

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A
LA UNIDAD DE SALUD ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**JAVIER ADALBERTO BUCHELI
CLAUDIA ELENA SALAZAR BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO A
LA UNIDAD DE SALUD ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**JAVIER ADALBERTO BUCHELI
CLAUDIA ELENA SALAZAR BENAVIDES**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. Julio Garzón**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2009

RESUMEN

La propuesta para mejorar el clima organizacional se llevo a cabo en la unidad de salud estudiantil de la universidad de Nariño, Se trabajo mediante la recolección de información a través de la aplicación de encuestas a todo su nivel jerárquico, que permitió analizar la situación actual de la organización, identificando fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que interaccionan a nivel interno y externo con la realización de matrices de evaluación (MEFE, MEFI, POAM, PCI, DOFA), determinando falencias en el manejo del clima organizacional en las relaciones interpersonales, el desempeño laboral , la comunicación, la falta de un plan de incentivos y la carencia de herramientas para el desarrollo eficiente del trabajo.

A partir de lo anterior se diseñaron estrategias a través de planes de acción, con el objeto de mejorar el clima organizacional. Finalmente se plantea una propuesta de mejoramiento continuo aplicando una serie de lineamientos administrativos actualizados orientados a mejorar el clima organizacional, donde la unidad de salud debe atenerse a la aplicación de un proceso de mejoramiento continuo teniendo en cuenta factores económicos, administrativos, educativos y motivacionales, igualmente debe definir objetivos y políticas desarrolladas en pro del talento humano y la implementación de una estructura organizacional a través de la creación de un comité que se encargue de evaluar el desempeño del clima organizacional por medio de la aplicación de cuestionarios y métodos de evaluación para retroalimentar las funciones según los resultados, con el fin de mantener un ambiente armónico y mejorar contundentemente el servicio prestado.

ABSTRACT

The proposal to improve the organizational climate was held at the student health unit at the University of Nariño, was working through the collection of information through the application of surveys to all hierarchical levels, allowing analysis of the current situation the organization, identifying strengths, threats, weaknesses and opportunities to interact internally and externally with the performance evaluation matrix (MEFE, MEFI, POAM, PCI, DOFA), identifying weaknesses in the management of organizational climate in interpersonal relationships, job performance, communication, lack of an incentive scheme and the lack of efficient tools for development work.

From the above strategies are designed through action plans to improve the organizational climate. Finally there is a proposal to implement a continuous improvement of current administrative guidelines aimed at improving the organizational climate, where the health unit must comply with the implementation of a process of continuous improvement taking into account economic, administrative, educational and motivational, also needs to define objectives and policies for human resources and implement an organizational structure through the creation of a committee to evaluate the performance of the organizational climate through the application of questionnaires and evaluation methods for feedback functions according to the results in order to maintain a harmonious atmosphere and strikingly improve the service provided.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
3. OBJETIVOS.....	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	20
5.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS.....	20
5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL.....	32
6. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	33
6.1 MISIÓN	33
6.2 VISIÓN.....	33
6.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	33
6.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	33
6.4.1 Atención médica:	34
6.4.2 Atención odontológica:.....	35
6.4.3 Atención psicológica:	35
6.4.4 Incapacidades.....	36
6.4.5 Servicio de póliza de accidentes universitaria seguros MAPFRE	37
7. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	38
7.1 LA MOTIVACIÓN.....	38
7.2 LAS ACTITUDES.....	38
7.3 SATISFACCIÓN LABORAL.....	39
7.4 EL ESTRÉS	39
7.4.1 Agentes del estrés:	39

7.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
7.6 EL INVOLUCRAMIENTO.....	41
7.7 CONFLICTO	41
7.8 LA COMUNICACIÓN	42
7.9 RELACIONES INTERPERSONALES.....	42
7.10 ESPACIOS FÍSICOS	42
7.11 AMBIENTE DE TRABAJO	43
8. INCENTIVOS PARA MOTIVAR A LOS COLABORADORES.....	44
9. OBJETIVOS Y POLITICAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	45
9.1 OBJETIVOS.....	45
9.1.1 General.....	45
9.1.2 Específicos:.....	45
9.2 POLÍTICAS	45
10. MATRICES DE EVALUACIÓN	46
10.1 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DOFA.....	47
11. PLAN DE ACCIÓN.....	48
12. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	49
12.1 OBJETIVOS DEL MODELO	49
12.1.1 General	49
12.1.2 Específicos:.....	49
12.2 IMPORTANCIA	49
12.3 ÁMBITO DEL MODELO.....	49
12.4 INSTRUCCIONES PARA SU USO	50
12.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	50
12.5.1 Económicos.	50
12.5.2 Educativos.	50
12.5.3 Administrativos.....	50
12.5.4 Motivacionales	50
12.6.1 Ubicación	51
12.6.2 Función general del comité.....	51

12.6.3 Funciones específicas del comité:	51
12.7 TÉCNICAS DE DIRECCIÓN.....	53
12.7.1 El Liderazgo participativo o democrático.....	53
12.7.2 La Toma de Decisiones Participativa o Grupal.	53
12.7.3 La Comunicación Formal e Informal.	53
12.7.4 Motivación.....	53
12.8 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	54
12.8.1 Tes clima organizacional “Tecla”.	54
12.8.2 Método de Escala Gráfica de Calificación.....	54
12.8.3 Encuesta.	54
13. CONCLUSIONES	55
14. RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	58

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Pregunta 1.....	20
Cuadro 2. Pregunta 2.....	21
Cuadro 3. Pregunta 3.....	22
Cuadro 4. Pregunta 4.....	23
Cuadro 5. Pregunta 5.....	24
Cuadro 6. Pregunta 6.....	25
Cuadro 7. Pregunta 7.....	26
Cuadro 8. Pregunta 8.....	27
Cuadro 9. Pregunta 9.....	28
Cuadro 10. Pregunta 10.....	29
Cuadro 11. Pregunta 11.....	30
Cuadro 12. Pregunta 12.....	31
Cuadro 13. Coberturas	37
Cuadro 14. Matriz DOFA	47

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RESPONSABLE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Pregunta 1.....	20
Gráfica 2. Pregunta 2.....	21
Gráfica 3. Pregunta 3.....	22
Gráfica 4. Pregunta 4.....	23
Gráfico 5. Pregunta 5.....	24
Gráfico 6. Pregunta 6.....	25
Gráfica 7. Pregunta 7.....	26
Gráfica 8. Pregunta 8.....	27
Gráfico 9. Pregunta 9.....	28
Gráfica 10. Pregunta 10.....	29
Gráfica 11. Pregunta 11.....	30
Gráfico 12. Pregunta 12.....	31

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. TES DE CLIMA ORGANIZACIONAL “TECLA”	59
ANEXO B. EVALUACIÓN DEL COLABORADOR	62
ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA	64

INTRODUCCIÓN

La organización es un ente conformado entre dos o mas personas que se proponen alcanzar una meta en común, llevando a cabo diferentes actividades como consecuencia para lograr sus objetivos de productividad y por ende de rentabilidad sin dejar de lado el bienestar de sus colaboradores en todos sus niveles, por tal razón cabe resaltar la importancia de mantener un buen clima organizacional que es un aspecto determinante para el progreso de la empresa que permita desarrollar eficazmente las actividades diarias, haciendo de el trabajo una distracción y no una carga como tradicionalmente se dice, es decir el clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

De ahí que es importante que en toda organización manejen un proceso adecuado para el mejoramiento del clima organizacional, que permita lograr la máxima satisfacción de sus colaboradores al momento de desarrollar sus actividades cotidianas, así mismo mantener la participación de los mismos en la toma de decisiones teniendo en cuenta sus sugerencias y opiniones que van acorde con sus necesidades que ayuden al eficiente desempeño de su trabajo en las condiciones adecuadas y en el momento preciso.

Para lograr lo anterior se trabajara a través de la planificación estratégica que es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para visualizar el futuro y lograr éxito de la organización, siendo un modelo que influye en la identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas dentro de la unidad de salud estudiantil que inciden en el planteamiento del proceso para mejorar el clima organizacional de la misma.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Como lograr un adecuado proceso que sirva como guía para mejorar el clima organizacional de la unidad de salud estudiantil de la universidad de Nariño?

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante conocer que toda organización debe tener un proceso de mejoramiento continuo del clima organizacional, que le permita manejar un ambiente adecuado para desarrollar las actividades laborales de la organización, sin embargo la unidad de salud estudiantil carece de dicho proceso, que nos permita manejar de la mejor manera las relaciones interpersonales, acondicionar y adecuar el lugar de trabajo según sea su necesidad, mantener un buen canal de comunicación, motivar al colaborador con el fin de lograr un eficiente desempeño de su trabajo, brindarle estabilidad laboral y tener en cuenta las opiniones y sugerencias para el bienestar de la organización, sabiendo que estos factores influyen directamente con la atención al usuario ya sea negativa o positivamente dependiendo del ambiente que se perciba en la organización, esto también incide en el MECI (Modelo Estándar del Control Interno) este modelo constituye ciertos lineamientos los cuales deben ser establecidos en un periodo de tiempo determinado, ya que busca satisfacer en gran medida a sus usuarios con respecto a sus servicios prestados

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los colaboradores tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el Clima Organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que al interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que "El ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

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

Es importante que la unidad de salud estudiantil maneje un proceso de mejoramiento del clima organizacional para prevenir posibles anomalías que se presenten entre las relaciones interpersonales entre sus colaboradores, de ahí surge la necesidad de diseñar estrategias que mejoren el clima organizacional en la unidad de salud estudiantil

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proceso de mejoramiento continuo del clima organizacional para la unidad de salud estudiantil de la universidad de Nariño, para alcanzar la máxima eficiencia en el desempeño de sus actividades laborales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar las variables que determinan el clima organizacional.
- ✓ Establecer incentivos para motivar a los colaboradores
- ✓ Crear estrategias para mejorar el clima organizacional en la unidad de salud estudiantil.

4. JUSTIFICACIÓN

Es importante destacar que algunas empresas no tiene en cuenta el clima organizacional a la hora de realizar sus actividades, desconociendo que la inversión en mejorar el estado de ánimo de sus colaboradores es de gran utilidad, porque por medio de ellos es posible lograr metas y objetivos propuestos, ya que fomentando un buen clima organizacional permite alentar la participación y motivación de los colaboradores creando una conducta de madurez frente a determinadas situaciones, incrementar el desempeño de sus tareas y mejorar el servicio prestado.

Con el mejoramiento del clima organizacional se pretende concienciar a cada colaborador del grado de compromiso y responsabilidad con respecto a la atención de los usuarios y las diferentes labores realizadas en el desempeño de su trabajo diario.

Este trabajo se realiza con el fin de mejorar el clima organizacional de la unidad de salud estudiantil en la universidad de Nariño, teniendo en cuenta la importancia de las relaciones interpersonales dentro de la empresa y la manera como influyen en el rendimiento laboral de la misma, por tal razón es importante que toda organización bien constituida maneje un proceso de mejoramiento del clima organizacional que les permita a sus colaboradores un ambiente agradable y adecuado en el desempeño de sus tareas, sin embargo la unidad de salud estudiantil carece de dicho proceso, por lo tanto se hace necesario implementarlo, estableciendo una organización sólida en la prestación de sus servicios incrementando la calidad del servicio y por ende superar las perspectivas de satisfacción tanto al cliente interno como externo.

Teniendo en cuenta lo anterior se conocerá la situación actual del clima organizacional de la unidad de salud estudiantil a través de encuestas que nos permitan evaluar y analizar el ambiente que se maneja y posteriormente se planteara un proceso que permita mejorar el clima organizacional.

5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS

Para realizar éste análisis procesal y examinar las características internas y externas particulares de la organización, se aplicó técnicas como: una encuesta (Anexo 1), Además, se utilizó el método de observación y el análisis .

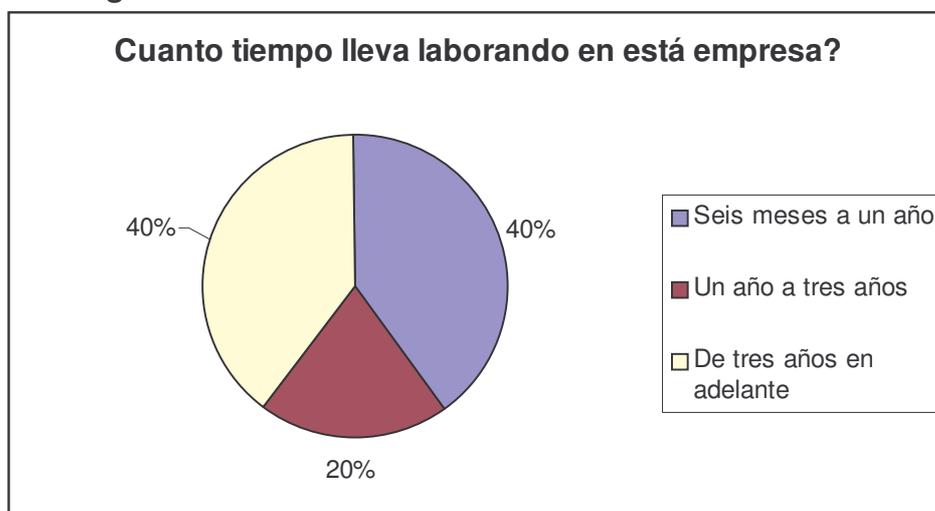
Pregunta 1. Cuanto tiempo lleva laborando en está empresa?

Cuadro 1. Pregunta 1

RESPUESTAS	TOTAL
Seis meses a un año	6
Un año a tres años	3
De tres años en adelante	6

Fuente. Este estudio

Gráfica 1. Pregunta 1



Fuente. Este estudio

Según los resultados obtenidos después de la tabulación de los datos se obtuvo que 40% de los colaboradores encuestados se encuentran laborando en un periodo de tiempo de (6) seis meses a (1) año, otro 40% se encuentra laborando en un periodo de tiempo de tres años en adelante y un 20% se encuentra laborando en un periodo de tiempo de un (1) año a (3) tres años, lo que indica que llevan laborando un tiempo adecuado para poder dar una respuesta verídica

acerca del clima organizacional que se maneja dentro de la unidad de salud estudiantil de la universidad de Nariño el tiempo suficiente

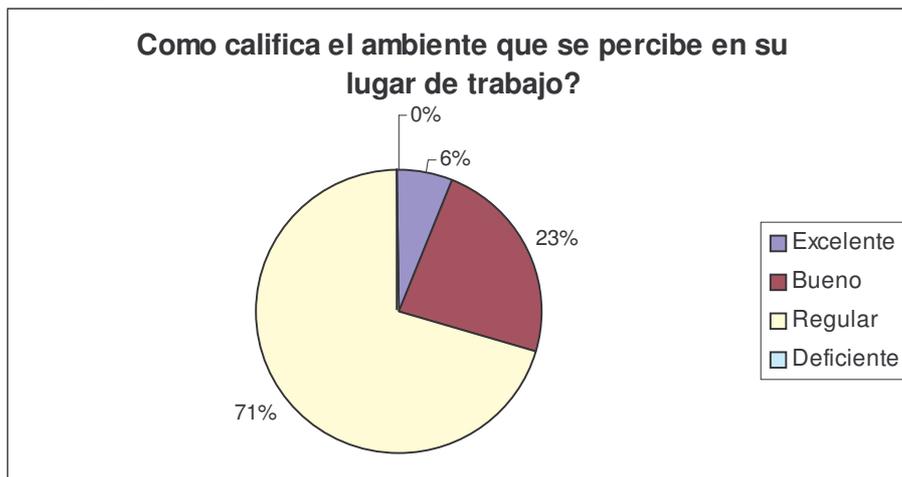
Pregunta 2. Como califica el ambiente que se percibe en su lugar de trabajo?

Cuadro 2. Pregunta 2.

REPUESTAS	TOTAL
Excelente	3
Bueno	11
Regular	33
Deficiente	0

Fuente. Este estudio

Gráfica 2. Pregunta 2.



Fuente. Este estudio

Según lo anterior un 71% califica el ambiente de trabajo que percibe en su lugar de trabajo como regular, un 23% lo califica como bueno y un 6% como excelente, que indica que el clima organizacional no es muy adecuado para desempeñar las labores diarias.

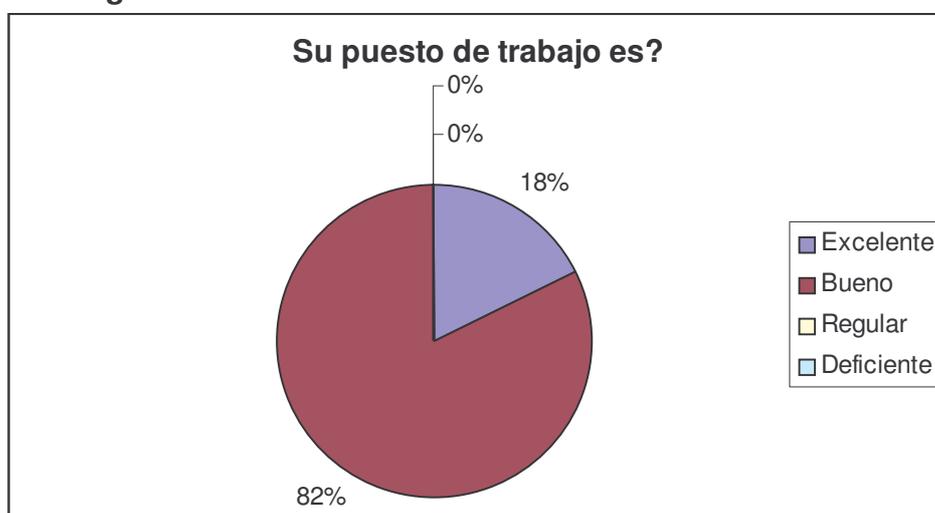
Pregunta 3. Su puesto de trabajo es?

Cuadro 3. Pregunta 3.

Excelente	3
Bueno	14
Regular	0
Deficiente	0

Fuente. Este estudio

Gráfica 3. Pregunta 3.



Fuente. Este estudio

Según la grafica muestra que el mayor porcentaje del 82% consideran que su puesto de trabajo es bueno y el menor porcentaje del 18% considera que es excelente, lo que indica que las condiciones están bien acondicionadas para el desarrollo de su trabajo.

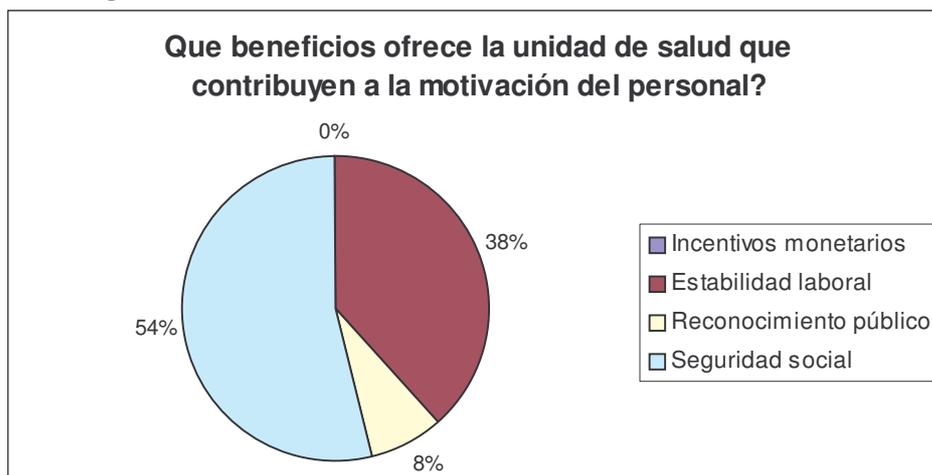
Pregunta 4. Que beneficios ofrece la unidad de salud que contribuyen a la motivación del personal?

Cuadro 4. Pregunta 4.

RESPUESTAS	TOTAL
Incentivos monetarios	0
Estabilidad laboral	5
Reconocimiento público	1
Seguridad social	7

Fuente. Este estudio

Gráfica 4. Pregunta 4.



Fuente. Este estudio

Según el gráfico anterior un 54% de los encuestados reciben seguridad social, un 38% estabilidad laboral, un 8% reconocimiento público y un 0% incentivos monetarios como beneficios para contribuir a la motivación del personal.

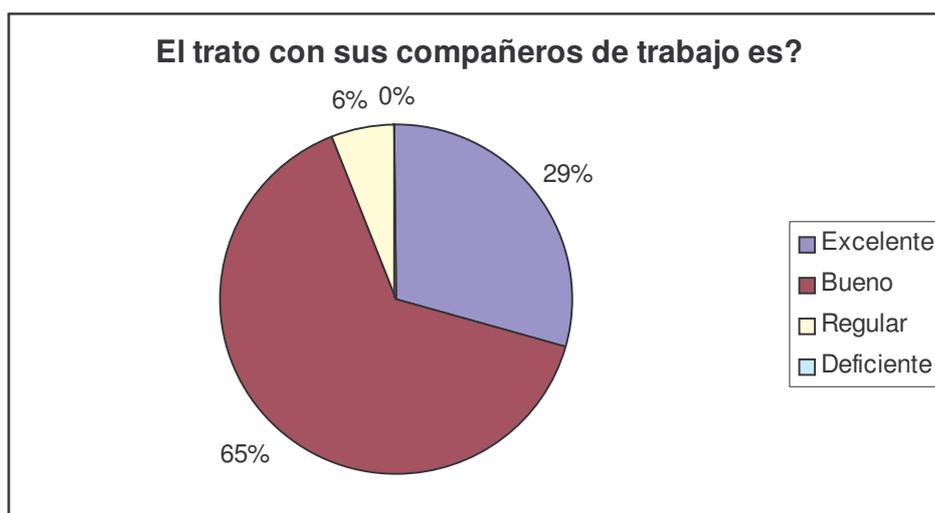
Pregunta 5. El trato con sus compañeros de trabajo es?

Cuadro 5. Pregunta 5.

RESPUESTAS	TOTAL
Excelente	5
Bueno	11
Regular	1
Deficiente	0

Fuente. Este estudio

Gráfico 5. Pregunta 5.



Fuente. Este estudio

Según el gráfico muestra que el 65% califica como bueno el trato que mantiene con sus compañeros de trabajo, un 29% como excelente y el 6% como regular.

Pregunta 6. Su trabajo le permite desarrollarse personalmente?

Cuadro 6. Pregunta 6.

RESPUESTAS	TOTAL
SI	15
NO	2

Fuente. Este estudio

Gráfico 6. Pregunta 6.



Fuente. Este estudio

La grafica muestra que el 88% de los encuestados dicen que el trabajo desempeñado les permite desarrollarse personalmente, porque les permite tener experiencia, aprender a convivir bien con los demás, aprenden a conocer las diferencias individuales, permite autonomía en el desarrollo de trabajo, les ayuda a surgir en vida propia y en la de su familia, desarrollarse íntegramente con su profesión, permite el logro de objetivos, disfrutan el trabajo realizado y les permite servir a la comunidad y el 12% afirman que no les permite desarrollarse personalmente, porque no existen incentivos y por que se sienten condicionados a la hora de realizar sus actividades acatando normas y políticas propuestas por la entidad, dejando de lado los intereses individuales.

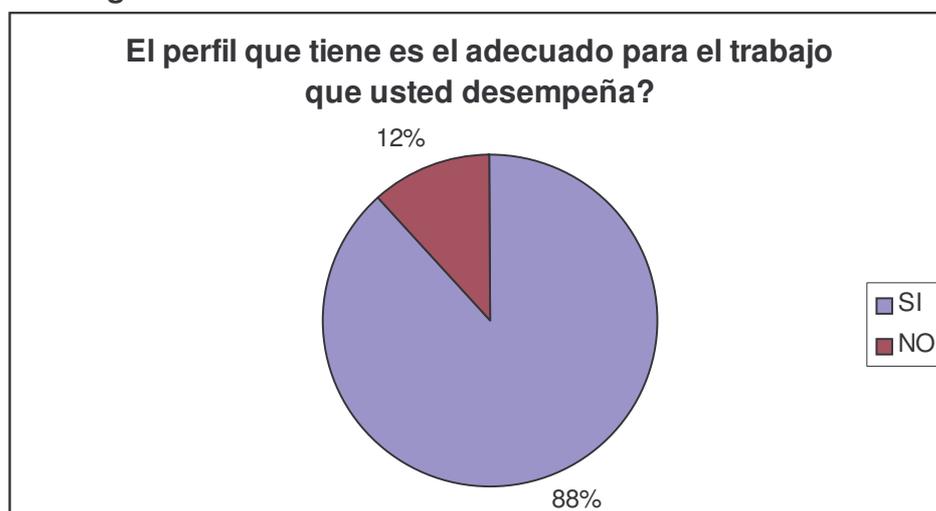
Pregunta 7. El perfil que tiene es el adecuado para el trabajo que usted desempeña?

Cuadro 7. Pregunta 7.

RESPUESTAS	TOTAL
SI	15
NO	2

Fuente. Este estudio

Gráfica 7. Pregunta 7.



Fuente. Este estudio

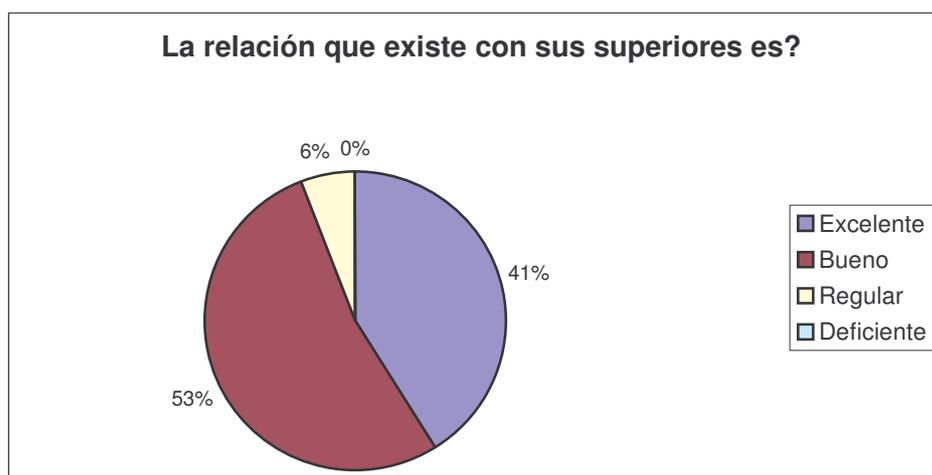
Según la grafica indica que el 88% de los encuestados dicen que el perfil es el adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo, por que se realiza las funciones en las cuales están capacitados, porque su función es servir y se logra el objetivo, les permite facilidad para relacionarse con las personas para desempeñar de la mejor manera su trabajo y un 12% avalan que no están ejerciendo su profesión, porque falta mas infraestructura para ampliar el campo de acción del servicio y cumplir con las expectativas de los profesionales de la salud y por que no se respeta la profesión que esta ejerciendo,

Pregunta 8. La relación que existe con sus superiores es?

Cuadro 8. Pregunta 8.

RESPUESTAS	TOTAL
Excelente	7
Bueno	9
Regular	1
Deficiente	0

Gráfica 8. Pregunta 8.



Fuente. Este estudio

Según la gráfica el 53% de los encuestados indican que la relación que existe con sus superiores es buena, el 41% es excelente y para el 6% es regular, lo que no muestra que la relación existente entre superiores y colaboradores es adecuada influyendo positivamente en el manejo del clima organizacional

Pregunta 9. La comunicación que se tiene en la unidad de salud estudiantil es?

Cuadro 9. Pregunta 9.

RESPUESTAS	TOTAL
Excelente	2
Bueno	10
Regular	5
Deficiente	0

Fuente. Este estudio

Gráfico 9. Pregunta 9.



Fuente. Este estudio

La grafica indica que el 59% de los encuestados manejan una comunicación buena, un 29% regular y un 12% excelente.

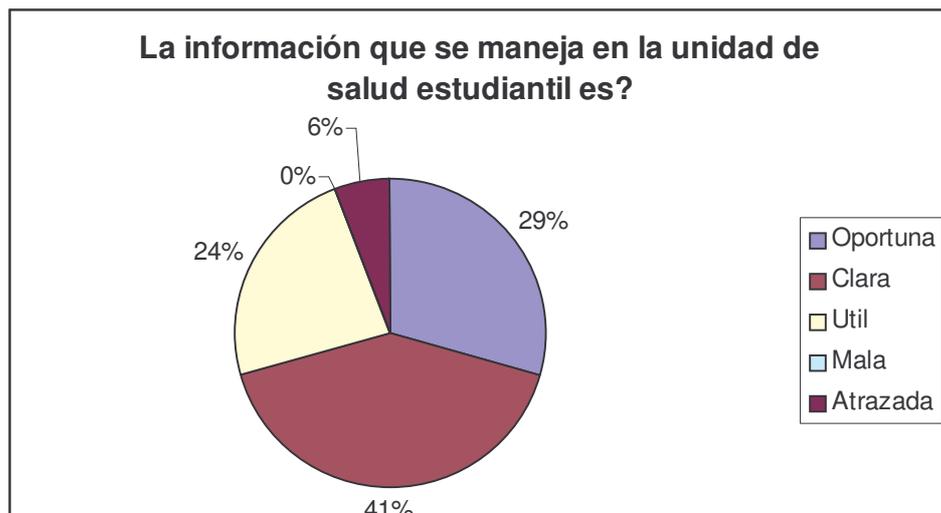
Pregunta 10. La información que se maneja en la unidad de salud estudiantil es?

Cuadro 10. Pregunta 10.

RESPUESTAS	TOTAL
Oportuna	5
Clara	7
Útil	4
Mala	0
Atrasada	1

Fuente. Este estudio

Gráfica 10. Pregunta 10.



Fuente. Este estudio

Según la grafica anterior se puede definir que el 41% de los encuestados afirman que manejan una información clara, un 29% oportuna y un 6% información atrasada lo cual dificulta el desempeño de las actividades influyendo directamente en el clima organizacional de la empresa.

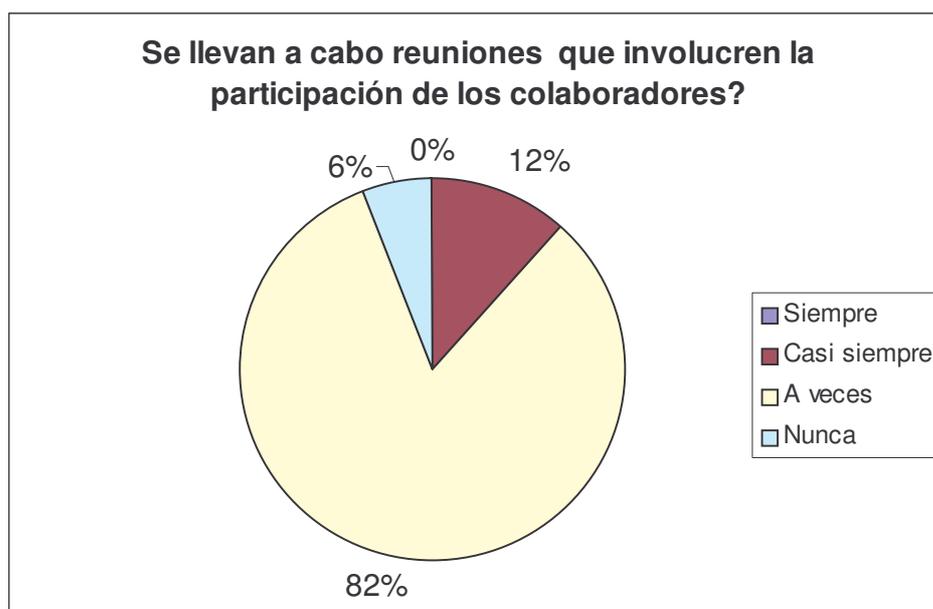
Pregunta 11. Se llevan a cabo reuniones que involucren la participación de los colaboradores?

Cuadro 11. Pregunta 11.

RESPUESTAS	TOTAL
Siempre	0
Casi siempre	2
A veces	14
Nunca	1

Fuente. Este estudio

Gráfica 11. Pregunta 11.



Fuente. Este estudio

Según la grafica anterior nos muestra que un 82% de los encuestados afirman a veces se llevan a cabo reuniones que involucren la participación de los colaboradores un 12% casi siempre y un 6% nunca.

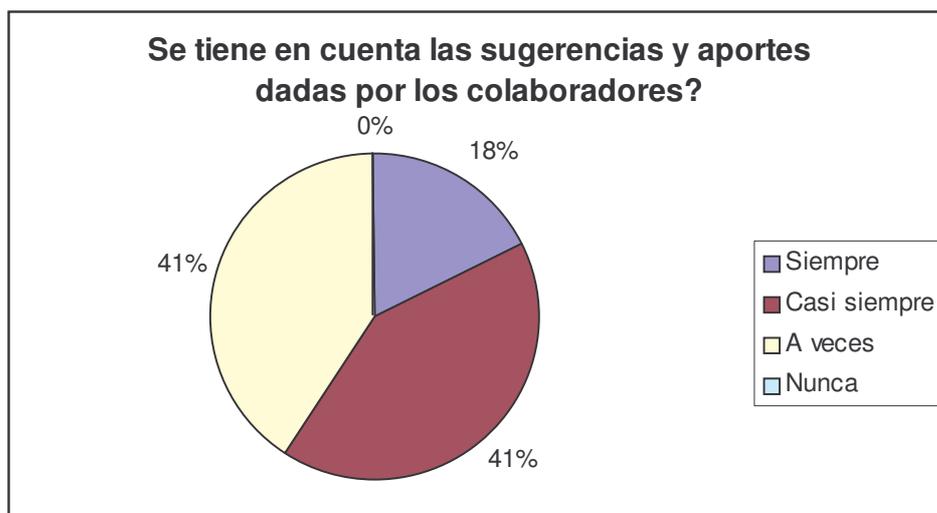
Pregunta 12. Se tiene en cuenta las sugerencias y aportes dadas por los colaboradores?

Cuadro 12. Pregunta 12.

RESPUESTAS	TOTAL
Siempre	3
Casi siempre	7
A veces	7
Nunca	0

Fuente. Este estudio

Gráfico 12. Pregunta 12.



Fuente. Este estudio

La grafica anterior indica que un 41% de los encuestados afirman que casi siempre se tienen en cuenta sugerencias y aportes proporcionadas por sus colaboradores, otro 41% dicen que a veces y un 18% que siempre se toman en cuenta las sugerencias de sus integrantes en la toma de decisiones.

Pregunta 13. Sugerencias y aportes que dieron a conocer los encuestados para mejorar el clima organizacional:

- a. Dar espacios para de integración y realizar talleres y tratar temas de comunicación
- b. Trabajar el tema de valores como: tolerancia, transparencia, honestidad, respeto y el cumplimiento del deber.
- c. Trabajar por la comunicación entre compañeros de trabajo.
- d. Trabajar por la motivación y estabilidad laboral
- e. Se sugieren técnicas de capacitación, participación en diferentes temáticas.
- f. Mantener una buena convivencia entre los colaboradores.
- g. Proporcionar un puesto de trabajo adecuado para el eficiente desempeño de las actividades, especialmente para manejar la información dotando medios de comunicación (teléfono, fax, Internet).
- h. Que se tengan en cuenta las ideas y aportes para mejorar las relaciones laborales.

5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL

La unidad de salud estudiantil actualmente no maneja un área de talento humano, lo cual ha hecho que se creen falencias en el manejo del clima organizacional entre sus colaboradores, por lo tanto es necesario plantear un proceso de mejoramiento del clima organizacional con el fin de lograr buenas relaciones interpersonales, eficiencia en el desarrollo de sus tareas, un eficiente manejo de la comunicación entre todos los colaboradores y el planteamiento de un plan de incentivos que permita desempeñar las actividades en un ambiente de armonía y gozo sin dejar de lado la responsabilidad y el compromiso con la organización incrementando la efectividad en la calidad del servicio.

6. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La unidad de salud estudiantil es una dependencia de la universidad de Nariño que presta servicios de salud en Medicina general, Odontología, psicología y demás a estudiantes de la misma entidad.

6.1 MISIÓN

La unidad de salud estudiantil de la universidad de Nariño es una institución prestadora de servicios en salud, IPS, que ofrece los servicios de primer nivel, tendientes hacia la prevención, cuidado, conservación y recuperación de la salud basados en concepto integral para lograr un bienestar personal y social en la comunidad universitaria.

6.2 VISIÓN

La universidad de Nariño a través de la unidad de salud estudiantil, busca mediante acciones de promoción, prevención y recuperación de la salud contribuir al desarrollo integral del individuo que permita la construcción de una universidad con una mejor calidad de vida.

6.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Optimizar la prestación de servicios de salud a los usuarios de la unidad de salud estudiantil.
- Modernizar la administración y mantener la actualización tecnológica para garantizar la calidad total en todos los procesos de la administración.
- Capacitar permanentemente el Talento Humano de todas las áreas y fortalecer el sentido de pertenencia con la institución incrementando el bienestar del mismo.
- Estimular la investigación en todas las áreas de la unidad de salud estudiantil con el fin de lograr el beneficio de los usuarios y el mejoramiento continuo en la gestión de salud.

6.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La Unidad de Salud Estudiantil de la Universidad de Nariño es una dependencia adscrita al Sistema de Bienestar Universitario. Entre sus objetivos están:

- Prestar servicios de atención en salud de primer nivel, dirigidos a recuperar y conservar la salud de los estudiantes vinculados a la Universidad.
- Realizar programas orientados hacia la Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad en la comunidad de la Universidad de Nariño.
- La atención de estudiantes en el área de Medicina, Odontología, Psicología y Primeros Auxilios se realiza en la sede de la Unidad de Salud Torobajo y actualmente en la sede Unidad de salud VIPRI se presta el servicio de Medicina, Psicología y odontología.

6.4.1 Atención médica:

- a. Presta los siguientes servicios.
- b. Consulta medicina general.
- c. Mediante cita programada. Tiempo de espera máximo 24 horas
- d. Jornadas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- e. Pequeñas cirugías
- f. Atención de consulta prioritaria (todos los días)

Se considera prioritario:

- fiebre y / o escalofrío
- crisis convulsivas
- traumas y / o accidentes.(remisión y cobertura seguro estudiantil de Accidentes)
- dolor abdominal (dolor de estomago)
- cefalea (dolor de cabeza)
- dolor al pecho
- problemas respiratorios agudos.
- Crisis hipertensiva (presión alta)
- Hipotensión (presión baja)
- Lipotimias (mareos y desvanecimientos)

El servicio medico no incluye:

- Medicamentos
- Exámenes de laboratorio y rayos X
- Consulta especializada

Atención en primeros auxilios, Se presta los servicios de:

- Curaciones
- Inyectología

6.4.2 Atención odontológica:

- Presta los siguientes servicios
- Profilaxis (limpieza)
- Detartraje (retiro de cálculos)
- Exodoncias simples
- (Extracciones convencionales incluyendo terceros molares)
- Obturaciones en resina en anteriores y posteriores (calzas)
- Asesoría para interconsulta con especialistas.
- Atención de consulta prioritaria (todos los días)

Se considera prioritario:

- Dolor agudo
- Absceso
- Fractura dental
- Retiro de puntos
- Caída de obturaciones (calzas)

6.4.3 Atención psicológica:

- Presta los siguientes servicios:
- Atención en psicología clínica
- Valoración y tratamiento
- Psicoterapia individual.
- Asesoría en terapia de pareja, infantil, de familia y de grupo.
- Mediante citas programadas. Tiempo de espera máximo 24 horas.
- Atención de consulta prioritaria (todos los días)

Se considera prioritario:

- Ataques de pánico (Shock Nervioso)
- Ansiedad generalizada

- Crisis de angustia
- Ideas suicidas
- Intentos de suicidio
- Depresión
- Apoyo en situaciones de duelo y desastres

Centro de apoyo académico: Se brinda asesoría psicopedagógica en:

- Métodos, técnicas y hábitos de estudio
- Técnicas de expresión oral y escrita
- Valoración de actitud y aptitud vocacional
- Trastornos del aprendizaje
- Relaciones interpersonales docente- estudiante
- Proyecto de vida- acompañamiento psicosocial

Asesoría en manejo afectivo
En salud sexual y reproductiva

Comités de investigaciones interdisciplinarias
Estudios de casos clínicos y consejo médico.

El servicio psicológico no incluye: psiquiatría, desordenes mentales severos, rehabilitación en casos de farmacodependencia y alcoholismo.

6.4.4 Incapacidades. La transcripción de incapacidades, en general (médicas, psicológicas, odontológicas), se realizan personalmente, para lo cual deberá presentar:

- Carnet estudiantil revalidado
- Carnet de citas
- Incapacidad en original

6.4.5 Servicio de póliza de accidentes universitaria seguros MAPFRE. La Unidad de Salud Estudiantil se encarga además de apoyar a los estudiantes en la gestión del manejo para coberturas del seguro estudiantil, el cual incluye:

Cuadro 13. Coberturas

AMPAROS	VALOR ASEGURADO
Fallecimiento por cualquier causa	\$ 6,000,000
Inhabilitación Total y Permanente	\$ 10,000,000
Beneficios por desmembración	\$ 10,000,000
Gastos Médicos por Accidente	\$ 5,000,000
Riesgo Biológico por Accidente	\$ 5,000,000
Accidente Químico por Accidente	\$ 5,000,000
Enfermedades Tropicales	\$ 5,000,000
Enfermedades Amparadas	\$ 5,000,000
Ambulancia o Traslado a estudiantes	\$ 500,000
Ambulancia Gratis Administrativos	\$ 500,000
Rehabilitación Integral	\$ 10,000,000
Renta Educativa.	\$ 3,000,000
Incapacidad Universitaria	\$ 500,000
Asistencia Exequias	\$ 2,500,000
Auxilio Administrativo X Muerte	\$ 500,000

Fuente. Este estudio

En caso de accidentes o de cualquier siniestro el estudiante podrá dirigirse a la unidad de Salud Estudiantil sede Toro bajo o VIPRI para mayor orientación, el único requisito para acceder a la cobertura de la póliza es encontrarse matriculado como estudiante regular de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO

7. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

7.1 LA MOTIVACIÓN

Es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos".

La motivación esta constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Según Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

7.2 LAS ACTITUDES

Son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia se refiere al comportamiento. Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la disminución de.

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia:

"El método mas simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones" porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones

del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas y aun si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

7.3 SATISFACCIÓN LABORAL

Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad

Factores determinantes en la satisfacción. De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

7.4 EL ESTRÉS

O tensión es como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que el colaborador desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante"

7.4.1 Agentes del estrés:

- ✓ Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- ✓ Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- ✓ Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- ✓ Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.
- ✓ Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermaría a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal.

7.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es definida por Davis y Newstrom como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización", es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad.

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad.

La dimensión de la cultura de administración es la forma de diseñar el proceso de dirección y organización de la empresa, tanto con su entorno como con su propia organización interna, es decir, de acuerdo con la cultura que hayan desarrollado y compartido, la forma de dirigirse de organizarse en la empresa tanto interna como externamente, será particular y diferente a la de otra empresa.

García (1999) analiza el desarrollo de la cultura organizacional desde cinco enfoques diferentes:

- ✓ Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.
- ✓ Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.
- ✓ Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y

comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.

- ✓ El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.
- ✓ El último enfoque es a que en el que la cultura ha sido referida como el "Software" de la empresa que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización.

7.6 EL INVOLUCRAMIENTO

Este es definido en el trabajo como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labor, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Flores (1997), menciona que entre los avances mas significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

No obstante también establece la contraparte:

Las descripciones colaborador y factor humano no puede quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en el que trabajador no es un engrane mas de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía.

7.7 CONFLICTO

Valdez (1998) comenta que desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forma parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que éste capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo. En la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fraticida, de diferencia de clases e ideologías a su vez se definen conflicto como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar los métodos por emplear para cumplir esas metas.

7.8 LA COMUNICACIÓN

es un proceso que articula las estrategias de la organización con el Talento humano, para de esta forma lograr hacer realidad las metas propuestas. Somos concientes de que los empleados son los encargados de expresar los atributos que caracterizan nuestras marcas, y de esta manera el recurso humano se convierte en el diferenciador frente a la competencia. La comunicación es un agente dinamizador de la gestión de la compañía en un entorno de relaciones armónicas y productivas con sus empleados.

7.9 RELACIONES INTERPERSONALES

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, a través de las cuales, intercambiamos formas de sentir, compartimos necesidades, intereses y afectos.

El logro de los objetivos en una organización esta asociado, de manera importante al buen manejo de las Relaciones Interpersonales, ya que es un tema que involucra a todo el personal de una Organización, y de manera muy particular a los supervisores, quienes tienen una labor crucial en la motivación del personal subalterno. La base de estas relaciones interpersonales es la comunicación, la cual debe ser directa y sincera, de forma que sea comprensible tanto por el emisor como por el receptor, debe basarse en una mutua "credibilidad", en el respeto y la consideración. En el ambiente laboral, muchas veces tenemos que relacionarnos con personas que tienen puntos de vista diferente es al de nosotros, y es allí donde surgen los conflictos; en este sentido, es necesario estar abiertos, flexibles y establecer estrategias comunicativas que contribuyan a generar relaciones armoniosas, en un ambiente de negociación donde se logre el bienestar psicológico y laboral.

Hoy en día para nadie es desconocido que un buen ambiente laboral, es un medio determinante para favorecer el óptimo cumplimiento de las metas y objetivos.

No es factible lograr que las actividades se realicen de una manera eficaz y eficiente, si dentro del grupo de trabajo se carece de disciplina, ética profesional, valores y sobre todo una buena dosis de respeto entre los individuos que lo conforman.

7.10 ESPACIOS FÍSICOS

Es responsabilidad promover el cuidado de los espacios físicos, su uso adecuado, la mejora en su dotación, su mantenimiento y la reorganización de los mismos que permita la optimización del desempeño del trabajo en las diversas áreas de la unidad de salud estudiantil.

7.11 AMBIENTE DE TRABAJO

Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Por lo que se debe fomentar al colaborador una filosofía de aprendizaje que impulsa al personal al crecimiento profesional en cuanto a la comunicación honesta, mantener acuerdos, fomentar y apoyar los retos de trabajo que tiene el personal, responsabilizarse de crear un ambiente propicio y generoso de aprendizaje, Desechar lo que no funcione, y el reconocimiento de logros.

Una actitud positiva y un ambiente de apoyo liberan la fuerza innata del personal y crea efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito en los negocios. El manejo de una filosofía ganar-ganar crea mayor fuerza de equipo y mayor seguridad en la satisfacción incidiendo en los usuarios.

8. INCENTIVOS PARA MOTIVAR A LOS COLABORADORES

- ✓ Logro: llegar a los resultados esperados es una manera efectiva de motivación.
- ✓ Reconocimiento al logro: saber reconocer el eficiente desempeño por parte de sus superiores incide en la motivación de los colaboradores.
- ✓ El trabajo en sí mismo: un trabajo retador, adecuado para la persona motiva al colaborador eficientemente.
- ✓ Responsabilidad que se otorga a los colaboradores.
- ✓ Crecimiento o avance: el que los colaboradores sientan que han dado un paso adelante y que tienen perspectivas de seguir caminando.

9. OBJETIVOS Y POLITICAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

9.1 OBJETIVOS

9.1.1 General. Planear, fomentar, promover y realizar acciones que permitan mejorar el clima organizacional.

9.1.2 Específicos:

- ✓ Crear en el personal actitudes positivas relacionadas con el clima organizacional
- ✓ Lograr la participación de todo el personal en la identificación de acciones a realizar
- ✓ Elaborar y ejecutar planes anuales, mensuales de capacitación y actividades sociales en base a necesidades reales del personal
- ✓ Fomentar y ejecutar planes de promoción de personal

9.2 POLÍTICAS

- ✓ Crear un comité responsable del clima organizacional, que involucre al personal representante de las diferentes unidades de trabajo en la unidad de salud estudiantil.
- ✓ Gestionar la asignación del equipo, recursos materiales y humanos para mejorar el clima organizacional que permita el confort y comodidad al personal.
- ✓ Planificar y programar actividades que contribuyan al desarrollo del personal y de su familia.
- ✓ Promover el desarrollo de actividades al menor costo y en forma participativa.
- ✓ Destacar el nexo determinante entre el clima organizacional y los factores que lo condicionan.
- ✓ Buscar en forma continúa y permanente estrategias innovadoras para capacitar al recurso humano a fin de lograr satisfacer sus necesidades.
- ✓ Considerar al talento humano como el elemento más importante de la institución.

10. MATRICES DE EVALUACIÓN

A continuación se aplicaron matrices de evaluación para identificar la manera como influyen los factores internos y externos en la unidad de salud estudiantil y su impacto dentro de la organización.

Según la aplicación de la matriz de capacidad interna PCI y los resultados del proceso de análisis y consulta sobre las debilidades y fortalezas de la unidad de salud estudiantil, permitieron estudiar la capacidad institucional de la misma. Las variables se agruparon dentro de cinco categorías como: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Tecnológica, Capacidad de Talento Humano y Capacidad Financiera. Posteriormente se valoraron entre -5 y 5, de acuerdo a su incidencia, y aquellas que fueron ubicadas en los rangos de -3 a -5 y de 3 a 5 se consideraron significativas para conformar la Matriz DOFA.

En cuanto a la aplicación del Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio – POAM su objetivo es analizar y valorar las amenazas y oportunidades. Estas variables fueron agrupadas dentro de las categorías de Factores Económicos, Factores Políticos, Factores Sociales y Factores Legales y Normativos. Posteriormente se aplicó un sistema de valoración igual al utilizado en el PCI

En la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos MEFI se tuvo en cuenta diversos aspectos internos sobresalientes en la organización y la ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal funcionamiento de la unidad de salud estudiantil, y de acuerdo a los parámetros establecidos, según el resultado obtenido de 2.3 muestra que es una empresa que tiene debilidades internas con respecto al clima organizacional, lo cual indica que se debe profundizar en el tema y mejorar en algunos aspectos. En la aplicación de la matriz de factores externos MEFE siguiendo los lineamientos de la planeación estratégica, se ponderaron los factores externos claves y se clasificaron de acuerdo a la incidencia que tienen en el entorno en que se desarrolla. El resultado obtenido es 2.61, que indica que debe aprovechar las oportunidades externas que permitan mejorar el clima organizacional de la unidad de salud estudiantil, con el objetivo de contrarrestar las amenazas que brinda el entorno, lo cual lo convierte en atractivo.

Matriz DOFA para Formulación de Estrategias Pretende la identificación de estrategias, mediante el cruce de variables que se perfilaron como de mayor relevancia en el PCI y en el POAM, en la matriz MEFI y MEFE Para tal fin se cruzaron las fortalezas con las oportunidades (FO), las debilidades con las oportunidades (DO), las fortalezas con las amenazas (FA) y las debilidades con las amenazas (DA).

10.1 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Cuadro 14. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con capital monetario. 2. los usuarios delegan de forma acertada las funciones. 3. cuenta con oficinas y espacios físicos propios. 4. cuenta con un amplio portafolio de servicios. 5. es eficientemente y oportuna la calidad del servicio prestado por los profesionales de salud. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. la unidad de salud estudiantil no posee un comité o equipos de trabajo que se responsabilice del clima organizacional. 2. Déficit en habilidades para la vida. 3. No hay un plan de incentivos para los motivar a los colaboradores. 4. No existe un canal adecuado de comunicación. 5. No se realizan reuniones periódicas donde participen todos los colaboradores. 6. Carece de un manual de convivencia y valores Éticos. 7. Resistencia al cambio. 8. Carencia y obsolescencia de equipos de cómputo y equipos de salud.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento poblacional. 2. Capacitación constante para el personal. 3. Facilidad para realizar convenios. 4. Facilidad de acceso a nueva tecnología. 5. Automatización de procesos. 6. Demanda de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilizar a los colaboradores acerca del desarrollo humano por medio de charlas y de talleres. ✓ Promover a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un plan de incentivos que contribuya a la motivación de los colaboradores. ✓ Capacitar al colaborador para lograr la efectividad organizacional.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica. 2. Tratados comerciales. 3. Taza de desempleo. 4. Uso irracional de los servicios. 5. Nuevas reformas básicas para el funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener efectivo canal de comunicación. ✓ Establecer planes de desarrollo en cada área. ✓ Mantener un ambiente físico adecuado para el desarrollo de las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un buzón de sugerencias para los colaboradores. ✓ Promover el trabajo en equipo para lograr la eficiencia y disminuir el nivel conflicto. <p>Brindar al colaborador la seguridad necesaria para el desarrollo de sus actividades.</p>

11. PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA: diseñar un proceso de mejoramiento del clima organizacional.					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	PRESUPUESTO	INDICADOR
Mejorar el clima organizacional de la unidad de salud estudiantil.	Formar equipos de trabajo	Coordinadora de la unidad de salud.	Fortalecer la cultura del trabajo en equipo en un 100%.	\$ 50.000	No Equipos de trabajo conformados.
	Capacitar a líderes de cada equipo de trabajo fortaleciendo el liderazgo y demás temas de interés.	Coordinadora de la unidad de salud.	Incrementar la eficiencia el en trabajo a desarrollar en un 100%.	\$200.000	Programas de capacitación ejecutados/Programas de capacitación programados.
	Establecer planes de desarrollo para cada equipo de trabajo.	Coordinadora de la unidad de salud.	Lograr una organización sólida en un 100%.	\$300.000	Optimización de proyectos
	Realizar reuniones continuamente y concientizar a los colaboradores sobre temas relacionados con el clima organización.	Coordinadora de la unidad de salud.	Mejorar el clima organización de cada área en un 100%.	\$50.000	Índice de programas adelantados en talento humano
	Diseñar un plan de incentivos para motivar a los colaboradores en el desempeño de su trabajo.	Coordinadora de la unidad de salud.	Lograr la máxima satisfacción en el desarrollo de su trabajo, en un 100%	\$ 500.000	Índice de inversión en el bienestar laboral.
	Dotar de herramientas de comunicación necesarias en cada área de salud de manera que no distorsione la información.	Coordinadora de la unidad de salud.	Lograr una comunicación clara y efectiva en un 100%.	\$200.000	Entidad hábil y efectiva.
	Diseñar un buzón de sugerencias para los colaboradores.	Coordinadora de la unidad de salud.	Alentar la participación de cada colaborador en un 100%	\$70.000	Índice de respuestas de PQRs por area.
	Fortalecer la identificación y participación de cada colaborador por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas cotidianas.	Coordinadora de la unidad de salud.	Mejorar las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores en un 100%.	\$100.000	Programas integrales de bienestar.
	Mantener bien dotado el lugar de trabajo, según sea la necesidad para cada colaborador.	Coordinadora de la unidad de salud.	Brindar seguridad a cada colaborador en el desarrollo de sus tareas en un 100%.	\$2.000.000	Ejecucion y mantenimiento de equipos .

Fuente. Este estudio

12. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se da a conocer la aplicación de un modelo administrativo, teniendo en cuenta una serie de lineamientos administrativos actualizados y orientados a mejorar el clima organizacional de la unidad de salud estudiantil de la universidad de Nariño.

12.1 OBJETIVOS DEL MODELO

12.1.1 General. Lograr un clima organizacional agradable que contribuya al mejoramiento efectivo e integral de la organizacional.

12.1.2 Específicos:

- ✓ Identificar los factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales que influyen en el clima organizacional.
- ✓ Diseñar un plan motivacional para mejorar el clima organizacional
- ✓ Implementar una estructura organizativa responsable del clima de la creación de un comité.
- ✓ Evaluar el clima organizacional a través de cuestionarios y auto evaluaciones cada seis meses.

12.2 IMPORTANCIA

Hoy en día es imprescindible a nivel empresarial o institucional contar con un clima organizacional que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante los Usuarios; razón por la cual todo el personal directriz debe tener claramente definido las políticas, objetivos, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas, a fin de lograr en forma permanente sus propósitos, por ello es necesario la puesta en practica de elementos administrativos que lleven al logro del objetivo final que es brindar una atención oportuna, de calidad y contar con una imagen interna agradable y competitiva.

12.3 ÁMBITO DEL MODELO

El modelo estará disponible para todo el personal de la unidad de salud estudiantil y en forma específica para los miembros que integren la estructura organizativa responsable del clima organizacional.

12.4 INSTRUCCIONES PARA SU USO

El modelo deberá actualizarse cada seis meses a fin de evitar la obsolescencia y toda propuesta o sugerencia de cambio deberá hacerse por escrito a darla a conocer a todos los colaboradores.

12.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuaciones dará a conocer una serie de factores que influyen para que el clima organizacional no reúna las condiciones esenciales que permitan lograr el funcionamiento efectivo en forma integral, los que para una mejor identificación se clasifican de la forma siguiente:

12.5.1 Económicos. En estos los más relevantes son: la inconformidad con los sueldos y salarios, el desempeño de funciones que no van con el nombramiento, la falta de un sistema de compensaciones por la creatividad e iniciativa, existiendo poco interés observado por parte del personal

12.5.2 Educativos. En ellos se encuentra la carencia de planes y programas de capacitación y actividades orientadas a mantener un clima organizacional agradable, es decir, que presente una nueva cultura de trabajo.

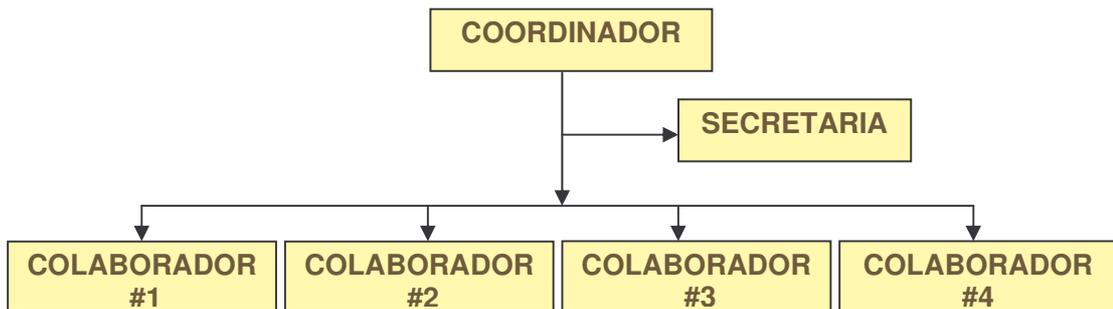
12.5.3 Administrativos. Que se responsabilicen de actividades específicas, ya que se carece de equipos de trabajo, comités, para alcanzar un clima organizacional agradable en forma permanente, además falta de un sistema de comunicación diseñado y ejecutado en forma técnica, capacitaciones realizadas en forma esporádica y preferencial, escasa movilidad de personal, ambiente de los puestos de trabajo que no reúnen las condiciones necesarias de espacio, iluminación, limpieza, equipos inadecuados, marginación de empleados en algunos casos de participación en la toma de decisiones, ausencia de sistemas de sugerencias y concientización de los beneficios.

12.5.4 Motivacionales. Entre ellos lo que mas resalta es la falta de una planificación de estímulos a proporcionar, a fin de que pueda lograrse una nueva cultura de trabajo para que el personal esté motivado a participar en la identificación, solución de problemas, proyecciones, generar creatividad e iniciativa y mejorar las relaciones humanas; y la no puesta en práctica de planes que incluyan aspectos relacionados con prestaciones laborales adicionales a las que establece la ley, actividades sociales, movilidad de personal, premios, entre otros, que ayudará a solucionar la problemática existente.

Con lo expuesto anteriormente queda demostrado que existe una diversidad de factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales que influyen en el clima organizacional, lo que ha dado lugar a insatisfacciones en el personal, generándose situaciones que se caracterizan por la existencia de conflictos y

ausentismo en forma constante, falta de coordinación, apoyo y colaboración y por ende un rendimiento no efectivo.

Figura 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RESPONSABLE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente. Este estudio

12.6.1 Ubicación. Se recomienda que el comité se ubique como una dependencia de la dirección de la unidad de salud estudiantil, integrado por los mismos miembros de la organización, a fin de ser apoyada y asesorada por ésta en los aspectos administrativos y que a su vez pueda realizar acciones en forma independiente del interés particular de los otros elementos de la altos logrando así los organización y a la vez tener acceso a los niveles de autoridad mas objetivos, metas propuestas por la institución, consolidando el éxito esperado.

12.6.2 Función general del comité. Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar las funciones del comité.

12.6.3 Funciones específicas del comité:

- ✓ Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas presentados por el coordinador del comité
- ✓ Asistir a reuniones convocadas por el comité responsable del clima organizacional
- ✓ Apoyar las decisiones tomadas por el comité
- ✓ Facilitar los recursos materiales y humanos
- ✓ Asignar un local para reuniones del comité
- ✓ Elaborar planes y programas de trabajo anuales, trimestrales, mensuales, diarios relacionados con el clima organizacional.
- ✓ Establecer sistemas de comunicación en forma técnica
- ✓ Supervisar las actividades realizadas por los miembros del comité

- ✓ Realizar investigaciones sobre detecciones de necesidades materiales y humanas en las diferentes unidades de la institución
- ✓ Realizar gestiones para la aprobación de planes de prestaciones laborales no contempladas en la ley, de actividades sociales que beneficien al personal y a la institución.
- ✓ Elaborar proyectos de capacitación sobre recursos humanos, higiene y seguridad institucional, motivación y otros orientados a mantener en forma permanente un clima organizacional agradable y gestionar su financiamiento ante organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- ✓ Incentivar y capacitar al personal fomentando el trabajo en equipo
- ✓ Promover una administración basada en valores
- ✓ Gestionar la realización de actividades sociales que conlleven a la satisfacción y armonía del personal.
- ✓ Recepción y elaboración de documentos relacionados con el comité
- ✓ Elaborar actas de reuniones y envío de correspondencia del comité
- ✓ Elaboración, control y archivo de todos los documentos del comité (informes, actas, reportes, acuerdos, entre otros)
- ✓ Elaborar proyectos orientados a mejorar sueldos y salarios
- ✓ Elaborar planes y programas sobre prestaciones laborales adicionales
- ✓ a las establecidas en la ley.
- ✓ Planificar los incentivos económicos a proporcionar por trabajos extras, creatividad o iniciativa y gestionar su financiamiento con instituciones o empresas gubernamentales y no gubernamentales
- ✓ Elaborar planes de promoción de personal y someterlos a su aprobación ante las autoridades superiores
- ✓ Rendir informes mensuales de actividades realizadas
- ✓ Investigar y promover el conocimiento de descripción de cargos para todo el personal
- ✓ Evaluar y difundir una comunicación eficaz en todo el personal
- ✓ Proponer programas de supervisión y control adecuados a nivel institucional
- ✓ Establecer y divulgar un sistema de sugerencias
- ✓ Informar a todo el personal los objetivos, metas, funciones, líneas de autoridad y canales de comunicación del comité responsable del clima organizacional
- ✓ Preparar informes y reportes de las actividades realizadas en un periodo determinado
- ✓ Elaborar planes y programas orientados a la motivación del personal
- ✓ Gestionar y realizar periódicamente charlas motivacionales con el fin de mejorar el ambiente laboral.
- ✓ Sugerir las condiciones ambientales necesarias en los puestos de trabajo para que el personal se sienta bien
- ✓ Sugerir y gestionar premios u otro tipo de incentivos por la creatividad e iniciativa del personal
- ✓ Promover un trato justo y digno de todo el personal
- ✓ Incentivar la creación de sistemas de seguridad e higiene laboral adecuados

12.7 TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Con el propósito de lograr la efectividad del funcionamiento del comité, es necesario que se implemente las siguientes técnicas direccionales que se mencionan a continuación:

12.7.1 El Liderazgo participativo o democrático. Este permitirá alentar la participación de todo el personal y a la vez comprometerlos en la realización de actividades que sean necesarias para mejorar el clima organizacional, su implementación implica poner en práctica la iniciativa, creatividad, saber escuchar y orientar; esto no limita hacer uso de otros tipos de liderazgos siempre y cuando las circunstancias lo ameriten (autocrático, liberal, interactivo, continuo)

12.7.2 La Toma de Decisiones Participativa o Grupal. Con ella se logrará compartir una determinada situación, analizarla y encontrar la mejor solución, fomentando a la vez el involucramiento y la opinión de todo el personal, generando de esta forma un mayor compromiso, auto confianza, responsabilidad y la consecución de decisiones que permitan lograr los objetivos propuestos.

12.7.3 La Comunicación Formal e Informal. A fin de lograr un intercambio efectivo entre el personal de las diferentes áreas de la unidad de salud estudiantil, se sugiere implementar los tipos de comunicación siguiente: la formal que debe realizarse a través de canales claramente definidos como son: memorando, circulares, reportes, entre otros. En ésta además debe utilizarse los flujos de información descendente, ascendente y cruzada (horizontal y diagonal) La informal, esta debe utilizarse para obtener información en forma rápida de aspectos que no quedan incluidos en la comunicación formal, para ello se sugiere la realización de reuniones con el personal en lugares como: la cafetería, puestos de trabajo, pasillos, etc; a fin de obtener comentarios y sugerencias sobre el clima organizacional.

12.7.4 Motivación. Para contribuir al logro de un contexto laboral adecuado y que el personal sea partícipe de éste, es necesario que los miembros del comité proporcionen estímulos a través de la forma siguiente:

- ✓ Facilitar la participación del personal de los diferentes niveles de la estructura organizativa a través de: reuniones, toma de decisiones, identificación y solución de problemas y acciones a realizar.
- ✓ Implementar un sistema de sugerencias (Buzones), divulgar sus beneficios y lo mas importante poner en práctica dichas sugerencias
- ✓ Difundir las acciones realizadas a través de medios técnicos (informes, revistas boletines) y la participación de los representantes de los diferentes unidades administrativas

12.8 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Para asegurar el progreso de las acciones del comité y el mejoramiento del clima organizacional, es necesario que se implementen acciones tendientes a la evaluación y seguimiento del funcionamiento del comité para la cual se recomienda las siguientes técnicas: - Asambleas Generales, las que deben utilizarse para la elección de los miembros del comité y evaluaciones periódicas (cada seis meses), de los resultados obtenidos.

12.8.1 Tes clima organizacional “Tecla”. Se utiliza para obtener información de cada uno de los colaboradores, acerca del manejo del clima organizacional desde diversos factores que lo componen, proporcionando un concepto de falso y verdadero según se hayan cumplido los objetivos referentes al mejoramiento del clima organizacional. (Ver anexo 1)

12.8.2 Método de Escala Gráfica de Calificación. Este está orientado a evaluar el desempeño del manejo del clima organizacional en la unidad de salud estudiantil por los miembros del comité y considera una serie de factores relacionados con la calidad de su trabajo, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad, capacidad de realización, responsabilidad en el trabajo, relaciones interpersonales, manejo de la comunicación, plan de Incentivos, condiciones ambientales del puesto de trabajo y el perfil de cada colaborador. (Ver anexo 2)

12.8.3 Encuesta. Se utilizará para obtener información relacionada con el logro de los objetivos propuestos, cambios relevantes en el clima organizacional y sugerencias por parte del personal de la unidad de salud estudiantil a fin de conocer el impacto de las acciones realizadas. (Ver anexo 3)

13. CONCLUSIONES

En el desarrollo de los proyectos nos permitió conocer la importancia de los incentivos motivacionales para el eficiente desempeño de cada colaborador sin importar su jerarquía.

Durante el desarrollo del proyecto se pudo identificar las variables positivas y negativas que se manejan a nivel interno y externo de una organización y así mismo nos permitió establecer estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional.

El grado de compromiso de los colaboradores disminuye, si no se tienen en cuenta las sugerencias y opiniones según sus necesidades, ya que no se sienten responsables de las decisiones unilaterales que los gerentes tomen.

Para mejorar todos los aspectos resaltantes que se analizan en este caso es indispensable la creación de un comité que maneje el talento humano y controle aspectos como la seguridad industrial, la motivación, y organización de la mayoría de sus colaboradores, relaciones interpersonales, manejo de comunicación etc.

14. RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de un proyecto orientado al mejoramiento del clima organización de una determinada organización es necesario realizar una investigación rigida que permita identificar las variables que influyen en el clima organizacional y así mismo darle una solución oportuna.

Es recomendable resaltar la importancia de los programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.

Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, idalberto (1998), Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2006. 120 p.

_____. Introducción a la teoría de la administración. Cuarta edición. Santafé de Bogotá Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2008. 111 p.

_____. Administración de los Nuevos tiempos. Santafé de Bogotá Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2008. 80 p.

HARRINGTON, James. Administración total del mejoramiento continuo. México: Mc Graw-Hil, 2006. 320 p.

KOONTZ, Harold, y Wihrich Heinz. Administración, una perspectiva global. México: Mc Graw Hill, 1998. 115 p.

ANEXOS

ANEXO A. TES DE CLIMA ORGANIZACIONAL “TECLA”

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

FECHA: _____

CUESTIONARIO	F	V
1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.		
2. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.		
3. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo.		
4. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros de trabajo.		
5. Aquí la gente se siente como metida en una jaula.		
6. En esta empresa se premia a la persona que trabaja bien.		
7. Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias		
8. Creo que hay trucos en la forma como dirigen a los empleados.		
9. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.		
10. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
11. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
12. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
13. A menudo ocurre que por temor a consultar, se decide lenta y herradamente.		
14. Existe flexibilidad en las reglas del trabajo.		
15. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
16. Aquí se dan ayudas extras fuera de lo que estrictamente exige el contrato de sueldo.		
17. Hay que tener miedo cuando se comete un error.		
18. Por lo general solo nos piden cuentas de trabajo cuando lo hemos acabado.		
19. En general, el trabajo se hacer superficial y mediocrementemente.		
20. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe determinar.		
21. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
22. Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa.		
23. Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados.		
24. Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas.		
25. Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo		
26. Se quiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados.		
27. La iluminación en los puestos de trabajo es adecuada.		
28. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.		
29. En esta empresa se cumple: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.		
30. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
31. Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		
32 Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe estar previamente elaborado.		

33. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.			
34. Mis compañeros de trabajo viven mejor que yo.			
35. Aquí se despide a la gente con facilidad.			
36. Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo.			
37. Por lo general los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia.			
38. A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.			
39. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo.			
40. Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados.			
41. Es necesario un largo trámite para obtener un permiso cualquiera.			
42. Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo.			
43. Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas.			
44. Puedo contar con la empresa como respaldo de la vejez.			
45. El que se esfuerza en el trabajo es recompensado.			
46. Muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.			
47. En esta empresa se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado.			
48. Aquí se fijan mucho en como se emplea el tiempo de trabajo.			
49. Siento que trabajo con compañeros no con rivales.			
50. Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia.			
51. Por lo regular a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la empresa.			
52. El costo de la vida afecta en forma especial a los empleados de esta organización.			
53. Acá la gente no se entromete en la vida privada de los demás.			
54. Casi nada ahorra esfuerzos por el cumplimiento de sus obligaciones.			
55. Aquí, la calidad del trabajo tiene que ser excelente.			
56. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se conoce quien debe resolverlo.			
57. Únicamente al finalizar el trabajo se revisa.			
58. La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca al jefe.			
59. Para evitar problemas es mejor no expresar el desacuerdo.			
60. Normalmente se buscan los errores y no las cualidades que tiene nuestro trabajo en si.			
61. Aquí se remunera al empleado según la habilidad.			
62. No se ahorran preocupaciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia.			
63. El superior tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesita.			
64. Los superiores no se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.			
65. Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.			
66. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.			
67. Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera.			

68. Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer.		
69. Si se comete un error se enseña a corregirlo.		
70. Realizando la misma labor, se ganaría más en otra empresa.		
71. El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.		
72. En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		
73. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
74. Se observa cierta desorganización en la distribución del tiempo.		
75. En esta organización se busca que cada cual tome sus propias decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
76. No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.		
77. Aquí uno puede expresarse sin temores con respecto al trabajo.		
78. Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.		
79. Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo.		
80. Los empleados pueden defenderse de la organización.		
81. En la empresa existe cierta preocupación porque el empleado de educación a sus hijos.		
82. En realidad a casi nadie le importa comenzar un trabajo aún cuando no se haya terminado el que se está haciendo.		
83. Por lo general, las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente.		
84. Existe un interés de parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la organización.		
85. Normalmente cuando trabajamos en grupos con otras dependencias de la organización nos colaboramos satisfactoriamente.		
86. Aquí existe mucho formalismo para todo.		
87. Es igual que trabaje intensamente o no lo haga		
88. Con el sueldo que la gente gana en esta empresa se puede llevar una vida decente.		
89. Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.		
90. A menudo se presentan hostilidades entre el personal.		

ANEXO B. EVALUACIÓN DEL COLABORADOR

NOMBRE					FECHA	
CARGO						
Cada pregunta se divide en número de grados de aplicación (nota). Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solo un grado a cada pregunta. Indique el valor en puntos o grados en la columna de la derecha						
FACTORES DE VALORIZACION	GRADOS					PUNTOS
	1	2	3	4	5	
Relaciones interpersonales	No se relaciona con ninguno de sus compañeros de trabajo.	La relación con sus compañeros es básicamente relacionada con el trabajo	Solo se relaciona con un grupo limitado de compañeros que causa discordias.	La relación con sus compañeros es fructuosa personal y profesionalmente.	La relación con sus compañeros es excepcional y colaboradora.	
Manejo de la comunicación.	No existen medios de comunicación.	Existen medios de comunicación ineficientes que distorsionan la información.	El manejo de comunicación es aceptable pero requiere mejorar.	El manejo de la comunicación es clara y efectivo.	El manejo de la comunicación es excepcional que ayuda a la toma de decisiones.	
Responsabilidad en el trabajo.	Requiere supervisión permanente debido a sus errores	Necesita frecuentemente supervisión.	Requiere eventual supervisión.	Requiere supervisión en casos especiales.	No requiere supervisión.	
Calidad de su trabajo	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	Cumple su trabajo como una obligación forzada.	Cumple en forma aceptable las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.	
Conocimiento del cargo	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo demuestra deseo de aprender.	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus obligaciones	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	
Plan de Incentivos	No existe ninguna clase de incentivos	Conoce esporádicamente algún incentivo pero no se cumple.	El manejo de incentivos es aceptable, debe mejorar.	El manejo de incentivos va mejorando a medida que se desarrolle el trabajo.	El manejo de incentivos es satisfactorio motiva de manera excepcional al colaborador.	
Condiciones ambientales del puesto de trabajo	No cumple con las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo.	No cumple con herramientas básicas para el desarrollo del trabajo.	Cumple con herramientas básicas para desempeñarse laboralmente.	Las condiciones de trabajo son aceptables y brindan seguridad.	Las condiciones de trabajo son excepcionales para el desempeño laboral.	
El perfil de cada colaborador.	El perfil no es el adecuado con respecto a su trabajo desarrollado.	Su perfil es el adecuado, pero no cumple con las tareas relacionadas con su trabajo.	El perfil es adecuado y el desarrollo de su trabajo es aceptable.	Su perfil cumple con las condiciones de su trabajo hay armonía en el desarrollo laboral.	El perfil es el perfecto y disfruta el desarrollo de su trabajo.	
SUB TOTAL DE PUNTOS						

ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION

Elegimos la escala grafica de calificación de evaluación por ser una prueba que entrega información subjetiva una vez que es aplicada a los integrantes de la empresa, individualmente y así poder medir los niveles de desempeño que se generaron al ejecutar los cargos asignados según los criterios que a continuación se enuncian.

Criterios de evaluación de desempeño según el formulario de escalas graficas con utilización de puntos.

Para poder determinar factores de mejor desempeño y los de bajo desempeño de este, nos basamos en los siguientes puntos críticos.

EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DE EL INTERVÁLO ENTRE:	RECOMENDACIONES
EXCELENTE	45 y más puntos	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque se esta desempeñando eficientemente.
BUENO	44 y 30 puntos	Se recomienda que siga esforzándose para mantener el nivel de desempeño en el cargo asignado
REGULAR	29 y 15 puntos	Se recomienda más esfuerzo por mejorar el desempeño.
INSUFICIENTE	14 y menos puntos	Se recomienda reorganizar la labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige

ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE SALUD ESTUDIANTIL

Objetivo: identificar la situación actual del manejo del clima organizacional de la unidad de salud estudiantil de la Universidad de Nariño.

Cargo: _____ Sexo: M ___ F ___

Edad: ____

1. Cuanto tiempo lleva laborando en esta empresa?

1.1 Seis meses a un año _____

1.2 Un año a tres años _____

1.3 De tres años en adelante _____

2. Como califica el ambiente que se percibe en su lugar de trabajo?

2.1 Excelente _____

2.2 Bueno _____

2.3 Regular _____

2.4 Deficiente _____

3. Su puesto de trabajo es?

3.1 Excelente _____

3.2 Bueno _____

3.3 Regular _____

3.4 Deficiente _____

4. Que beneficios ofrece la unidad de salud que contribuyen a la motivación del personal?

4.1 Incentivos monetarios _____

4.2 Estabilidad laboral _____

4.3 Reconocimiento público _____

4.4 Seguridad social _____

5. El trato con sus compañeros de trabajo es?

5.1 Excelente _____

5.2 Bueno _____

5.3 Regular _____

5.4 Deficiente _____

6. Su trabajo le permite desarrollarse personalmente?

6.1 Si ___ 6.2 No ___ 6.3 Por que? _____

7. El perfil que tiene es el adecuado para el trabajo que usted desempeña?

7.1 Si ____ 8.2 No ____ 8.3 Por que? _____

8. La relación que existe con sus superiores es?

8.1 Excelente ____

8.2 Bueno ____

8.3 Regular ____

8.4 Deficiente ____

9. La comunicación que se tiene en la unidad de salud estudiantil es?

9.1 Excelente ____

9.2 Buena ____

9.3 Regular ____

9.4 Deficiente ____

10. La información que se maneja en la unidad de salud estudiantil es?

10.1 Oportuna ____

10.2 Clara ____

10.3 Útil ____

10.4 Mala ____

10.5 Atrasada ____

11. Se llevan a cabo reuniones que involucren la participación de los colaboradores?

11.1 Siempre ____

11.2 Casi siempre ____

11.3 A veces ____

11.4 Nunca ____

12. Se tiene en cuenta las sugerencias y aportes dadas por los colaboradores?

12.1 Siempre ____

12.2 Casi siempre ____

12.3 A veces ____

12.4 Nunca ____

13. Sugerencias o aportes que ayuden a mejorar el clima organizacional de la unidad de salud estudiantil:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN..