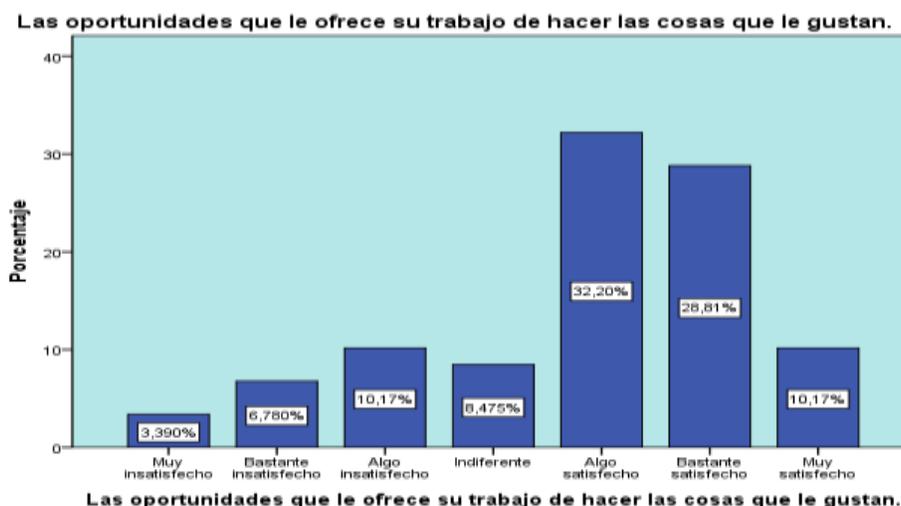
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	2	3,4	3,4	3,4
	Bastante insatisfecho	5	8,5	8,5	11,9
	Algo insatisfecho	8	13,6	13,6	25,4
	Indiferente	7	11,9	11,9	37,3
	Algo satisfecho	11	18,6	18,6	55,9
	Bastante satisfecho	18	30,5	30,5	86,4
	Muy satisfecho	8	13,6	13,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

Una buena parte siente que el trabajo le permite hacer cosas que le gustan como decidir, como hacer cierta labor de una forma diferente a los demas con la cual se sienta mas comodo y que obtenga los resultados esperados y una pequeña diferencia que cree que el trabajo nunca le ofrece estas oportunidades.

Grafica 4: Cuestionario, pregunta 3



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 7: Cuestionario, pregunta 3

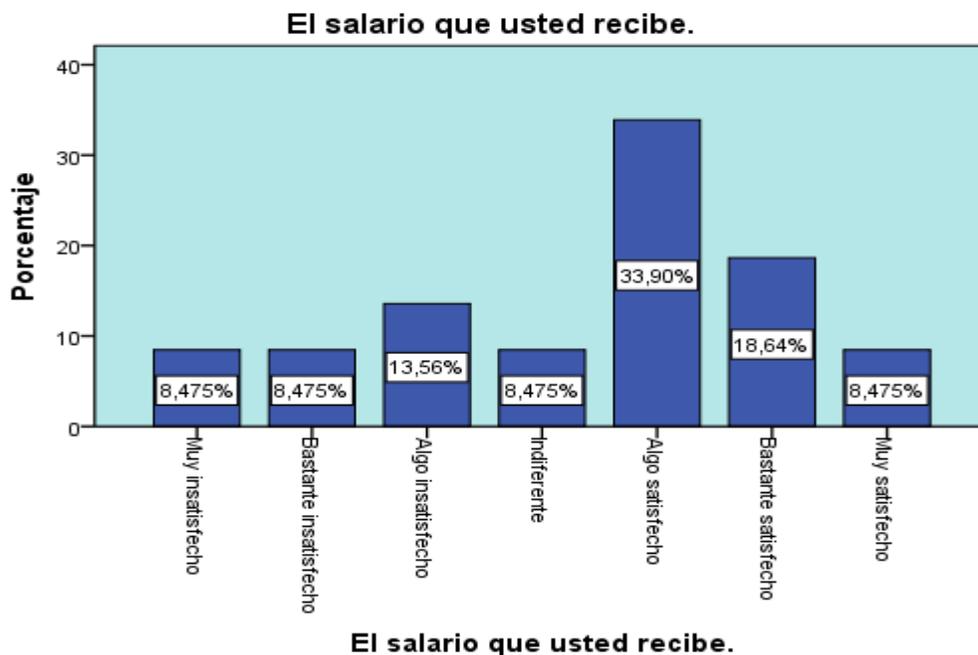
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy insatisfecho	2	3,4	3,4	3,4
Bastante insatisfecho	4	6,8	6,8	10,2
Algo insatisfecho	6	10,2	10,2	20,3
Indiferente	5	8,5	8,5	28,8
Algo satisfecho	19	32,2	32,2	61,0
Bastante satisfecho	17	28,8	28,8	89,8
Muy satisfecho	6	10,2	10,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

4. El salario que usted recibe.

El 61% de los trabajadores se sienten satisfechos con el salario que reciben mientras que el 30,5% se siente al contrario debido a que no se sienten de acuerdo o satisfechos con el salario que devengan.

Grafica 5: Cuestionario, pregunta 4



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 8: Cuestionario, pregunta 4

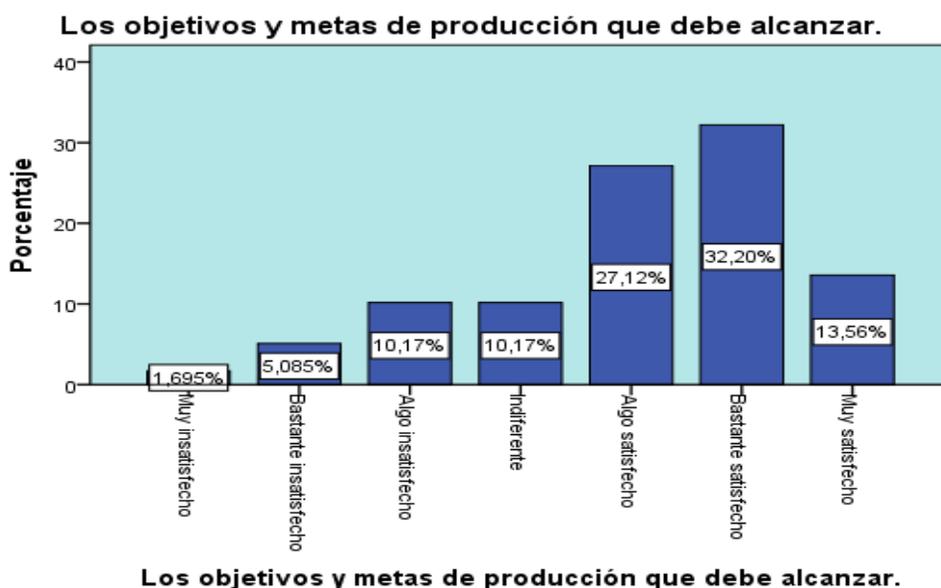
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy insatisfecho	5	8,5	8,5	8,5
Bastante insatisfecho	5	8,5	8,5	16,9
Algo insatisfecho	8	13,6	13,6	30,5
Indiferente	5	8,5	8,5	39,0
Algo satisfecho	20	33,9	33,9	72,9
Bastante satisfecho	11	18,6	18,6	91,5
Muy satisfecho	5	8,5	8,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

5. Los objetivos y metas de producción que debe alcanzar.

Un 72,8% de los empleados esta de acuerdo con los objetivos y metas de producción que debe alcanzar ya sea diariamente o mensual y tan solo una pequeña parte siente lo contrario con las metas que debe alcanzar, una de las cuasas se debe a las metas muy elevadas que debe lograr o cumplir en un labso de tiempo.

Grafica 6: Cuestionario, pregunta 5



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 9: Cuestionario, pregunta 5

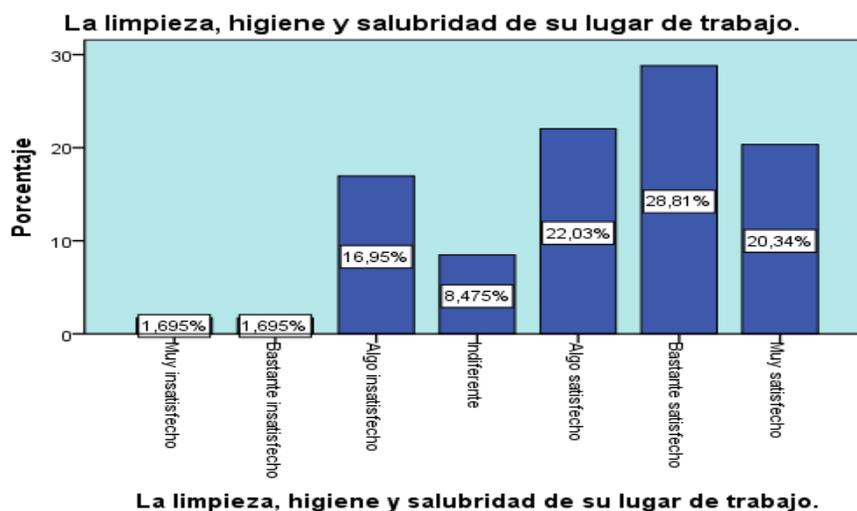
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Bastante insatisfecho	3	5,1	5,1	6,8
	Algo insatisfecho	6	10,2	10,2	16,9
	Indiferente	6	10,2	10,2	27,1
	Algo satisfecho	16	27,1	27,1	54,2
	Bastante satisfecho	19	32,2	32,2	86,4
	Muy satisfecho	8	13,6	13,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

La gran mayoría de personas que labora se siente satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad que brinda el lugar de trabajo donde diariamente se encuentran trabajando y existe una pequeña parte que no se siente igual debido a que por parte de algunos de los empleados ingresa alimentos y deja los empaques en cualquier lugar y en casos no muy frecuentes malos olores por parte de los aires acondicionados.

Grafica 7: Cuestionario, pregunta 6



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 10: Cuestionario, pregunta 6

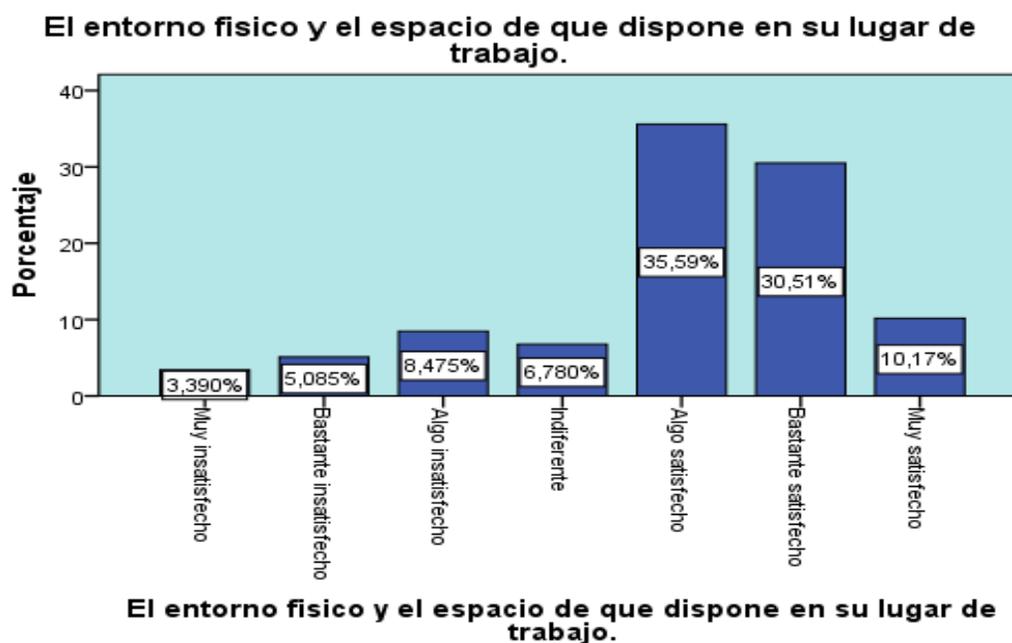
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Bastante insatisfecho	1	1,7	1,7	3,4
	Algo insatisfecho	10	16,9	16,9	20,3
	Indiferente	5	8,5	8,5	28,8
	Algo satisfecho	13	22,0	22,0	50,8
	Bastante satisfecho	17	28,8	28,8	79,7
	Muy satisfecho	12	20,3	20,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Un gran porcentaje de los encuestados sienten que las condiciones físicas como la iluminación, el sonido, la ubicación de las personas, los utensilios son buenas y agradables para el espacio en que se dispone para realizar su trabajo y una pequeña parte piensa que no es así.

Grafica 8: Cuestionario, pregunta 7



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 11: Cuestionario, pregunta 7

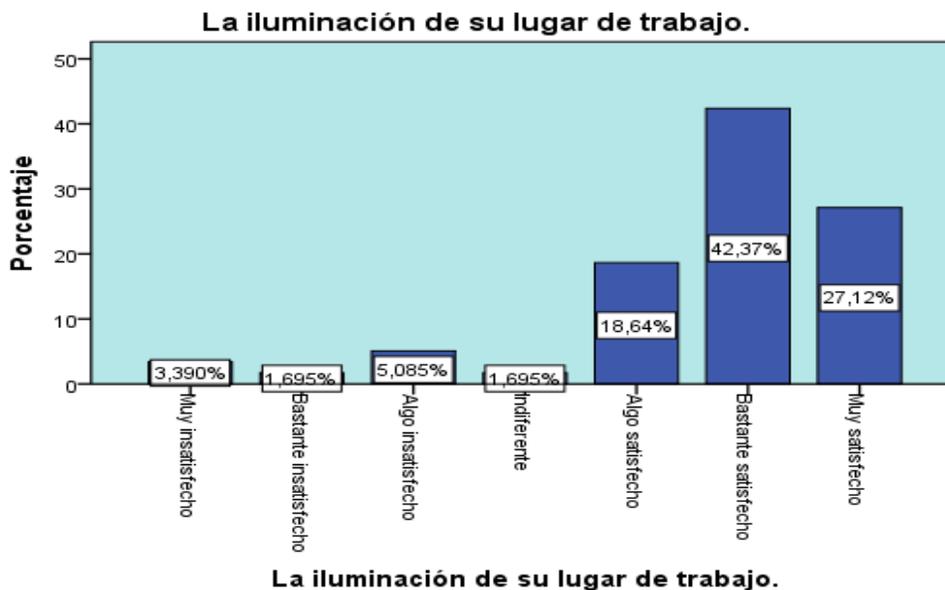
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	2	3,4	3,4	3,4
	Bastante insatisfecho	3	5,1	5,1	8,5
	Algo insatisfecho	5	8,5	8,5	16,9
	Indiferente	4	6,8	6,8	23,7
	Algo satisfecho	21	35,6	35,6	59,3
	Bastante satisfecho	18	30,5	30,5	89,8
	Muy satisfecho	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

8. La iluminacion de su lugar de trabajo.

La gran mayoría del personal que trabaja siente que la iluminación en el sitio de trabajo es buena o adecuada para poder ejecutar la labores encomendadas.

Grafica 9: Cuestionario, pregunta 8



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 12: Cuestionario, pregunta 8

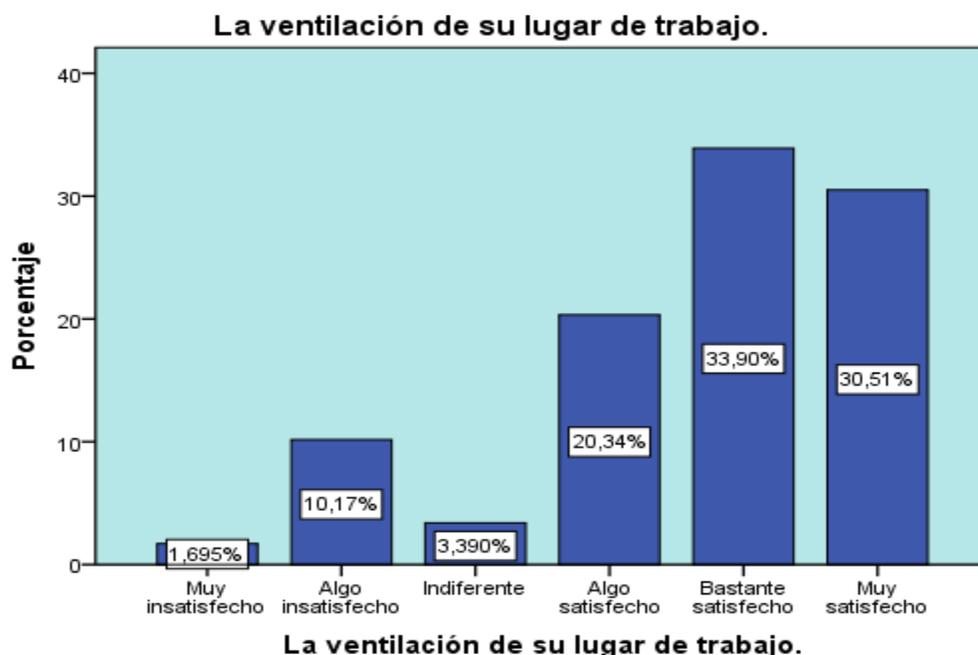
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	2	3,4	3,4	3,4
	Bastante insatisfecho	1	1,7	1,7	5,1
	Algo insatisfecho	3	5,1	5,1	10,2
	Indiferente	1	1,7	1,7	11,9
	Algo satisfecho	11	18,6	18,6	30,5
	Bastante satisfecho	25	42,4	42,4	72,9
	Muy satisfecho	16	27,1	27,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

9. La ventilación de su lugar de trabajo.

En cuanto al aire que penetra estas salas para generar un ventilación adecuada los trabajadores en su gran mayoría se sienten satisfechos debido a que para ellos es adecuado y permite un trabajo más eficiente y una pequeña parte está en desacuerdo con el sistema de ventilación usado en las salas.

Grafica 10 Cuestionario, pregunta 9



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 12: Cuestionario, pregunta 9

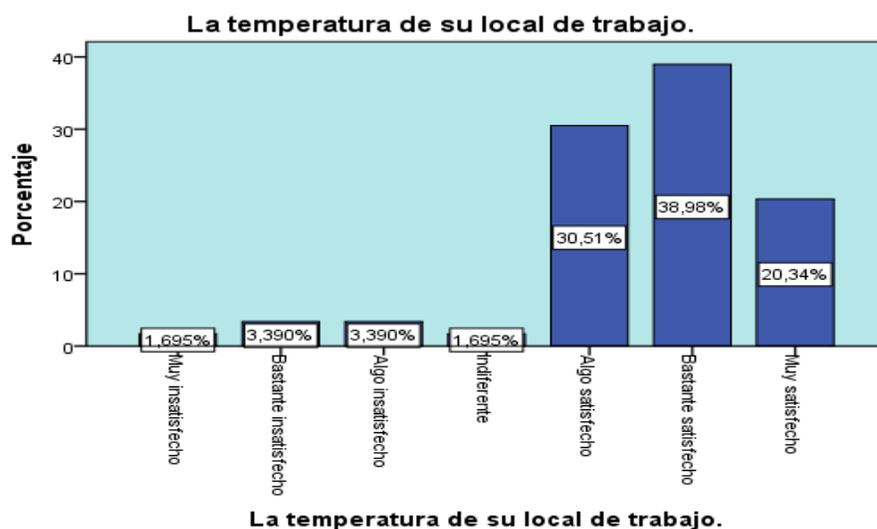
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Algo insatisfecho	6	10,2	10,2	11,9
	Indiferente	2	3,4	3,4	15,3
	Algo satisfecho	12	20,3	20,3	35,6
	Bastante satisfecho	20	33,9	33,9	69,5
	Muy satisfecho	18	30,5	30,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

10. La temperatura de su local de trabajo.

La temperatura es una magnitud que refleja la cantidad de calor en el lugar de trabajo que debe ser adecuada o la mejor para que exista un sitio de trabajo tranquilo y no cause desespero en las personas, es por eso que los encuestados con un gran porcentaje afirman que es ajustada la temperatura en el local de trabajo.

Grafica 11: Cuestionario, pregunta 10



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 13: Cuestionario, pregunta 10

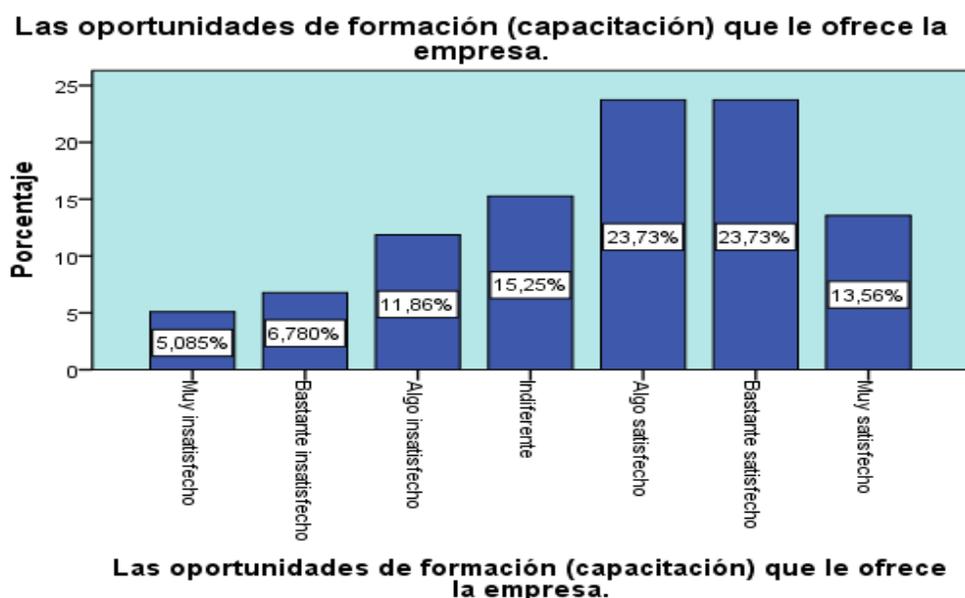
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Bastante insatisfecho	2	3,4	3,4	5,1
	Algo insatisfecho	2	3,4	3,4	8,5
	Indiferente	1	1,7	1,7	10,2
	Algo satisfecho	18	30,5	30,5	40,7
	Bastante satisfecho	23	39,0	39,0	79,7
	Muy satisfecho	12	20,3	20,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

11. Las oportunidades de formación (capacitación) que le ofrece la empresa.

Debido a la necesidad de estar capacitándose y estar informándose de las nuevas tendencias un 61% de los empleados dice sentirse satisfecho con la formación que la Universidad de Pamplona le ofrece en esta etapa de lo contrario un 15% le es indiferente si realiza o no estas espacios para el desarrollo humano y un 24% no esta de acuerdo o cree que no es adecuado o acorde para el desarrollo.

Grafica 12: Cuestionario, pregunta 11



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 14: Cuestionario, pregunta 11

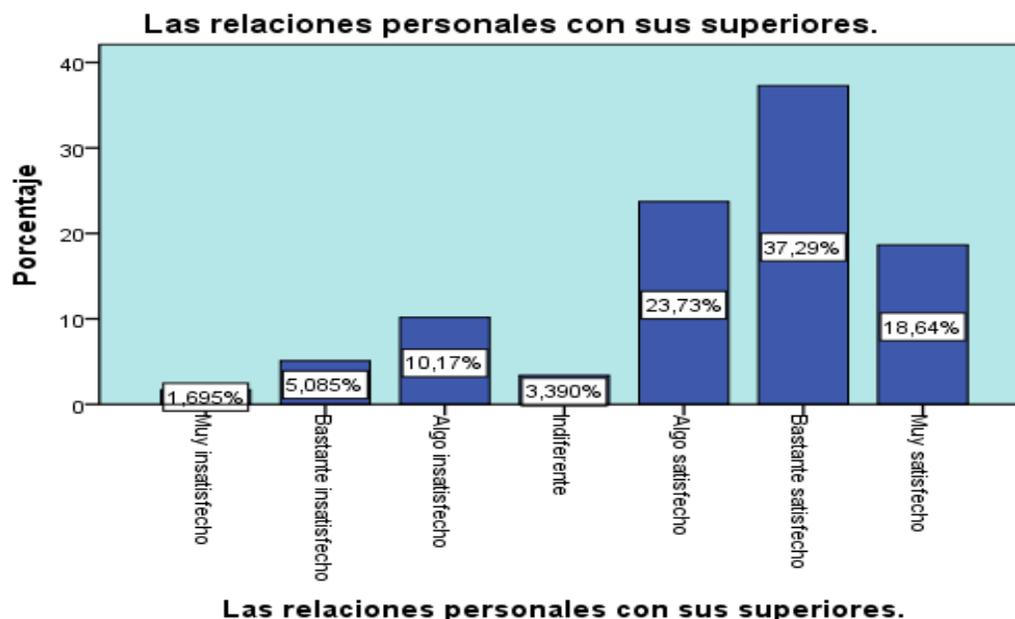
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	3	5,1	5,1	5,1
	Bastante insatisfecho	4	6,8	6,8	11,9
	Algo insatisfecho	7	11,9	11,9	23,7
	Indiferente	9	15,3	15,3	39,0
	Algo satisfecho	14	23,7	23,7	62,7
	Bastante satisfecho	14	23,7	23,7	86,4
	Muy satisfecho	8	13,6	13,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

12. Las relaciones personales con sus superiores.

La gran mayoría de personal se encuentra satisfecho respecto a las relaciones personales que se tienen en el trabajo con los superiores y una pequeña parte siente al contrario debido a que no existe ese grado de confianza o relación con los superiores o jefes.

Grafica 13: Cuestionario, pregunta 12



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 15: Cuestionario, pregunta 12

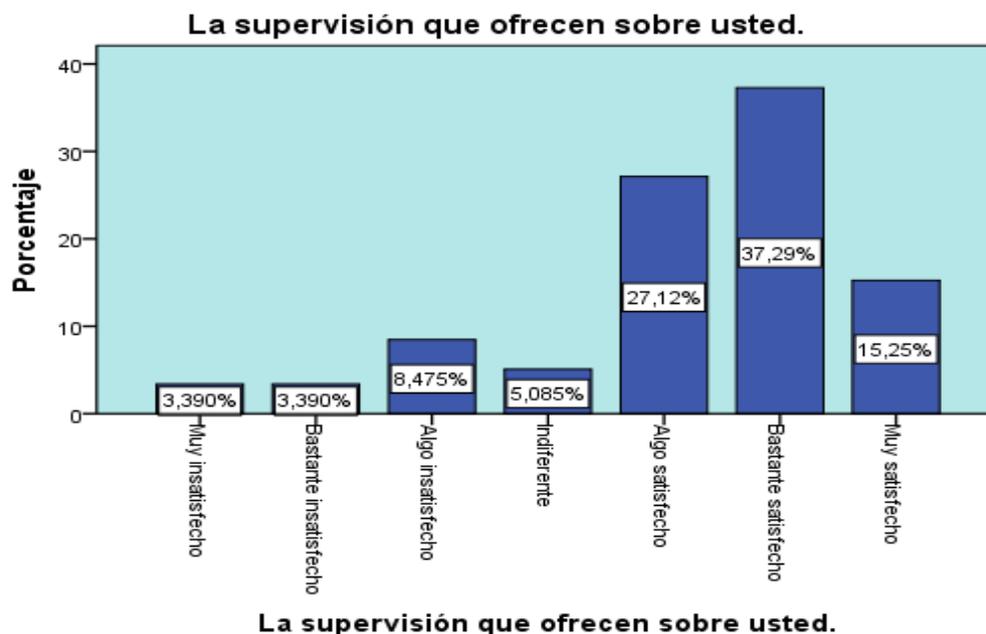
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Bastante insatisfecho	3	5,1	5,1	6,8
	Algo insatisfecho	6	10,2	10,2	16,9
	Indiferente	2	3,4	3,4	20,3
	Algo satisfecho	14	23,7	23,7	44,1
	Bastante satisfecho	22	37,3	37,3	81,4
	Muy satisfecho	11	18,6	18,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

13. La supervisión que ofrecen sobre usted.

El personal que labora en la sala se siente satisfecho con la supervisión que se ejerce ante cada uno de estos, debido a que estas solucionando de manera eficiente cualquier inquietud o inconveniente presentado en la ejecución del trabajo y tan solo una pequeña parte dice que no se ofrece la supervisión adecuada.

Grafica 14: Cuestionario, pregunta 13



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016.*

Tabla 16: Cuestionario, pregunta 13

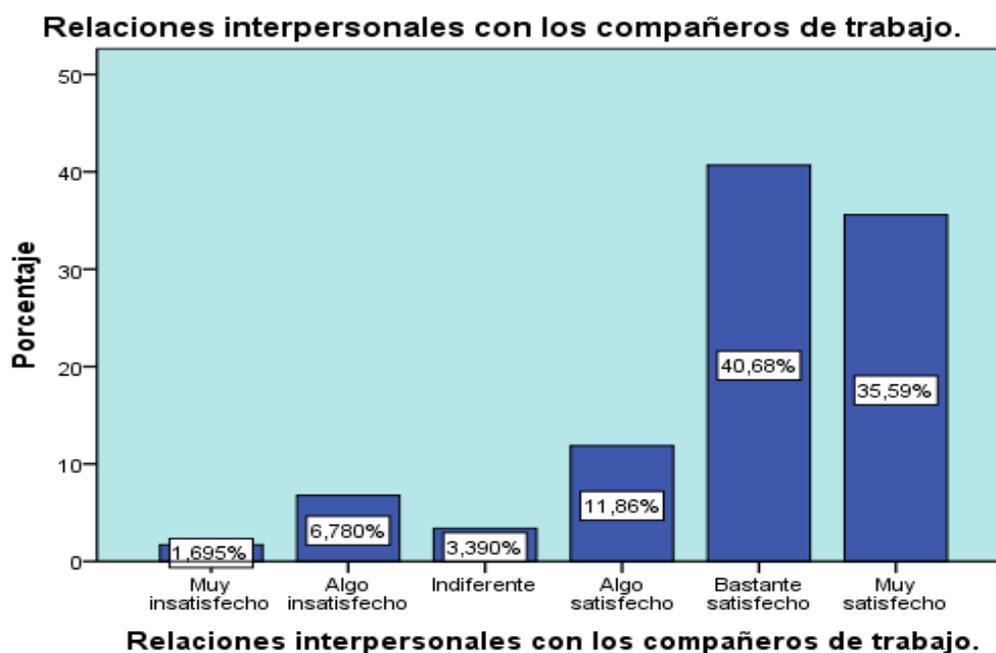
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy insatisfecho	2	3,4	3,4	3,4
Bastante insatisfecho	2	3,4	3,4	6,8
Algo insatisfecho	5	8,5	8,5	15,3
Indiferente	3	5,1	5,1	20,3
Algo satisfecho	16	27,1	27,1	47,5
Bastante satisfecho	22	37,3	37,3	84,7
Muy satisfecho	9	15,3	15,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

14. Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.

En cuanto a las relaciones o asociaciones creadas entre las salas de trabajo estas se basan en emociones, sentimientos, gustos entre otras. La gran mayoría de los empleados están satisfechos con estos grupos debido a que han podido interactuar y compartir gustos, creencias y relacionarse con personas diferentes a su entorno.

Grafica 15 Cuestionario, pregunta 14



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 17: Cuestionario, pregunta 14

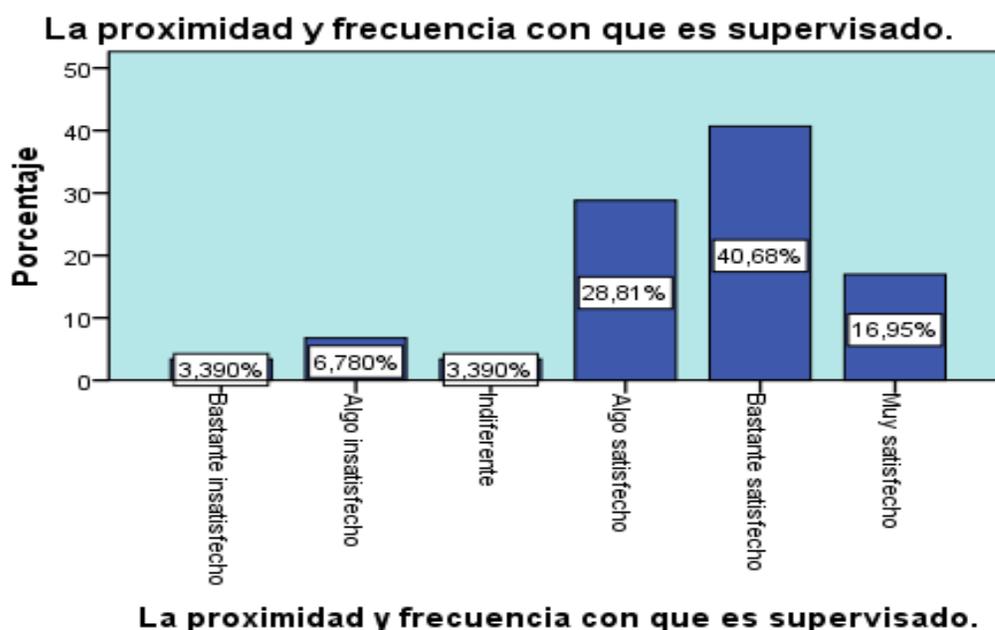
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Algo insatisfecho	4	6,8	6,8	8,5
	Indiferente	2	3,4	3,4	11,9
	Algo satisfecho	7	11,9	11,9	23,7
	Bastante satisfecho	24	40,7	40,7	64,4
	Muy satisfecho	21	35,6	35,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Una gran parte del personal esta satisfecho con la proximidad y frecuencia con que es supervisado, ya que por cada 3 analistas existe un supervisor y por cada 4 o 5 supervisores (1) un lider y estos lideres son supervisados y dirigidos por el gerente del proyecto es por esto que estan satisfechos y una muy pequeña parte opina diferente.

Grafica 16: Cuestionario, pregunta 15



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 18: Cuestionario, pregunta 15

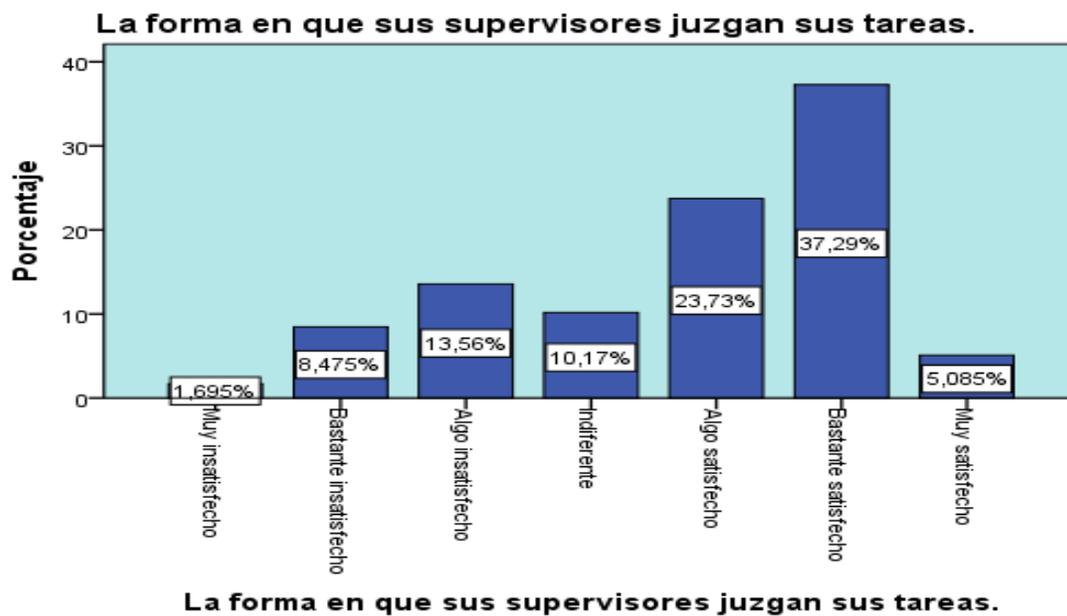
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante insatisfecho	2	3,4	3,4	3,4
	Algo insatisfecho	4	6,8	6,8	10,2
	Indiferente	2	3,4	3,4	13,6
	Algo satisfecho	17	28,8	28,8	42,4
	Bastante satisfecho	24	40,7	40,7	83,1
	Muy satisfecho	10	16,9	16,9	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

16. La forma en que sus supervisores juzgan sus tareas.

Un 66,1% de los encuestados están de acuerdo en la forma de que los supervisores juzgan, creen, opinan o interpretan el trabajo revisado y una pequeña parte afirma que no está satisfecho con la metodología en que interpretan las funciones desarrolladas, esto es un 23,7%.

Grafica 17: Cuestionario, pregunta 16



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 19: Cuestionario, pregunta 16

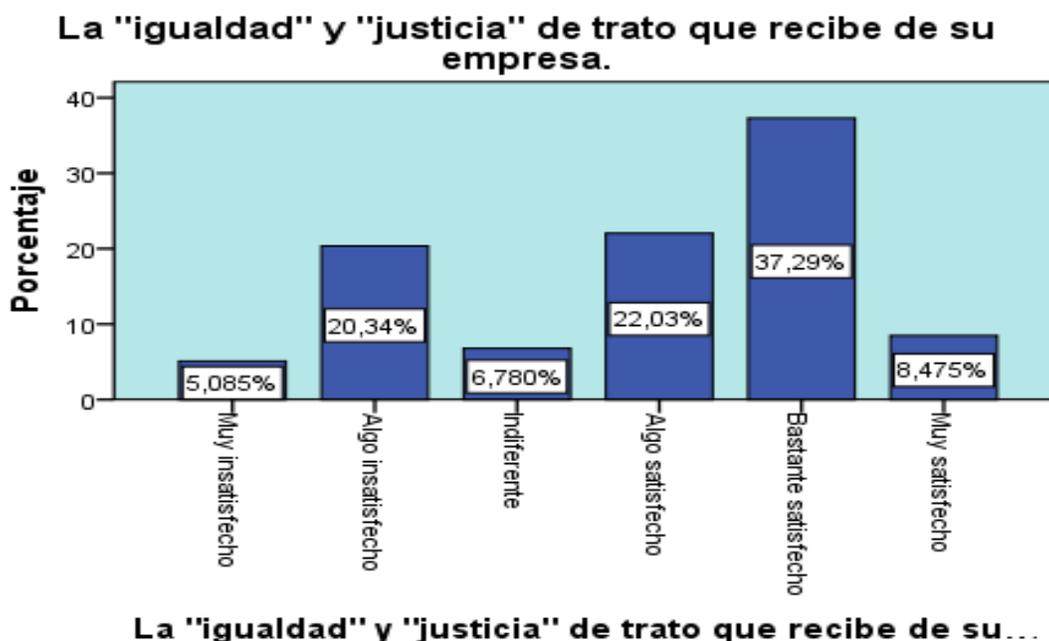
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Bastante insatisfecho	5	8,5	8,5	10,2
	Algo insatisfecho	8	13,6	13,6	23,7
	Indiferente	6	10,2	10,2	33,9
	Algo satisfecho	14	23,7	23,7	57,6
	Bastante satisfecho	22	37,3	37,3	94,9
	Muy satisfecho	3	5,1	5,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

Para una gran mayoría de los trabajadores el trato que da la empresa es equitativo y justo para cada una de las personas que allí labora, mientras que una parte esta en completo desacuerdo en que esta igualdad y justicia no es para todos igual es decir unas son tratados de una forma y otros de una manera muy diferente.

Grafica 18: Cuestionario, pregunta 17



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 20: Cuestionario, pregunta 17

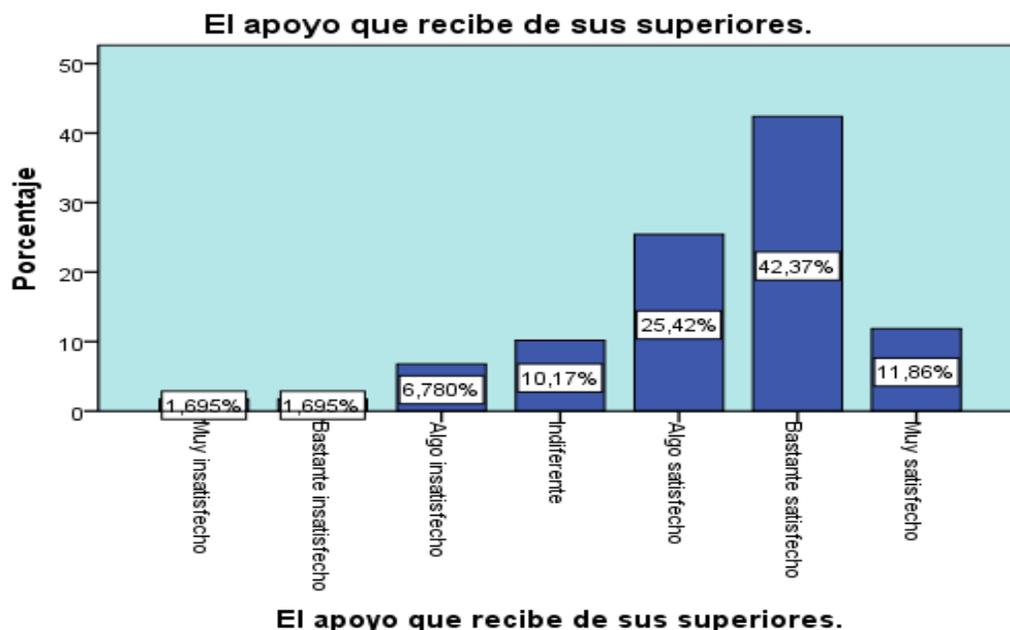
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	3	5,1	5,1	5,1
	Algo insatisfecho	12	20,3	20,3	25,4
	Indiferente	4	6,8	6,8	32,2
	Algo satisfecho	13	22,0	22,0	54,2
	Bastante satisfecho	22	37,3	37,3	91,5
	Muy satisfecho	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

18. El apoyo que recibe de sus superiores.

El apoyo es la ayuda o confianza que le aportan los superiores de realizar ciertas actividades o cumplir con las funciones asignadas y en este caso existe una mayoría muy significativa de empleados que están satisfechos con la confianza recibida por parte de los superiores.

Grafica 19: Cuestionario, pregunta 18



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 21: Cuestionario, pregunta 18

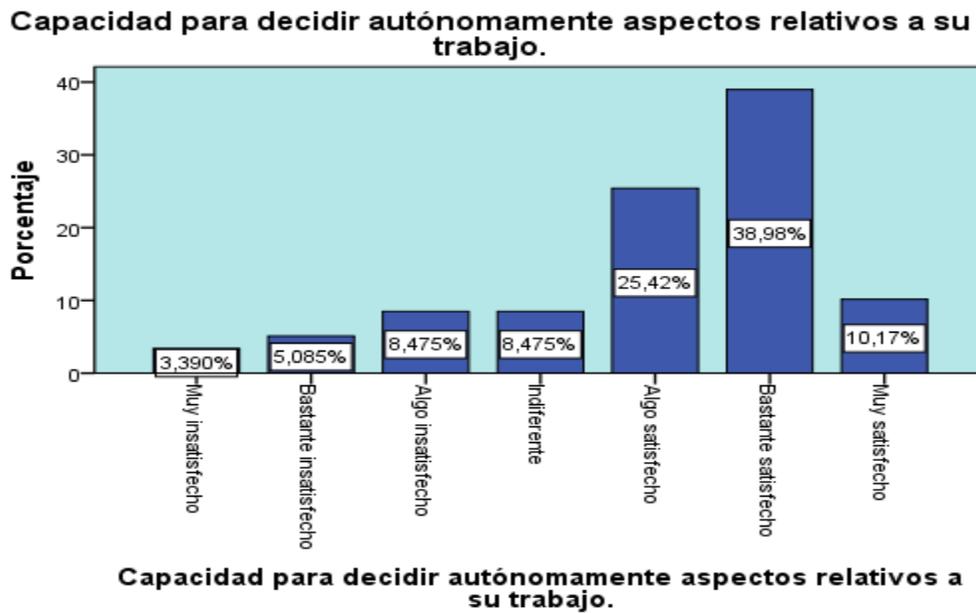
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7
	Bastante insatisfecho	1	1,7	3,4
	Algo insatisfecho	4	6,8	10,2
	Indiferente	6	10,2	20,3
	Algo satisfecho	15	25,4	45,8
	Bastante satisfecho	25	42,4	88,1
	Muy satisfecho	7	11,9	100,0
	Total	59	100,0	100,0

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

En cuanto a la capacidad para decidir autónomamente o libremente aspectos relativos a su trabajo como tomar decisiones a un caso o problemática encontrada los encuestados responden sentirse muy satisfechos y una pequeña parte no se siente de la misma forma.

Grafica 20: Cuestionario, pregunta 19



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 22: Cuestionario, pregunta 19

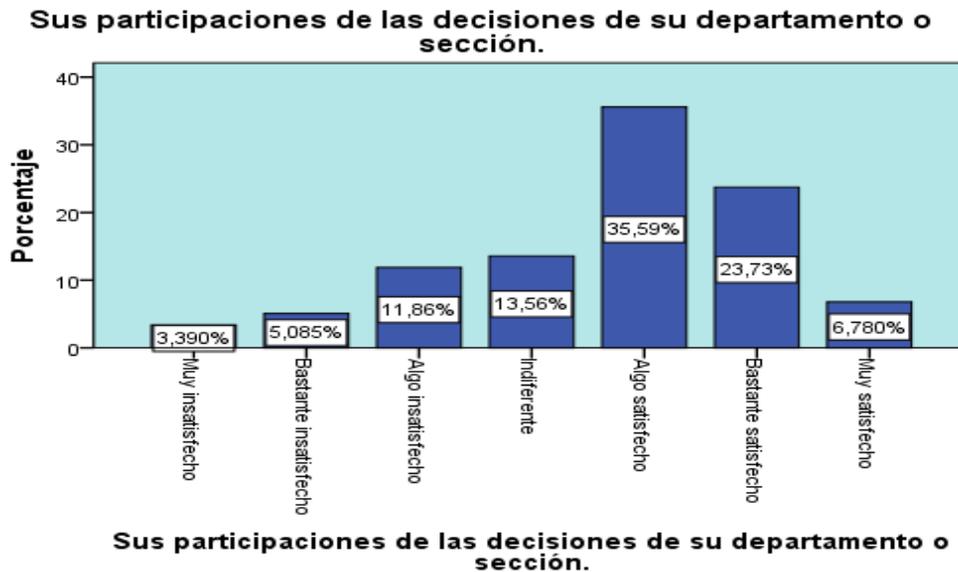
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	2	3,4	3,4	3,4
	Bastante insatisfecho	3	5,1	5,1	8,5
	Algo insatisfecho	5	8,5	8,5	16,9
	Indiferente	5	8,5	8,5	25,4
	Algo satisfecho	15	25,4	25,4	50,8
	Bastante satisfecho	23	39,0	39,0	89,8
	Muy satisfecho	6	10,2	10,2	100,0
Total		59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

20. Sus participaciones de las decisiones de su departamento o seccion.

En cuanto a la participacion de cada uno de los empleados en las toma de decisiones de su departamento o seccion de trabajo expresan sentirse satisfechos debido a que sus aportes los tienen en cuenta para una decision final y una minoria de estos opinan totalmente lo contrario.

Gráfica: Cuestionario, pregunta 20



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 23: Cuestionario, pregunta 20

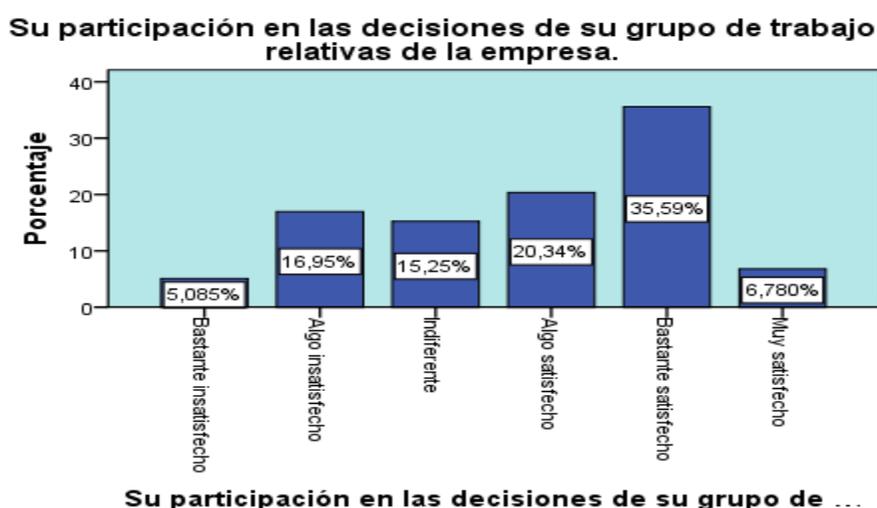
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	2	3,4	3,4	3,4
	Bastante insatisfecho	3	5,1	5,1	8,5
	Algo insatisfecho	7	11,9	11,9	20,3
	Indiferente	8	13,6	13,6	33,9
	Algo satisfecho	21	35,6	35,6	69,5
	Bastante satisfecho	14	23,7	23,7	93,2
	Muy satisfecho	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

La participación de cada uno de los empleados en su grupo de trabajo o en este caso en los grupos de cada una de las convocatorias se tiene en cuenta las decisiones relacionadas con el trabajo expresando estar satisfechos un 62,7% que equivale a 37 personas de nuestra muestra que es de 59, lo que nos dice esto es que existe una gran parte de personas que afirman que no se tiene en cuenta la opinión aportada para la toma de desiones en su area de trabajo.

Grafica 21: Cuestionario, pregunta 21



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 24: Cuestionario, pregunta 21

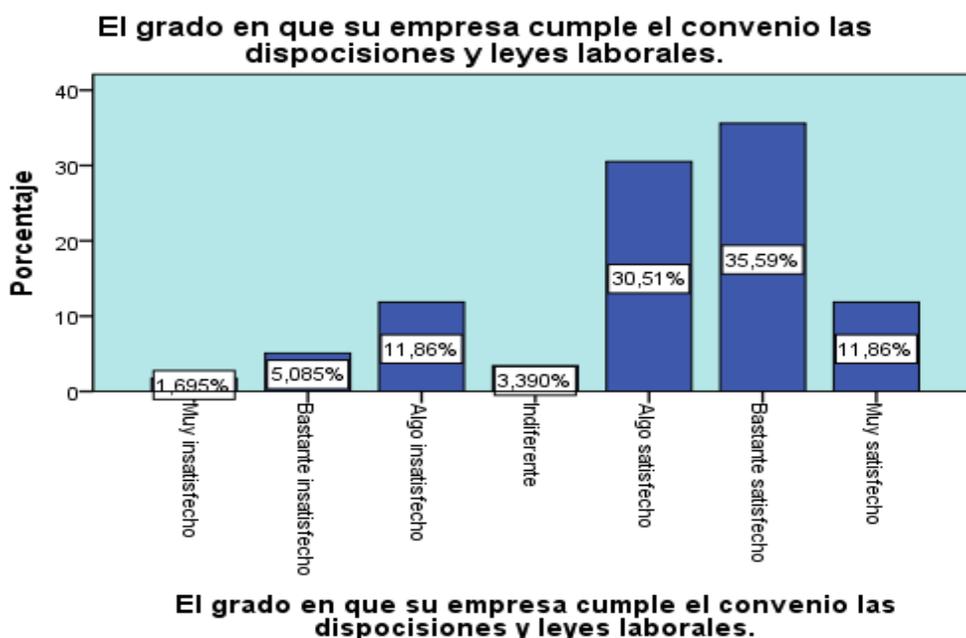
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante insatisfecho	3	5,1	5,1	5,1
	Algo insatisfecho	10	16,9	16,9	22,0
	Indiferente	9	15,3	15,3	37,3
	Algo satisfecho	12	20,3	20,3	57,6
	Bastante satisfecho	21	35,6	35,6	93,2
	Muy satisfecho	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

22. El grado en que su empresa cumple el convenio las disposiciones y leyes laborales.

Para el personal que labora en el contrato 366 en el cread Cucuta expresa que es de sentirse satisfechos con el cumplimiento de las normas, leyes y disposiciones laborales o derechos del trabajador por parte de la Universidad de Pamplona y un 18,6% opina lo contrario o no se siente satisfecho.

Grafica 22: Cuestionario, pregunta 22



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 25: Cuestionario, pregunta 22

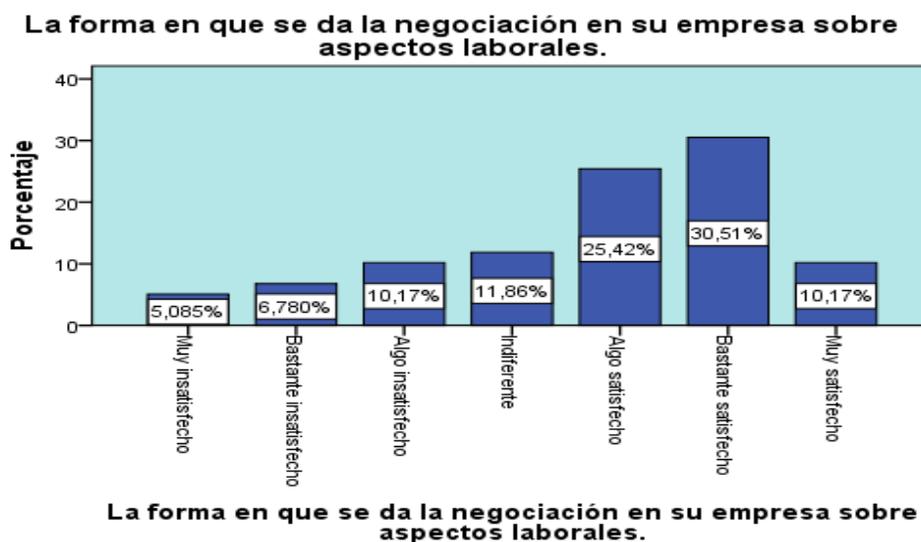
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Bastante insatisfecho	3	5,1	5,1	6,8
	Algo insatisfecho	7	11,9	11,9	18,6
	Indiferente	2	3,4	3,4	22,0
	Algo satisfecho	18	30,5	30,5	52,5
	Bastante satisfecho	21	35,6	35,6	88,1
	Muy satisfecho	7	11,9	11,9	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Una gran mayoría del personal está satisfecho debido a que la negociación en su empresa con los aspectos laborales o requisitos es buena o ellos la aceptan como es manejada por la organización pero existe un gran número de empleados que afirma lo contrario debido a que existe insatisfacción por no tenerse en cuenta.

Grafica 23: Cuestionario, pregunta 23



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 26: Cuestionario, pregunta 23

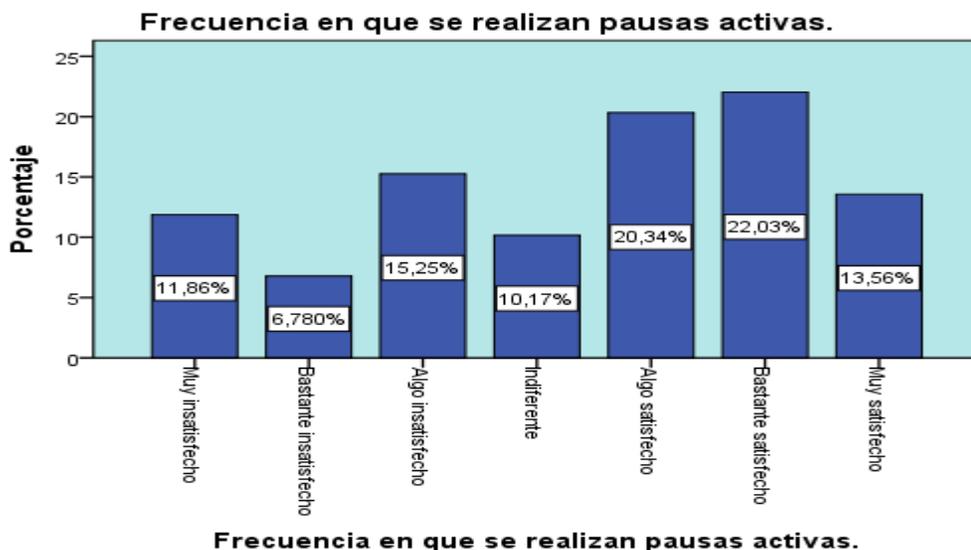
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	3	5,1	5,1	5,1
	Bastante insatisfecho	4	6,8	6,8	11,9
	Algo insatisfecho	6	10,2	10,2	22,0
	Indiferente	7	11,9	11,9	33,9
	Algo satisfecho	15	25,4	25,4	59,3
	Bastante satisfecho	18	30,5	30,5	89,8
	Muy satisfecho	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

24. Frecuencia en que se realizan pausas activas.

Lo referente a pausas activas o recesos que da la empresa para eliminar excesos o momentos de sobrecarga laboral son muy bajos es por eso que los encuestados sostienen con un que no existe un plan de pausas activas o estrategias para el mejoramiento de estos.

Grafica 24: Cuestionario, pregunta 24



FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

Tabla 27: Cuestionario, pregunta 24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	7	11,9	11,9	11,9
	Bastante insatisfecho	4	6,8	6,8	18,6
	Algo insatisfecho	9	15,3	15,3	33,9
	Indiferente	6	10,2	10,2	44,1
	Algo satisfecho	12	20,3	20,3	64,4
	Bastante satisfecho	13	22,0	22,0	86,4
	Muy satisfecho	8	13,6	13,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

FUENTE: DIANA MARCELA PORTILLA, LUIS MIGUEL GARCIA 2016

3.3 CRUCE DE ESTRATEGIAS

A partir del análisis del cuestionario de satisfacción laboral aplicado a los contratistas del convenio interadministrativo 366 suscrito entre la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC y la Universidad de Pamplona se pudo determinar que se encuentra insatisfacción en cuanto a falta de tiempos para realizar pausas activas, molestia debido a que su trabajo no es juzgado o evaluado de manera justa y falta de motivación laboral para mejorar la productividad y eficiencia en el área de trabajo.

Debido a lo anteriormente expuesto se requiere de la realización de estrategias o programas para el mejoramiento de la satisfacción laboral en este y futuros convenios suscritos.

	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
	F1. Desempeño adecuado del personal en cada uno de los roles asignados para la ejecución del proyecto. F2. Autonomía en la toma de decisiones relacionadas al desempeño del trabajo. F3. Suficiente personal para realizar actividades propias del trabajo. F4. Personal calificado y capacitado F5. Ventilación e iluminación adecuada F6. Equipos apropiados para el desarrollo del proyecto. F7. Realización de capacitaciones.	D1. Baja motivación para realizar las labores asignadas. D2. Deficiente sistema de comunicación organizacional. D3. Nivel elevado de estrés al momento de cumplir metas. D4. Posición inadecuada del mobiliario (sillas mesas) D5. Sobre carga laboral D6. Ingreso de personal ajeno que causa distracción y molestias. D7. Actividades rutinarias. D.8 Malas relaciones interpersonales D.9 Falta de pausas activas. D.10 No existen reglamento y valores dentro del contrato
LISTA DE OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Mercado tecnológico avanzado que permita mejorar fallas presentadas en el transcurso del desarrollo del proyecto. O2. Realizar actividades que permitan motivar la realización de las actividades asignadas al personal. O3. Contar con talento humano, con experiencia para trabajar en próximas convocatorias, evitando demoras en capacitaciones. O.4 Vinculación de profesionales en Terapia Ocupacional	*(O1 + F6) Adquisición de los mejores equipos existentes en el mercado, que permitan ejecutar de manera eficiente el trabajo. *(O2+F3+F4) Realizar actividades de motivación que permitan aumentar el rendimiento laboral incluyendo un plan de mejoras salariales. *(O3+F1+F2) Realizar evaluación periódica que permita conocer el desempeño del personal para seleccionarlo en futuros proyectos.	*(D1+D5+O2) Coordinar estrategias que permitan mejorar la motivación en el personal de trabajo *(O1+D3+D4) Adquisición de implementos que sean adaptables a la planta física del lugar de trabajo mejorando el ambiente y el estrés en el sitio. *(O3+D2+D7) Mejora continua en el sistema de comunicación que permita la fidelización del personal y el mejoramiento del desempeño. *(O.4+D.9) Desarrollar un plan de pausas activas

3.4 ESTRATEGIAS

Se establecen las siguientes estrategias para llevar a cabo y mejorar el clima organizacional en los siguientes convenios.

3.4.1 Estrategias de pausas activas.

Tabla 28: Estrategias de pausas activas

ESTRATEGIAS DE PAUSAS ACTIVAS	
DEFINICION	Las pausas activas o gimnasia laboral son ejercicios físicos y mentales que realiza un trabajador por corto tiempo durante la jornada con el fin de revitalizar la energía corporal y refrescar la mente. ²¹
OBJETIVOS	Con las estrategias de pausas se busca lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">• Propiciar espacios para disminuir la monotonía laboral y desconcentración en el trabajo.• Optimizar el rendimiento y la productividad de los empleados.• Mejorar el estado físico de las personas y las condiciones de trabajo como situaciones de stress.
RESPONSABLES	Coordinador General del convenio, líderes, profesional o practicante del programa de salud ocupacional y empleados.
DESCRIPCIÓN	Las estrategias propuestas están diseñadas para que todos los empleados tengan acceso a las mismas. Asimismo estas son dirigidas a los cargos que requieren de mejoras para obtener resultados a corto plazo, dado que los demás cargos demostraran su desempeño a largo plazo.

²¹ Disponible en:

<http://www.puntoempleo.com.co/noticia/10/1/58?PHPSESSID=dd4885daefa98b2f55ebfe5f373b3282>

<p>ACTIVIDADES</p>	<p>Las actividades propuestas serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera informativa sobre artículos de riesgos y beneficios fisiológicos, psicológicos, organizacionales y sociales en el lugar de trabajo, a cargo de el/la auxiliar administrativo(a). • Ejercicios de estiramientos: <ul style="list-style-type: none"> -Ejercicios para cuello. (ver anexo 2) -Ejercicios para los hombros. (ver anexo 2) -Ejercicios para la espalda. (ver anexo 2) -Ejercicios para las manos. (ver anexo 2) -Ejercicios para las piernas. (ver anexo 3) -Ejercicios para los pies.(ver anexo 4) -Ejercicios para los ojos. (ver anexo 5) • Integraciones grupales en las cuales se utilice música ambiental o instrumental.
<p>RECURSOS</p>	<p>Los recursos a utilizar para las estrategias de pausas activas, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional o practicante del programa de salud ocupacional. • Material de apoyo. • Música instrumental y equipos de sonido.
<p>INDICADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de quejas. • Minimización de errores en el área de trabajo.
<p>TIEMPO</p>	<p>El tiempo de implementación de actividades estaría dividida en dos, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cartelera informativa se ubicará durante el proceso de cumplimiento de cada convenio, la cual será actualizada cada 15 días. • Los ejercicios tendrán una duración no máxima de 10 minutos diarios en horas aleatorias dentro de la jornada laboral.

3.4.2 Estrategias de motivación.

Tabla 29: Estrategias de motivación

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN	
DEFINICION	La motivación en el entorno laboral, son aquellas que se interesan en aclarar porqué adoptamos ciertos comportamientos y rechazamos otros para llegar a unos objetivos, un ejemplo de ellas son las expectativas, el establecimiento de metas y la teoría de la equidad. ²²
OBJETIVO	Diseñar estrategias de motivación para incentivar a los empleados en el desempeño de sus funciones en el área de trabajo.
RESPONSABLES	Coordinador General del convenio, líderes, empleados.
DESCRIPCIÓN	La motivación laboral es una herramienta muy ventajosa a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de estimularlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan porque les genera satisfacción, lo cual proporciona un alto rendimiento, de allí se propone las siguientes actividades de motivación.

²² <http://html.rincondelvago.com/motivacion-en-el-trabajo-y-estrategias-de-motivacion-laboral.html>

<p>ACTIVIDADES</p>	<p>Para llevar a cabo las estrategias de motivación se formaron las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleado de la semana: El cual consiste en la elección del empleado que desempeño mejor sus funciones de acuerdo al cargo, el cual se publicara en un espacio de la cartelera informativa. • Entretenimiento: Actividades de diversión como juegos de mesa, bingos, juegos deportivos entre otros. • Actividades de ambiente de trabajo positivo para mejoramiento de relaciones interpersonales a través de Focus group. • Ergonomía: cambios en el ambiente físico que sean requeridos para el mejoramiento de la salud de los empleados.
<p>RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería: Cartelera informativa, reporte de cumplimiento semanal. • Líderes (moderadores). • Premios. • Personal de logística para llevar a cabo las estrategias.
<p>INDICADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor grado de participación del empleado. • Mejores resultados en cuanto a desempeño. • Mejor ambiente organizacional. • Trabajo en equipo. • Cumplimiento de metas. • Alto clima organizacional. • Resolución de conflictos.
<p>TIEMPO</p>	<p>Se recomienda que estas actividades se apliquen durante el transcurso del convenio suscrito, con una intensidad de una vez a la semana.</p>

3.4.3 Estrategias de evaluación de desempeño.

Tabla 30: Estrategias de Evaluación de desempeño

ESTRATEGIAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	
DEFINICION	La evaluación de desempeño es un sistema formal que usaremos para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de los empleados. Su importancia radica en documentar cuan productivo es un empleado y en cuales áreas podría mejorar. Una de las responsabilidades principales de los directivos es valorar el desempeño de sus empleados.
OBJETIVOS	Con las estrategias de evaluación de desempeño se busca lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">• Optimizar el rendimiento y la productividad de los empleados.• Identificar si el empleado rinde en el área que se encuentra ubicado actualmente o en otra.• Verificar la medición del potencial humano en cuanto a competencias y habilidades en el desarrollo de sus tareas• Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar el clima organizacional.
RESPONSABLES	Coordinador General del convenio, líderes, profesionales y auxiliar administrativo.
DESCRIPCIÓN	Las estrategias propuestas están diseñadas para que sean aplicadas a todos los empleados de los diferentes cargos del área de trabajo.
ACTIVIDADES	Las actividades propuestas serán: <ul style="list-style-type: none">• Aplicación del formato de evaluación del desempeño 360 grados (formato digital)• Tabulación y análisis del formato de apreciación del desempeño 360 grados.

RECURSOS	<p>Los recursos a utilizar para las estrategias de evaluación de desempeño son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato digital “apreciación del desempeño 360 grados” • Medios tecnológicos. • Validación de los pasantes • Responsable del informe.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Medición el desempeño laboral de cada empleado. • Maximización la productividad laboral. • Identificar competencias y habilidades
TIEMPO	<p>El tiempo de implementación del formato de evaluación de desempeño será semestralmente.</p>

3.4.4 Estrategia de principios organizacionales.

Tabla 31: Estrategias de principios organizacionales

ESTRATEGIA PRINCIPIOS CORPORATIVOS	
DEFINICION	<p>Son aquellos valores que representan una organización y se caracterizan por mostrar las condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como colaboradores, proveedores, Universidad de Pamplona entre otros.</p>
OBJETIVOS	<p>Identificar valores o principios organizacionales en el convenio interadministrativo 366.</p>
RESPONSABLES	<p>Coordinador General del convenio, líderes y profesionales.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>Se determinaran los principios corporativos mediante la aplicación de un instrumento de validación aplicado a 3 expertos en el área.</p>

ACTIVIDADES	<p>Las actividades realizadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de matriz axiológica. • Validación por expertos. • Definición y establecimiento de principios corporativos. • Divulgación de principios corporativos en el área de trabajo.
RECURSOS	<p>Los recursos utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato y papelería. • Expertos para validación de los principios organizacionales. • Pendón.
INDICADOR	Definición de los principios corporativos del área de trabajo.
TIEMPO	El tiempo de implementación será en la cuarta (4) semana de abril de 2016

3.4.4.1 Elaboración principios organizacionales mediante la matriz axiológica.

La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

Permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia, ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores y la verificación de los grupos de referencia.

Para la realización de la matriz axiológica se deben seguir los siguientes tres pasos y lograremos claridad en la formulación de posibles diagnósticos y tomar decisiones con seguridad dentro de la empresa u organización.

1. Establecer los principios y valores corporativos.
2. Identificar las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos.
3. Se elabora una matriz que identifique a que grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.

Objetivo: Identificar valores o principios organizacionales en el convenio interadministrativo 366, mediante una matriz axiológica aplicada a los diferentes grupos de interés

Tabla 32: Matriz Axiológica

VALORES	GRUPOS DE INTERES						
	CNSC	Universidad de Pamplona	Aspirantes	Colaboradores	Proveedores	Contraloría. (Ente de control)	Rama judicial
Trabajo en equipo	X	X	–	x	x	x	–
Responsabilidad	X	X	x	x	x	x	X
Puntualidad	X	X	x	x	x	x	X
Liderazgo	X	X	–	x	–	–	–
Eficiencia	X	X	x	x	x	–	X
Comunicación	X	X	x	x	x	x	X
Transparencia	X	X	x	x	x	x	X
Compromiso	X	X	x	x	x	–	X
Calidad	X	X	x	x	x	x	X

X = SI

– = NO

La presente matriz fue validada por tres (3) expertos que son: Director del convenio interadministrativo 366 Dr. Rene Vargas Ortegón, Líder de convocatoria profesor Álvaro Carrillo y Supervisor de analistas profesor Cesar Harvey Escalante quienes desarrollaron la matriz y de esta forma fue validada para determinar los principios corporativos.

Esta matriz fue validada y se encuentra en los anexos del trabajo.

ANALISIS: Se aplicó la matriz axiológica a 3 expertos en el tema, la cual laboran el convenio interadministrativo 366.

3.4.4.1.1 Definición de valores corporativos para el convenio interadministrativo 366.

- **RESPONSABILIDAD:** Pensamos en cumplir debidamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones de cada uno de nuestros procesos.
- **PUNTUALIDAD:** Disciplina de cumplir a tiempo y cabalidad nuestros compromisos que han sido asignados.
- **EFICIENCIA:** consideramos que es el motor para realizar todos los procesos, maximizando los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros disponibles y promoviendo el cuidado del medio ambiente a todo nuestro grupo de interés.
- **COMUNICACIÓN:** este juega un rol esencial para consolida, transmitir y compartir todas y cada una de las actividades, conocimientos y compromisos adquiridos para realizar con seguridad y calidad todas nuestras funciones.
- **TRANSPARENCIA:** Consideramos que es primordial continuar siendo claros, honestos, respetuosos en los procesos y acuerdos establecidos, para generar así un ambiente de confianza, seguridad y franqueza con todos nuestros grupos de interés.
- **COMPROMISO:** Direccionamos nuestros esfuerzos continuamente para que cada uno de los grupos de interés con los que nos relacionamos, tengan un trato equitativo basado en el respeto las oportunidades de desarrollo.

- **CALIDAD:** consideramos que son los estándares manejados en cada uno de nuestros procedimientos profesionales, mediante la utilización de tecnología apropiada de acuerdo con los requerimientos necesarios para brindar excelencia en cada paso realizado o ejecutado.

4. CONCLUSIONES

La práctica empresarial es significativa para el comienzo de la vida profesional, el interactuar con los jefes, con colegas, con los operadores e ingenieros, hacen que se vuelva una realidad nuestra carrera y genera mayor compromiso.

Esta práctica empresarial nos enriqueció de manera importante en nuestro conocimiento y experiencia laboral, entendí la importancia de la debida diligencia al momento de realizar cualquier procedimiento con esta institución y el grado de responsabilidad que se requiere.

Una de las causas de insatisfacción laboral que más se presenta en el área de trabajo son las pausas activas y los métodos de evaluación de desempeño ya que no existen estrategias para mejorar desde este punto la motivación de los empleados.

De acuerdo al desarrollo y divulgación de los principios corporativos en el área de trabajo existirá un grado de armonía y confianza para realizar y ejecutar funciones asignadas con un grado de satisfacción laboral.

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

5. RECOMENDACIONES

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

Se recomienda aplicar y actualizar cada una de las estrategias aquí plasmadas para que de esta manera sea mayor el clima organizacional.

Se deben fortalecer las buenas relaciones con los empleados, es de gran importancia el tener confianza con ellos y que se sientan en un ambiente seguro en donde puedan comentar sus necesidades, problemas y opiniones sobre las actividades realizadas en la área de trabajo, de igual modo su estado de ánimo afecta directamente su desempeño en el trabajo y es importante saber constantemente como se encuentran.

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

7. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL CONTRATO 366 CELEBRADO ENTRE LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (CNCS) Y LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA, CREAD CUCUTA.

INSTRUCTIVO: A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con la satisfacción o insatisfacción laboral. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted se destaca.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
4	El salario que usted recibe.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
5	Los objetivos y metas de producción que debe alcanzar.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
9	La ventilación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
10	La temperatura de su local de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
11	Las oportunidades de formación (capacitación) que le ofrece la empresa.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
12	Las relaciones personales con sus superiores.	Insatisfecho Muy Bastante	Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy	1 <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

13	La supervisión que ofrecen sobre usted.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
14	Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
16	La forma en que sus supervisores juzgan sus tareas.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
17	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
20	Sus participaciones de las decisiones de su departamento o sección.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
22	El grado en que su empresa cumple el convenio las disposiciones y leyes laborales.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
24	Frecuencia en que se realizan pausas activas.	Insatisfecho Muy Bastante Algo	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

Fuente: Cuestionario de Satisfacción laboral J.L MEJIA Y J.M. PEIRO y ajuste propio. 2016

Anexo 2

Serie de estiramientos para practicarlos dentro de la oficina.



2 veces de 10 a 20 segundos

www.aldiaempresarios.com



10 a 15 segundos



de 8 a 10 segundos
por cada lado



de 15 a 20 segundos



de 3 a 5 segundos
3 veces



de 10 a 12 segundos
con cada brazo



10 segundos



10 segundos



de 8 a 10 segundos
con cada brazo



de 8 a 10 segundos
en cada lado



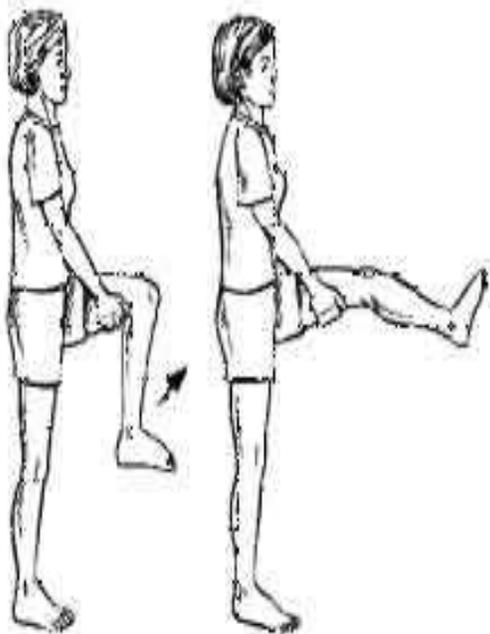
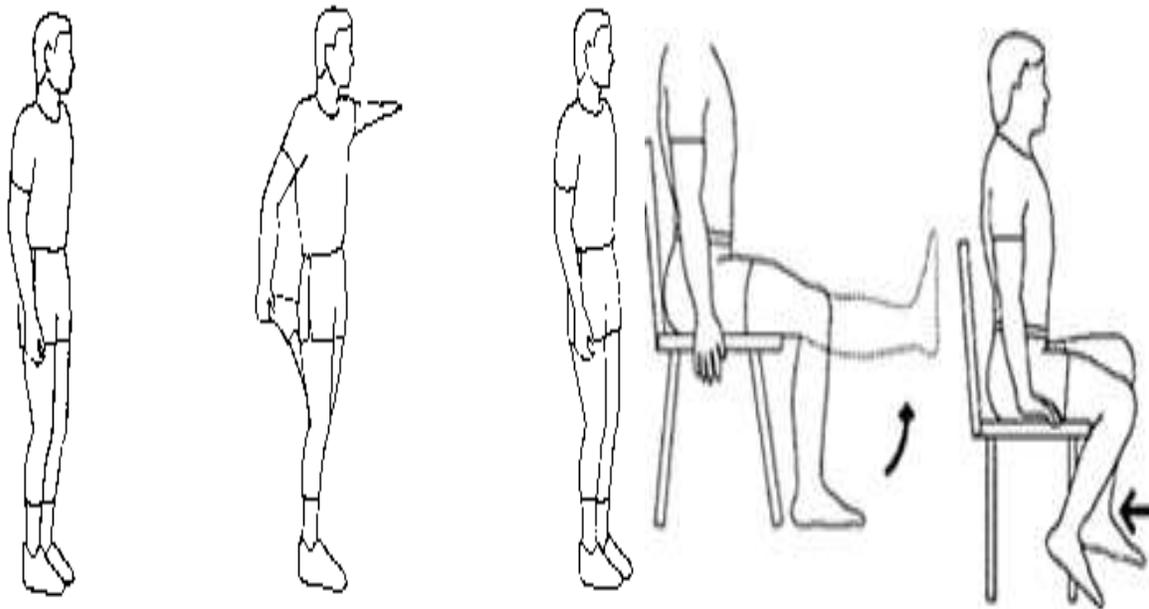
de 10 a 15 segundos
2 veces



Sacudir manos
de 8 a 10 segundos

Stretching © 2000 by Bob and Jean Anderson. Shelter Publications, Inc.

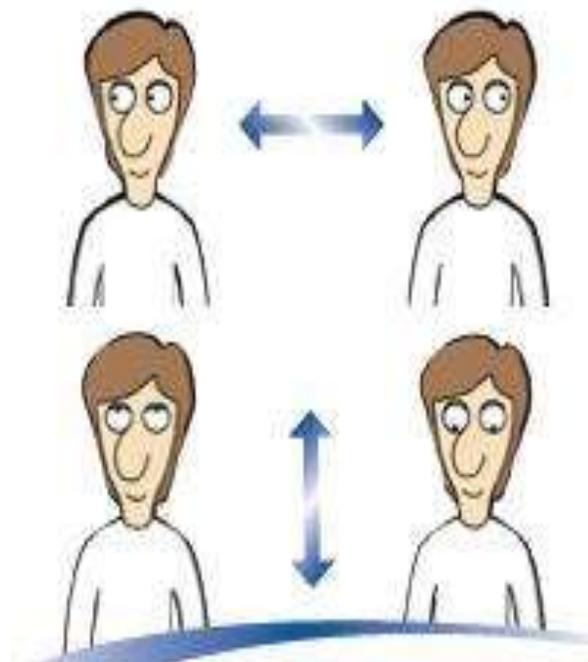
Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6. Matriz axiológica realizada por el experto. Director del convenio interadministrativo 366 Rene Vargas Ortégón.



MATRIZ AXIOLOGICA

OBJETIVO: Identificar valores o principios organizacionales en el contrato 366, mediante una matriz axiológica aplicada a los diferentes grupos de interés.

INSTRUCTIVO: Marque con una x aquellos valores que considera representativos.

Al momento de responder debe realizarse la siguiente pregunta ejemplo: "El de principio trabajo en equipo permite generar una relación de armonía y confianza con la comisión nacional del servicio civil" y de igual forma debe realizarse con los demás principios y grupos de interés.

VALORES	GRUPOS DE INTERES						
	CNSC	Univer sidad de pampo na	Aspira ntes	Colabora dores	Proveed ores	Contra oría	Rama judicial
Trabajo en equipo	X	X	-	X	-	-	-
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	X	X	X
Liderazgo	-	X	-	X	-	-	-
Eficiencia	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación	X	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X
Calidad	X	X	X	X	X	X	X

Handwritten note: 366 + 366
CNSC + CNSC



Una universidad incluyente y comprometida con el desarrollo integral

Handwritten notes: X = ...
- = ...

Anexo 7. Matriz axiológica realizada por el experto. Profesor Álvaro Carrillo




LABORATORIO PROPIEDAD
 Dirección: Calle 14 Sur 1000 - Ciudad
 Tels: (7) 882220 - 5002194 - 8822228 - Fax: 8822275 e-mail: laboratorio@educi

MATRIZ AXIOLOGICA

OBJETIVO: Identificar valores o principios organizacionales en el contrato 300, mediante una matriz axiológica aplicada a los diferentes grupos de interés.

INSTRUCTIVO: Marque con una x aquellos valores que considere representativos.

Al momento de responder debe realizarse la siguiente pregunta ejemplo: "El de principio trabajo en equipo permite generar una relación de simpatía y confianza con la comisión nacional del servicio civil" y de igual forma debe realizarse con los demás principios y grupos de interés.

VALORES	GRUPOS DE INTERES							
	CNSC	Univer- sidad de pueplo na	Aspira- ntes	Colabora- dores	Proveed- ores	Control oría	Rama Judicial	
Trabajo en equipo	X	X		X	X	X	X	
Responsa- bilidad	X	X	X	X	X	X	X	7
Puntualida- d	X	X	X	X	X	X	X	6
Liderazgo	X	X		X	X			
Eficiencia	X	X		X	X		X	5
Comunica- ción	X	X	X	X	X	X	X	4
Transpare- ncia	X	X	X	X	X	X	X	3
Compromi- so	X	X		X	X		X	2
Calidad	X	X	X	X	X	X	X	1



Una institución trabajadora y comprometida por el desarrollo humano



Anexo 9. Matriz axiológica realizada por el experto. Profesor Cesar Harvey Escalante.




Universidad de la Paz
 Facultad de Administración - COCABO
 Telf: (01) 202209 - 204338 - 201208 - Fax: 202700 - www.upac.edu.bo

MATRIZ AXIOLÓGICA

OBJETIVO: Identificar valores o principios organizacionales en el contrato 398, mediante una matriz axiológica aplicada a los diferentes grupos de interés.

INSTRUCTIVO: Marque con una x aquellos valores que considere representativos.

Al momento de responder debe realizarse la siguiente pregunta ejemplo: "El de principio trabajo en equipo permite generar una relación de armonía y confianza con la comisión nacional del servicio civil" y de igual forma debe realizarse con los demás principios y grupos de interés.

VALORES	GRUPOS DE INTERES						
	CNSC	Universi- dad de pamplo- na	Aspira- ntes	Colabora- dores	Proveed- ores	Control oría	Rama Judicial
Trabajo en equipo	X			X	X	X	
Responsa- bilidad			X	X			X
Puntualida- d		X		X	X		X
Liderazgo	X		X	X			
Eficiencia	X	X	X	X			X
Comunica- ción	X		X	X			X
Transpare- ncia		X	X	X			X
Compromi- so	X	X	X				
Calidad	X	X	X		X		X

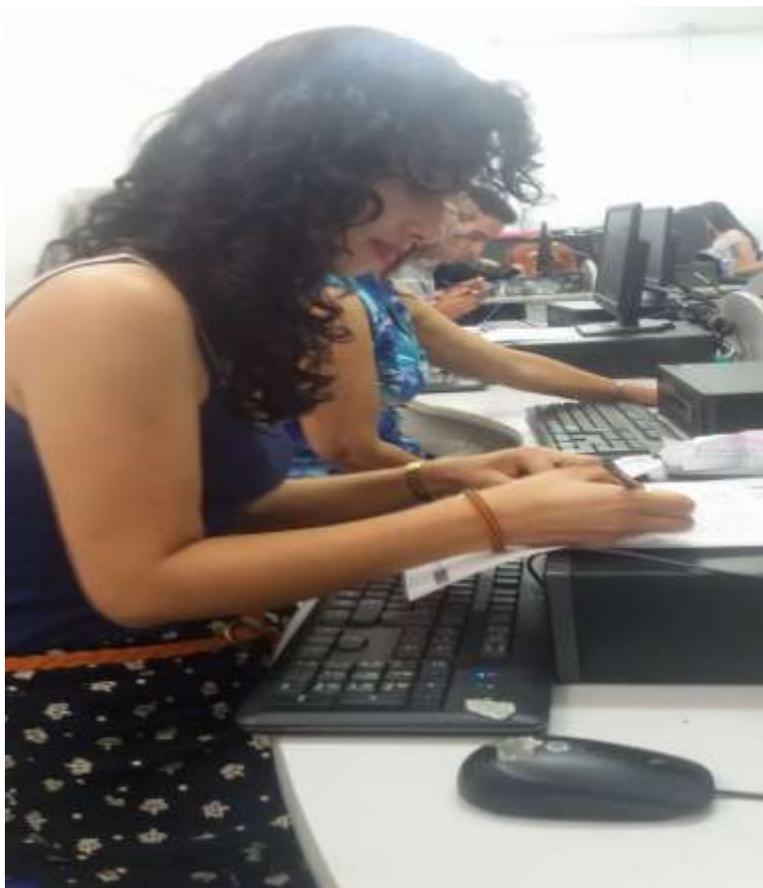
Cesar Harvey Escalante






Una institución responsable y comprometida con el desarrollo integral

Anexo 10. Evidencias de aplicación de cuestionario s50/20



Anexo 11. Evidencia de entrega de divulgación de principios organizacionales



Anexo 12. Evidencia con el tutor de la práctica



8. BIBLIOGRAFÍA

WEBGRAFÍA

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

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

<http://html.rincondelvago.com/motivacion-en-el-trabajo-y-estrategias-de-motivacion-laboral.html>

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3205/T11.08%20B311p.pdf?sequence=1>

http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPEÑO.pdf

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

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

www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos

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

repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf