

**Diseño de un modelo de clima organizacional en el área administrativa de la
Corporación Universitaria del Huila – Corhuila**

Claudia Elvira Pérez Motta

Asesor

Luz Briyid Contreras Salamanca

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2023

Agradecimientos

La autora expresa los agradecimientos a:

A mi esposo Hernán Giovanni, a mi hijo Nicolás, por su incondicionalidad y compañía en la lucha constante por mis objetivos y quienes con su amor hicieron posible el alcance de esta meta, y porque comprendieron mis ausencias en largas jornadas de estudio.

A los docentes y personal administrativo de la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila, por haber formado parte de un grupo de estudio y permitir enriquecer mis conocimientos, a la doctora Luz Briyid Contreras Salamanca, quien con sus conocimientos y dedicación contribuyó ampliamente a la finalización de esta etapa.

Resumen

El propósito de este trabajo se enmarca en el interés de la organización por ofrecer servicios educativos de calidad, por lo tanto, propende por ambientes sanos, relacionados con la cultura organizacional de tal forma, que, permita una percepción favorable y de calidad en la prestación de estos. En este contexto, el área administrativa de la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila, tiene amplios desafíos para el cumplimiento de cada una de las metas trazadas, por lo que debe cumplir a cabalidad con normas, estándares, indicadores que deben estar encaminados en cumplir con las necesidades de los colaboradores, para que haya una relación con la satisfacción de los requerimientos de los usuarios de los servicios, y que involucre elementos como: filosofía institucional, estructura organizacional, participación, instalaciones y elementos de trabajo, holismo y sinergia, liderazgo, toma de decisiones, gratificación laboral, desarrollo personal, relaciones interpersonales, calidad del servicio, solución de conflictos entre otros, los cuales se analizarán con el desarrollo del instrumento de aplicación, centrados específicamente en el personal del área administrativa, por lo que los resultados favorecieron el clima organizacional y por ende el comportamiento de cada uno de los colaboradores.

Entre las diversas teorías y estudios de tipo administrativo, se proponen aspectos relacionados con la administración del recurso humano en procesos de cambio organizacional desde la gestión del clima organizacional, factor motivante para el desarrollo y crecimiento de las mismas, y que para el caso de estudio es la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila, en su área administrativa, por lo que se hace necesario mantener relaciones armónicas, de constante empatía entre sus funcionarios que facilite y contribuya con la oferta de servicios de educación superior.

Palabras clave: clima organizacional, sinergia, holismo, gratificación, solución de conflictos, colaboradores.

Abstract

The purpose of this work is part of the interest of the organization to offer quality educational services, therefore, it tends towards healthy environments, related to the organizational culture in such a way that it allows a favorable perception and quality in the provision thereof. In this context, the administrative area of the University Corporation of Huila - Corhuila, has wide challenges for the fulfillment of each one of the outlined goals, for which it must fully comply with norms, standards, indicators that must be aimed at meeting the needs of the collaborators, so that there is a relationship with the satisfaction of the requirements of the users of the services, and that it involves elements such as: institutional philosophy, organizational structure, participation, facilities and work elements, holism and synergy, leadership, decision making, job gratification, personal development, interpersonal relationships, service quality, conflict resolution among others, which will be analyzed with the development of the application instrument for the collection of information, specifically focused on administrative area personnel, that is, 23 collaborators, so the results favored the organizational climate and therefore the behavior of each of the workers.

Among the various theories and administrative studies, aspects related to the administration of human resources in processes of organizational change are proposed from the management of the organizational climate, a motivating factor for their development and growth, and that for the case study It is the, in its administrative area, for which it is necessary to maintain harmonious relations, of constant empathy among its officials that facilitate and contribute to the offer of higher education services.

Keywords: organizational climate, synergy, holism, gratification, conflict resolution, collaborators.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Identificación de la Organización de Estudio	11
Identificación del Problema	14
Antecedentes del Problema	14
Contexto de Desarrollo del Problema	20
Descripción del Problema	22
Sistematización del Problema	26
Objetivos	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos	27
Identificación de los Interesados	28
Posibles Modalidades de Solución	31
Solución en Términos Impacto y Efectividad	31
Presentación del Clima Organizacional en Corhuila	38
Recursos Necesarios para la Solución	39
Resultados esperados	40
Hipótesis de Trabajo Para Solución Problema	47
Solución al Problema Técnico	48
Análisis de Escenarios	48
Identificación Para Gestionar el Compromiso	69
Metas Estratégicas	70
Plan de Comunicaciones y Mejoramiento	73
Conclusiones	76
Recomendaciones	78
Referencias Bibliográficas	79

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de las partes involucradas</i>	29
Tabla 2 <i>Componentes del plan de acción y estrategias</i>	32
Tabla 3 <i>Clima organizacional en Corhuila</i>	38
Tabla 4 <i>Recursos para solución</i>	40
Tabla 5 <i>Matriz PESTEL. Factores externos</i>	48
Tabla 6 <i>Matriz de evaluación factores internos</i>	49
Tabla 7 <i>Medición de proyecto formal de empresa o proyecto institucional</i>	50
Tabla 8 <i>Frecuencia calificación de proyecto formal de empresa o proyecto institucional</i>	51
Tabla 9 <i>Frecuencia Calificación de Estructura Organizacional</i>	55
Tabla 10 <i>Posibles Soluciones - Estructura Organizacional</i>	56
Tabla 11 <i>Medición de participación</i>	58
Tabla 12 <i>Frecuencia participación</i>	59
Tabla 13 <i>Posibles Soluciones - Participación</i>	61
Tabla 14 <i>Medición Toma de Decisiones</i>	62
Tabla 15 <i>Frecuencia Calificación Toma de Decisiones</i>	62
Tabla 16 <i>Posibles Soluciones – Toma de Decisiones</i>	65
Tabla 17 <i>Medición de salario</i>	65
Tabla 18 <i>Frecuencia calificación de salario</i>	66
Tabla 19 <i>Posibles Soluciones – Salario</i>	68
Tabla 20 <i>Metas Estratégicas</i>	70
Tabla 21 <i>Plan de Mejoramiento</i>	73

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Georreferenciación de la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila</i>	20
Figura 2	<i>Ubicación geográfica de la sede Pitalito</i>	21
Figura 3	<i>Identificación de impactos en la Corhuila</i>	25
Figura 4	<i>Mapa de procesos de la Corporación Universitaria del Huila</i>	30
Figura 5	<i>Componentes para el diseño del plan de acción</i>	32
Figura 6	<i>Información institucional</i>	37
Figura 7	<i>Análisis de Frecuencias - Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional</i>	51
Figura 8	<i>Causas que han Obstaculizado el Conocimiento</i>	52
Figura 9	<i>Posibles Soluciones - Proyecto Institucional</i>	53
Figura 10	<i>Medición De Estructura Organizacional</i>	54
Figura 11	<i>Análisis de Frecuencias - Estructura Organizacional</i>	55
Figura 12	<i>Factores Débiles que Inciden en el Clima Organizacional</i>	57
Figura 13	<i>Análisis de frecuencias - Participación</i>	59
Figura 14	<i>Causas que Han Impedido la Participación</i>	60
Figura 15	<i>Análisis de Frecuencia de Toma de Decisiones</i>	63
Figura 16	<i>Causas que Han Impedido la Toma de Decisiones</i>	64
Figura 17	<i>Análisis de Frecuencia de Salario</i>	66
Figura 18	<i>Causas que Han Impedido la Satisfacción con el Salario</i>	67

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Formato de encuesta</i>	80
--	----

Introducción

Se enmarca el desarrollo de aplicación del contexto de clima organizacional, descrito por Álvarez (1993, p.1) como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”. Por lo tanto, establece cierto grado de influencia en el beneplácito y la conducta de los colaboradores, propicios para analizar los procesos de cambio organizacional desde la gestión y la dirección.

De esta forma, y teniendo en cuenta esta definición, se resaltan como variables esenciales: clima organizacional y plan de mejoramiento, que además, incluye metas, indicadores y demás actividades propicias para la evaluación del clima organizacional de la institución universitaria Corhuila en área administrativa, el cual se puede fundamentar en teorías de Daft R.I, quien analiza la forma como se organizan las instituciones para alcanzar favorables resultados en cumplimiento de objetivos en constante interacción con el recurso humano, permitiendo así, el alcance de los más óptimos resultados, por lo que los valores forman parte fundamental al interior de todo este engranaje, analizándose así teorías vinculadas al clima organizacional y descritas por Kurt (1988), Morse y Reimer (1956), Brunet (2011), Litwin y Stringer (1968), Chiavenato (2011) entre otros, los cuales desarrollan la temática principal relacionada con las actividades de la empresa en un ambiente propicio, a fin de alcanzar objetivos y la vez plantear mejores propuestas para convertirlas en organizaciones eficientes y competitivas (Porter, 1990).

Los aspectos metodológicos se realizaron teniendo en cuenta que es un proyecto en la línea de trabajo aplicado, por lo que presenta características en el tipo de estudio cuantitativo, los cuales se basaron en un alcance descriptivo, dado que tenía como finalidad describir las situaciones, eventos y demás aspectos relacionados con la variación de indicadores que reflejan aspectos socio laborales de los colaboradores del área administrativa de la universidad materia de

estudio (Hernández; Fernández y Baptista, 2015); por lo tanto, se usó la encuesta como formato de recolección de información, la cual describe en 25 variables, todos los aspectos que pueden incidir en el comportamiento de los colaboradores y cuyos resultados sirvieron como soporte en la realización de la matriz PEST, así como la matriz MEFI utilizando herramientas tecnológicas que permitieron el análisis en este estudio.

El contenido de este trabajo, se desarrolla bajo una estructura compuesta por 5 puntos, en los cuales se describe desde los antecedentes que fundamentan el planteamiento del problema, seguido del contexto, desarrollo de la temática, recursos, procesos entre otros. El plan para obtener resultados durante la aplicación del formulario y respectivo procesamiento de datos se realizó en línea, es decir virtualmente, haciendo uso de la plataforma formularios de Google la cual proporciona una forma sencilla de construir y enviar a los destinatarios la encuesta, y con la que se presentó de forma ordenada los resultados haciendo sencillo el proceso para el posterior análisis.

Identificación de la Organización de Estudio

La Corporación Universitaria del Huila – Corhuila es una institución de educación superior de carácter privado, utilidad común, sin ánimo de lucro, con personería jurídica, organizada como corporación, con connotación académica de institución universitaria y reconocida por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución número 21000 del 22 de diciembre de 1989 (Corporación Universitaria del Huila - Corhuila, 2021).

La comunidad universitaria, está conformada por 10.000 integrantes, organizados entre estudiantes, egresados, docentes, personal administrativo y miembros de la Asamblea General. De acuerdo con los estatutos de la organización, la Asamblea General corresponde al máximo órgano de orientación de la Corporación y está integrada por 30 socios fundadores, personas naturales, que en su mayoría hacen parte de la Corporación Cultural José Eustasio Rivera, vinculados y participantes de la Asamblea General.

Es interesante conocer la manera como fue surgiendo esta institución universitaria, que sobre los años 80, muestra el crecimiento en ideas de educación para que la región creciera profesionalmente y no tuviera que hacer desplazamientos masivos de los jóvenes que buscaban alcanzar un mayor nivel de formación, encontrándolo en ciudades como Bogotá, Medellín, entre otros y que desde la misma región se podía brindar, con la apertura y el ofrecimiento educativo.

Con estas conclusiones se llegó desde la Corporación José Eustasio Rivera, luego de realizar análisis de favorabilidad para brindar a la ciudad capital, al entorno y a la región en general, aspectos que fortalecieran la oferta educativa y que fueran de la mano con el crecimiento regional, todo enmarcado en variables que guardan relación con problemáticas de desarrollo, para que como departamento y como ciudad, alcanzara mejores mercados, porque las oportunidades se habían dado en el marco de un nuevo modelo económico que asumía el país.

De esta misma forma, los estudios enfatizaron en generar alternativas de solución a la alta problemática que presentaba el sector agropecuario, y que no contaba con instituciones universitarias que solventaran esta situación, por lo tanto, se buscó la manera de aportar desde el sector educativo, profesionales idóneos y altamente capacitados para así inscribir ante el Ministerio de Educación Nacional; otorgándoseles mediante resolución 21000 del 22 de diciembre de 1989, que se cristalizó dando cumplimiento a los objetivos de carácter académico en la carrera de Administración agropecuaria.

Posteriormente, se dieron avances hacia la dinámica competitiva de área que aportara más beneficios a la región, en ese mismo orden, para de esta manera entrar a satisfacer necesidades de demandas profesionales en la región, con aportes de programas como Administración de empresas agropecuarias y el de veterinaria, que alcanzó un alto reconocimiento en el mercado educativo.

Se continuó indagando en nuevas necesidades del entorno, para captar clientes potenciales, los cuales se venían dando en los diversos municipios del departamento del Huila y que se constituían como factores favorables para el crecimiento regional, reflejados en fuerzas de competitividad, con ofertas académicas en carreras para ser útiles al sector financiero y al programa de ingeniería, así como al mercadeo y la publicidad; escenario próspero dado en 1998.

Terminado el milenio fue necesario actualizar la pertinencia de la oferta académica de Corhuila y por tanto se adelantaron los estudios para la apertura de nuevos programas en áreas del conocimiento, lo cual fue avalado por la autoridad superior en educación en Colombia, la cual se inició con la oferta en la facultad de hacia el año 2003, Administración Turística en 2007 y Negocios Internacionales en 2009; además de la ampliación de la oferta académica a otros mercados del sur del departamento.

Luego de una crisis institucional que desbordara el ámbito regional en 2013 y originada por la falta de actualización de la normatividad internas al contexto de aseguramiento de la calidad que surgiera de la creación de las salas CONACES y el Consejo de Acreditación por el MEN, la Corporación se reorienta bajo el liderazgo de la Asamblea General y asume una reforma estructural enfocada en el fortalecimiento de la institucionalidad (reforma al estatuto general), la concepción orgánica de Corhuila como Institución de educación superior (Reforma orgánica), la proyección institucional en el marco del aseguramiento de la calidad para los diferentes programas (Plan indicativo Desarrollo 2015 – 2019) que promovió los primero procesos de autoevaluación con el fin de hacer extensiva la educación en campos de mayor importancia, que unidos a programas de Ingeniería industrial, ingeniería ambiental y administración bancaria y financiera, hacen posible el crecimiento educativo.

Identificación del Problema

El análisis de los factores que inciden en el desarrollo de una cultura organizacional óptima permite la creación de espacios sanos que velen por la salud de los colaboradores de una institución, por lo tanto, el propósito se especifica en aportar a la prestación de servicios educativos de calidad, por lo que se hace necesario identificar y comparar estudios que aporten al desarrollo de esta temática, tal como se describe a continuación:

Antecedentes del Problema

Desde los diversos ámbitos (Internacional, nacional y regional), se puede identificar estudios como los que a continuación se describen, destacando las diversas categorías (Clima organización, calidad educativa) y subcategorías, las cuales guardan relación con el estudio:

Internacional

En el escenario internacional, tanto las categorías como las subcategorías, establecen amplias relaciones con las definiciones sobre ambientes en las organizaciones, identificándose el estudio: “Clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución educativa de nivel medio superior” (Sotelo y Figueroa, 2017) que al igual que el estudio de investigación que se está realizando, busca el análisis del clima organizacional y Gerencia para evaluar la calidad de los servicios educativos ofertados, por lo tanto, en el estudio evaluado, indagan en estudios de Escobar y Mosquera (2013), quienes están plenamente identificados con procesos de calidad para obtener resultados favorables y sostenibles para el manejo de la educación.

Los autores descritos anteriormente, argumentan que la calidad debe validarse a través de una serie de dimensiones que permiten establecer una medición entre las variables y

posteriormente una vez se hayan analizado se establece la relación entre con cada una de las variables que involucran este estudio y la calidad de este (Sandoval et al, 2019).

Es importante destacar la forma como se analiza el comportamiento organizativo, como funcionan las áreas y como se relacionan los empleados, conductas, percepciones, la forma como se comporta cada una de las partes que forman parte en la prestación de la oferta académica. En el caso particular del artículo mencionado, los actores vinculados son los docentes, los cuales pertenecen a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en la ciudad de México, institución que ha presentado inconvenientes de clima organizacional, las cuales han impedido el desarrollo de actividades académicas, especialmente en escenarios de conflicto (Esparragoza et al, 2014).

Los resultados describen la relevancia de mantener una cultura organizacional que aporte a las instituciones, especialmente, aquellas que ofertan servicios educativos porque de ellas depende la forma como funciona y la respectiva calidad de los servicios hacia el interior, para que enfrente situaciones que transforman la realidad de las instituciones altamente competitivas, para que los factores tanto internos como externos interactúen y haya mayor posicionamiento y cobertura de los servicios.

El desarrollo de esta investigación ha aportado referentes metodológicos que pueden compararse desde las dimensiones que los diversos autores del clima organizacional están promocionando, pero que, vienen evolucionando para establecer mayor calidad al clima organizacional de las instituciones.

Desde esta misma variable, de ambientes sanos, se indagó en ideas de Baño et al (2016), titulado: “Evaluación del clima organizacional del personal docente de las instituciones de educación superior (IES) de la provincia de Chimborazo, Ecuador”, que al igual que en el objetivo del presente proyecto, se evalúa escenarios favorables, satisfactorios para una

institución educativa, con la diferencia que para este proyecto se evalúa al personal docente, pero, se toma como referente teórico y metodológico el tipo cuantitativo, involucrando cinco factores del clima, alta y directamente relacionados con el personal docente que labora para la institución (Baño et al, 2016).

Se toman conceptos generales sobre el clima organizacional, con una definición basada en autores como Forehad y Gilmer (1964), que lo describen como un grupo de variables presentes en el clima de una organización, que la hacen diferente de otra y que a su vez inciden en la conducta de las personas que lo forman; posteriormente, se plantean otras definiciones desde Werther y Davis (1995), Sudarsky (1977), Likert y Gibson (1986), los cuales establecen elementos de dimensiones generales como por ejemplo liderazgo, autonomía, participación entre otros.

En lo que guarda relación con el análisis metodológico, se pudo comparar aspectos planteados a partir de la pregunta que ha sido también planteada para la investigación del clima organizacional de la Corhuila, pero con utilización de la prueba Student, la cual busca aceptar o rechazar una hipótesis, mientras que la del proyecto en curso, también es de tipo estadística utilizando una tabulación mediante uso del software IBM – SPSS con análisis factorial exploratorio.

Por esta razón, y de acuerdo a los aportes dados en este proyecto, se puede establecer aspectos de medición sobre el planteamiento descrito como factor problema para la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila, en el área administrativa, así como aspectos cualitativos, de calidad de servicios, tal como se puede analizar en otros estudios como el descrito en la revista venezolana de Gerencia que analiza el clima organizacional y el desempeño profesional administrativo: estudio desde una universidad estatal peruana (Pariona, Rivero, & et al, 2021),

cuyo objetivo es “establecer la relación existente entre clima organizacional y desempeño del personal administrativo de una universidad peruana” desarrollada sobre una población de 202 empleados del área administrativa sobre la cual se aplicó un cuestionario de encuesta, que permitió obtener datos estadísticos como media, desviación estándar para poder determinar dicha relación entre las variables anteriormente mencionadas.

Desde estos escenarios, se pudo analizar como un factor psicológico “motivación”, Se convierten en un factor que permite medir la productividad laboral del personal, y si los colaboradores cuentan con un excelente clima organizacional, seguramente, los resultados serán positivos hacia el camino de la conducta ética de los mismos, lo que se ve reflejado en la imagen corporativa de la institución; por lo tanto, esta reacción es fuertemente aceptada por los directivos que trasciende en la identidad institucional, las normas, el liderazgo, los símbolos como lo mencionan autores citados en este documento como son Arano, Escudero y Delfín (2016); Cobos y Figueroa (2015) entre otros.

De esta forma, la proyección de la institución se manifiesta en el direccionamiento estratégico que asuma y aplique el recurso humano y que promueve en la ejecución de cada una de las funciones que realice, tal como lo describe Cacima y Rodriguez (2019) al generar valor agregado en las características propias del perfil profesional y que contribuyen con la rotación del personal, siendo importante hacer énfasis en el clima organizacional, dado que en él se puede percibir y comprender dimensiones del personal como nivel de confianza, conflictos, recompensas, equidad que son variables de estudio del clima organizacional.

Nacional

Ahora bien, desde escenarios nacionales, se destaca estudios como el de Bermúdez et al (2015), los cuales destacan factores tangibles como intangibles tal como (valores, relaciones, situaciones entre otros), los cuales se viven a diario en la cotidianidad de la universidad, por lo

que suceda con un factor, se verá afectado en el otro. De esa manera, se destacan elementos que impactan a la organización y debe implicar diversos aspectos en pro de mejoramiento.

Los actores involucrados en este estudio institucional juegan un papel importante con un rol de factores puesto que ellos son generadores de ambientes sanos y a la vez son aportantes necesarios para la operatividad de la institución, por lo que se analiza la percepción de los factores desde diversos aspectos los internos como los externos son productores de resultados.

Del mismo modo, en este estudio se describen aspectos de clima organizacional que rodea a las universidades, el cual se concibe como un conjunto de elementos que pueden llegar a causar variaciones tanto académicas como comportamentales en cada uno de los actores del proceso. Por lo tanto, se analiza la manera como se comporta el docente frente a las variaciones del entorno, así como las cotidianidades de su labor.

En este mismo escenario, se identificó un trabajo titulado “Clima organizacional en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes” (Rengifo, 2018, p.13) destacando como propósito “determinar la importancia y el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño y productividad laboral de los colaboradores y las organizaciones”; Además, se estableció una serie de variables que fueron consideradas pertinentes para centrar resultados en la satisfacción de los miembros del equipo de trabajo y de esa manera mantener estable o en equilibrio la institución, siendo más productivos y cada vez más rentables a la organización.

Como metodología se hizo uso de una tabla donde se clasificaron las variables, tomando en cuenta factores de liderazgo, prácticas de dirección, trabajo en equipo y la estructura organizacional; la medición del clima organizacional se realizó utilizando formatos de cuestionarios como la encuesta, la entrevista y la ficha de observación directa del trabajador. Se

siguieron las cuatro etapas que requiere la evaluación del clima: planeación, recolección de datos, interpretación y socialización, además del plan de acción, postulando 9 dimensiones, las cuales permitirán conocer y explicar el clima dentro de una organización y que consta de 53 ítem (Dávila, 2017, p. 29).

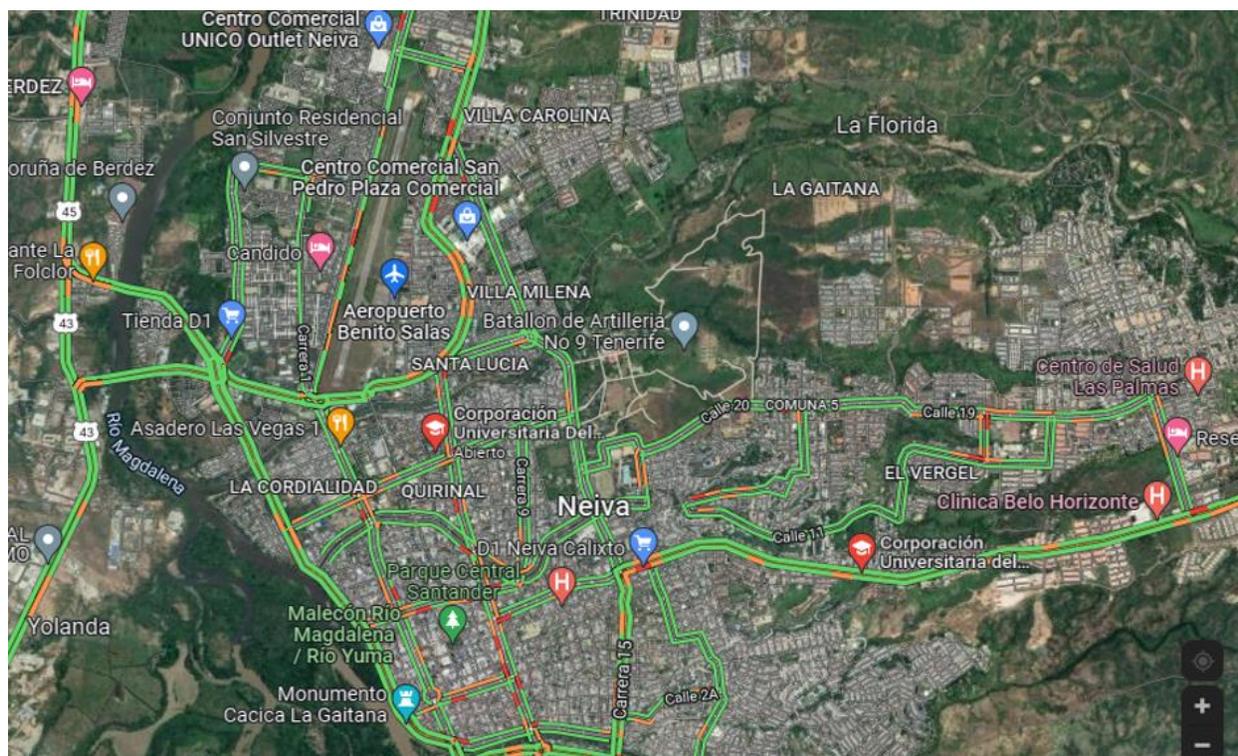
Es relevante, revisar los elementos que indican el estado actual del clima en la institución, por esta razón, el análisis en otros escenarios, aportan para toma de decisiones que como se pudo observar, afecta directa e indirectamente la productividad en los empleados; de igual forma, se detallan los componentes básicos y fundamentales de matrices que facilitan la comprensión y utilización de instrumentos útiles que aporta la planeación estratégica de las instituciones.

Contexto de Desarrollo del Problema

Se ha determinado como la institución Corhuila, ha establecido las cuestiones externas e internas que puedan afectar los procesos de los cuales se reflejan en aspectos de la teleología, donde se especifican los compromisos con las partes interesadas internas y externas que afectan o involucran a la corporación. De esta forma, el contexto en el cual se desarrolla el presente proyecto, es la ciudad de Neiva, específicamente, la sede principal (Calle 21 No 6-01) y otra es la sede de Prado Alto (Calle 8 No 32-49).

Figura 1

Georreferenciación de la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila



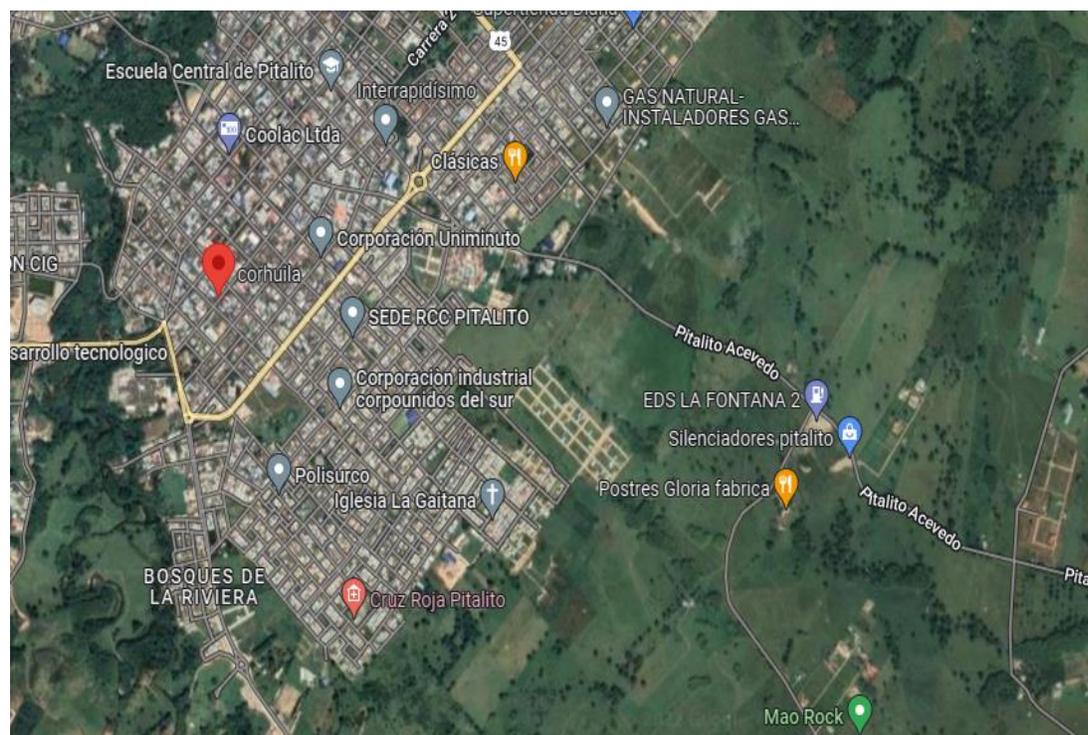
Nota. La figura 1 corresponde a la localización geográfica de la Corporación Universitaria del Huila. Neiva, Huila

La sede principal se encuentra ubicada en el barrio Quirinal ofertando programas como: Medicina Veterinaria y Zootecnia, Administración de Empresas Turísticas, Administración

Bancaria y Financiera, Administración Comercial, Ingeniería Industrial, Ambiental, Sistemas, Mecatrónica, Mercadeo y Publicidad y Negocios Internacionales; mientras que, la sede de Pitalito se encuentra ubicada en la carrera 2 No 1-27, lo que ha hecho posible que la educación en áreas relevantes, se esté brindando y tenga cobertura a nivel regional.

Figura 2

Ubicación geográfica de la sede Pitalito



Nota. Localización geográfica de la sede de la Corhuila en el municipio de Pitalito, Huila.

Descripción del Problema

Identificación de los Hechos

La prestación de servicios educativos requiere de exigencias altamente competitivas, puesto que debe incluir elementos de una cultura organizacional que se oriente hacia la calidad y la satisfacción de los clientes, como es el caso de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, que cuenta con personas altamente especializados en servicios de oferta educativa y en la que los estudiantes son quienes demandan de los servicios, representados en programas académicos. de la ciudad de Neiva, la cual requiere mantener personal altamente calificado y dotado de cualidades favorables a la satisfacción de los estudiantes, por lo que el análisis del clima organizacional facilita el reconocimiento preliminar, teniendo en cuenta la integración de cada uno de los programas, para un crecimiento a futuro.

Este problema se enmarca en el enfoque integral de las organizaciones, por la manera como se lleva a cabo la temática o situación problema para el área administrativa de la universidad y que se puede analizar a partir de actitudes o comportamientos negativos que afectan el clima de la universidad, puesto que es insuficiente el número de personas para la atención de los requerimientos, lo cual sobrecarga la fuerza laboral, distribuyéndola en otros cargos; de igual manera, la remuneración salarial no ha alcanzado los niveles de mejora para la calidad de los colaboradores, puesto que se ha mantenido con los aumentos que estrictamente fija el gobierno nacional (10.07%), lo que genera insatisfacción y baja autoestima en los colaboradores.

De la misma manera, se incide en otras variables que van desde el reconocimiento de la filosofía institucional, estructura organizacional, participación, instituciones y elementos de trabajo, holismo y sinergia, liderazgo, toma de decisiones, gratificación laboral, desarrollo

personal, relaciones interpersonales, calidad del servicio, solución de conflictos entre otros, los cuales servirán para mejorar la prestación de los servicios de educación a nivel universitario en sus diferentes programas educativos.

Ahora bien, todo el accionar de la organización, gira en torno a un propósito que aborda la problemática de estudio y que como bien se dijo al inicio está relacionada con el clima organizacional, no solo por el hecho de administrar capital humano empleado para ofertar los servicios educativos, sino también porque la organización requiere de estrategias que mejoren la calidad y busquen con la certificación de ésta, un buen posicionamiento en el mercado educativo, que como bien se conoce, tiene alta competencia y se requiere mantener su posicionamiento y alcanzar mayor cobertura a nivel nacional, dado que en el momento cuenta con reconocimiento a nivel local, pero aún hace falta la cobertura regional y por ende la nacional.

Seguramente, de esta manera, se alcanzará a posicionar la imagen institucional, proyectando la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, como una institución altamente visionaria, y como tal gestora de estrategias educativas al alcance de toda la población, óptima, enfocada a las buenas prácticas de clima organizacional, manteniendo relaciones fuertemente atractivas para el sector educativo que promuevan la integridad, inclusión y diversidad.

Así mismo, mantendrá procesos de investigación relacionados con la administración del recurso humano, vinculados directamente con el desarrollo de su objeto social, con el fin de contribuir a la buena marcha y desarrollo de modelos de análisis para hacer frente a la problemática de personal, incentivando valores y conservando la base funcional de la teoría de los sistemas propuestos por Ludwing Von Bertalanffy (1989) para el entendimiento y la integración de los diferentes programas para el funcionamiento de la universidad (Sotelo et al,

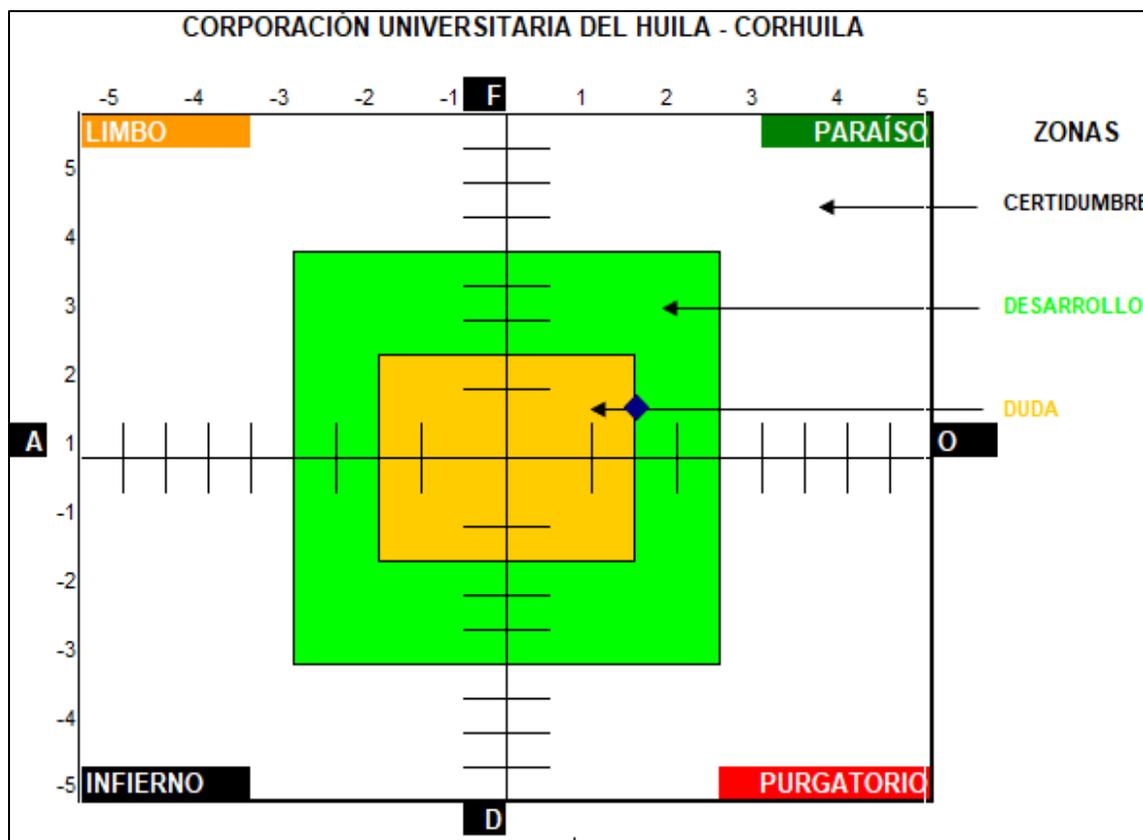
2017), considerando que la sana convivencia favorecen el clima organizacional del servicio percibido, representando valor agregado para las instituciones, por las condiciones que reflejan desde el interior y que se brinda en el servicio educativo.

Identificación de Impactos

Con la elaboración de este estudio, se pueden identificar impactos de alto favorecimiento para la institución, de tal manera que, permite atraer mayor número de clientes, dado que busca definir de manera adecuada e integral su misión, visión, valores, para mantenerse en el mercado de los servicios educativos y así mismo ser una organización fuerte para el mercado educativo del departamento del Huila y del país.

De ahí que el recurso humano, se convierta en un objetivo principal para el mejoramiento continuo a fin de evaluar e identificar el desempeño y adecuar estrategias de dirección que mejoren el funcionamiento de la organización aportando valor agregado en la prestación de los servicios y fortaleciendo las relaciones interpersonales, empatía, lo que genera mayor productividad extra de gestores de equipo, satisfacción de parte de los directivos de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA.

Los impactos evaluados se observan en la siguiente ilustración, teniendo en cuenta que inicialmente se llevó a cabo un análisis DOFA (Anexo A), para determinar el cuadrante en el cual se encuentra ubicada la universidad y el nivel o escenario que desea alcanzar, siempre y cuando se mejoren los indicadores que, mediante la aplicación de las encuestas, se ha demostrado estados críticos que tienden a mejorar con el diseño de estrategias de gestión administrativa, dado que se convierte en una organización persistente en calidad, con procesos que son vigilados y controlados de manera constante.

Figura 3*Identificación de impactos en la Corhuila*

Nota. La figura 3 representa los cuadrantes en el análisis de la prospectiva para la situación presente y a futuro y como se podrá actuar desde cada uno de ellos.

Para los directivos de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA y personal administrativo de la Corhuila, este estudio se convierte en el apoyo estratégico que contribuye al análisis de los cargos, definición de perfiles en cada uno de los puestos de trabajo, a fin de enfrentar retos y de esta forma responder a las expectativas de los servicios dispuestos en el mercado, con el mejor personal para la excelente prestación de los servicios en educación.

Al personal administrativo, le sirve como apoyo para el planteamiento de mejoras en el talento humano, en el cual se planteen estrategias, objetivos y prácticas que respondan a la ejecución en cada uno de los cargos, favoreciendo la sana y armónica convivencia al interior de

la organización, en un compromiso óptimo hacia el alcance de los objetivos de Responsabilidad Social empresarial para la misma y que se proyectan en beneficio de todo su personal.

Sistematización del Problema

Como bien se puede observar, a continuación, se establece una serie de interrogantes, vinculados con la evaluación del clima organizacional de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, planteando como objetivos específicos y cuyas respuestas apuntan al planteamiento de alternativas de solución para la institución objeto de estudio.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el clima organizacional de la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila, con el fin de proporcionar una guía práctica para mejorarlo, identificando áreas, desde lo interno y externo de la organización.

Objetivos Específicos

Analizar la percepción que tienen los colaboradores de la Corporación universitaria del Huila – Corhuila sobre el clima organizacional en el área administrativa

Identificar las causas que genera satisfacción e insatisfacción en los colaboradores del área administrativa de la Corporación universitaria del Huila – Corhuila.

Plantear alternativas de solución para que los colaboradores de la Corporación universitaria del Huila – Corhuila puedan alcanzar el clima organizacional de forma gratificante.

Formular un plan de mejora y crear ambientes sanos en el área administrativa de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA.

Los criterios mencionados en cada uno de los anteriores objetivos son importantes, dado que contribuye con la recolección de indicadores o al establecimiento de metas de este. De igual manera, se vincula con la formación de datos de la línea de base contra el cual se medirán las metas futuras de cada uno de los indicadores. El objetivo de esta línea es mejorar y en términos de este proyecto, la revisión de documentos observando el comportamiento del clima organizacional del personal administrativo, produce resultados que revelan el estado actual del mismo.

Identificación de los Interesados

La institución cuenta con la orientación del proceso de Direccionamiento Estratégico, en donde se describe el liderazgo y el compromiso del Rector, en temas como la calidad enfocando sus procesos en el beneficio del cliente, para suplir los requerimientos estipulados en el servicio, donde se determinan, comprenden y cumplen las condiciones de realización del servicio, con personal competente e idóneo para la realización de la actividad, con los procedimientos, condiciones y obligaciones del personal que los realiza, con plataformas tecnológicas, con infraestructura adecuada y en favorables características de funcionalidad, aumentando la satisfacción de los clientes.

Cada grupo de interés, forman parte esencial de los procesos, porque permiten avanzar en escenarios futuros en el sector de la educación, de esta manera se podrán alcanzar mayores incrementos en el número de matrículas y la institución continuará con el reconocimiento que a la fecha se ha ido posicionando. Prueba de ello se puede evidenciar en la apertura de la sede de Pitalito.

Tabla 1*Matriz de las partes involucradas*

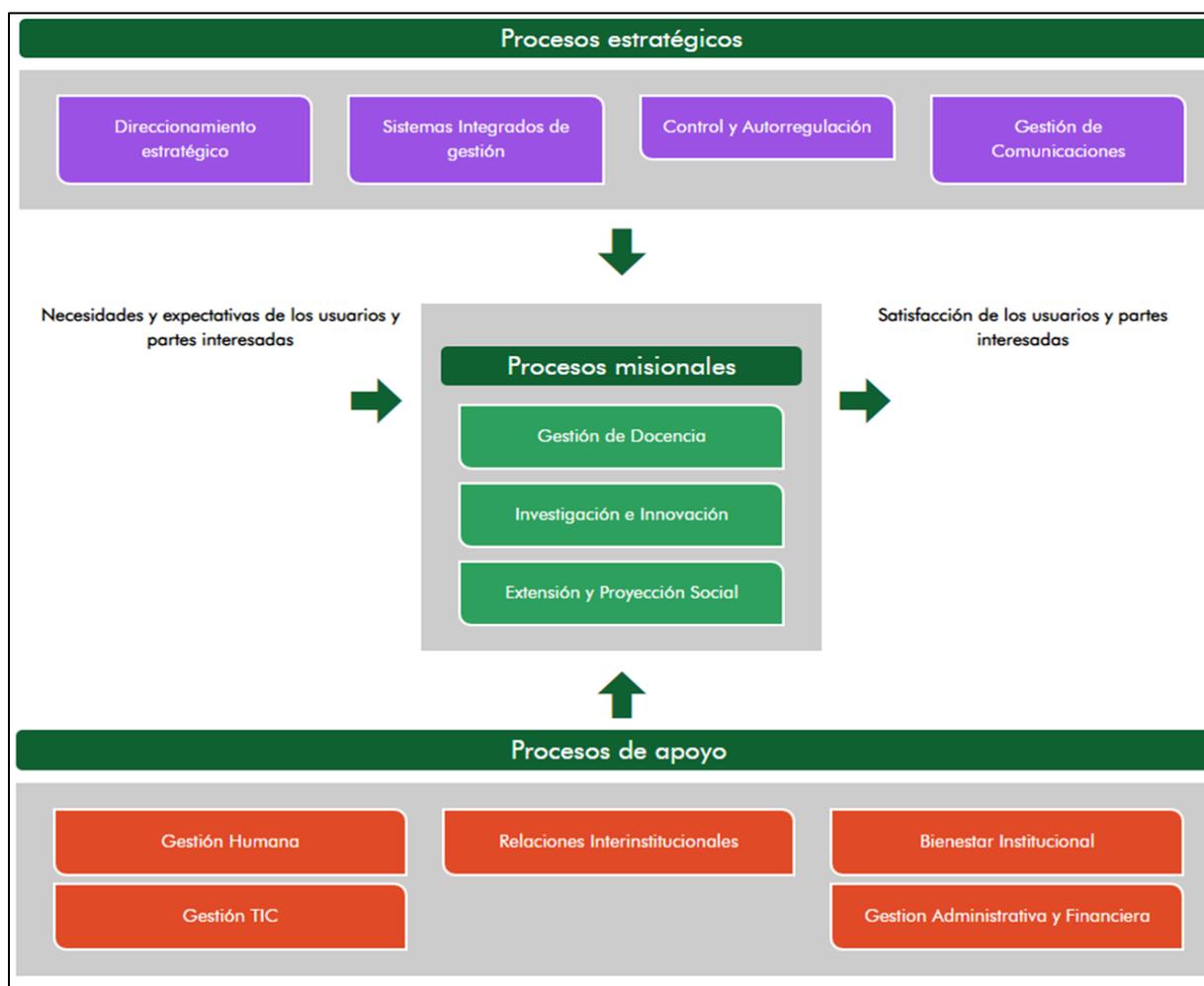
Grupos	Intereses	Problemas Recibidos	Recursos y Mandatos
Personal administrativo	Prestar servicios de calidad con la máxima atención posible, mejorando la calidad y la productividad en empleados	El impacto negativo del clima organizacional del personal administrativo se refleja en procesos de atención y satisfacción	Educar y capacitar al personal administrativo para fortalecer la atención y servicio al estudiante y evitar la deserción estudiantil
Comunidad estudiantil	Tener una población objetivo altamente satisfecha, para atraer mayor número de población educativa.	El problema de clima organizacional afecta de forma directa a los estudiantes porque no reciben trato favorable.	Mejoramiento en las relaciones interpersonales con los estudiantes, por lo que es conveniente fortalecer clima organizacional.
Comunidad educativa Corhuila	Aplicación de políticas de empatía y socio emocional para favorecer la salud mental de empleados y estudiantes.	Afectaciones a la salud mental de los colaboradores y de los estudiantes en general, por lo que difícilmente se buscan soluciones como apoyo educativo.	Fortalecer procesos administrativos y seguir los reglamentos y planes estratégicos para avanzar en un modelo de mejoramiento y productividad.
Sector de la Educación	Mayores fuentes para educar.	Alta demanda educativa.	Mejorar para crecer más.

Nota. Esta es una tabla que describe aspectos de los actores participantes en el estudio

La Corporación universitaria del Huila – Corhuila, determina las partes interesadas, además de los colaboradores, por medio de la Matriz de partes interesadas, la cual se define como una herramienta que permite consultar por procesos y subprocesos institucionales, cuáles son las organizaciones, los grupos, ciudadanos que se impacta interna o externamente por las actividades misionales y administrativas. A continuación, en la figura 4 se muestra la forma como funciona la Corporación Universitaria del Huila, desde sus procesos estratégicos:

Figura 4

Mapa de procesos de la Corporación Universitaria del Huila



Nota. Esta es una figura que muestra el mapa de procesos de la Corhuila

Posibles Modalidades de Solución

Entre las posibles modalidades de solución se encuentran:

Diseño de un plan de comunicaciones para el personal vinculado a la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila.

Elaboración de un plan de capacitaciones para tratar temas como: liderazgo, participación, flexibilidad, empatía, relaciones públicas, motivación entre otros.

Ambas alternativas favorecen el crecimiento y desarrollo institucional, por lo que es interesante aplicar el cuestionario de análisis para clima organizacional previsto para una empresa con alto número de personal administrativo como es el caso de la Corporación en estudio.

Solución en Términos Impacto y Efectividad

El impacto social se ve reflejado en cada una de las mejoras en la prestación de los servicios educativos de la “Corporación Universitaria del Huila - Corhuila”, puesto que facilita procesos de transformación, aportando al valor agregado de calidad en la prestación de sus servicios educativos a nivel superior, así como desarrollar óptimas y eficientes funciones en cada uno de los cargos. Además, con el desarrollo del estudio de clima organizacional se aporta al ambiente laboral sano, a la convivencia y trabajo en equipo, por ende, se alcanzará sociedades mentalmente sanas.

Formulación de Plan de Acción

Los elementos que se involucran en el plan de acción relacionado con el clima organizacional son tres (3) componentes, con el fin de tener en cuenta, tal como se describe a continuación:

Figura 5*Componentes para el diseño del plan de acción*

Nota. representación de los elementos que forman parte del plan de acción de Corhuila.

El desarrollo del plan se lleva a cabo con la formulación de factores que conducen al desarrollo de acciones y que se plantean a través de estrategias tal como se describen a continuación, en la siguiente tabla:

Tabla 2*Componentes del plan de acción y estrategias*

Componente	Factores	Estrategia a Desarrollar	Actividades
Cultural	Liderazgo	Escuchar y analizar viabilidad de propuestas presentadas por los colaboradores	En el comité mensual dar un espacio a sus colaboradores para escuchar las apreciaciones acerca del desarrollo de las actividades.

Componente	Factores	Estrategia a Desarrollar	Actividades
	Toma de decisiones	Escuchar y analizar viabilidad de propuestas presentadas por los colaboradores	Dar un espacio a sus colaboradores para escuchar las apreciaciones de las decisiones a tomar en la organización
	Trabajo Gratificante	Incentivo social y económico	Reconocimiento social y económico al mejor empleado mensualmente
	Desarrollo personal	Actualización de conocimiento	Capacitaciones trimestrales según las necesidades de la universidad
	Relaciones interpersonales	Integración del personal	Eventos y festejos mensuales para la integración de empleados Actividades de trabajo en equipo entre los diferentes contratos
	Libertad de expresión	Expresión adecuada entre los colaboradores	Actividades éticas para mejorar el trato con respeto y tolerancia entre los empleados
	Reconocimiento	Reconocimiento al trabajador	Reconocimiento mensual del empleado por la prestación de un excelente servicio
	Normas y reglamentos	Revisión periódica de manuales y políticas	Revisión semestral de las políticas de la universidad y términos de contrato de cada coordinador con su equipo de trabajo
	Identidad e imagen de la organización	Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados	Generar espacios lúdicos y diálogos entre los colaboradores y la corporación
	Celebraciones y ceremonias	Fortalecer la celebración de eventos	Realización de celebraciones y eventos culturales con la participación de los colaboradores y familiares
	Grupos informales y uso del tiempo libre	Fomentar la creación de grupos informales	Apoyar la creación de grupos informales para el desarrollo de actividades deportiva, lúdicas y de esparcimiento.

Componente	Factores	Estrategia a Desarrollar	Actividades
Social	Valores	Fortalecimiento de valores	<p>Crear actividades de integración trimestrales con los empleados donde se realicen temáticas de juegos que inciten la aplicación de valores.</p> <p>Dar reconocimiento social al colaborador que mejor exprese los valores dentro de la organización.</p>
	Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	Ampliar el conocimiento de la organización	<p>Hacer inducción para ampliar el conocimiento hacia la empresa</p> <p>Programar reintroducción semestral con evaluación de conocimientos acerca del proyecto formal de la universidad</p>
	Estructura organizacional	Identificación de la estructura organizacional	<p>Socialización del plan estratégico con el personal y directivos</p> <p>Programar reuniones mensuales con el personal y directivos para escuchar los diferentes puntos de vista de los colaboradores.</p>
	Participación	Incentivar a la participación	<p>Programación de actividades fuera del horario laboral para lograr la mayor asistencia posible</p>
	Holismo y sinergia	Integración para el trabajo en equipo	<p>Capacitaciones y talleres para fortalecer el trabajo en equipo de las diferentes áreas</p>
	Calidad del servicio al cliente interno	Comunicación fluida entre puestos de trabajo	<p>Propiciar el diálogo entre las diferentes áreas de la organización para el logro de objetivos.</p>
	Solución de conflictos de intereses	Diálogo entre el personal	<p>Implementar el diálogo para la solución de conflictos entre los colaboradores</p>

Componente	Factores	Estrategia a Desarrollar	Actividades
	Evaluación del desempeño	Fortalecer el formato de evaluación	Elaboración de evaluaciones anuales del desempeño laboral y de autoevaluación Reconocer los mejores indicadores obtenidos de cada área.
	Comunicación y retroalimentación	Fortalecer la comunicación entre puestos de trabajo del área administrativa	Utilización de diferentes medios para la retroalimentación tales como correo electrónico, redes sociales, entre otros. Elaborar un buzón de sugerencias y promover su uso Convocatoria pública para el cargo
	Selección e inducción	Personal con capacidades para el cargo	Formato de selección de personal apto para la labor a desempeñar Cumplimiento de requisitos mínimos solicitados por la organización
	Instalaciones y elementos de trabajo	Comodidad en la dotación e instalaciones	Crear lugares de trabajo confortables Entregar periódicamente los elementos de protección personal
Económico	Estabilidad laboral	Continuidad laboral por desempeño	Oportunidad de continuidad del contrato por una buena prestación del servicio
	Salario	Gestionar nuevos incentivos económicos	Gestionar la bonificación de acuerdo al rendimiento productivo de la corporación

Nota. La presente tabla representa cada uno de los factores que se analizan durante el desarrollo de la cultura organizacional

Cada uno de los factores involucrados, se evaluaron en el cuestionario de encuesta que midió el estado del clima organizacional en la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA.

Restricciones y Constricciones

Se toma en cuenta los aspectos relacionados con el alcance, los costos y el tiempo para llevarlos a cabo, por lo que se considera importante definir en primera instancia, las variables de mayor incidencia y de las cuales la encuesta aplicada, arrojó: la participación, Toma de decisiones y el salario, cuyos resultados se mostraron “aceptables”, con una media estadística de 6.1, 6.9 y 6.4

Alcance

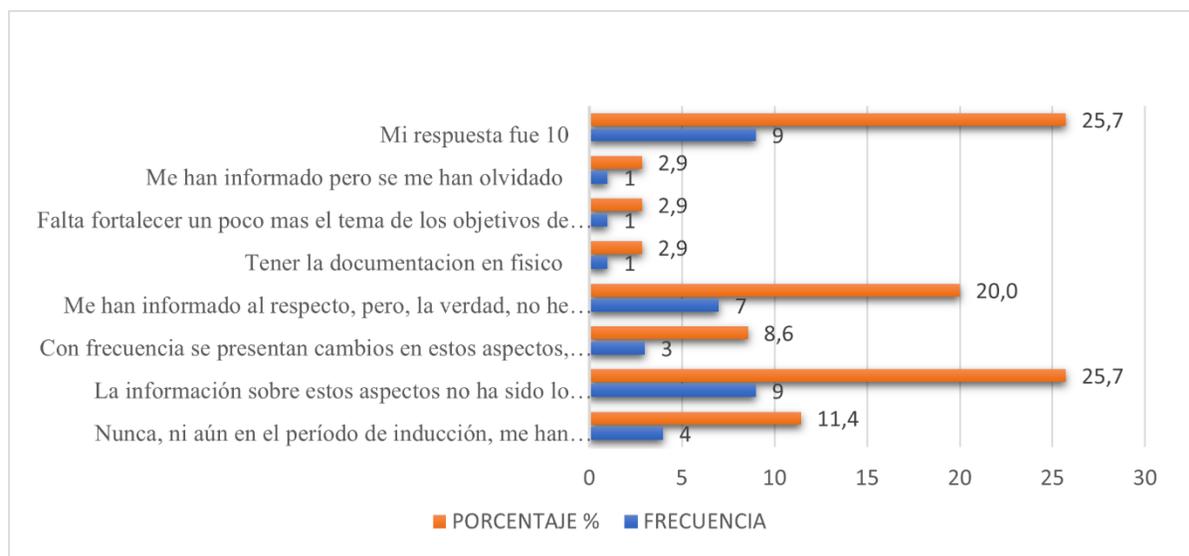
El alcance del proyecto se relaciona con propuestas de mejora, relacionados con el clima organizacional de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, de tal manera que se pueda fortalecer el área académica, administrativa, de dirección en el crecimiento y desarrollo organizacional.

Costos

Es importante resaltar que se destacará un plan de capacitaciones con el fin de optimizar las labores en cada uno de los puestos de trabajo y que, para el área administrativa consiste en recursos tecnológicos, didácticos, humanos que se describen minuciosamente en el punto 4.2 (estimación de costos).

Tiempo

El tiempo planteado para cada una de las actividades se ha trazado conforme al grado de mejora que se tenga de manera mensual, iniciando actividades desde el mes de junio del año 2023, descrito minuciosamente en el punto 4.1 (tiempo de elaboración). Ahora bien, respecto al reconocimiento institucional, se realizó una pregunta al total de la población de estudio (35 colaboradores), la respuesta fue la siguiente:

Figura 6*Información institucional*

Nota. La figura 6 muestra aspectos de reconocimiento empresarial y la forma como los colaboradores la perciben.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta 2 de la encuesta, se encontró que un grupo de colaboradores de la universidad “Corhuila” (25.7%) manifestaron que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara, seguido de un 20% que contestó que se le ha informado al respecto, pero, no ha prestado la debida atención, un 11.4% contestó que nunca ha recibido información relacionada con la filosofía institucional, por la cual manifiesta cierto grado de inconformidad.

Al respecto se puede analizar factores de logro que comprometan a cada individuo con la organización, puesto que ambos son complemento y aportan para las partes, por lo tanto, los objetivos serán siempre para el bienestar colectivo.

Presentación del Clima Organizacional en Corhuila

Para el reconocimiento de las variables que forman parte del clima organizacional en la institución donde se está llevando a cabo el estudio, fue indispensable interactuar desde la dinámica de la estadística, que permitiera reconocer datos aproximados al comportamiento, siendo así importante identificar la franja de los más altos y los más bajos y posteriormente, de acuerdo a esos resultados, calificados en una escala liker de excelente, bueno, aceptable y malo o regular, se pudo trazar acciones que conducen al mejoramiento de la cultura organizacional y por ende del clima organizacional, que en promedio los datos arrojaron los siguientes resultados: 7.9%, considerado en la calificación de “bueno”

El clima organizacional de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, se muestra en la siguiente tabla resumen:

Tabla 3

Clima organizacional en Corhuila

Ítem	Dimensión del Clima Organizacional	Media	Moda	Desviación Estándar	Calificación
1	Proyecto institucional	7,3	8	2,8	Bueno
2	Estructura organizacional	7,7	10	2,0	Bueno
3	Participación	6,1	8	3,2	Aceptable
4	Instalaciones y elementos de trabajo	8,9	10	1,9	Bueno
5	Holismo y sinergia	8,0	10	2,2	Bueno
6	Liderazgo	7,3	10	2,9	Bueno
7	Toma de decisiones	6,9	8	2,5	Aceptable
8	Trabajo gratificante	9,1	10	1,1	Excelente
9	Desarrollo personal	8,3	10	2,7	Bueno
10	Relaciones interpersonales	7,7	10	2,1	Bueno
11	calidad del servicio al cliente interno	8,9	10	1,4	Bueno
12	Solución de conflictos de intereses	8,3	10	2,0	Bueno

13	Libertar de expresión	7,4	10	3,0	Bueno
14	Estabilidad laboral	8,8	10	2,0	Bueno
15	Reconocimiento	8,5	10	1,7	Bueno
16	Salario	6,4	8	3,1	Aceptable
17	Normas y reglamentos	8,6	10	1,6	Bueno
18	Evaluación del desempeño	7,6	10	2,6	Bueno
19	Comunicación y retroalimentación	7,8	10	2,8	Bueno
20	Selección e inducción	8,4	10	2,3	Bueno
21	Identidad e imagen de la organización	8,4	10	2,1	Bueno
22	Celebraciones y ceremonias	8,3	10	2,5	Bueno
23	Grupos informales y uso del tiempo libre	7,5	10	2,5	Bueno
24	Valores	7,6	10	2,7	Bueno
25	Subculturas	8,1	10	2,4	Bueno
Promedio General		7,9		Bueno	

Nota. la tabla descrita anteriormente, muestra los datos obtenidos en el análisis de las dimensiones del clima organizacional de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA de la ciudad de Neiva.

Respecto al análisis de evaluación del clima organizacional en la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, los factores de mayor favorabilidad fueron: participación (3.2), toma de decisiones (2.5) y salario (3.1), mientras que los de menor registro en desviación estándar fueron: instalaciones y elementos de trabajo (1,9), trabajo gratificante (1.1), normas y reglamento (1.6), reconocimiento (1.7), lo cual hace suponer un conflicto al interior de la organización, pero puede mejorarse con estrategias planificadas y estructuradas de acuerdo a la cultura organizacional de la universidad.

Recursos Necesarios para la Solución

Para la realización del presente proyecto, se utilizaron los siguientes recursos:

Tabla 4*Recursos para solución*

Nombre del investigador	Formación Académica	Función dentro del proyecto	Tiempo para desarrollo del proyecto	Total
Claudia Pérez	Estudiante Maestría UNAD	Investigador	12 meses	\$12.000.000
Total			12 meses	\$12.000.000
Equipos – Materiales - Insumos		Cantidad	Recursos propios	Total
Computador portátil con software		1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Software estadístico (Atlas TI)		1	\$ 180.000	\$ 180.000
Papelería		1	\$500.000	\$500.000
Grabadora de voz (Smartphone)		1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Total			\$ 4.180.000	\$ 4.180.000
Rubros	Fuentes recursos propios		Total	
Personal de apoyo			\$ 500.000	
Equipos/materiales /insumos			\$ 650.000	
Total			\$ 1.150.000	

Nota: Las partidas descritas en cada uno de los rubros presupuestales, pertenecen a la proyección planteada para la puesta en marcha del proyecto.

Resultados Esperados*Indicadores clave de Desempeño*

Como bien se evidenció en el punto 2.8, la organización presenta aspectos críticos en procesos de participación, toma de decisiones y salario, mostrando medias inferiores a 7 y que se muestra en cada uno de los ítems descritos en el formato de encuesta aplicada a 23 colaboradores; de ahí que, los indicadores guardan relación con aspectos como:

A continuación, se relacionan las propuestas de mejora que se espera alcanzar respecto a los 25 factores, por los colaboradores de la Corporación Universitaria del Huila - Corhuila:

Proyecto Institucional

Más capacitación sobre el tema, y darnos información de la empresa por medio de folletos o volantes.

Hacer reuniones sobre el tema para tener mejor conocimiento

Tener la documentación en físico

Hacer inducción y reinducción para ampliar aún más el conocimiento de la empresa

Falta integración, y mejor comunicación

Estructura Organizacional

Trabajo en equipo y compañerismo

Más participación de los empleados

Organizar horarios donde todas las áreas de trabajo puedan asistir a diferentes integraciones.

Mejorar la comunicación, desde el jefe inmediato hasta los demás colaboradores de diferentes áreas.

Fomentar la integración mediante la socialización buscando la dirección o indicando el camino que debemos seguir.

Participación

Si puedo opinar libremente y tienen en cuenta mis opiniones

Socializar temas para tomar decisiones

Falta de comunicación

Generar más democracia y sentido de oportunidad.

Más reuniones de equipo de trabajo y que se toma en cuenta la libre participación del empleado.

Instalaciones y Elementos de Trabajo

Los EPP son adecuados

Muy descubiertas mucho sol

Adecuar un salón amplio con suficientes sillas para el personal y mejorar equipos para la proyección de videos o contenidos para las capacitaciones

Por parte de la universidad para protección y dotación favorable

Holismo y Sinergia

Tener en cuenta la opinión de los Colaboradores

Que se haga integración con todo el personal y cambiar de ambiente organizacional

La empresa siempre interactúa con las áreas para alcanzar los objetivos

Trabajo en equipo y buena comunicación

Motivar al equipo diariamente

Liderazgo

Aportar con programas de capacitación sobre relaciones humanas

El jefe siempre tiene tiempo para los empleados y escuchar resolver las dudas

Buena comunicación y atención en las necesidades

Mejorar la motivación y trabajo individual y grupal

Más capacitaciones para los directivos

Toma de Decisiones

Participar activamente al personal

Más comunicación

Tener en cuenta las diferentes opiniones y elegir democrática mente

No hay participación ni cuentan con la opinión de todos

Los altos mandos toman las decisiones y los bajos, las acatan

Trabajo Gratificante

Mejorar el trato para poder uno opinar

Ofrecer un poco más motivación e incentivar para mejorar el ambiente laboral

Tomar en cuenta opiniones para mejorar

Un buen ambiente de trabajo, solución a los problemas

Implementar charlas y capacitaciones para tener más conocimiento

Desarrollo Personal

Tratar de cuadrar horarios para poder asistir a las capacitaciones

Hay continúa capacitación y formación para los empleados

Actualmente, me capacito en ambientes empáticos. Sería interesante acceder a otros cursos y/o competencias laborales.

Otras temáticas de capacitación: liderazgo, críticas reflexivas

Relaciones Interpersonales

Integraciones para todo el personal el cual ayude para conocer los compañeros

Siempre la mejor solución es el diálogo

Tener mucho respeto uno al otro

Más comunicación y empatía

Porque a muchos compañeros les falta sentido de pertenecía.

Calidad del Servicio al Cliente Interno

Que se pregunté a cada trabajador como es su relación con los demás

Los trabajos siempre nos ayudan a superar

El proceso de calidad es acorde a la labor que desempeño

El cumplimiento y la dedicación al trabajo

Cordialidad y respeto

Solución de conflictos de intereses

Con diálogo se solucionan los problemas

Saber escuchar y aceptar nuestros errores

Más respeto y comunicación

Mejorar el respeto entre las personas

Mejorar la unión y trabajo en equipo

Libertad de Expresión

Si se tiene algún problema hablarlo y darle solución de la mejor manera

Se puede formar malentendidos o chismes por un comentario

Buena atención a las inquietudes y comunicación

Siempre nos buscan la solución para mi libre expresión

Que lo que uno le sugiere tardan en darle solución

Estabilidad Laboral

Respecto al tema mi estabilidad laboral

Ejercer más valor por trabajos de cargos inferiores

Oportunidades laborales siempre y permanente siempre y cuando nuestro comportamiento sea el más adecuado

El cliente pide movimiento de operadores o conductores en ocasiones

Una estabilidad laboral, que se respete el puesto de trabajo por el que fui contratado y se informe al empleado el motivo de despido

Reconocimiento

Que no dejen de motivarlos

Que se haga más seguido

Siempre nos motivan nos incentivan para cada día mejorar mas

Motivar más al equipo para día a día implementar un buen servicio

Escoger los mejores como empleados del mes

Salario

Me siento conforme con el salario y nos envían para saber cuánto es el salario que nos pagan

Considero que es el adecuado tengo días de descanso

El salario fue acordado en el contrato de trabajo

El logro de nuevos contratos de gran importancia para la compañía. Cuando gane la empresa... yo quiero ganar

Subir un poco más el sueldo y revisar mejor el pago de horas extras

Normas y Reglamentos

Socializar manuales, código de ética y demás instructivos.

En lugar de agilidad, se pensaría mejor en seguridad y oportunidad

Cumplir con el reglamento interno y respetar las normas de trabajo

Que también le tenga más confianza a si somos un grupo de trabajo

Mejorar los procesos, se demoran mucho en certificados y esas cosas

Evaluación de Desempeño

Que no sean tan extensas y sean más productivas

Una evaluación que sea parcial e igual para todos.

Nosotros deberíamos saber cuándo no la hacen

Evaluación y desempeño web

Más evaluación en manejo de vehículos ya que conozco algunos compañeros y por comentarios de los mismos clientes que no conducen bien

Comunicación y Retroalimentación

Más canales de comunicación y posibilidades de segundas opiniones de otros jefes.

Que podamos expresarnos sin miedo a que los echen por opinar

Más comunicación y atención a las quejas

Falta de escuchar más a los empleados en situaciones de conflictos, no siempre que tomé la decisión el jefe

Más charlas, reuniones y socialización

Selección e Inducción

Más capacitaciones y cursos de actualización

Que la selección sea integral

Que se tenga en cuenta la experiencia

Hacer inducciones mensuales

Solución de que el personal se le haga una práctica y evaluación para entrar a trabajar

Identidad e Imagen de la Organización

Más compromiso por empleados y capacitarlos

Mejorar relaciones interpersonales

Tienen que mejorar el trato del jefe hacia las personas, lo hace de forma burlesca

Creo que más diálogo

Motivar o incentivar al personal

Celebraciones y Ceremonias

Más actividades de integración donde se incluya la familia

Falta de tiempo

Que haya mayor participación y sin diferencia y distinción

Que se incluya a todos los colaboradores

Que se haga frecuentemente

Hipótesis de Trabajo Para Solución Problema

La evaluación del clima organizacional implica el análisis de una serie de indicadores, por lo tanto, estamos seguros que, evaluándolos y analizándolos se podrá diseñar e implementar un plan de mejora para el clima organizacional en la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila del área administrativa, que alcanzará mayores registros para la base de datos, lo cual ampliará la participación en el mercado educativo universitario a nivel regional y se conquistará un mayor número de clientes que permitan mejorar la rentabilidad y cobertura del servicio educativo universitario durante los próximos 2 años.

Solución al Problema Técnico

Análisis de Escenarios

Tabla 5

Matriz PESTEL. Factores externos

FACTOR	GRADO								
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
POLÍTICO	X								
Políticas de seguridad							X		
Manuales personales			X						X
Políticas competitividad	X						X		
Plan de integración			X				X		
Plan de rotación personal		X					X		
ECONÓMICOS									
Apoyos financieros						X		X	
Relaciones públicas				X				X	
Tasas de interés	X							X	
Planes de financiación	X							X	
Alianzas estratégicas		X					X		
SOCIAL									
Generación de empleo				X					
Planes de bienestar						X			
Plan de capacitación				X					
Oferta educativa					X				
TECNOLÓGICOS									
Equipos y herramientas				X			X		
programa ergonomía			X					X	
Logística tecnología limpia			X					X	
Accesibilidad información	X						X		
ECOLÓGICO									
Manual Responsabilidad			X				X		
Planes de Reciclaje	X						X		
LEGALES									
Manual de funciones		X					X		
Manual Procedimientos		X					X		
Plan de respuesta emergencia		X					X		
Manual SIG				X			X		

Nota: En esta tabla se relacionan los factores que forman parte del análisis del entorno

Según el análisis de la capacidad externa de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA y teniendo en cuenta la actual situación en la que se encuentra inmerso el país, se observa que existe un alto impacto de cada uno de los factores (políticos, económicos, social, tecnológicos, ecológicos y legales), generando circunstancias de amenaza que pese a la amplia demanda educativa, ha hecho que se eleven los costos de matrícula y se produzcan factores incidentes en la deserción estudiantil, situación que afecta las finanzas de la institución. Para tal fin es importante realizar un análisis de la matriz de evaluación de los factores internos para conocer qué nivel de posición interna tiene la misma.

Matriz MEFI

Tabla 6

Matriz de evaluación factores internos

Evaluación Factores Internos	Peso Relativo	Valor	Resultado Sopesado
1. Estructura organizacional	0.20	3	0.60
2. Clima organizacional desfavorable	0.20	2	0.40
3. Servicio eficiente de los empleados	0.13	3	0.39
4. Orientación y enfoque de su publicidad	0.02	2	0.04
5. Instalaciones altamente competitiva	0.03	4	0.12
6. Planes funcionales al alcance de mercado	0.02	2	0.04
7. Amplia fuerza de ventas en el ofrecimiento educativo	0.12	2	0.24
8. Infraestructura para atención al cliente	0.15	2	0.30
9. Amplios horarios de atención al público	0.1	3	0.3
Total	100		2.43

Nota. Factores del interior de la corporación que son evaluados a partir de un peso.

El resultado total de la matriz MEFI de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA como una organización con débil posición interna, es decir, que, al interior de sus áreas, presenta deficiencias funcionales, por lo tanto, es necesario implementar estrategias de mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional, con el fin de crear ambientes sanos, de alta competitividad, empatía y armonía.

Análisis de Causas y Efectos

Fueron evaluados los 25 ítems, para cada uno de ellos se plantearon posibles causas y alternativas de solución, siendo estos los siguientes:

Medición grado de conocimiento proyecto institucional

Grado de conocimiento filosofía institucional (visión, misión, estrategias, objetivos, políticas) de la organización.

Tabla 7

Medición de proyecto formal de empresa o proyecto institucional

Factor 1:	Media aritmética
Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	7,3

Nota. Refleja la media aritmética hallada para el análisis del proyecto formal de la institución.

La medición de esta dimensión correspondiente al primer factor “proyecto formal de empresa o proyecto institucional” en promedio es de 7,3 lo cual refleja una calificación de **Bueno**, que indica que aún se presenta ciertas falencias en algunos de las variables de estudio, se plantearán estrategias de mejora en concordancia con la integración de las otras variables y fortalecer la sana convivencia, los ambientes sanos bajo una cultura organizacional.

La calificación al proyecto institucional de la Corporación Universitaria del Huila se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 8

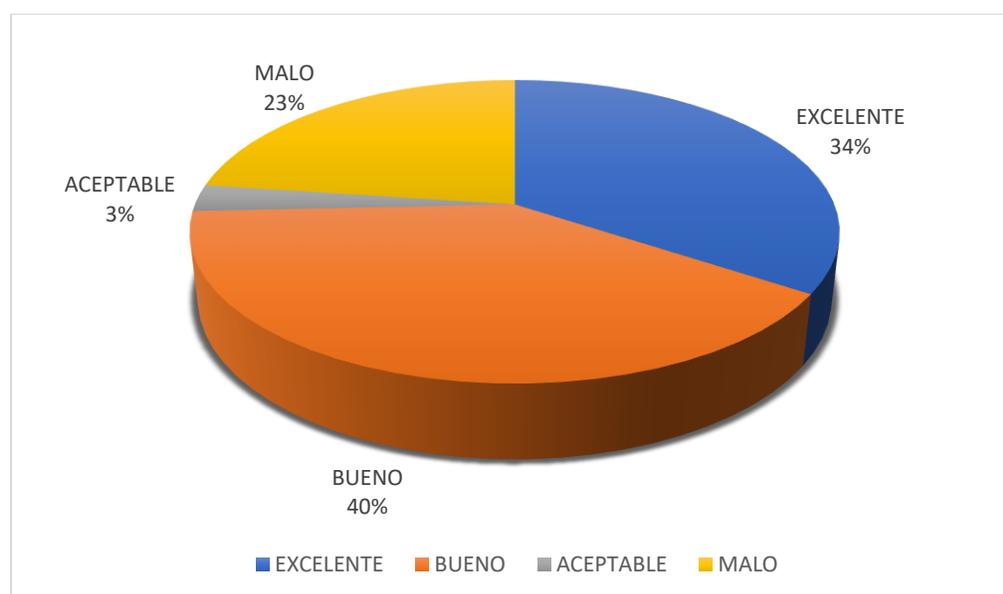
Frecuencia calificación de proyecto formal de empresa o proyecto institucional

Calificación	V/absoluto	V/relativo %
Excelente	12	34
Bueno	14	40
Aceptable	1	3
Malo	8	23
Total	35	100

Nota. En esta tabla se muestran aspectos de calificación del proyecto formal empresarial de la Corhuila

Figura 7

Análisis de Frecuencias - Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional



Nota. Aspectos de calificación del proyecto formal empresarial de la Corhuila

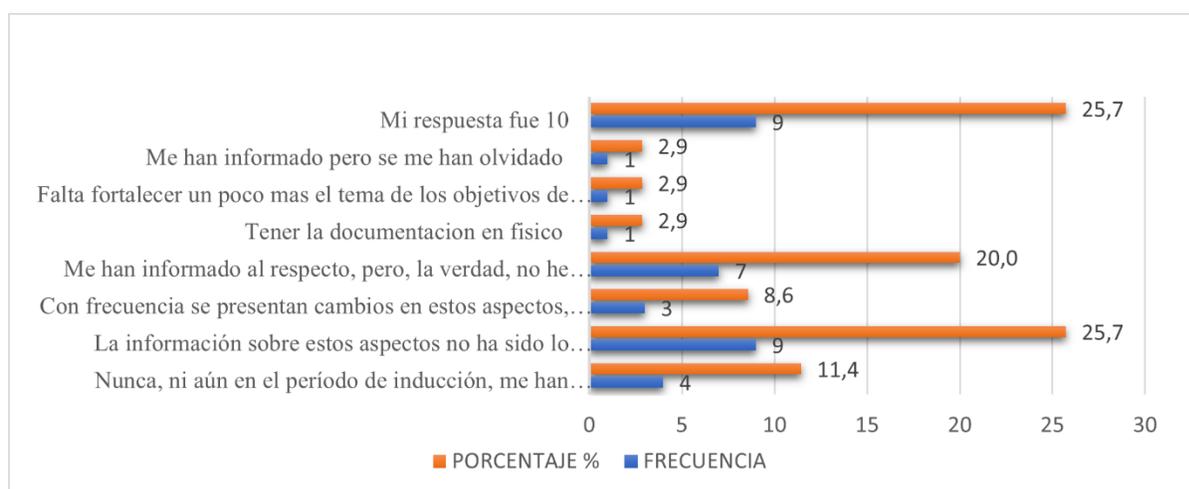
Como lo demuestra la figura 7, el mayor grado de conocimiento que tienen los funcionarios de la institución, está calificado con un mayor porcentaje (40%) como bueno, reconocidos en la identificación de la misión, visión, creencias, políticas, metas, objetivos y

demás aspectos relacionados con la filosofía institucional que de acuerdo con las ideas de Robbins (1999) están vinculadas con aspectos motivacionales y la satisfacción de las necesidades de cada uno de los individuos; por tanto, se presenta una situación ideal en el mayor número de colaboradores de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA reflejados en el 40% que lo describen como bueno, 34% que arroja excelente, aunque se destacan inconformismos de algunos de los colaboradores de los cuales el 23% lo califican como Malo y un 3% aceptable.

Ahora bien, el 23% que arroja resultados desfavorables, deben ser analizados por las directivas de la organización, con el fin de establecer mejoras y poder proyectar la imagen corporativa desde una óptica de mejora continua, en donde a través de sus planes se pueda generar satisfacción y alto nivel de motivación tanto física como psicológica, que incidan en la productividad y el buen desempeño en cada uno de sus cargos (McClelland, 1962), en el sentido de pertenencia por y hacia la organización.

Figura 8

Causas que han Obstaculizado el Conocimiento



Nota. En esta figura 8 se muestran aspectos de calificación del proyecto formal empresarial de la Corhuila

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta 2 de la encuesta, se encontró que un grupo de empleados de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA” (25.7%) manifestaron que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara, seguido de un 20% que contestó que se le ha informado al respecto, pero, no ha prestado la debida atención, un 11.4% contestó que nunca ha recibido información relacionada con la filosofía institucional, por la cual manifiesta cierto grado de inconformidad.

Al respecto, se puede analizar factores de logro que comprometan a cada individuo con la organización, puesto que ambos son complemento y aportan para las partes, por lo tanto, los objetivos serán siempre para el bienestar colectivo, no es solamente de un área sino por el contrario para toda la planta de personal. Ahora bien, las posibles soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal. Con el fin de generar soluciones a las falencias que se vienen presentando en la “Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA”, a continuación, se presentan las opiniones que para uno de los casos de análisis se proponen y que describen de manera particular e individual alternativas de solución a las mismas.

Figura 9

Posibles Soluciones - Proyecto Institucional

Proyecto Institucional
Más capacitación sobre el tema, y darnos información de la empresa por medio de folletos o volantes.
Hacer reuniones sobre el tema para tener mejor conocimiento
Tener la documentación en físico
Hacer inducción y reinducción para ampliar aún más el conocimiento de la empresa
Falta integración, y mejor comunicación

Nota. En esta tabla se muestran aspectos relacionados con conceptos sobre posibles soluciones al proyecto de clima organizacional de la Corhuila

De igual forma, y teniendo en cuenta la medición grado de conocimiento proyecto institucional, en este concepto se incluye la estructura organizacional, la cual permite realmente, la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa.

Medición Estructura Organizacional

Este es el segundo factor de análisis para determinar la conveniencia de un modelo de clima organizacional para Corhuila, por lo que las estadísticas de aplicación de la encuesta arrojaron una media aritmética de 7.7

Figura 10

Medición De Estructura Organizacional

Factor 2:	Media aritmética
Estructura organizacional	7,7

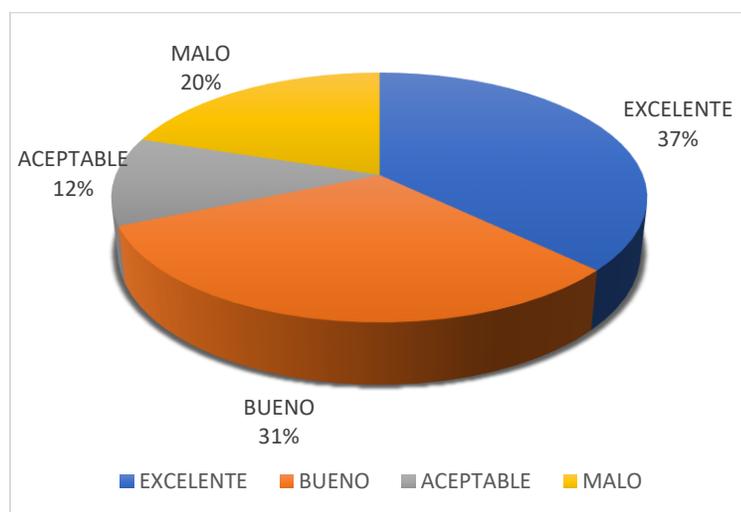
Nota. En esta tabla se muestran aspectos relacionados con la medición de la estructura organizacional desde una medida estadística.

La medición de esta dimensión en promedio es de 7,7 lo cual refleja una calificación en el rango de Bueno, es decir que, se presenta un manejo adecuado en conceptos que se deriva de este factor relacionados con las estructuras de autoridad y comunicación, que según Barnard (1938), las órdenes deben ser congruentes con los objetivos de la organización y los objetivos personales, por lo tanto, demuestra que el trabajador debe ser capaz física y mentalmente de ejecutarlas. Este nivel de favorabilidad de la estructura se puede visualizar y correlacionar con la imagen corporativa y el posicionamiento de su buen nombre a nivel nacional y departamental.

Tabla 9*Frecuencia Calificación de Estructura Organizacional*

Calificación	V/absoluto	V/relativo %
Excelente	13	37
Bueno	11	31
Aceptable	4	12
Malo	7	20
Total	35	100

Nota. En esta tabla se muestran aspectos relacionados con la medición de la estructura organizacional desde una medida estadística

Figura 11*Análisis de Frecuencias - Estructura Organizacional*

Nota. En esta figura 9 se muestran aspectos relacionados con la medición de la estructura organizacional desde una medida estadística

En la figura 9, se observa que el 37% de las respuestas de los empleados permiten confirmar que la integración de los individuos y grupos, así como la agilización de los procesos, permiten alcanzar objetivos y estrategias empresariales, seguido del 31% que reacciona acorde a lo dispuesto por las empresas, un 20% argumenta que dicha integración es mala y que falta

diseñar estrategias para alcanzar los objetivos y las estrategias empresariales y por último un 12% considera que dicho proceso es aceptable que aún faltan algunas mejoras que permitan alcanzar dichos objetivos, pero que, como en toda organización, se presentan fallas, las cuales se buscan corregir de forma gradual.

Ahora bien, para el análisis de las causas que han impedido integrar grupos e individuos, es necesario determinar que la falta de mayor autonomía, y el exceso de centralización en la toma de decisiones (17.1%), seguido del 14.3% que argumenta la existencia de niveles de jerarquía, lo cual dificulta la fluidez de la comunicación, así como un 14.3% no se promueve el trabajo interdisciplinario y la integración entre las áreas, por lo tanto y relacionado con esta respuesta un 11.4% de los empleados contestó que priman los intereses de las áreas sobre los de la empresa , un 5.7% argumentan que falta mayor dedicación y responsabilidad tanto de jefes como de colaboradores, así como otro 5.7% contestó que las funciones de las personas son muy especializadas, lo cual dificulta la integración de grupos e individuos de la Universidad. Posibles soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

Tabla 10

Posibles Soluciones - Estructura Organizacional

Estructura Organizacional
Trabajo en equipo y compañerismo
Más participación de los empleados
Organizar horarios donde todas las áreas de trabajo puedan asistir a diferentes integraciones.
Mejorar la comunicación, desde el jefe inmediato hasta los demás colaboradores de diferentes áreas.
Fomentar la integración mediante la socialización buscando la dirección o indicando el camino que debemos seguir.

Nota. Aspectos relacionados con la medición de la estructura organizacional

A estos ítems de análisis, se presentaron diversas opciones entre las destacadas se encuentra el trabajo en equipo y compañerismo, más participación de los empleados, organización de horarios para que puedan asistir a diferentes actividades de integración, mejoramiento de la comunicación en las direcciones descendente – ascendente y el fomento de la integración mediante la socialización, con orientación y dirección del camino a seguir.

Todas las anteriores respuestas, se plantean como posibles soluciones, pero con mayor nivel se encuentra el trabajo en equipo y el compañerismo, dado que los equipos aportan la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten generar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos que se plantean en la organización, por lo tanto, se considera una herramienta efectiva de integración de culturas y así como lo describe Schein, la empresa es un espacio donde se entremezclan diversidad de culturas (Schein, 1992).

En el análisis de la estructura organizacional, se tienen en cuenta los factores que arrojaron una media entre 6 y 7, y en lo que se deduce que se presentan ciertas fallas o debilidades en la cultura organizacional, por lo que los factores incidentes fueron los siguientes:

Figura 12

Factores Débiles que Inciden en el Clima Organizacional



Nota. En esta figura se evidencia aspectos relacionados con la medición de la estructura organizacional desde factores que inciden en el clima organizacional y que van desde la participación, toma de decisiones y salario.

De acuerdo con la figura anterior, el factor de mayor incidencia se ve reflejado en la toma de decisiones, por lo que el 36% así lo describe, argumentándose que solo la toman desde la dirección y rectoría, no existe un factor de participación que permita generar ideas y crear proyectos para mejoramiento; seguido y relacionalmente, el salario es el segundo factor de incidencia, con un resultado del 33%, dado que las decisiones de aumento se generan de acuerdo con la norma.

Para alcanzar un mayor entendimiento sobre cada uno de estos factores, a continuación, se analizan en los siguientes puntos:

Participación

La participación es otro de los factores que conforme a los 25 ítems de análisis en la encuesta arrojaron un resultado entre 6 y 7, por lo tanto, la participación en todo lo relacionado directamente con el trabajo, se tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

La tabla de medición de participación se puede observar a continuación:

Tabla 11

Medición de participación

Factor 3:	Media aritmética
Participación	6,1

Nota: elaboración propia basada en el análisis de los participantes al estudio.

No deja de preocupar los resultados obtenidos en la media aritmética y que se relacionan con el factor de participación, por lo que la medición de esta dimensión en promedio es de 6,1 lo

cual refleja una calificación aceptable, que debe ser mejor para tener con éxitos resultados favorables para la universidad.

Tabla 12

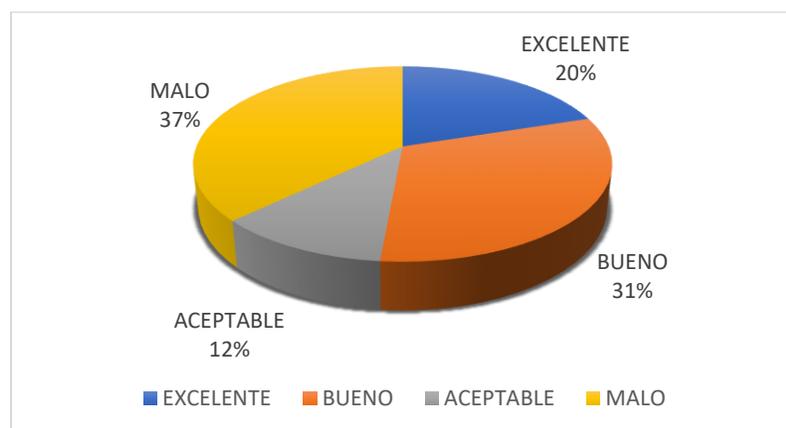
Frecuencia participación

Calificación	V/absoluto	V/relativo %
Excelente	7	20
Bueno	11	31
Aceptable	4	12
Malo	13	37
Total	35	100

Nota: resultados de la aplicación de las encuestas, las cuales se muestran en valores absolutos y relativos.

Figura 13

Análisis de frecuencias - Participación



Nota. la presente figura 11 representa los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y aportes de los participantes al estudio

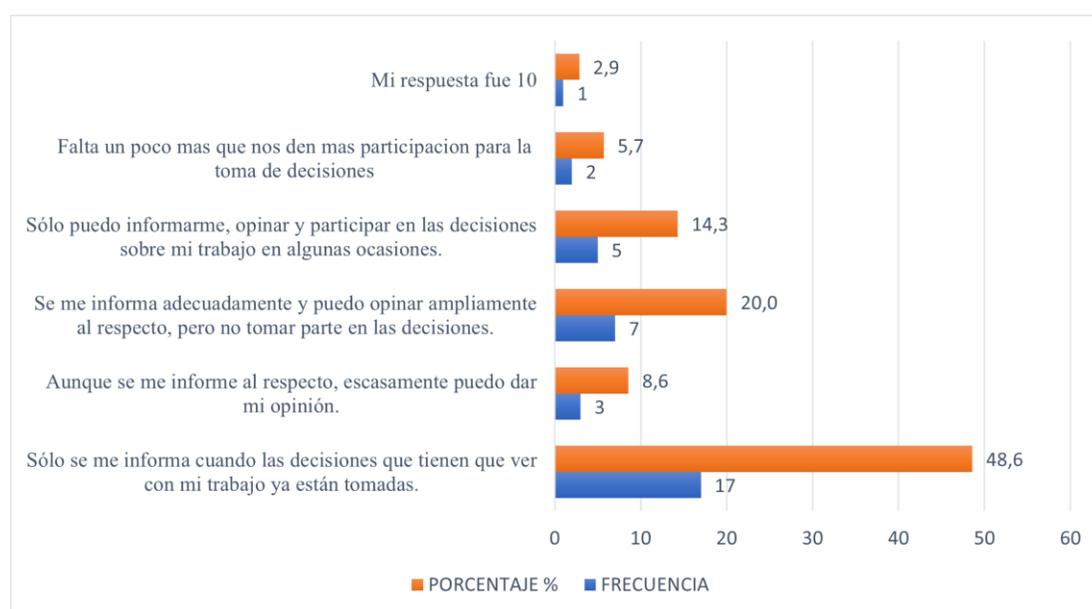
Respecto al grado de participación en la toma de decisiones, el 37% de los empleados argumenta que es malo, dado que se presentan factores de tipo comunicacional que impide la

intervención de sus ideas para la toma de decisiones; el 31% argumenta que es bueno dado que se establecen factores que fortalecen el desarrollo de la participación laboral para mejorar la actividad empresarial; un 20% contestó que es excelente, porque se tiene en cuenta ideas que contribuyen al desarrollo y crecimiento empresarial, mientras que un 12% dice que es aceptable.

Ahora bien, respecto a las causas que han impedido la participación en la Universitaria Corhuila, estas son las siguientes:

Figura 14

Causas que Han Impedido la Participación



Nota. En esta figura 12 se muestran posibles causas que han impedido la participación de los colaboradores en la institución

Respecto a las causas que impiden el desarrollo de la participación de los colaboradores en la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, el 48.6% argumenta que solo se le da información cuando las decisiones han sido tomadas por parte de los directivos, un 20% afirma que se le informa de manera adecuada y puede opinar ampliamente, pero, sin incidir en las decisiones, el 14,3% argumenta que solo en algunas ocasiones puede opinar y participar en las

decisiones, tan solo las relacionadas con el trabajo, un 5.7% contesta que se debe dar mayor participación a los colaboradores, con el fin de enriquecer y poder aportar más a la empresa en los diferentes problemas que enfrenta la empresa, tal como lo dice el trabajo de Hofstede (1994), el cual aporta 5 dimensiones que explican las diferencias en términos de cultura y es precisamente desde la distancia al poder, la que representa una medida del poder interpersonal o influencia entre jefe y subordinado.

Posibles Soluciones que se Deberían Implementar para Alcanzar la Situación Ideal

Tabla 13

Posibles Soluciones - Participación

Participación
Si puedo opinar libremente y tienen en cuenta mis opiniones,
Socializar temas para tomar decisiones
Falta de comunicación
Generar más democracia y sentido de oportunidad.
Más reuniones de equipo de trabajo y que se toma en cuenta la libre participación del empleado.

Nota. En este listado se muestran las posibles soluciones que se pueden dar a la solución de la problemática presente.

Se plantean diversas soluciones, entre las cuales se encuentran la socialización de temas para la toma de decisiones, propiciar la democracia, generar una mayor comunicación en la organización, tener un mayor número de reuniones de equipos de trabajo, permitir la libre participación del empleado y tener en cuenta sus apreciaciones.

Toma de Decisiones

Este es un concepto definido por Chiavenato (2009, p.36) como el proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones hacia una acción. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican.

Tabla 14

Medición Toma de Decisiones

Factor 7:	Media aritmética
Toma de decisiones	6,9

Nota. Tabla de elaboración propia cálculo medio aritmético según respuesta de los participantes

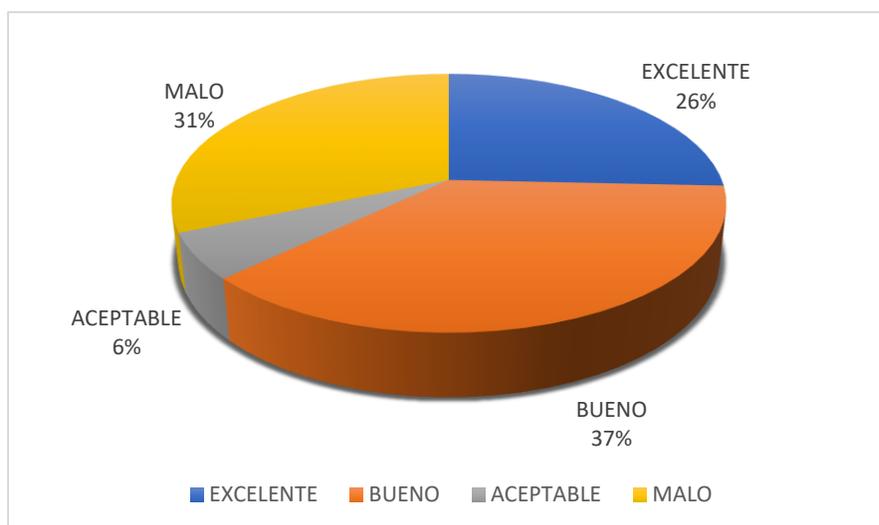
La medición de esta dimensión en promedio es de 6,9 lo cual refleja una calificación Aceptable, lo que denota menor fuerza motivacional que favorezca la toma de decisiones, puesto que se toma la estructura, por los mandos de autoridad que se presentan en la institución.

Tabla 15

Frecuencia Calificación Toma de Decisiones

Calificación	V/absoluto	V/relativo %
Excelente	9	26
Bueno	13	37
Aceptable	2	6
Malo	11	31
Total	35	100

Nota. En esta tabla se muestran los resultados en valores absoluto y relativo de datos obtenidos en aplicación de la encuesta en el punto de toma de decisiones.

Figura 15*Análisis de Frecuencia de Toma de Decisiones*

Nota. En esta figura se muestran los resultados en valores relativos de datos obtenidos en aplicación de la encuesta en el punto de toma de decisiones, los cuales se muestran de forma cualitativa.

En lo que respecta a la toma de decisiones, la figura 14 evidencia un 37% bueno, seguido del 26% que lo califica como excelente, un 31% lo define como Mala y tan solo un 6% lo considera aceptable. Como se ha venido analizando a través del análisis de las diferentes respuestas, la toma de decisiones es un factor que se tiene en cuenta por parte del personal de la empresa, en ella se puede aportar favorable y flexiblemente en la solución de algún tipo de problemática a la que se vea enfrentada la organización.

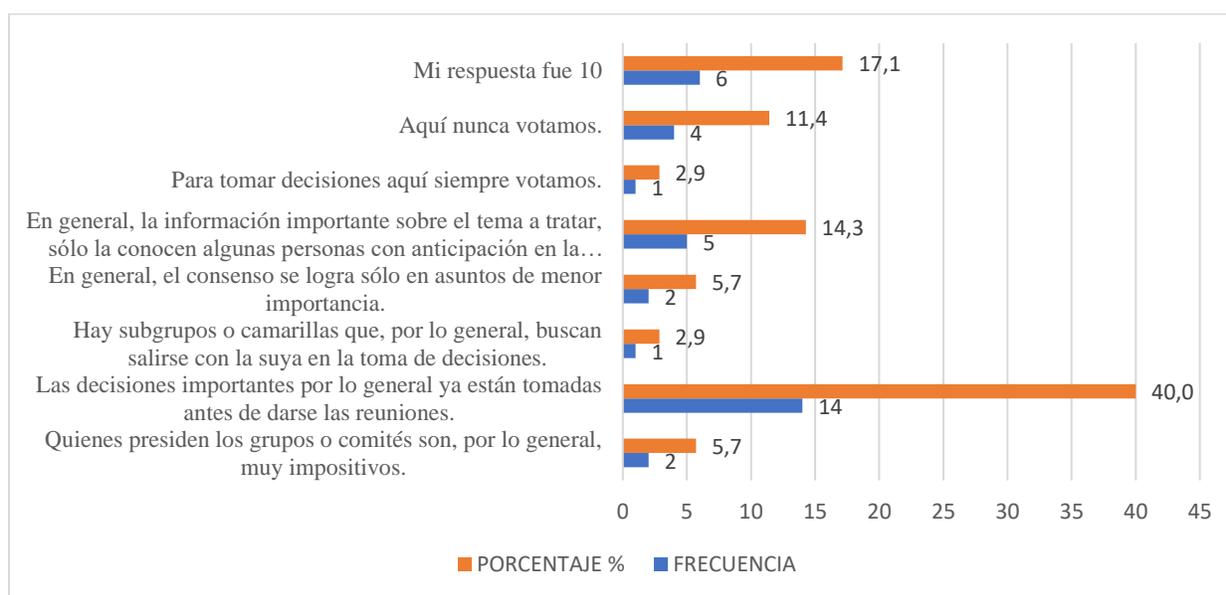
Pese a obtener un resultado de 6.9, la toma de decisiones se considera un factor fundamentalmente incidente y se ejercen tensiones de un lado y otro, por lo tanto, dificulta el desarrollo de la cultura organizacional de manera óptima, porque pese a realizar reuniones para la toma de decisiones, cuando se lleva a cabo dicho encuentro, previamente éstas se toman, por

lo que las citas son simplemente para concretar y sentar precedente en un documento que soporta la acción.

Entre las causas que han impedido la toma de decisiones, se encuentran las descritas en la siguiente figura.

Figura 16

Causas que Han Impedido la Toma de Decisiones



Nota. En la figura 14 se evidencian posibles causas que han sido analizadas para la toma de decisiones

Los principales causales en cuanto a lo referido para la toma de decisiones se evidencian en; el 40% argumenta que cuando se les informa, es porque se ha tomado previamente una decisión, demostrado también en un 14.3% que argumenta que la toma de decisiones es realizada por personal directivo y la realizan con anticipación, un 11.4% afirma que nunca se realizan votaciones, el 5.7% describe que solo hay consenso en asuntos de menor importancia, u otro 5.7% las decisiones son tomadas por parte de los grupos o comités que en la mayoría de los casos son impositivos.

Ahora bien, las posibles soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

Tabla 16

Posibles Soluciones – Toma de Decisiones

TOMA DE DECISIONES
Se supone que somos un grupo de trabajo pienso que hay decisiones que podemos ser participes
Más comunicación
Tener en cuenta las diferentes opiniones y elegir democráticamente
No hay participación ni cuentan con la opinión de todos
Los altos mandos toman las decisiones y los bajos, las acatan

Nota. Datos de elaboración propia basados en las posibles soluciones a la toma de decisiones

Como posibles soluciones, en la tabla anterior, se establecen acciones de mayor participación, mejor y más comunicación, tener en cuenta las opiniones a la hora de elegir, así como la democracia y toma de decisiones de manera participativa.

Salario

Representa un factor altamente incidente en las relaciones internas y el clima organizacional, puesto que las diferencias de cargos y la carga laboral, así como la productividad, establecen el rango y nivel salarial en una organización, además, se puede medir como un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional.

Tabla 17

Medición de salario

Factor 16:	Media aritmética
Salario	6,4

Nota. Media aritmética datos obtenidos aplicación encuesta basada en Participantes

La medición de esta dimensión en promedio es de 6,4 lo cual refleja una calificación de Aceptable.

Tabla 18

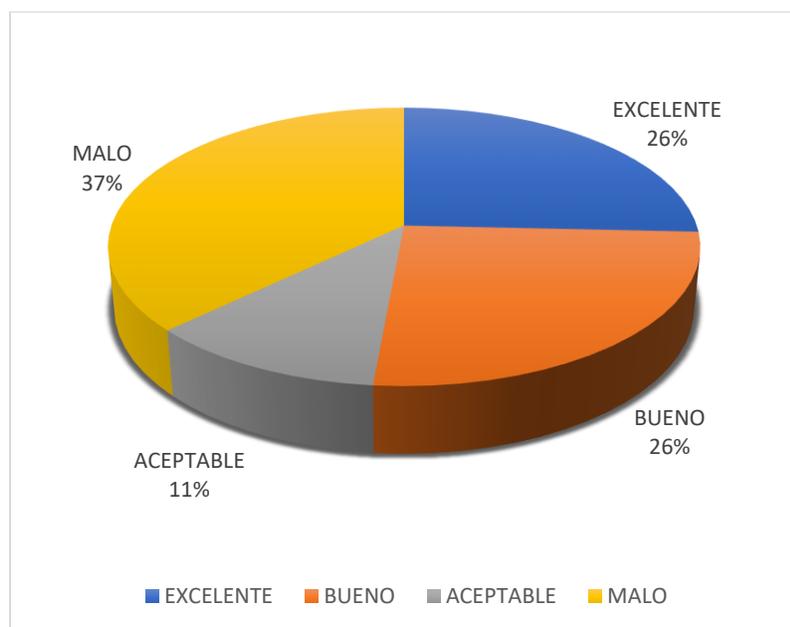
Frecuencia calificación de salario

Calificación	V/absoluto	V/relativo %
Excelente	9	26
Bueno	9	26
Aceptable	4	11
Malo	13	37
Total	35	100

Nota. Participantes en la aplicación de la encuesta para la recolección de la información

Figura 17

Análisis de Frecuencia de Salario



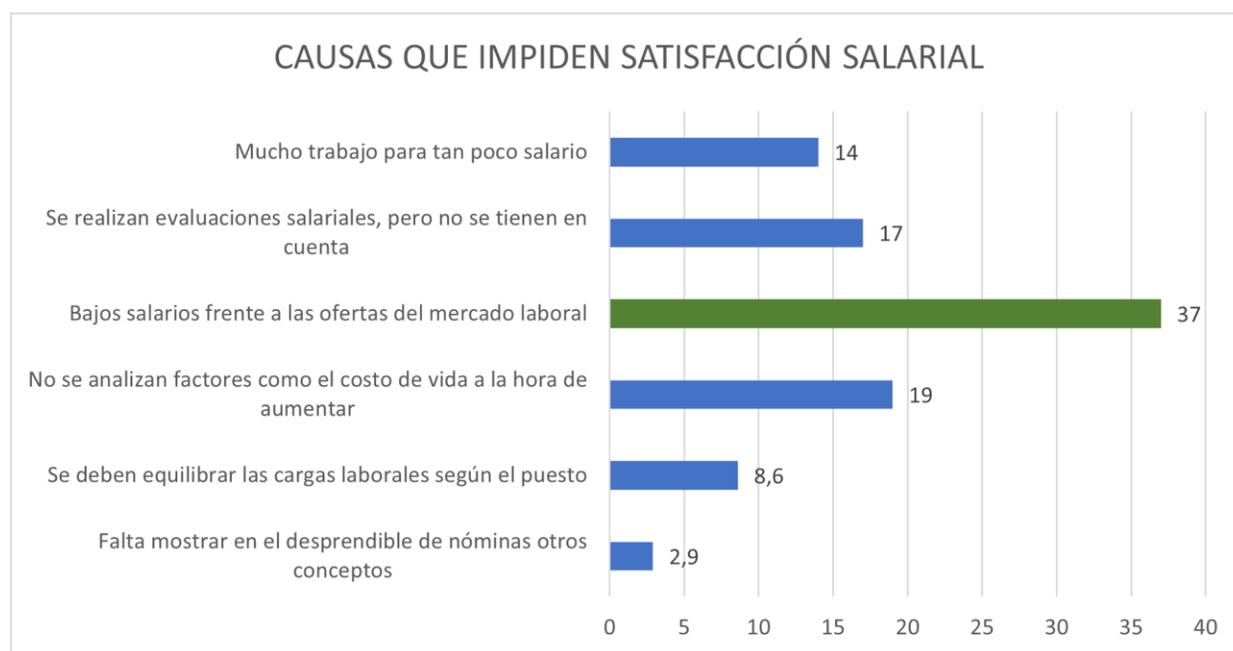
Nota. En la presente figura representa la manera como los participantes al estudio perciben el factor salario en la Corporación Universitaria del Huila.

En la figura anterior, se evidencia que el 37% se encuentra inconforme con el salario, dado que se califica como Malo, seguido del 26% califica el salario como excelente, un 26% lo define en los rangos de bueno, un 11% aceptable. Lo referenciado en este análisis, se debe a causas que no están relacionadas con las tareas desarrolladas en los puestos de trabajo.

A este respecto, las causas que han impedido la satisfacción con el salario se describen en la siguiente figura:

Figura 18

Causas que Han Impedido la Satisfacción con el Salario



Nota. En la anterior figura se muestra un listado de las posibles causas que han impedido satisfacción del personal con el salario en cumplimiento de sus obligaciones.

Entre las principales causas que han impedido la satisfacción con el salario se encuentra un 37.1% considera que el salario es bajo, seguido del 17.1% describe que no se realizan incrementos salariales para la justa evaluación del desempeño laboral, un 14.3% que lo describe no acorde con las exigencias del cargo, un 8.6% argumenta que los salarios deberían mejorar

cuando las condiciones económicas de la empresa lo hagan, un 5.7% establece salarios bajos y sin considerar el aumento del costo de vida, el 2.9% describe ausencia de anotaciones que evidencien el pago de horas extras.

Ahora bien, en lo que respecta a las posibles soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 19

Posibles Soluciones – Salario

SALARIO
Me siento conforme con el salario y nos envían para saber k nos pagan
Considero que es el adecuado tengo días de descanso
El salario fue acordado en el contrato de trabajo
El logro de nuevos contratos de gran importancia para la compañía. Cuando gane la empresa... yo quiero ganar
Subir un poco más el sueldo y revisar mejor el pago de horas extras

Nota. En la tabla anterior se muestra un listado de posibles soluciones a las inconformidades por el salario establecido.

La crisis económica que enfrenta el país ha hecho que diversas organizaciones adopten medidas relacionadas con la vinculación de personal y con la escala salarial de sus empleados. En cuanto a las posibles soluciones para el salario, se describen algunas de ellas como es el conformismo con el salario, la recompensa tanto salarial como con los compensatorios de descanso, revisar los salarios y mejorar las horas extras.

Identificación Para Gestionar el Compromiso

Como se observó en el punto anterior, se identificaron tres factores sobre los cuales se debe gestionar y de esta manera, poder diseñar estrategias que fortalezcan la cultura organizacional y por ende el clima organizacional, siendo interesante establecer aspectos de participación flexible, bajo un modelo de dirección plana, que permita la generación de ideas para incrementar el valor agregado, considerados motores para elevar la productividad y seguir escalando hacia la cima del éxito organizacional, buscando así:

Mejorar las calificaciones del cliente externo

Incrementar los objetivos de productividad

Mejorar el nivel de ventas

Y elevar los niveles de rentabilidad de la organización

De acuerdo con estos factores de evaluación el compromiso del equipo directivo supone:

Rotación de personal en los diversos puestos de trabajo

Absentismo laboral

Defectos de calidad

De esta manera, el panorama organizacional revela que un 45% de los colaboradores se siente satisfecho y comprometido con su trabajo, creando debilidades y problemas en la corporación Corhuila, por lo que se apuesta a un plan de comunicaciones efectivo, abierto y fluido, que permita identificar con transparencia cada uno de los movimientos realizados, demostrando niveles de confianza entre directivos y colaboradores y viceversa, lo que permite involucrar a los empleados en temas para la toma de decisiones.

Metas Estratégicas

Para el planteamiento de las metas estratégicas, se tuvo en cuenta los resultados alcanzados en la aplicación de la encuesta para cada uno de los 25 factores o ítems evaluados; por lo tanto, las metas deben superar este resultado para alcanzar la optimización de los recursos humanos y tener un clima organizacional plenamente gratificante para la población trabajadora y los resultados como aporte a la productividad.

Tabla 20

Metas Estratégicas

Factores	Metas	Estrategia a desarrollar	Actividades
Liderazgo	7,3 bueno	Escuchar y analizar viabilidad de propuestas presentadas por los colaboradores	En el comité mensual dar un espacio a sus colaboradores para escuchar las apreciaciones acerca del desarrollo de las actividades.
Toma de decisiones	6,9 aceptable	Escuchar y analizar viabilidad de propuestas presentadas por los colaboradores	Dar un espacio a sus colaboradores para escuchar las apreciaciones de las decisiones a tomar en la organización
Trabajo Gratificante	9,1. excelente	Incentivo social y económico	Reconocimiento social y económico al mejor trabajador mensualmente
Desarrollo personal	8,3 bueno	Actualización de conocimiento	Capacitaciones trimestrales según las necesidades de la corporación
Relaciones interpersonales	7,7 bueno	Integración del personal	Eventos y festejos mensuales para la integración de empleados Actividades de trabajo en equipo entre los diferentes contratos
Libertad de expresión	7,4 bueno	Expresión adecuada entre los colaboradores	Actividades éticas para mejorar el trato con respeto y tolerancia entre los empleados
Reconocimiento	8,5 bueno	Reconocimiento al trabajador	Reconocimiento mensual del empleado por la prestación de un excelente servicio
Normas y reglamentos	8,6 bueno	Revisión periódica de manuales y políticas	Revisión semestral de las políticas de la empresa y

Factores	Metas	Estrategia a desarrollar	Actividades
Identidad e imagen de la organización	8,4 bueno	Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados	términos de contrato de cada coordinador con su equipo de trabajo Generar espacios lúdicos y diálogos entre los colaboradores y la organización
Celebraciones y ceremonias	8,3 bueno	Fortalecer la celebración de eventos	Realización de celebraciones y eventos culturales con la participación de los colaboradores y familiares
Grupos informales y uso del tiempo libre	7,5 bueno	Fomentar la creación de grupos informales	Apoyar la creación de grupos informales para el desarrollo de actividades deportiva, lúdicas y de esparcimiento. Actividades de integración con los empleados con aplicación de valores.
Valores	7,6. Bueno	Fortalecimiento de valores	Dar reconocimiento social al colaborador que mejor exprese los valores dentro de la organización.
Subculturas	8,1 bueno	Fortalecer la integración de subculturas en la organización	Espacios de integración para los colaboradores donde participen todo el personal
Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	7,3 bueno	Ampliar el conocimiento de la organización	Hacer inducción para ampliar el conocimiento hacia la institución Programar reinducción semestral con evaluación de conocimientos acerca del proyecto formal de la empresa
Estructura organizacional	7,7 bueno	Identificación de la estructura organizacional	Socialización del plan estratégico con el personal y directivos Programar reuniones mensuales con el personal y directivos para escuchar los diferentes puntos de vista de los colaboradores.
Participación	6,1 aceptable	Incentivar a la participación	Programación de actividades fuera del horario laboral para lograr la mayor asistencia posible

Factores	Metas	Estrategia a desarrollar	Actividades
Holismo y sinergia	8,0 bueno	Integración para el trabajo en equipo	Capacitaciones y talleres para fortalecer el trabajo en equipo de las diferentes áreas
Calidad del servicio al cliente interno	8,9 bueno	Comunicación fluida entre áreas de trabajo	Propiciar el diálogo entre las diferentes áreas de la organización para el logro de objetivos.
Solución de conflictos de intereses	8,3 bueno	Dialogo entre el personal	Implementar el diálogo para la solución de conflictos entre los colaboradores Elaboración de evaluaciones anuales del desempeño laboral y de autoevaluación
Evaluación del desempeño	7,6 bueno	Fortalecer el formato de evaluación	Reconocer los mejores indicadores obtenidos de cada área.
Comunicación y retroalimentación	7,8 bueno	Fortalecer la comunicación entre áreas	Utilización de diferentes medios para la retroalimentación tales como correo electrónico, redes sociales, entre otros. Elaborar un buzón de sugerencias y promover su uso Convocatoria pública para el cargo
Selección e inducción	8,4 bueno	Personal con capacidades para el cargo	Formato de selección de personal apto para la labor a desempeñar Cumplimiento de requisitos mínimos solicitados por la organización
Instalaciones y elementos de trabajo	8,9 bueno	Comodidad en la dotación e instalaciones	Crear lugares de trabajo confortables Entregar periódicamente los elementos de protección personal
Estabilidad laboral	8,8 bueno	Continuidad laboral por desempeño	Oportunidad de continuidad del contrato por una buena prestación del servicio
Salario	6,4 bueno	Gestionar nuevos incentivos económicos	Gestionar la bonificación de acuerdo con el rendimiento financiero de la organización

Nota. Es una tabla que evidencia factores valorados de acuerdo y basados en los Participantes en la encuesta

Los factores señalados con una franja verde representan alguna debilidad de la institución, por lo tanto, como metas se deben fijar, la superación de estos ítems, teniendo en cuenta que se debe superar la línea de la excelencia, con el fin de alcanzar optimización y satisfacción por parte de los colaboradores de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA.

Plan de Comunicaciones y Mejoramiento

Los resultados alcanzados con la aplicación de la encuesta permitieron diseñar estrategias y actividades tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 21

Plan de Mejoramiento

Estrategias	Tácticas	Actividades	Inversión	Recursos	Responsable
Capacitación y entrenamiento	Desarrollar programas de capacitación vinculados con el desarrollo efectivo de cada uno de los cargos, en mejora de su nivel productivo y el de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA en general	Proponer actividades vinculadas con el desarrollo permanente de capacitaciones, a fin de demostrar interés por el colaborador y la actividad desarrollada	\$1.500.000	Folletos, volantes, boletines de difusión, página web	Talento Humano
Planeación	Crear Manuales de funciones y procedimientos, con el fin de mejorar y	Difundir los manuales de funciones y procedimientos con el fin de	\$1.500.000	Equipos de comunicación	Oficina de Comunicaciones

	equilibrar la asignación de funciones de una manera equitativa en lo relacionado con los cargos, personas, tiempos y responsabilidades	enterar al personal en cada uno de los cargos desarrollados dentro del área administrativa de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA			
Salarios y beneficios	Evaluar el sistema de Remuneración y salarios adoptado por la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA de la ciudad de Neiva	Crear escalas de evaluación y sistemas de incentivos para mejorar los niveles de satisfacción económica en los colaboradores de la ciudad de Neiva	\$500.000	Vendedor	Talento Humano
Incentivos y reconocimientos	Diseñar un plan de incentivos y reconocimientos para los empleados vinculados a colaboradores de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA de la ciudad de Neiva	Establecer plan de medios que permita difundir el plan de incentivos y favorezca las labores de efectividad y productividad de la organización	\$2.000.000		Talento Humano

Dotación de equipos y herramientas de trabajo	Proporcionar los medios y los recursos suficientes para el trabajo eficiente y efectivo en cada uno de los puestos de trabajo	<p>Inventariar inmuebles y equipos a fin de crear responsabilidades a través de los manuales de procedimientos y funciones.</p> <p>Asignar un manual de operaciones para cada uno de los equipos que maneje el cargo.</p> <p>Valorar el inventario de las pertenencias asignadas en el cargo de trabajo</p>	\$5.000.000	Servicios electrónicos	Comunicaciones
---	---	---	-------------	------------------------	----------------

Nota. Autores

Conclusiones

Con el fin de obtener evidencia que la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA sede Huila, tiene una calificación buena, según lo analizado del clima organizacional, y pese a que, aún presenta debilidades, se realiza una selección de los valores más bajos obtenidos durante el proceso de investigación y que se identifican con el numeral seguido y que deben ser mejoradas, en factores como la participación, la toma de decisiones y el salario, los cuales están en un rango entre 6 a 6.9.

Los factores que vienen afectando el clima organizacional de la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA sede Huila, tienen alta relación con el impacto que se viene causando en algunas de las variables; por lo tanto, estos factores guardan estrecha relación con las deficiencias en la prestación de los servicios, atención al público, lo cual se atribuye al malestar e inconformidad por las asignaciones salariales, la cual es manifestado ampliamente por los participantes al estudio.

Las organizaciones en cualquiera de las áreas y de las actividades que desarrollen, deben permanecer atentas a los comportamientos de los colaboradores, porque ellos son los indicadores de mayor puntualidad para que se reaccione y de esta manera se pueda generar alternativas de solución, si es un problema o necesidad de la institución, como lo es el clima organizacional para los colaboradores de la universidad, que deben mejorar, puesto que los indicadores muestran debilidades, lo que llama la atención a la administración.

Es importante implementar elementos que motiven a sus colaboradores dentro de la organización, no solo en el desempeño de sus tareas, sino también fortaleciendo otros aspectos. Esto incluye el uso de incentivos, estímulos salariales y oportunidades de capacitación, con el

objetivo de mejorar la comunicación y aumentar el nivel de satisfacción con relación al clima organizacional.

Con el desarrollo de varios aspectos organizacionales en materia de participación, se aporta beneficios gratificantes por parte del colaborador en donde se sugiere la vinculación y la participación de los directivos en las actividades de los funcionarios y en procesos de integración para hacer más efectiva la productividad y que a través de la dinámica de grupos se pueda fortalecer la unión y la eficiencia de cada una de las funciones encomendadas en los diversos cargos.

Con base en el diagnóstico de la matriz prospectiva elaborada para el reconocimiento y ubicación de la organización en el cuadrante, se pudo constatar que las estrategias planteadas giran en torno al comportamiento y conducta de los colaboradores, por lo tanto, la motivación debe constituirse en la fuerza principal para generar soluciones de impacto positivo para la imagen corporativa de la Corhuila, y por ende poder mejorar en el clima organizacional y las diferentes percepciones tanto del personal administrativo para la Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA sede Huila.

Recomendaciones

Como sugerencias dadas para tener presente en la actividad y desarrollo del objeto social de la Corhuila, es necesario resaltar que el capital humano representa la fuerza principal de toda organización, siendo relevante, mantener relaciones altamente empáticas entre las áreas, fortaleciendo aspectos del clima organizacional y que independientemente de los resultados alcanzados con la aplicación de la encuesta y el análisis de las matrices, es necesario abrir espacios para que se desarrollen temáticas vinculadas con cada uno de ellos, por lo que la capacitación constante forma parte de las estrategias activas y dinámicas para la institución.

Es fundamental que la Corporación realice un seguimiento constante y sigiloso del análisis de las matrices, ya que estas herramientas permiten identificar las deficiencias o aspectos críticos en su funcionamiento. Las matrices proporcionan una visión integral y estructurada de los diferentes elementos y procesos de una organización, lo que ayuda a detectar áreas de mejora y tomar acciones correctivas.

Se recomienda para la Corhuila, activar su buzón de sugerencias, porque pese a mantenerse dispuesto para el personal, no se asumen como estrategias aportantes, solo se toman como requisitos dentro de un proceso, cuando en verdad se requiere de generar un papel funcional, de tal manera que los colaboradores sientan el respaldo constante de los directivos de la corporación Corhuila.

Referencias Bibliográficas

- Arano, R., Escudero, J. y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9-14
- Baño et al. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las instituciones de Educación superior de la provincia de Chimborazo - Ecuador. *Industrial Data*, 11.
- Barthes, R. (2015). La comunicación social como ciencia. Apuntes sobre la teoría de la comunicación. *comunicación idónea*, 5.
- Cacima, A., y Milian, I. (2019). El impacto de la evaluación del desempeño pedagógico profesional en los profesores. *Revista Pedagogía Profesional*, 17(1), 1-12
- Corporación Universitaria del Huila - Corhuila. (2021). *Manual de Sistema integrado de Gestión*. Neiva: Institucional.
- Daft, R. (2015). *Organization theory and design*. Minnesota, USA: West Publishing. .
- Deutsch, K. (2012). *Política y Gobierno. Fondo de la cultura económica*. México D.F: Fondo de la Cultura Mundial.
- Esparragoza et al. (2014). Diferencias del clima organizacional entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Universidad y empresa*, 22.
- Hernández; Fernández y Baptista. (2015). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Jaimes & Araujo. (2017). clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *file://C:/Users/laura/Downloads/documat-climayculturaorganizational*, 5.
- Lacouture. (1996). *El legado de Kurt Lewin*. Bogotá.

- Losada & Rodriguez. (2007). *Calidad del servicio: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ministerio del trabajo y de la protección social. (2014). *Decreto 1443 Implementación Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. Bogotá: República de Colombia.
- Hernández; Fernández y Baptista. (2015). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Pariona, R., Rivero, Z., & et al. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista venezolana de Gerencia*, 8.
- Porter, M. (1990). *El Diamante de la competitividad y las cinco fuerzas*. México: McGrawHill.
- Rizo, G.M. (2011). *Reseña de la teoría de la comunicación*. México D.F: Razón y Palabra.
- Raffino, M.E (2019) *Holística y Sinergia*. última edición.
- Rengifo, D.L (2018) *El clima organizacional en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes*. Universidad Militar, Bogotá.
- Segredo, P.A.M. (2003). Percepción del clima organizacional por Directores. *www.cocmed.sld*.
- Sandoval et al. (2019). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de Educación Superior. *Revista electrónica actualidades investigativas en educación*, 26.
- Sotelo et al. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio de una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo Educativo*, 29.
- Sotelo y Figueroa. (2017). Clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 29.

Apéndices

Apéndice A

Formato de encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL “CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL HUILA - CORHUILA”

El presente instrumento ha sido diseñado para recolectar la información necesaria y evaluar la realidad del clima organizacional en la “**Corporación Universitaria del Huila - Corhuila**”, con el fin de encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

El formulario que se presenta a continuación consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional. En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa, organización o institución y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa, organización o institución.

Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

PREGUNTAS	
1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL	
1.1 ¿Cuál es el grado de conocimiento de la visión, la misión, estrategias, los objetivos y las políticas de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila”?	
No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente	
1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción):	
a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos, b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto. c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. f) No me interesa conocerlos g) Otras causas ¿Cuáles? _____ _____ _____	
1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:	
a. _____ _____	
b. _____ _____	
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila”?	
No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite	
2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)	
a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	

- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
g) Otras causas ¿Cuáles?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

3. PARTICIPACIÓN

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción)

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
 b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
 c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
 d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
 f) Otras causas ¿Cuáles?

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila, no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuáles?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____

- b. _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes).

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila, ¿antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
 b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila, por lo tanto, no les preocupan.
 c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
 d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
 e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila
 f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
 g) La estructura organizacional no facilita la integración.
 h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
 i) Otras causas ¿Cuáles?

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

 b. _____

6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción)

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
 b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
 c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
 d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
 e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
 f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
 g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
 h) Otras causas ¿Cuáles?

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. TOMA DE DECISIONES</p> <p>(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).</p>
<p>7.1 Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila, antes que sus intereses personales</p> <p style="text-align: center;">No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre</p>
<p>7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)</p> <p>a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.</p> <p>b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.</p> <p>c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.</p> <p>d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.</p> <p>e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.</p> <p>f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.</p> <p>g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.</p> <p>h) Aquí nunca votamos.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:</p> <p>a. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. TRABAJO GRATIFICANTE</p>
<p>8.1 ¿Está usted ubicado en la Corporación Universitaria Del Huila – “¿Corhuila en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?</p>

No lo estoy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo estoy plenamente
<p>8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.</p> <p>b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.</p> <p>c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.</p> <p>d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.</p> <p>e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.</p> <p>f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>												
<p>8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable</p> <p>a. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>												
9. DESARROLLO PERSONAL												
<p>9.1 ¿La Corporación Universitaria Del Huila – “¿Corhuila estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?</p> <p style="text-align: center;">No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre</p>												
<p>9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.</p> <p>b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>d) La Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila carece de los recursos necesarios para ello.</p> <p>e) A la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila tal mejoramiento no parece preocuparle.</p> <p>f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>												

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas ¿Cuáles?

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otro no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas ¿Cuáles?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- _____
- _____
- b. _____
- _____
- _____

12. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
Se solucionan satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas ¿Cuáles?

<p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:</p> <p>a. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13. LIBERTAD DE EXPRESIÓN</p> <p>(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).</p>
<p>13.1 ¿Tiene usted en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila amplias posibilidades de expresarse libremente?</p> <p style="text-align: center;">No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente</p>
<p>13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) No tenemos suficiente libertad de expresión.</p> <p>b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos</p> <p>c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.</p> <p>d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.</p> <p>e) En general, no se fomenta la libre expresión en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila “</p> <p>f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores</p> <p>g) Mi jefe inmediato no la permite.</p> <p>h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.</p> <p>i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.</p> <p>j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.</p> <p>k) Otras causas ¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:</p> <p>a. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>_____</p> <p>b. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ESTABILIDAD LABORAL</p>
<p>14.1 ¿Brinda la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?</p> <p style="text-align: center;">No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente</p>
<p>14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios</p> <p>b) La acumulación de cierto número de años en Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila, es motivo de despido.</p> <p>c) Permanentemente hacen reestructuraciones.</p> <p>d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).</p> <p>e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.</p> <p>f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.</p> <p>g) Otras causas ¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:</p> <p>a. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. RECONOCIMIENTO</p>
<p>15.1 ¿A las personas que se distinguen en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., ¿se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?</p> <p style="text-align: center;">No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora plenamente</p>
<p>15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila”.</p>

- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto.
 c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
 d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
 e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
 f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
 g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
 h) Otras causas ¿Cuáles?

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____

 b. _____

16. SALARIO

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
 b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
 c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
 d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
 e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” también lo hagan
 f) La situación económica de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” no lo permite
 g) Otras causas ¿Cuáles?

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____

 b. _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS	
17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila”, ¿son los estrictamente necesarios, como para permiternos trabajar con agilidad?	
No lo creo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Lo creo plenamente
17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):	
a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	
b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	
c) La desconfianza en las personas ha llevado a la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	
d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	
e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	
f) Otras causas ¿Cuáles?	

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:	
a. _____	

b. _____	

18. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?	
No lo son	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Lo son plenamente
18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):	
a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	
b) Falta objetividad en la evaluación	
c) La evaluación no se hace en el momento oportuno	
d) La evaluación no es imparcial	
e) Más que constructiva, la evaluación es represiva	

- f) No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas
 g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
 h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
 i) Otras causas ¿Cuáles?

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
 b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
 c) Siempre hay que pedir cita.
 d) Los jefes oyen, pero no escuchan.
 e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
 f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
 g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
 h) Es continua la retroalimentación entre los colaboradores y con sus superiores.
 i) Otras causas ¿Cuáles?

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

<p>a. _____ _____</p> <p>b. _____ _____</p>
<p>20. SELECCIÓN E INDUCCIÓN</p>
<p>20.1 Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila”, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, ¿se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?</p> <p style="text-align: center;">No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente</p>
<p>20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) La Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” no se preocupa por vincular a los mejores b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción. b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar c) La calidad humana parece no importar mucho en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa e) Otras causas ¿Cuáles?</p> <p>_____ _____ _____</p>
<p>20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:</p> <p>a. _____ _____ _____</p> <p>b. _____ _____ _____</p>
<p>21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN</p>
<p>21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila”?</p> <p style="text-align: center;">Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente</p>
<p>21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):</p> <p>a) Lo único que, a la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” le interesa parece ser ... b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo. c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.</p>

- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
 e) Creo que la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” no sabe exactamente para donde va.
 f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
 g) La Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” no se preocupa por la conservación del ecosistema
 h) Otras causas ¿Cuáles?

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____

 b. _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No existen celebraciones.
 b) Rara vez se realizan.
 c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
 d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
 e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
 f) Otras causas ¿Cuáles?

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____

 b. _____

<hr/> <hr/>	
23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE (Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)	
23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?	
No considero	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero
23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción): a) No me interesa participar en ese tipo de actividades. b) La Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” no fomenta ese tipo de actividades. c) La Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” prohíbe ese tipo de actividades. d) La Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” no posee los medios económicos para realizarlas. e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos. f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten. g) Otras causas ¿Cuáles? <hr/> <hr/> <hr/>	
23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable: a. _____ <hr/> <hr/> b. _____ <hr/> <hr/>	
24. VALORES	
24.1 ¿Existe en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?	
No	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si
24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) : a) Más que los logros interesan las relaciones interpersonales	

- b) En la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” prima la impersonalidad.
 c) No son abiertos al cambio.
 d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
 e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
 f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
 g) No comparten una visión futurista.
 h) Otras causas ¿Cuáles?

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____

 b. _____

25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que, en la Corporación Universitaria Del Huila – “Corhuila” existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Existen grupos de personas de acuerdo con su profesión.
 b) Los jefes no se mezclan con los empleados
 c) Existen divisiones de personas de acuerdo con su procedencia geográfica
 d) Cada área funcional es una isla aparte
 e) Los de cada religión van cada uno por su lado
 f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
 g) Según la raza o etnia nos organizamos
 h) Otras causas ¿Cuáles?

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____

 b. _____
