

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MANIZALES  
2015

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES

PRESENTADO POR:  
MARTHA HELENA PINEDA URIBE

DIRECTOR  
Profesor CARLOS EDUARDO MARULANDA ECHEVERRY

PRESENTADO Para Optar al Título de Maestría en Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MANIZALES  
2015

## Dedicatoria

### **A Dios**

Jesús hijo de David ten compasión de mí,  
infinitas gracias por tu amor y misericordia.  
Agradezco tu amor y acompañamiento siempre,  
a lo largo de mi vida por enseñarme a ser cada día más y  
más paciente, a ejemplo de Santa María madre nuestra.  
Te alabo señor porque me llevas por verdes  
praderas y en ti descanso.

### **A mi Familia**

Por ser un pilar fundamental en la lucha diaria de la vida  
Y en especial a mi hermana Gloria Inés por ser incansable  
Siempre en busca de nobles ideales a pesar de las dificultades,  
Para ellos mi amor y esperanza.

### **A mi esposo**

Mauricio, por su compañía, apoyo y amor  
es un regalo que Dios me dio.

## **Agradecimientos**

Al director de mi trabajo Carlos Eduardo Marulanda Echeverry, por sus orientaciones además de compartir su conocimiento conmigo.

A los funcionarios de la biblioteca por su colaboración.

A las directivas de la Universidad por las oportunidades que me ha brindado en formación académica.

A aquellas personas que se cruzaron en el camino de mi vida y me ayudaron con su espíritu generoso para alcanzar esta meta: Diógenes de Jesús Ramírez R., Elisa Grajales V., Sebastián Robledo Giraldo y Viviana Zuluaga Rojas entre otros.

A los jurados por su tiempo en la revisión y aportes al mismo.

Gratitud.

## Resumen

El interés de esta investigación fue identificar la influencia de las 6 dimensiones relacionadas con el clima organizacional para la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; tales como: cooperación y apoyo, orientación a resultados, autonomía, toma de decisiones, motivación y comunicación; ante ello se vio la necesidad de revisar y precisar cada uno de los indicadores a los que hacía referencia dicha dimensión, luego se consultó con varios expertos sobre la pertinencia de cada uno de ellos, los cuales miden cada una de las dimensiones, después de depurada esta información se procedió a realizar un análisis de unidimensionalidad de los indicadores utilizando el coeficiente de correlación policórica. “Esta clase de correlaciones parte de la idea de que existe una serie de variables inobservables o latentes de naturaleza continua, sobre las cuales se construyen las variables observables.

Se realizaron contactos con los jefes de personal de la Universidad de Caldas y Universidad Nacional para contar con su apreciación sobre el instrumento y luego proceder con pruebas piloto en las bibliotecas de las universidades de la ciudad como Universidad Autónoma, Universidad de Caldas, Universidad Católica y la Universidad de Manizales con el fin de validarlo y realizar la aplicación del mismo entre los funcionarios de la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

En el caso del presente documento de investigación, se pretendió diagnosticar el clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, además se logró observar diferentes teorías, análisis, y factores del clima organizacional que se encuentran inmersos en la biblioteca como organización administrativa, y mediante una encuesta se pudo analizar de manera concluyente que el clima organizacional existente corresponde a un clima participativo consultivo.

Además, el mencionado estudio de investigación permitió obtener a través del instrumento de medición ejecutado una visión más amplia y profunda sobre la percepción de los funcionarios con referencia al clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, e igualmente se consiguió determinar que las dimensiones que tienen mayor influencia sobre el clima organizacional son: cooperación y apoyo, orientación a resultados,

motivación y comunicación, sin dejar de influir la autonomía y toma de decisiones, es por ello derivan acciones de mejora que contribuirán muy seguramente sobre el clima organizacional de la Biblioteca de la Universidad Nacional Sede Maizales, las cuales se plantean dos estrategias en cuanto a trabajo en equipo y comunicación.

Palabras Claves: Clima organizacional, cooperación y apoyo, orientación a resultados, autonomía, toma de decisiones y comunicación, dimensiones del clima organizacional.

## **Organizational climate at Library of Universidad Nacional de Colombia, Manizales Headquarters**

### **Abstract**

The interest of this research was to identify the influence of the 6 dimensions related to organizational climate for the library of the National University of Colombia in Manizales; such as cooperation and support, results orientation, autonomy, decision making, motivation and communication; to this was the need to revise and clarify each of the indicators that made such a reference dimension, then consulted with several experts on the relevance of each of the indicators that measure each of the dimensions, after refined this information is carried out a one-dimensional analysis of the indicators using the correlation coefficient polychoric. "This kind of correlations of the idea that there are a number of unobservable or latent variables of a continuous nature, on which the observables are constructed.

Contacts with the chiefs of staff of the University of Caldas and National University to have their assessment of the instrument and then proceed with pilot testing in the libraries of the City College Autonomous University, University of Caldas, Catholic University were made and University of Manizales in order to validate and make its application among Staff Members of the Library of the National University of Colombia in Manizales

In the case of this research paper, where we have tried to analyze the organizational climate of the library of the National University of Colombia in Manizales, it was possible to observe

different theories, analysis, and factors of organizational climate that are immersed in the library as administrative organization, and by the process of the survey could analyze conclusively that the existing organizational climate is a consultative participatory climate.

Furthermore, the above mentioned research study yielded through the measuring instrument executed a broader and deeper insight into the perception of officials with reference to the organizational climate of the library of the National University of Colombia in Manizales , and also it was determined dimensions that have the greatest influence on the organizational climate are: cooperation and support, results orientation, motivation and communication , while the autonomy and influence decision-making , which is why improvement actions derived almost certainly contribute climate organizational Library National Manizales University , which two strategies in terms of teamwork and communication are raised.

**Keywords:** Organizational climate, cooperation and support, results orientation, autonomy, decision making, motivation and communication, dimensions.

## CONTENIDO

Lista de tablas .....	10
Lista de gráficos.....	11
Introducción.....	12
<b>1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES .....</b>	
1.1 Contexto histórico de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales .....	15
1.2 Área problemática.....	18
1.2.1 Planteamiento del Problema. ....	20
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.4 Justificación .....	21
<b>2. MARCO TEORICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 Términos de referencia .....	23
2.2 Clima organizacional.....	24
2.2.1 Origen. ....	24
2.2.2 Definiciones.....	25
2.2.3 Elementos de influencia sobre el clima organizacional.....	27
2.2.4 Teorías .....	29
2.2.5 Factores del clima organizacional .....	32
2.3 Clima Organizacional desde las Universidades. ....	34
2.4 Clima Organizacional desde la Universidad Nacional de Colombia. ....	35
2.4.1 Sistema Nacional de Bibliotecas .....	36
2.4.2 Dirección Nacional de Bibliotecas .....	36
2.4.3 Clima Organizacional desde la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. ....	37
<b>3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>42</b>
<b>4. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>49</b>
4.1 Concepto.....	49
4.1.1 Herramientas para el diagnóstico del clima.....	49
4.1.2 Ventajas y Desventajas.....	50
4.2 tipos de clima.....	51



5. METODOLOGIA.....	53
5.1 Tipo de Investigación .....	53
5.2 Unidad de Trabajo y Unidad de Análisis .....	58
5.2.1 Unidad de Trabajo. ....	58
5.2.2 Unidad de Análisis .....	59
5.3 Poblacion objeto de estudio.....	59
5.4 Técnicas e Instrumentos .....	61
5.4.1 Técnicas de Investigación.....	61
5.4.2 Instrumento de Investigación.....	61
5.4.3 Validación del instrumento.....	62
6. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	64
6.1 Muestreo .....	64
6.2 Encuesta y variables a evaluar.....	64
6.2.1 Técnica de homogeneización.....	66
6.3 Resultados descriptivos de la población y discusión.....	70
6.4 Correlación de variables correspondientes al instrumento aplicado .....	76
6.4.1 Análisis de Componentes Principales .....	81
6.4.2 Análisis multivariado.....	82
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
7.1 Conclusiones.....	88
7.2 Recomendaciones .....	91
7.3 Plan de Mejora.....	95
8. BIBLIOGRAFÍA .....	105
9. ANEXOS .....	110

## Lista de tablas

Tabla 1. Nociones de clima organizacional.....	25
Tabla 2. Características del clima organizacional .....	28
Tabla 3. Enfoques sobre el clima organizacional .....	30
Tabla 4. Teoría Clásica Vs. Teoría Actual .....	31
Tabla 5. Clasificación de variables propuestas por Likert.....	32
Tabla 6. Clasificación de factores según Brunet (2007).....	33
Tabla 7. Dimensiones clima organizacional Litwin y Stinger.....	42
Tabla 8. Dimensiones clima organizacional Davis y Newstrom.....	43
Tabla 9. Tipos de clima organizacional propuestos por Rensis Likert.....	52
Tabla 10. Estrategias y actividades para el cumplimiento de los objetivos de la investigación ...	53
Tabla 11. Resultados Tree of Science .....	55
Tabla 12. Planta de personal de la biblioteca .....	60
Tabla 13. Validación del instrumento .....	63
Tabla 14. Comparativo entre dimensiones y variables.....	65
Tabla 15. Dimensiones y variables a evaluar. ....	67
Tabla 16. Descripción de las notaciones para las dimensiones y variables.....	69
Tabla 17. Correlaciones.....	78
Tabla 18. Varianza total explicada de componentes .....	81
Tabla 19. Matriz de componentes principales .....	83
Tabla 20. Asignación de Componentes .....	83
Tabla 21. Matriz Correlaciones .....	85

## Lista de gráficos

Gráfico 1. División de los artículos a partir de Tree of Science.....	54
Gráfico 2. Interfaz de bienvenida Tree of Science .....	55
Gráfico 3. Edad de los encuestados .....	70
Gráfico 4. Género de los encuestados .....	72
Gráfico 5. Nivel Académico de los encuestados .....	73
Gráfico 6. Tiempo de servicio cumplido en la institución por los encuestados .....	74
Gráfico 7. Tipo de vinculación con la institución por parte de los encuestados .....	75
Gráfico 8. Relación entre variables .....	86

## Introducción

Inicialmente es importante entender lo que significa clima organizacional, este concepto de acuerdo con Denison (1996). “tiene sus raíces en los estudios de forma experimental de Lewin”, pero en relación al campo de los estudios organizacionales, la atención fue dirigida en 1968 a dos publicaciones, la primera de Tagiuri y Litwin, fue una colección muy citada de ensayos, que presenta una variedad de enfoques y segundo un libro de Litwin y Stringer que se centró en las consecuencias del clima en la organización; para intervenir en la motivación individual. Por otro lado, autores como Likert, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick también en sus inicios hicieron contribuciones principalmente al atribuir dimensiones para representar el concepto.

Después de discurrir en la temática inicial, el tema generó preocupación y se convirtió en la integración de la investigación sobre el clima organizacional con el resto del creciente campo de los estudios organizacionales. Así, por ejemplo, existe una extensa literatura que intento distinguir al clima organizacional de temas aparentemente "adyacentes", tales como la satisfacción individual (Guion, 1973); Johanneson, 1976; LaFollette y Sims, 1975; Payne, Fineman, y Wall, 1976; Schneider & Snyder, 1975) y estructura organizativa (Drexler, 1977; James, 1982; Lawler, Hall, y Oldham, 1974; Payne y Pugh, 1976). Una serie de artículos de revisión a mediados de 1970 (Hellriegel y Slocum, 1974; James y Jones, 1974; Payne y Pugh, 1976) ayudaron a aclarar esta cuestión mediante la construcción de consensos en torno a tres distintas enfoques para el estudio del clima: (a) la medición de percepción de atributos individuales, (b) la medición de la organización perceptual atributos, y (c) la medición de múltiples atributos de organización la combinación de mediciones "objetivas" de percepción y más. Estas perspectivas fueron distinguidas por la caracterización de la primera como "clima psicológico" y caracterizar la segunda y tercera perspectivas como "clima organizacional". Es desde esta última Clima Organizacional de donde se toma el inicio de este trabajo tal como se quiere para así lograr el impacto deseado, determinar los atributos que influyen en el clima organizacional. (Denison, 1996)

Por otro lado, este concepto de acuerdo con Orbegoso (2010) tienes sus orígenes en la teoría administrativa desde las discusiones acerca de las relaciones humanas en el trabajo abarcadas por

Elton Mayo. En la actualidad, este aspecto está presente necesariamente en todas las empresas u organizaciones, y se ha convertido en elemento fundamental del trabajo en equipo en las mismas.

El clima organizacional es definido por Méndez (2006)

como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.35)

Desde la definición anterior, es indudable que dentro de la organización se dan y crean climas variados que hace de ella un organismo cambiante y este posibilita una acción positiva para lograr los objetivos de la misma y estar alineados con la misión, visión y políticas, lo que puede influir directamente en su productividad. Como beneficios de un buen clima, además de las mejoras en la calidad de vida de los miembros; el personal se convierte en pieza clave para cumplir los propósitos organizacionales, pues un recursos humano capacitado, motivado y ubicado en la dependencia donde es capaz de desempeñar sus funciones es vital para el éxito y se presenta una relación de maridaje que lleva a buen término las propuestas consolidándolas y presentando otras alternativas para dar respuestas a nuevos retos que impone la tecnología, la economía y demanda de la comunidad a la que sirve.

A partir de lo anterior es oportuno realizar un análisis y posterior evaluación acerca del clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Las dimensiones a trabajar en este estudio corresponden a: cooperación y apoyo, orientación a resultados, autonomía, toma de decisiones, motivación y comunicación; las cuales pueden incidir en el clima organizacional de la Biblioteca. (Méndez, 2006)

Dentro de las dimensiones mencionadas en el párrafo anterior, se destacan aspectos como la comunicación en los diferentes niveles administrativos dentro de la biblioteca, el desempeño del trabajo, el ambiente de trabajo, el desarrollo integral de los empleados, y el sentido de pertenencia; puesto que requieren de un análisis completo dentro del marco de lo que significa el clima organizacional como generador de modelos de interacción en la organización (la biblioteca), que permitan una eficaz comunicación laboral, autonomía en los cargos, motivación,

cooperación y apoyo, orientación a resultados, planeación y liderazgo dentro de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Otros aspectos de importancia son las políticas laborales, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales y la remuneración dentro del análisis y evaluación a realizar sobre la realidad del clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; lo cual podrá ser tomado luego como elemento importante en la toma de decisiones y posterior implementación de planes de mejora que derivan en el aumento de la calidad en los servicios prestados a los usuarios de la biblioteca en los diferentes campus de la universidad en la ciudad de Manizales.

# **1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES**

## **1.1 Contexto histórico de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales**

La Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, se convirtió en una importante alternativa para la educación superior en la ciudad de Manizales, sus orígenes se remontan el año 1948 con el contrato para la creación de la facultad de ingeniería y posterior a ello la creación de las diferentes carreras y otras facultades que en la actualidad son referentes académicos en la ciudad y en el país. (Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, 2013)

Durante la misma década también se empezó a analizar la creación de la biblioteca como herramienta fundamental para el desarrollo académico de quienes en su tiempo se encontraban ya estudiando en la Universidad Nacional Sede Manizales y para 1950 está ya contaba con unos 700 ejemplares. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2013)

Creándose entonces desde los años 1950 la Biblioteca Alfonso Carvajal Escobar en el Campus de Palogrande y posteriormente las bibliotecas Germán Arciniegas (Campus Arquitectura, 1992) y Carlos Enrique Ruiz (Campus La Nubia, 2008); cuya importancia en el desarrollo académico ha sido históricamente fundamental, pero al mismo tiempo también es importante su desarrollo en materia de infraestructura física y manejo organizacional, lo que le ha permitido a través de las diferentes etapas históricas mantenerse a la vanguardia en el servicio de bibliotecas en la ciudad y la región. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2013)

La biblioteca como la universidad misma ha sufrido cambios en su estructura física y administrativa, aun así, para la biblioteca los cambios no se han visto reflejados puesto que no cuenta con un organigrama que permita reconocer de manera sencilla como está conformada de manera jerárquica la estructura organizativa de la misma. Cabe además agregar que en relación a la configuración de cargos, niveles y actividades, inicialmente se contó con un manual de funciones, situación que se hizo manifiesta en el año 1993, bajo la Dirección de la Oficina de Recursos Universitarios, a cargo de la Ingeniera Adela Londoño Carvajal (Universidad Nacional de Colombia); pero que ha servido sólo como figura para algunos casos y en otros como es caso del nivel profesional universitario (30202) si suele corresponder a la realidad del cargo y las

funciones asignadas, aun así existen algunos cargos técnicos que a pesar de cumplir con funciones profesionales, el cargo no tiene la denominación profesional sino 40605, técnico administrativo; agregado a ello están los cargos de técnico operativo, auxiliares administrativos y auxiliares de servicios generales; es allí donde se comienza a generar la brecha de planta de personal por tener un personal con una preparación de educación media y en proceso de formación para adquirirla. De todo lo anterior, se desprende la generación de un nivel empírico en los funcionarios que llegaron de otras dependencias como es caso de Servicios Generales, Publicaciones y Medios Audiovisuales, entre otros.

Con relación a los horarios de prestación del servicio se inició con diferentes horarios; 8:00 a.m.–12:30 p.m. y 2 a 5:30p.m.; ante el auge de los programas curriculares y el desarrollo tecnológico se amplió el horario de 8:00 a.m.–10:00 p.m. jornada continua, para la biblioteca Alfonso Carvajal Escobar; horario que fue modificado posteriormente de 8 a.m. – 9 p.m. y la Biblioteca Germán Arciniegas horario de 8:00 a.m.–12:00 m y de 2:00–6:00 p.m. Posteriormente en la biblioteca del Campus la Nubia, con horario inicial de 8:00 a.m.-12:00 p.m. y 2:00–6:00 p.m.; la cual inició su funcionamiento en una pequeña sala; atendida por los funcionarios de la biblioteca; se redistribuyó el personal para atender la demanda de los usuarios en las tres bibliotecas y se inició con una rotación de estos trabajadores, lo que generó entre ellos una reacomodación y cambios, que de acuerdo con Aguirre, Sainz, Martínez & Ramírez (2013) inciden directamente en el clima organizacional, toda vez que como lo expresan los autores, este concepto involucra características distintitas que de acuerdo a la percepción con las que son percibidas, modifican los comportamientos de quienes se desempeñan en el ambiente de trabajo, algunos de estos aspectos que pueden verse alterados son la motivación, resolución de conflictos, sentido de pertenencia, comunicación, toma de decisiones, apoyo, confianza, relaciones interpersonales, entre otros.

Al iniciarse los estudios y la asignación del lote para la construcción de un moderno edificio con las especificaciones, salas de estudio, colecciones, servicios y recursos; la biblioteca del campus la Nubia se traslada al bloque P retomando su operación y prestación de servicios en dos aulas de clase, allí funcionó por espacio de dos años; hasta que en el año 2008 se llevó a cabo la inauguración y funcionamiento en pleno de esta magnífica obra para satisfacer las demandas de la comunidad de usuarios en materia de recursos y servicios para fortalecer su formación académica, Biblioteca Carlos Enrique Ruiz Restrepo.



Con la consolidación del Sistema Nacional de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia - SINAB-, que tomó fuerza a partir del 2006, se da un vuelco a la cualificación en la prestación de servicios y recursos a través de este portal que ofrece a la comunidad académica un mundo de posibilidades para el mejoramiento de sus funciones investigativas y como referente en la construcción de conocimientos, refuerzo de las áreas curriculares al contar con mejores recursos para favorecer la bibliografía de los cursos y los trabajos propuestos dentro de las áreas académicas. Se implementan acciones para brindar a los usuarios una posibilidad de contar con un horario de 24 horas durante las dos últimas semanas de cada período académico, contando con el mismo personal al cual se le reconocen horas extras; es por ello, que es vital aportar desde la perspectiva del estudio del clima organizacional elementos que de acuerdo con Méndez (2006) medien en la consecución de un mejor ambiente laboral, tales como son: cooperación y apoyo, orientación a resultados, autonomía, toma de decisiones, motivación y comunicación.

Se pretende entonces realizar un análisis del clima organizacional a nivel del quehacer de las bibliotecas en la Universidad Nacional Sede Manizales; desde las dimensiones de Cooperación y apoyo, orientación a resultados, autonomía, toma de decisiones, motivación y comunicación, entendiendo que necesariamente los procesos y procedimientos que permiten el normal funcionamiento en la biblioteca son realizados por personal que laboró en diferentes áreas de la universidad y que por lo tanto, no se encuentra necesariamente familiarizados con el rol bibliotecológico y sus procesos; máxime hoy donde las tendencias son diversas, las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria han cambiado por la incursión de las tecnologías de la información y la comunicación y el mundo digital, y por lo cual se debe promover necesariamente un nuevo estilo de trabajo para estar a la vanguardia en los ejes misionales de la universidad: educación, investigación y extensión.

## 1.2 Área problemática

El servicio de biblioteca en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales está dividido en tres campus en los cuales laboran 21 funcionarios, que son dirigidos por el Jefe de Bibliotecas y para su administración se cuenta con el manual de funciones de la biblioteca, que recoge el panorama funcional, más no la estructura organizacional. Por otra parte la implementación del sistema SINAB ha permitido que se desarrollen nuevos procesos y metodologías administrativas basadas en la misión, la visión y los principios de dicho sistema, que necesariamente implica aspectos administrativos basados en el despliegue del proceso denominado Gestión de Recursos y Servicios Bibliotecarios (ver Anexo 1).

La biblioteca no cuenta con un diagnóstico tangible, es decir un trabajo y/o investigación que muestre los aspectos del clima que debe desarrollarse o tenerse en cuenta al interior de la misma, tales como: cooperación y apoyo, orientación a resultados, autonomía, toma de decisiones, motivación y comunicación (Méndez, 2006). Se trata entonces de conocer el estado del clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales a partir de las dimensiones seleccionadas, lo cual permitirá identificar problemas y soluciones que ayuden al desarrollo armónico de un adecuado clima organizacional; el cual busca garantizar la calidad y el mejoramiento continuo que la Universidad ha venido proyectando a través del sistema de mejor gestión.

El clima organizacional es un estado que está determinado por las condiciones del ambiente de trabajo y por las apreciaciones de esas condiciones que hace el individuo, por lo cual el clima laboral se encuentra ligado a las creencias, expectativas y valores de la persona, y a las manifestaciones de la cultura organizacional y a las percepciones del ambiente de trabajo. (Alcalá, 2011)

Los nuevos tiempos han traído cambios profundos y trascendentales para la sociedad, como lo constituyen el paso a una sociedad del conocimiento. En este marco de acción, el conocimiento científico adquiere una importancia relevante en el desarrollo social y le asigna a las instituciones de educación superior un papel protagónico para que actúen como agentes importantes en la producción, transferencia y apropiación de este conocimiento científico (Méndez, 2006).

Construir conocimiento sobre una realidad genera en este caso particular motivación para investigar el clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia, que se compromete con estos procesos académicos lo cual le permite enfrentar y encontrar soluciones pertinentes al problema objeto de investigación. Experiencia que se torna más relevante cuando se ocupa de estudiar el clima organizacional en un contexto específico y aún más cuando este contexto se refiere en instituciones de alto rango como es el caso en las instituciones de educación superior, que por su naturaleza y misión institucional se consideran como entes responsables de la calidad académica de los profesionales que allí se forman doctamente (Grisales & Monroy, 2011). De lo anterior, es posible deducir que todos los procesos llevados a cabo dentro de la institución afectan al estudiante, y por tanto, las actividades desarrolladas por los funcionarios que prestan servicios en las diferentes dependencias del ente educativo, transmiten a través de cómo son percibidas el clima organizacional en el cual se encuentran inmersos dichos empleados pues reflejan si existen valores o competencias como sentido de pertenencia hacia su puesto de trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, y solidaridad en su entorno laboral.

En cuanto a la Universidad Nacional de Colombia, si esta aspira a ser evaluada como institución educativa eficiente por la calidad de la formación académica que ofrece a la sociedad en general; es preciso apropiarse de procesos investigativos en las ciencias sociales, que le permita identificar a su interior fortalezas y debilidades relacionadas con el comportamiento humano de los funcionarios adscritos a las diferentes dependencias y de esta manera poder plantear y proponer planes de mejoramiento continuo mediante los cuales sus fortalezas identificadas se capitalicen en bien de la institución y las debilidades detectadas sirvan a las directivas para diseñar, planear y aplicar correctivos a corto, mediano y largo plazo que conduzcan a mejorar el desempeño laboral de los funcionarios, lo cual redundará en calidad académica y humana de los profesionales egresados de esta institución educativa.

La Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales a través de su Maestría en Administración, proyecta promover avances investigativos al interior de la institución, orientados al campo de la gestión del Talento Humano, específicamente en el área del clima organizacional por dependencias. Razón por la cual la presente propuesta investigativa se indagará sobre el perfil del clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional en esta región del país.

Por todo lo anterior expuesto, es importante analizar las características del clima de trabajo donde se desenvuelve el personal del servicio de bibliotecas, teniendo en cuenta que como lo expresa González-Romá (2011) el ambiente, influye en los procesos y resultados de quien ejecuta determinadas tareas. En el mismo sentido; se encuentra entonces, que existe la necesidad de realizar autoevaluaciones críticas que permitan conocer puntos de vista individuales e identificar posibles debilidades de la gestión del personal para que a partir de su fortalecimiento se propicie un avance hacia el verdadero enfoque de clima organizacional en la biblioteca como un elemento que puede influenciar favorablemente a los funcionarios, además se espera que al implementar aspectos fundamentales de lo que teóricamente implica el desarrollo del clima organizacional apropiado y se dé secuencia a las acciones de mejora al encontrar la ruta hacia el progreso continuo del personal en pro de la satisfacción de los usuarios de las bibliotecas de la Universidad Nacional Sede Manizales.

### **1.2.1 Planteamiento del Problema.**

La descripción de la problemática objeto de estudio permite plantear el siguiente interrogante al cual espera dar respuesta la presente investigación.

¿Cuál es el estado del clima organizacional de la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer el estado actual del clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir las variables de medición del clima organizacional de la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales
- Describir el comportamiento e identificar los aportes del clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales
- Proponer estrategias de mejora para el clima organizacional al interior de las bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

### **1.4 Justificación**

De acuerdo con los planteamientos anteriores, el desempeño general de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales afecta la calidad de la academia, investigación y extensión que desarrollan los diferentes programas académicos en pregrado y postgrado (especializaciones, maestrías y doctorado).

El interés por desarrollar esta proposición investigativa surge como una propuesta para reconocer el estado del clima organizacional en que se desenvuelven los funcionarios, puesto que de acuerdo con anteriores razonamientos, el ambiente influye en cómo es percibido el rol desempeñado por la biblioteca en la comunidad académica de profesionales que se forman en la Universidad Nacional Sede Manizales, por lo cual se justifica establecer cuál es el estado actual del clima organizacional de dicha dependencia, a fin de describirlo e identificarlo para así elaborar propuestas que promuevan el mejoramiento de las condiciones del ambiente laboral.

Se considera que este proceso investigativo aporta en el ámbito de la gestión organizacional en la Universidad Nacional Sede Manizales, por ser pionero en el estudio sobre clima organizacional en esta institución de educación superior, con énfasis en la Biblioteca y puede ser la base para ampliar el estudio sobre clima organizacional en otras dependencias de la Universidad Nacional Sede Manizales, para constituirse en modelo de investigación en el contexto social universitario.

El impacto de la investigación está dado por los términos de las conclusiones y recomendaciones que surgen del estudio. Dado que de estos resultados surgen los planes de mejoramiento enfocados al clima organizacional que sean necesarios para mejorar las condiciones laborales.

Es importante resaltar que esta experiencia investigativa, se constituye, en una experiencia de aprendizaje significativa para la formación académica como estudiante de la Maestría en Administración, la cual ha permitido profundizar conocimientos teóricos sobre clima organizacional, aspecto fundamental en la gestión administrativa del capital humano de toda organización que se proyecte en la búsqueda de eficiencia y eficacia propuesta en su filosofía institucional. Además, la experiencia de este proceso investigativo ha permitido desarrollar y fortalecer competencias y habilidades investigativas en el campo de las ciencias sociales que pueden hacer grandes aportes al desarrollo socioeconómico de las instituciones colombianas.

Vale la pena resaltar el gran interés de esta investigación, para promover el posicionamiento de la biblioteca de la Universidad Nacional Sede Manizales, dentro de la institución desde la perspectiva de un mejoramiento continuo en desempeño laboral de sus funcionarios, permitiéndole cumplir de manera eficiente la misión emanada desde la Sede y del Sistema Nacional de Bibliotecas (SINAB).

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 Términos de referencia

**Ambiente:** “condiciones o circunstancias físicas, humanas, sociales, culturales, etc., que rodean a las personas, animales o cosas.” (Segredo, 2011; 2013)

**Biblioteca:** “institución cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición de libros y documentos.” (Real academia española, 2012)

**Bibliotecología:** “ciencia que estudia las bibliotecas en todos sus aspectos.” (Real academia española, 2012)

**Clima:** “condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.” (Segredo, 2011; 2013)

**Cultura organizacional:** “comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.” (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009)

**Empleados:** “personas que desempeñan un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo”. (Real academia española, 2012)

**Gerencia:** “la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.” (Senlle, 2000, citado por Garzón, 2011)

**Organización:** “es un sistema social en el cual existen elementos que interactúan entre sí diseñado para lograr metas por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano.” (López y Mariño, 2010)

**Planeación:** “proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.” (Castaño, 2013)

**Universidad:** “es un establecimiento o conjunto de unidades educativas de enseñanza superior e investigación.” (Real academia española, 2012)

## 2.2 Clima organizacional

### 2.2.1 Origen.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

También ha sido situado el inicio de este concepto en las investigaciones desarrolladas por Lewin en 1939 pues se atribuye a este ser el primero en identificar y establecer una conexión entre el comportamiento del individuo y las condiciones bajo las que se encuentra sometido en su entorno (Miño, 2012). De acuerdo con Bustamante, Hernández & Yáñez (2009), dicha relación es establecida por Lewin cuando hace referencia al concepto de “atmosfera psicológica”.

Alegre (2009), comenta que la teoría de Lewin afirma que el comportamiento individual está condicionado por las “tensiones” que se generan con el ambiente en que se desenvuelve. Esta afirmación, como puede verse, representa sin lugar a dudas un paso importante hacia el desarrollo del concepto de clima organizacional pues plantea que la conducta del ser humano es afectada no solo por sus razonamientos sino que también se modifica de acuerdo a las condiciones a las que se encuentra sometido.

Ahora bien, el clima organizacional en el campo de la administración está estrechamente relacionado con los trabajos de Elton Mayo que consideró factores psicológicos que inicialmente habían sido omitidos por Taylor y Fayol en el desarrollo de la administración científica. (Orbegoso, 2010). Sin embargo el clima organizacional es un tema relativamente nuevo que se empezó a plantear de manera importante en las organizaciones en los años 60, al mismo tiempo que se empezaban a tocar los temas de las teorías de las organizaciones y de sistemas. “Sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo” (Goncalves, 1992).



### 2.2.2 Definiciones.

De clima organizacional encontramos múltiples definiciones, pues al mismo tiempo en que ha evolucionado todo lo relacionado con el trabajo en las organizaciones, también han evolucionado las formas de interacción entre los funcionarios en las mismas, esto posiblemente debido a la influencia ejercida por la actual era de la información y el conocimiento, que busca la optimización en todos los procesos y por ello se ha convertido en herramienta fundamental el clima organizacional.

Una interpretación del concepto desde la perspectiva de diferentes autores se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1. Nociones de clima organizacional

NOCIÓN	AUTOR
El clima organizacional se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado	Hunt, 1993, 111
El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados. Este conjunto de propiedades percibidas es una fuerza que, se supone, influye en la conducta del empleado.	Hall, 1996
El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.	Brow y Moberg, 1990
Las definiciones de clima van desde factores organizacionales puramente objetivos como estructura políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.	Dessler, 1993
El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que definen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.	Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993: 182)
El clima organizacional son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.	Water (citado por Dessler, 1993: 183)

El clima organizacional es un fenómeno intermitente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)	Goncalvez (2000)
El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede comportarse en términos de humedad de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos, de contaminación, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas.	Brunet, 1987: 12-13

Fuente: Hamburger, 2008, p. 76-77.

De la tabla anterior, en general de las diferentes nociones puede observarse que todos los autores coinciden en que existe una relación entre la forma en cómo se desempeña un individuo y la interacción constante con los factores que le rodean en su ambiente de trabajo. Es decir, que todos coinciden en que existe una influencia ejercida directa o indirectamente desde la estructura de una organización hacia sus empleados. Al respecto, se ha manifestado que:

“de los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.” (Goncalves, 1992).

Desde las consideraciones de otros autores tenemos que, Tagiuri (1968) lo define como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización” (Navarro & García, 2007). En otras palabras, el autor concuerda que el clima es el resultado de la interacción trabajadores – empresa.

Por su parte, Schneider (1975) lo define como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”. Y Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo” (Navarro & García, 2007). Como puede observarse, ambos autores hacen referencia a lo que podría llamarse la experiencia del individuo con respecto a sus vivencias en su entorno laboral, y da una connotación personal al concepto de clima.

Éstas son sólo algunas de las muchas definiciones, dónde se puede encontrar que todas llevan al mismo análisis, sobre la interacción adecuada de varios factores en el ámbito laboral para obtener como beneficio el logro de los objetivos propuestos por la organización de manera exitosa.

### **2.2.3 Elementos de influencia sobre el clima organizacional**

Debido a los diversos enfoque abordados por diferentes autores, se atribuyen características diversas al concepto de clima organizacional. Por ejemplo León (2013), destaca 3 elementos que considera de vital importancia, puesto que dan origen a la connotación positiva o negativa que finalmente perciben los individuos con respecto a su lugar de trabajo, estas son:

- El liderazgo, como condicionante de actitudes y comportamientos, principalmente porque moldea el tipo de relación existente entre empleados y directivos.
- La comunicación cómo proceso de interacción humana que modifica las relaciones sociales.
- El trabajo en equipo como herramienta generadora de experiencias entre los individuos y sus compañeros de trabajo.

Ahora bien, desde un punto de vista diferente, manifiesta Asimbaya (2011), que pese a que son diversos y numerosos los elementos que intervienen en la configuración del clima organizacional, son 4 los factores que destacan, estos son:

- El diseño y la estructura organizacional: Describe cómo están dispuestos los niveles jerárquicos y en general la organización. Este aspecto, de acuerdo con lo que refiere

Moloch (2010) que ha sido manifestado que Litwin y Stinger, recogería en uno sólo, la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones.

- El medio ambiente y el entorno en general: Refiere a la percepción de los empleados de su entorno laboral. Esto podría estar agrupando la dinámica de conflicto y cooperación, y la predisposición positiva o negativa a la innovación.
- Los recursos humanos y su gestión: que recoge los procesos de comunicación y recompensa.
- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general: que contiene a la motivación y a la identidad corporativa (Valores, normas)

De lo anterior se observa que en general los elementos que en general aunque diferentes agrupen o nombre en forma diferente los elementos que consideran influyen en el clima, en esencia todos se encuentran dirigidos hacia una dirección similar.

A continuación se muestra en la tabla 3, algunas características que son atribuidas por Hamburger (2008) al clima organizacional, que parecen recoger la esencia de los planteamientos de los autores mencionados en los párrafos anteriores.

Tabla 2. Características del clima organizacional

Características del concepto de clima organizacional
El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
El clima es una configuración particular de variables situacionales.
Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas por las realidades sociológicas y culturales de la organización
El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que actúan en una misma tarea.
El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la perciben el observador o el autor (la percepción no siempre consciente).
Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Hamburger, 2008, p. 7

Algunas de las caracterizaciones del clima, suelen estar concentradas en aspectos ligados a las conductas de los empleados y no hacen énfasis en aspectos de la configuración de la organización y en cómo estos podrían verse afectados. Finalmente, se aprecia que las características del clima organizacional hace de la organización un sitio donde prima el comportamiento de los individuos, es un componente social de alto impacto en la empresa y esa interacción de relaciones y convivencia entre las entidades hace que sea posible gozar de beneficios y se cumpla con los resultados que se desean alcanzar, es por ello que estas características hacen cambiante el clima organizacional y de allí su importancia.

#### **2.2.4 Teorías**

Alrededor del concepto de clima organizacional existen diversos enfoques, lo que posiblemente se deriva de la falta de consenso acerca de una definición de este aspecto y a que investigaciones alrededor del tema han sido desarrolladas en numerosos campos, como ejemplo de ello, Olaz (2013), señala 30 modelos que han sido presentados durante aproximadamente los últimos 50 años, como el de Forehand y Gilmer (1964) “con una clara orientación al impacto de la arquitectura organizativa” (p.8), Litwin y Stringer (1968;1978) quienes consideran inicialmente 5 elementos, que luego después de 10 años, se verá transformado en un modelo de 9 dimensiones. También están Glendon, Stanton y Harrison (1994), que incluyen en su modelo variables de control.

Además de los modelos individuales, algunos autores hablan de enfoques puntuales en torno al clima organizacional. En general se encuentran apreciaciones acerca de lo planteado por Brunet (1992; 2004), en cuanto a que el clima organizacional es una mezcla entre las escuelas de pensamiento de Gestalt y la escuela funcionalista. (Castillo, 2008; Ramos, 2012; López, 2013; Kahr, 2010; Morocho, 2010; Navarro y García, 2007)

La escuela Gestalt, que surgió en la psicología moderna en la Alemania del siglo XX, “se centra en la organización de la percepción, (el todo es más que la suma de sus partes” (Ramos, 2012,

p.10). En general esta escuela está orientada hacia la influencia que ejerce la percepción del entorno sobre el desempeño, actitudes o comportamientos de un individuo y aporta los principios de: “a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento” (López, 2013, p.36)

Por otra parte, la escuela funcionalista, considera que “el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (Brunet, 1992, citado por Castillo, 2008, p.80). De acuerdo con lo anterior podría decirse que un individuo actúa de acuerdo a lo que recibe del ambiente en el que se encuentra contrastado con su valoración misma.

Al comparar los manifiestos de ambas escuelas, la principal diferencia yace en que para los gestalistas, “el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo,” (Pardo, 2004, Citado por Morocho, 2010, p.20). En otras palabras, el desacuerdo está en el reconocimiento de la importancia de la individualidad como un elemento influyente en la respuesta del individuo hacia su entorno.

Otros autores abordan el clima organizacional a partir de 3 enfoques, objetivo, subjetivo y síntesis. A continuación en la siguiente tabla se presentan los aportes de cada uno de ellos.

Tabla 3. Enfoques sobre el clima organizacional

Objetivo	Subjetivo	Síntesis
Se caracteriza por “características permanentes que describen una organización” (García, 2009, p.46) “influye en el comportamiento de las personas” (Sandoval, 2004, p.84)	Principalmente fundamenta: “la “opinión” que el empleado se forma de la organización” (García, 2009, p.46; Sandoval, 2004, p.84) “percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.” (García, 2009, p.46)	Ha referencia a “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Dressler, 1993, citado por Sandoval, 2004, p.84)

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2009), Sandoval (2004)

En general como puede observarse, los enfoques objetivo y subjetivo pueden ser asociados con facilidad a las escuelas de pensamiento antes mencionadas. Cabe agregar que algunos autores llaman al enfoque objetivo cómo estructural, puesto que este “se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección” (García, 2009, p.46). Es decir que los elementos que inciden en el clima son conocidos y permanentes en el tiempo y que no dependen de los individuos.

En cuanto a la teoría de síntesis mencionada en los párrafos anteriores, es oportuno mencionar que sus principales representantes han sido Litwin y Stringer (Segredo, 2011; 2013). Estos autores a partir de un estudio realizado en 1968 pretendían “comprobar la influencia del estilo de liderazgo del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización”, (Bravo & Cárdenas, 2005, p.25). Esta hipótesis fue corroborada con los resultados de dicha investigación que mostró la importancia que tiene el tipo de motivación ejercida por los superiores sobre el comportamiento del individuo (Alcalá, 2011). Luego en el año 2002, Stringer, después de realizar una revisión a su primer trabajo, agrega que es importante tener presente que las prácticas diarias de liderazgo son determinantes en la motivación de los individuos y en la configuración del clima (Bravo & Cárdenas, 2005).

Además de los enfoques antes planteados, (2013) divide las teorías del clima organizacional en sólo dos grupos, la teoría clásica Vs. la teoría actual cómo puede verse en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 4. Teoría Clásica Vs. Teoría Actual

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA ACTUAL
Estudia la organización como una máquina	Estudia la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología.	Hace énfasis en las personas.
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología.
Autoridad centralizada.	Delegación plena de autoridad.
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador.
Especialización y competencia técnica.	Confianza y apertura.
Acentuada división del trabajo.	Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
Confianza en reglas y reglamentos.	Confianza en las personas.

Fuente: Lozada (2013)

Por último se presenta la teoría propuesta por Rensis Likert, (conocida también como teoría de los sistemas de organización). Este investigador propone en síntesis que los individuos se sienten influenciados por el comportamiento de sus líderes organizacionales además de sus propias convicciones. (Quiroz, 2007; Garza, 2010; Ramos, 2012; Lozada, 2013; López, 2013) Dentro de la teoría de Likert, se destaca la clasificación de variables que determinan el comportamiento organizacional, las cuales se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Clasificación de variables propuestas por Likert

Causales	Intermedias	Finales
<p>Son independientes, pero determinan los resultados obtenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas</li> <li>• Decisiones</li> <li>• Competencia</li> <li>• Actitudes</li> </ul>	<p>Miden aspectos internos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<p>Dependen de la combinación de las causales y las intermedias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Ganancias</li> <li>• Perdidas</li> <li>• Gastos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Páramo, 2004; Lozada, 2013;

Además de las variables mencionadas en la tabla 5, otro de los aportes presentados por Likert hace referencia a los tipos de clima organizacional, estos se desprenden precisamente de la interacción de dichas variables, los cuales pertenecen a dos grandes grupos que son Clima Autoritario y Clima participativo. Un análisis más extenso de este tema se presenta en el capítulo del Diagnóstico del clima organizacional.

### 2.2.5 Factores del clima organizacional

De acuerdo con los planteamientos que se proponen en la teoría de Likert, el clima organizacional se ve influenciado por ciertos factores que afectan las percepciones de los individuos. Dichos factores son:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.



3. Los factores personales, tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional. (Brunet, 1999; citado por Mejía, 2014)

De lo anterior se hace evidente que la configuración del clima organizacional es compleja, puesto que son muchos los aspectos que ejercen influencia sobre un individuo, y finalmente los comportamientos y actuaciones son el resultado de la combinación de vivencias y sensaciones percibidas o intuitas.

Por su parte Brunet (2007), propone una clasificación de factores compuesta por situacionales, individuales y la combinación de ambos. A continuación se muestra en la tabla 6 un resumen de las consideraciones del autor realizado por Garza (2010).

Tabla 6. Clasificación de factores según Brunet (2007)

<b>Factores Situacionales</b>	<b>El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales son distintivas de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones. El clima se convierte entonces en un sinónimo de ambiente organizacional.</b>
<b>Factores Individuales.</b>	<b>Son las definiciones del clima donde se le considera como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de ello, estructuran sus actitudes y conductas</b>
<b>Interacción Persona-Situación.</b>	<b>El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y /o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.</b>

Fuente: Garza (2010)

Ahora desde una perspectiva diferente, para Goncalvez (2000) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico. Así las cosas, según este autor, las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión autoritaria, participativa,

etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneración, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (p.45).

### **2.3 Clima Organizacional desde las Universidades.**

Podría decirse que la Universidad como ente académico y social representa el punto de partida de lo que significa la educación y el progreso de una sociedad. Pero al mismo tiempo cada sede universitaria es un ente autónomo que necesariamente se torna complejo en su organización no sólo académica, sino también administrativa.

La Universidad como ente administrativo representa la participación de varios sectores como profesores, directivos, y los mismos estudiantes en los diferentes consejos (académico, directivo), así como los grupos de trabajo, de investigación, y las diferentes áreas que conforman la planta administrativa. Por lo tanto son diferentes grupos que confluyen en una misma área y que comprometen relaciones de trabajo diferentes, pero que necesariamente buscan un mismo objetivo.

Es oportuno manifestar que en las Universidades como en cualquier organización, el clima de trabajo afecta el desempeño de los individuos, más aún, porque como se ha expresado con anterioridad, el número de actores que se interrelacionan en este espacio es numeroso y cada uno de ellos, aporta y genera diferentes condiciones que alteran la dinámica de todo el entorno institucional.

En relación a este aspecto, Trejos (2011) manifiesta que “las instituciones de educación superior han procurado adaptarse a los cambios ocurridos en la sociedad en todos los órdenes: económico, social, político, cultural, científico y tecnológico.” (p.31), y es por este motivo que han adoptado herramientas de administración que son utilizadas desde cualquier espacio, y por lo tanto las universidades con mayor reconocimiento, se muestran comprometidas con la sociedad, para ofrecer calidad en el desarrollo de cada una de sus actividades.

En esta misma línea de pensamiento, López (2011), aporta que las instituciones hacen un esfuerzo por realizar actividades que “apuntan al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo” (p.52) y puesto que el clima laboral tiene incidencia significativa cómo se ha mostrado a lo largo de este documento desde la percepción de diferentes autores, el estudio del clima laboral no puede ser ajeno a las universidades.

#### **2.4 Clima Organizacional desde la Universidad Nacional de Colombia.**

“La evolución de una organización forma un todo con la evolución del ambiente en el cual está inserta y con el cual interactúa” (Morín, 1977), esta definición es importante a la hora de analizar lo que significa el clima organizacional en la Universidad Nacional Sede Manizales, puesto que la misma se considera un centro educativo de gran evolución, a la par como se han producidos avances en la tecnología y la economía misma de la región.

En cuanto al desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional de Colombia, en el año 2009 se comienza a pensar en este como una necesidad organizacional y se implementa un plan de acción para lograrlo, a través de realizar un diagnóstico del clima organizacional utilizando como herramienta principal la encuesta de todos los administrativos, docentes y personal vinculado a la Universidad Nacional en todas sus sedes por medio de la página web de la Universidad.

Con los resultados y en el contexto del fortalecimiento de los procesos de evaluación y autorregulación de las universidades públicas sobre su “quehacer institucional”, de la consolidación de la rendición de cuentas de sus resultados a la sociedad y al Estado, y del fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y control de las distintas entidades públicas, la Universidad Nacional de Colombia avanzó en los últimos años en la implementación del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE el cual articula el Sistema de Gestión de la Calidad (NTCGP1000:2004), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA).

En la Universidad Nacional Sede Bogotá se realizó en el 2011, un estudio y lineamientos de mejoramiento del clima organizacional de seguridad (COS) del estamento administrativo de la Universidad Nacional de Colombia Bogotá 2011, a cargo de López P., 2001. Este trabajo reviste

importancia en cuanto al manejo para el estamento administrativo en donde se presentan varias consideraciones como la edad, cargo, la antigüedad, nivel de formación se aplicó una prueba específica para Clima organizacional de seguridad cuestionario C3/15; sugerido por la División de Salud ocupacional.

#### **2.4.1 Sistema Nacional de Bibliotecas**

**Misión:** El SINAB posibilita, de manera integrada y eficiente, el acceso a los recursos y servicios de información, como apoyo a los procesos misionales de formación, investigación y extensión de la Universidad. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2014a)

**Visión:** El SINAB, como medio que propicia la generación y apropiación del conocimiento, será el principal referente para la gestión y la difusión de la información académica y científica en la Universidad. Además, hará parte y liderará las principales iniciativas que, en Colombia y en el ámbito internacional, busquen, a través de la innovación permanente, ampliar y mejorar el acceso a la información. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2014a)

En consonancia con lo anterior la Dirección Nacional de Bibliotecas fija su misión y visión para direccionar el sistema y las bibliotecas de las diferentes Sedes que lo conforman.

#### **2.4.2 Dirección Nacional de Bibliotecas**

**Misión:** La Dirección Nacional de Bibliotecas coordina el Sistema Nacional de Bibliotecas – SINAB –, promueve y adelanta acciones y buenas prácticas orientadas a la organización, difusión y uso del conocimiento. En este sentido, diseña y gestiona la definición de políticas y procedimientos, administra los recursos bibliodocumentales, la infraestructura tecnológica y la vinculación a redes de bibliotecas y sistemas de información. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2014b)

**Visión:** La Dirección Nacional de Bibliotecas a través del SINAB se propone facilitar los recursos y servicios de información que requieren los programas académicos y de investigación de la Universidad, así como incrementar su participación en espacios colaborativos de información del orden nacional y global. De igual forma, promueve la formación permanente, tanto de los bibliotecarios como de la comunidad universitaria en general, en relación con la generación de competencias para el mejor aprovechamiento de la información y el fomento de la lectura como práctica social. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2014b)

**Objetivo:** Proveer acceso y promover el uso de las publicaciones electrónicas científicas y de creación artística, y en general, de los recursos de información local e internacional, necesarios para las actividades académicas e investigativas que adelanta la Universidad, a través del desarrollo y la coordinación del Sistema Nacional de Bibliotecas - SINAB. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2014b)

***Objetivos específicos:***

- Facilitar a la comunidad universitaria el acceso a los recursos de información y las herramientas bibliográficas disponibles en la Universidad, utilizando para ello los avances en las TICs.
- Suministrar los recursos de información electrónica requerida como soporte para los programas de formación y los proyectos de investigación de la Universidad, a través de la suscripción de publicaciones electrónicas y el acceso a fuentes académicas de carácter abierto.
- Impulsar la publicación, el registro, la preservación y la difusión de la producción académica de la Universidad mediante el desarrollo de programas y proyectos de Biblioteca Digital.
- Incentivar en la comunidad universitaria la generación de competencias en el uso y manejo de la información con el fin de optimizar el uso de los recursos existentes, así como contribuir a la formación de la autonomía y las condiciones de aprendizaje para toda la vida.
- Mejorar la calidad y la cobertura de los servicios que ofrece el Sistema Nacional de Bibliotecas por medio de la formulación de políticas, procedimientos y propuestas generadas y desarrolladas al interior del SINAB.
- Establecer los mecanismos de evaluación y los indicadores que faciliten la toma de decisiones y la introducción de cambios en los diferentes componentes y aspectos relacionados con la operación del Sistema Nacional de Bibliotecas. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2014b)

**2.4.3 Clima Organizacional desde la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.**

El clima organizacional en la sede Manizales maneja las mismas directrices de lo expuesto en el punto anterior a nivel nacional. Es una línea de acción que comienza a trabajarse en la Sede desde la División de Talento Humano; donde se trabajará para este trienio el Clima Organizacional; de allí que la temática de la investigación reviste valor porque la biblioteca es un componente del sistema.

Como base del presente trabajo se toma como referente el artículo publicado por Delgado (2006) “Diagnóstico sobre las preferencias del clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: Caso de las universidades de Sao Paulo y Antioquia”. Entre los resultados destacados se encuentra que los bibliotecarios brasileños y colombianos aducen que las oportunidades de promoción y crecimiento profesional son importantes en el ámbito laboral, dado que quien agrega valor a lo que hace merece un reconocimiento y ser valorada.

Los bibliotecarios desean un clima organizacional con:

- Objetivos bien definidos y prioridades comprendidas
- Líderes encaminados al logro de objetivos
- Relaciones armoniosas entre subordinados y jefes
- Oportunidades de promoción
- Mejores mecanismos de apoyo y cooperación.

A nivel regional en la Universidad Tecnológica de Pereira se realizó un estudio de clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de dicha universidad, Gómez D., Trejos V., 2011, el objetivo de este estudio es generar propuestas que permitan intervenir positivamente los resultados del clima laboral en futuras mediciones; las dimensiones analizadas fueron: trabajo en equipo, relaciones, salud ocupacional, motivación, negociación y manejo de conflictos, comunicación, imagen corporativa entre otras.

La importancia de los estudios mencionados radica en los cuestionarios empleados de los cuales se tomaron algunas preguntas para la construcción del instrumento que fue validado por la jefe de personal de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, quien con su experiencia reviso y analizó el mismo para luego proceder a su aplicación.

#### **2.4.3.1 Contexto institucional**

La Biblioteca de la Universidad Nacional Sede Manizales “fue creada en abril de 1948, y para el año de 1950 contaba con 700 ejemplares que estaban ubicados en el mismo sitio que ocupa actualmente la Biblioteca, solo que en ese entonces compartía el segundo piso con otras dependencias de la Universidad” . (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2013).

Al respecto históricamente la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, ha contado con el servicio de la biblioteca, con un importante respaldo académico para sus estudiantes, y no en vano la misma Universidad ha prestado un eficaz servicio de biblioteca en cada una de sus sedes a nivel nacional. Pero al mismo tiempo es importante analizar que la biblioteca a través del tiempo ha implementado importantes cambios en lo que refiere a todas las partes implicadas en el desarrollo académico como son la estructura física y tecnológica de las áreas destinadas al servicio de biblioteca, la evolución en el campo tecnológico a través de la implementación del Sistema Nacional de Bibliotecas SINAB, creado mediante el acuerdo No. 027 de 2004; acta No. 011 del 24 de agosto, Ver Anexo 1; al mismo tiempo la administración de la biblioteca como

elemento fundamental dentro de estructura organizacional y como herramienta elemental en el desarrollo académico de la comunidad de usuarios que se beneficia de ella.

La dependencia ha pasado por diferentes épocas de mejoramiento continuo en aspectos fundamentales para el desarrollo académico que podríamos decir es el eje central de su funcionamiento. El primero de ellos se refiere a la capacidad en cuanto a cantidad de volúmenes y espacios para consulta dentro de la biblioteca, se ha encontrado que se ha aumentado considerablemente la oferta de volúmenes expuestos para consulta académica e investigativa, dentro y fuera de la Sede Palogrande, encontrando que en la actualidad y después de la remodelación en el año 2006 la Biblioteca Alfonso Carvajal Escobar, “cuenta con capacidad para albergar alrededor de 100.000 volúmenes; y al pueden albergan simultáneamente 300 usuarios, cuenta con 40 puestos para trabajo en grupo y 32 módulos para consulta en computador, es visitada en promedio por 2.000 personas al día” (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2013).

La biblioteca Carlos Enrique Ruiz que funciona en el campus La Nubia desde marzo de 2008, “con capacidad para 100.000 volúmenes, y tiene disponibilidad para alojar a 500 personas en consulta en forma simultánea, al mismo tiempo 40 módulos para consulta en computador y 32 módulos para consulta en grupo, es visitada por alrededor de 800 personas al día”. (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2013)

La biblioteca Germán Arciniegas, que funciona en la sede de Arquitectura en el Cable, desde diciembre de 1992, “cuenta con capacidad para albergar hasta 8.000 volúmenes, es visitada por alrededor de 400 personas al día y cuenta con 60 puestos individuales para consulta, 12 puestos de trabajo en grupo y 8 módulos para consulta en computador” (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2013).

Lo anteriormente descrito indica que necesariamente la biblioteca es una herramienta fundamental en el desarrollo académico de los estudiantes y participa activamente en su formación siendo su principal fuente de conocimiento a través de los volúmenes que allí se encuentran para consulta, además de los recursos y servicios virtuales aplicables en el campo de bibliotecología para instituciones de educación superior, todo ello gracias al portal SINAB.

El segundo aspecto importante se refiere a la infraestructura física del servicio de biblioteca en la Universidad Nacional Sede Manizales, el cual ha sido claramente relevante en el desarrollo académico estudiantil de la Universidad, pues la sede Manizales ha contado con una importante inversión financiera en cuanto a modernización del servicio de biblioteca se refiere, esto se ve reflejado en el hecho de que la biblioteca Alfonso Carvajal Escobar, Campus Palogrande, fue remodelado en el año 2006, convirtiéndose en un espacio amplio y tecnológicamente adecuado para la prestación de los servicios de consulta; de igual manera la Biblioteca Germán Arciniegas cuenta con la tecnología y servicios propios para su funcionamiento; al mismo tiempo el Campus la Nubia cuenta con un edificio completamente adecuado para el servicio de biblioteca, que funciona desde el año 2008, con las condiciones físicas y tecnológicas necesarias para que la investigación y consulta en la biblioteca sea realizada de manera más cómoda y efectiva.

El tercer aspecto relevante se refiere a la implantación de la plataforma tecnológica a través del portal SINAB, que se ha convertido en la herramienta fundamental en el desarrollo funcional de la biblioteca. El portal es hoy día una herramienta funcional que permite el acceso a los recursos, servicios e información general del sistema de bibliotecas de manera virtual, encontrando en el SINAB (Sistema Nacional de bibliotecas), la oportunidad de hallar todo lo relacionado con “los recursos bibliográficos, el talento humano y la infraestructura física y tecnológica, necesarios para ofrecer información académica, artística, científica y los mejores servicios bibliotecarios que requiere la Universidad” (Dirección Nacional de Bibliotecas, 2013).

El cuarto aspecto, y quizás uno de los más importantes dentro del funcionamiento del sistema de bibliotecas en la Universidad Nacional Sede Manizales, se refiere al talento humano, es decir, al desarrollo e implementación de los procesos administrativos, técnicos y operativos que conllevan al desarrollo de las actividades y que a su vez implican el diagnóstico del clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional Sede Manizales, y del cual nos referiremos más extensamente en los puntos siguientes.



### 2.4.3.2 Estructura administrativa de la biblioteca

La estructura administrativa (los tres campus) de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, tiene una estructura jerárquica como a continuación se describe:

- Vicerrectoría Universidad Nacional Sede Manizales
  - Dirección Académica (2013) Dirección de Investigación (2014)
    - Jefe de Biblioteca
      - Líder o Coordinador de Procesos
      - Líder o Coordinadores de Servicios
      - Líder o Coordinador Biblioteca Digital
      - Líder o Coordinador Formación
        - Técnicos Administrativos
        - Auxiliares Administrativos
      - Auxiliares de Servicios Generales

Para el desarrollo del presente trabajo se propondrá una estructura organizacional que se ajuste a las necesidades de funcionamiento de la biblioteca, con la conformación de un equipo de apoyo a la gestión de la misma, acorde a las demandas académicas, científicas e investigativas de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, el cual se presentará en el apartado de las recomendaciones. La Biblioteca tiene centralizada las funciones de Gestión de Recursos de Información (compra, suscripción, canje y donación además del análisis y catalogación de los materiales que harán parte del acervo bibliográfico de las tres (3) bibliotecas de la Sede); los servicios se encuentran descentralizados en las bibliotecas satélites Carlos Enrique Ruiz del Campus La Nubia y la Biblioteca Germán Arciniegas del Campus El Cable; las bibliotecas siguen las políticas y objetivos del Sistema Nacional de Bibliotecas – SINAB.

### 2.4.3.3 Cargos y funciones

En cuanto al desarrollo de las funciones encontramos que siempre habrá de existir una exigencia de conocimientos mínimos, ya sean estos de tipo general o específicos, en el área de las Ciencias de la Información; pues es claro que todo cargo requiere que el personal esté capacitado para que se cumplan con condiciones de experiencia mínima, que por lo general es importante en el desempeño laboral de las funciones a realizar. (Ver anexo 4. Manual de Funciones)

### 3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con las investigaciones en torno al clima organizacional, a lo largo del desarrollo temporal diferentes autores han agrupado las dimensiones que contienen las características que componen el concepto. A continuación se exponen algunas de las propuestas existentes:

Molocho (2010) comenta que para Litwin y Stinger, el clima organizacional es influenciado por nueve dimensiones, acerca de las cuales se expresa que “son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (Molocho, 2010, p.23), estas se presentan a continuación en la tabla 7 con una breve descripción de las mismas.

Tabla 7. Dimensiones clima organizacional Litwin y Stinger

Motivación	Comprende condiciones del ambiente, actitudes y reacciones.
Liderazgo	Influencia ejercida por los dirigentes.
Toma de decisiones	Muestra el nivel de responsabilidad.
Identidad	Sentido de pertenencia.
Comunicación	Transmisión de la información.
Estructura	Niveles y procesos jerárquicos.
Innovación	Nuevas propuestas.
Conflicto y cooperación	Interacción entre compañeros.
Recompensa	Medidas de incentivos.

Fuente: elaboración propia a partir de Molocho (2010, p.23)

En una línea similar a la de Litwin y Stinger, Méndez (2006) propone que son cinco las dimensiones que componen el clima organizacional, las cuales son: autonomía individual, grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado, Orientación hacia la recompensa, consideración, entusiasmo y apoyo, y por último orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo, pero a su vez el autor, propone que estas dimensiones están en total conformadas por 13 aspectos, que recogen los ya mencionados en la tabla 7, y agregan unos cuantos más. Estos son:

- Estructura
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Resultados y recompensas

- Comunicación
- Relaciones
- Apoyo y cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Obstáculos
- Toma de decisiones
- Control
- Riesgo

Para Davis y Newstrom las dimensiones son ocho, en las cuales se retoman las dimensiones de motivación y conflicto, pero en general aunque las otras dimensiones sean nombradas de diferente manera se encuentran similitudes conceptuales con los autores ya expuestos cuando se observa la descripción de cada una de ellas, las cuales se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Dimensiones clima organizacional Davis y Newstrom

Dimensiones	Descripción
Motivación	Estrategias que desarrolla la organización para motivar a sus empleados.
Satisfacción	Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables del empleado con respecto a su trabajo.
Involucramiento	Grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energías en ellas y conciben como parte central de sus vidas.
Actitudes	Sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en la última instancia, su comportamiento.
Valores	Principios o pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como el trabajo.
Cultura Organizacional	Conjunto de sistemas e informales que practican en una organización, es una forma de vida de la organización.
Estrés	Condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con la que desea y para la cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.
Conflicto	Situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

Fuente: Hamburger, 2008, p. 94-95.

Por su parte la Organización Mundial de la Salud propone su modelo propio para evaluar el clima organizacional a partir de 5 dimensiones principales, las cuales son liderazgo catalogándolo como la influencia que ejercen unas personas sobre otras, motivación, manifestada a partir de la

respuesta a estímulos, reciprocidad, en el contexto de dar y recibir, participación y finalmente comunicación. Con el cuestionario que proponen la entidad se busca obtener conocimiento acerca de la estructura y de las condiciones presentes en la organización. (Segredo, 2011)

En una investigación realizada por Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez (2008) que pretendía validar instrumentos para medir variables del clima organizacional en instituciones públicas, el cuestionario utilizado con tal propósito se realizó a partir de una adaptación del elaborado por Koys & Decottis, (1991), en el cual las dimensiones son descritas como escalas del clima. La forma en como abordan dichos conceptos estos autores se resume en lo siguiente:

**Autonomía:** Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

**Cohesión:** Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

**Confianza:** La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

**Presión:** La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

**Apoyo:** La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo

**Reconocimiento:** La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa

**Equidad:** La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

**Innovación:** La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia. (Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez, 2008)

El anterior modelo está compuesto por 8 dimensiones en las cuales confianza puede ser comparable a la que es catalogada como comunicación desde la propuesta de varios de los autores tratados a lo largo del presente trabajo, reconocimiento y presión pueden ser equiparables a orientación a resultados. Cohesión y apoyo hacen parte del grupo de aspectos que recogen la dimensión cooperación y apoyo. Innovación desde el planteamiento de Koys & Decottis, estaría

recogido en autonomía y equidad estaría contemplado dentro de los factores que generan motivación.

De todo lo anterior y acuerdo con las variables contenidas en las dimensiones del clima organizacional planteadas por los autores mencionados para este estudio se analizarán las siguientes:

1. Cooperación y apoyo: se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además hay interés por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos. (Méndez, 2006, p. 47)

Dentro de esta variable juega un papel importante el concepto de trabajo en equipo, puesto que se considera que incide en aspectos como el desempeño entre colaboradores, el compañerismo y la satisfacción en el trabajo. (Cañas, 2011). Este aspecto puede relacionarse a su vez con las relaciones sociales que se tejen dentro de una organización específica y con los apoyos materiales que se reciben. Es importante además el acompañamiento que se recibe de la alta dirección hacia los empleados en situaciones de conflicto que se deriven o no del desarrollo propio de las actividades de trabajo. (Sandoval, 2004)

2. Toma de decisiones: los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares. De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión. (Méndez, 2006, p.48)

En torno a esta dimensión se relacionan aspectos como la dirección y el estímulo a la excelencia (Segredo, 2011). En cuanto a la dirección, Munive (2013), considera que este es el que “Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.” (p.26), es decir que puede considerarse que estos elementos están intrínsecamente relacionados con el concepto de liderazgo que demuestra principalmente la iniciativa para realizar acciones sobre labores encomendadas sin previo aviso (Cañas, 2011) y que si bien una dimensión puede no tener el mismo nombre para diferentes autores en sus componentes encuentra variables equivalentes que apuntan en el mismo sentido.

Otro de los aspectos que puede estar relacionado con la anterior dimensión es la autoridad, definida como la capacidad “para actuar y resolver sobre determinada materia y en un campo específico” (Munive, 2013, p. 27)

3. Comunicación: se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan las personas, de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma. (Méndez, 2006, p.47)

En cuanto a la comunicación también es definitiva la facilidad con la cual los empleados pueden hacer escuchar sus requerimientos, problemas y dificultades a la alta dirección de su organización, teniendo en cuenta procedimientos, trámites y protocolos que estos deben enfrentar y en sí estos se encuentran sumergidos en una estructura burocrática. (Ministerio de Salud MINSA, 2008)

Además es importante que se observe si los canales de comunicación existentes permiten que los empleados estén enterados de las políticas organizacionales, cambios u actividades que se viene realizando, ingreso de nuevo personal y en general toda situación de carácter público que se presente en la organización. (Asimbaya, 2011)

4. Orientación a Resultados: los funcionarios entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos y/o metas de la dependencia. (Méndez, 2006, p.46)

Con la orientación a resultados se debe entonces gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos, procesos y procedimientos para cumplir los objetivos planteados de tal forma que no entorpezcan los resultados esperados, por las instituciones y las dependencias que las conforman. Este aspecto además puede contener inmerso el concepto de recompensa que es definido como “la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (MINSA, 2008, p.22), aunque el termino más apropiado estaría relacionado con el incentivo hacia el buen desempeño y que en caso de que este no supere las expectativas se oriente hacia el mejoramiento dentro del corto y mediano plazo.

5. Autonomía: “como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo” (Amorós, 2007).

Esta dimensión puede asociarse al nivel de empoderamiento relacionado con la definición de “Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven” (Cañas, 2011). Para Brunet dentro de esta categoría lo más importante es el grado de responsabilidad individual y la flexibilidad que ofrecen las organizaciones para la autodirección y autocontrol. (Sandoval, 2004) De esto se resalta que si los empleados tienen el control de su área funcional, tendrán mayor control de sus acciones, y toma de decisión sobre su labor en particular, encontrando motivación para realizar acciones en su puesto de trabajo.

6. Motivación: la motivación en el clima organizacional consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. La misma es definida como las fuerzas que actúan sobre un individuo y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Amorós, 2007).

Dentro de la motivación es posible considerar los riesgos y el bienestar a los que un empleado se encuentra expuesto durante la ejecución de su trabajo, además de relaciones de equidad y justicia en cuanto a la forma en que son aplicadas las políticas organizacionales. Otro aspecto ligado es la remuneración salarial y las consideraciones meritorias para su asignación. (Duque, 2011) Además la motivación incluye el nivel de satisfacción sobre el desempeño individual en el ejercicio de las actividades de trabajo y el reconocimiento o estímulo si dicho desempeño es considerado notorio. (Lozada, 2013) y se incluye también el aprecio por las ideas e iniciativas del empleado que son recibidas como una muestra de respeto y consideración por parte de los jefes inmediatos. (Duque, 2011)

Para dar un excelente manejo a estas dimensiones es indispensable tener claridad sobre la formación que deben tener los actores de los procesos al interior de la organización para ser competitivo en el rol que desempeña; la formación se ha convertido en una exigencia importante en los últimos tiempos para incursionar en el campo laboral, y mucho más hoy; cuando los estándares definidos para los puestos de trabajo por las teorías organizacionales y los estándares de calidad, sostienen que es necesario cumplir con ciertas características para determinado cargo.

Además, la formación profesional se traduce en éxitos laborales, pues una buena formación implica mayor competencia, mejores salarios, mayor calidad en las funciones, entre otros aspectos, que hacen fundamental para la organización que su personal sea completamente calificado en sus cargos.



## 4. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 4.1 CONCEPTO

De acuerdo con lo planteado por Méndez (2006), el diagnóstico del clima organizacional parte de la medición del mismo mediante instrumentos que identifican como es afectada la percepción de los empleados por aspectos internos de la organización y como estos tienen influencia sobre el desempeño.

Para (García, 2009) el objeto de realizar un diagnóstico del clima es “recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano”. De lo cual se intuye que el proceso de diagnóstico deberá estar orientado a arrojar una línea base de partida para proponer acciones de mejora.

Cabe resaltar, la manifestación de García (2009) cuando comenta que la evaluación del clima de una organización se hace generalmente en torno a dos tipos de estudio, los cuales son:

Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).

Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En otras palabras, comúnmente un estudio del clima organizacional busca identificar el estado actual en una organización o determinar como esta se ve afectada por los diferentes factores internos que la conforman.

#### 4.1.1 Herramientas para el diagnóstico del clima

El diagnóstico del clima se puede abordar desde 3 enfoques diferentes, el primero, a través de la observación comportamental de los empleados, el segundo sería realizar entrevistas de manera directa y el tercero, en el cual se hará énfasis a continuación es la aplicación de cuestionarios. (García y Bedoya, 1997, citados por García, 2009)

En cuanto a los instrumentos para medir el clima, Brunet considera al cuestionario escrito como la herramienta privilegiada para efectuar la evaluación, puesto que las preguntas están construidas

de forma tal que se obtengan resultados que describen como son percibidas las particularidades de la organización por sus empleados. (Segredo, 2013)

Entre los cuestionarios más aplicados para este fin están

- El de Likert de 51 preguntas y una escala de valoración de 20 puntos
- El de Surdasky, conocido como TECLA (test de clima organizacional) que responde a la pregunta de “¿Qué se tiene motivacionalmente?”
- El de García que consta de 17 preguntas, que permiten al encuestado expresar sus sentimientos
- El de Toro, cuya versión definitiva consta de 49 ítems que mide 7 factores independientes y un octavo que resulta del agrupamiento de parejas de ítems.
- El de Méndez, conocido como IMCOC (Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas), conformado por 45 preguntas y cuenta con un software para el manejo de los datos. (García, 2009)

Además de los modelos de cuestionarios mencionados existen muchos otros adicionales, por lo cual es parte del trabajo del investigador identificar el más apropiado a sus pretensiones y a las necesidades de lo que busca evaluar.

#### **4.1.2 Ventajas y Desventajas**

Entre los aspectos que podrían estar considerados como ventajas están:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Seguir el desarrollo de su organización y prever sus problemas que puedan surgir. (Castillo, 2013)

Pero después de todo lo que se ha planteado a lo largo del marco teórico podría decirse que la ventaja más significativa es aquella que puede decirse agrupa en su mayoría a todas las demás y es la de conocer la organización y su dinámica interna.

Aun así es necesario reconocer que no todos los aspectos derivados de un diagnóstico tienen que ser positivos. Algunas desventajas podrían ser:

- Los cuestionarios pueden ser de difícil comprensión para empleados de baja escolaridad
- Si las dimensiones a evaluar en el instrumento no están ligadas a las necesidades de la organización y su personal es posible que el clima organizacional no quede delimitado en forma precisa.
- Algunos de los instrumentos han sido diseñados para situaciones específicas y deberían adaptarse para ser aplicados en ambientes diferentes. López y González (2009)

Es decir que las desventajas dependen en gran medida de una mala decisión del investigador y por tanto este deberá tener especial cuidado durante el diseño del estudio el tratamiento de los resultados.

## **4.2 TIPOS DE CLIMA**

De acuerdo a los resultados de las variables propuestas por Likert este ha identificado cuatro tipos de clima organizacional (Brunet, 1987):

**Autoritario explotador:** que se caracteriza por la desconfianza de la dirección hacia los empleados, por el temor de los empleados hacia la dirección y porque las decisiones son tomadas por los directivos.

**Autoritario paternalista:** en el cual se toman las decisiones en los niveles superiores, el control está centralizado, aunque existe mayor delegación, hay una confianza condescendiente desde la cúspide hacia la base y una dependencia de la base hacia la cúspide, existe confianza entre la dirección y la base, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, las cuales serán cubiertas cuando se respeten las reglas acordadas por la cúspide. El clima aparenta ser estable y estructurado.

**Participativo consultivo:** En este tipo de clima organizacional existe más descentralización y delegación en las decisiones, altos niveles de responsabilidad; se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas en niveles medios e inferiores, el control se delega a niveles inferiores, el clima es de confianza de los superiores hacia la base y viceversa, la atmósfera se caracteriza por el dinamismo y la administración funcional tomando como base los objetivos de la institución.

**Tipo participativo en grupo:** Este tipo se caracteriza porque la toma de decisiones se encuentra distribuida en diferentes lugares de la institución, las comunicaciones son verticales y horizontales, el clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los empleados con la institución y sus objetivos.

De una forma más detallada, Hamburger (2008) presenta la propuesta de Likert con sus manifestaciones específicas según el tipo.

Tabla 9. Tipos de clima organizacional propuestos por Rensis Likert

Clima de tipo autocrático explotador	Clima de tipo autocrático paternalista	Clima de tipo participativo consultivo	Clima de tipo participativo grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección no le tiene confianza a sus empleados.</li> <li>• Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de manera descendente.</li> <li>• Se trabaja en un ambiente de temor, castigos, amenazas y ocasionalmente, de recompensas.</li> <li>• Existen escasas interacciones entre superiores subordinados.</li> <li>• Los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide.</li> <li>• La comunicación jefes \ subordinados se da en forma de directrices y de instrucciones específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo a su siervo.</li> <li>• La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, solo algunas se toman en los niveles inferiores.</li> <li>• Se utilizan recompensas y castigos como métodos de motivación para los trabajadores.</li> <li>• Los superiores son condescendientes con sus subordinados y estos son precavidos con aquellos.</li> <li>• La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección tiene confianza en sus empleados.</li> <li>• La política y las decisiones se toman en la cima pero los empleados pueden tomar decisiones específicas en los niveles inferiores.</li> <li>• La comunicación es de tipo descendente.</li> <li>• Se motiva a los empleados mediante recompensas y castigos ocasionales.</li> <li>• Se trata de satisfacer las necesidades de estima y de prestigio de los empleados.</li> <li>• Existe delegación y confianza en las interacciones.</li> <li>• La atmósfera es dinámica y la administración funciona con base en objetivos por alcanzar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe plena confianza de la dirección en los empleados.</li> <li>• Las decisiones se toman en toda la organización y se integran en cada nivel.</li> <li>• La comunicación fluye en forma vertical\horizontal ascendente\descendente.</li> <li>• El punto de motivación es la participación y la implicación.</li> <li>• Se trabaja en función de objetivos y evaluación de rendimiento y mejoramiento de los métodos de trabajo.</li> <li>• Existe relación de amistad y confianza entre todos.</li> <li>• Las responsabilidades son acordadas y compartidas.</li> <li>• Todos forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y objetivos de la organización.</li> </ul>

Fuente: Hamburger, 2008, p. 87.

Al respecto de los tipos de climas se comenta que los dos primeros corresponden a sistemas cerrados con estructuras poco flexibles que pueden crear climas desagradables, y por otro lado el tercero y el cuarto son considerados abiertos y los más favorables para una organización. (García, 2009; López & González, 2009)

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo consultado en el documento Metodología de la Investigación (Hernández, 2010), el tipo de metodología empleado para el desarrollo de este proyecto tiene un enfoque de análisis mixto, con consideraciones cualitativas y en relación a lo cuantitativo de tipo descriptivo – explicativo, la información fue obtenida a través de la aplicación del instrumento; encuesta que fue evaluada por expertos para seleccionar y aplicar a la organización Biblioteca Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

A continuación en la tabla 10 se describe para cada objetivo las estrategias y las actividades desarrolladas para su cumplimiento en torno a satisfacer el objetivo general y la pregunta de investigación.

Tabla 10. Estrategias y actividades para el cumplimiento de los objetivos de la investigación

Objetivos	Estrategias	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las variables de medición del clima organizacional de la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de artículos e instrumentos.</li> <li>Selección del Instrumento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda sistemática Bases de datos y luego se usó utilizó la herramienta Tree of Science (ToS)</li> <li>Comparación y juicio de expertos.</li> <li>Validación del Instrumento</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Describir el comportamiento e identificar los aportes del clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Análisis estadístico descriptivo</li> <li>Análisis estadístico multivariado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar las modas</li> <li>Explicar la población</li> <li>Analizar las variables del clima Organizacional</li> <li>Análisis de componentes principales</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer estrategias de mejora para el clima organizacional al interior de las bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Análisis de resultados y conclusiones del análisis estadístico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proponer plan de mejora</li> <li>Plan de seguimiento</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

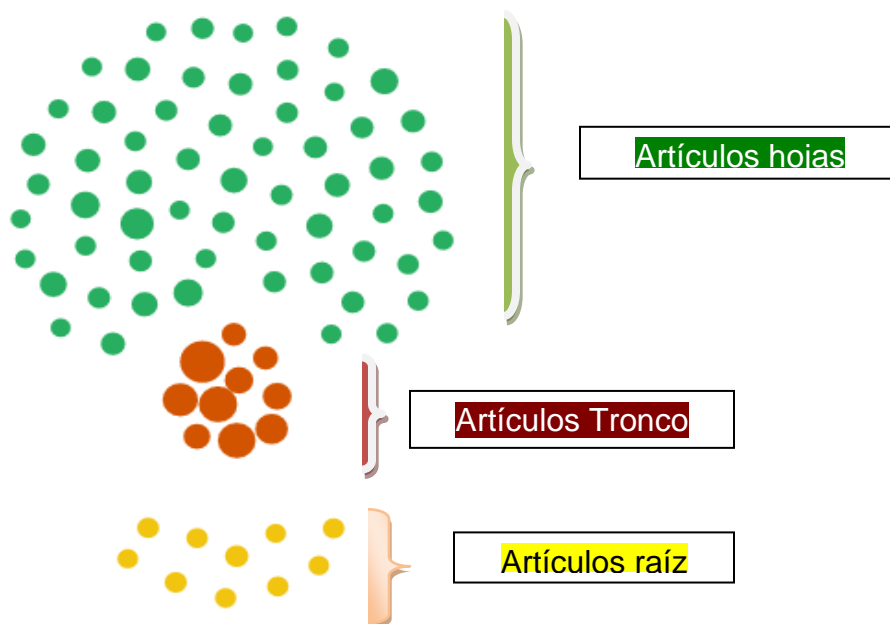
Este tipo de investigación se ajusta a nuestra necesidad porque los estudios descriptivos “acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas, los análisis, los cuestionarios y también pueden utilizarse informes y documentos realizados por otros investigadores (Hernández, 2010).

Para la construcción del sustento teórico inicialmente se realizó una ubicación de documentos de revistas y bases de datos electrónicas como Science Direct, Emerald, Jstor, Academic Search Complete, Business Source Complete, E-libro, y además se utilizó la herramienta Tree of Science, herramienta web para la selección inteligente de artículos científicos: ToS versión 0.0.1., Robledo-Giraldo, S., Duque-Méndez, N. D., y Zuluaga-Giraldo, J. I. (2013).

Esta herramienta permite a los investigadores buscar información actual o retrospectiva relacionada con la ciencia, las ciencias sociales, las artes y las humanidades de aproximadamente 12,300 de las revistas de investigación más prestigiosas y de alto impacto del mundo. Proporciona un amplio panorama de una fuente de autoría, los trabajos publicados y la influencia de estos trabajos en otras investigaciones. Rastrea el impacto a través de las citas en todos los temas y tipos de literatura científica e identifica la influencia de la disciplina principal y también en otras áreas del conocimiento identificando el número de citas recibidas (Times Cited), el promedio de citas por documento (Average Citations Per Item), el índice-H entre otros. (SINAB, 2015)

Este programa divide los documentos consultados como se muestra en la gráfica 1.

Gráfico 1. División de los artículos a partir de Tree of Science



Los pasos para el uso de dicho programa se describen a continuación.

Paso 1: Consultar dentro del portal del SINAB, herramientas bibliográficas: Web of Science (WoS).

Paso 2: búsqueda sistemática WoS, formulación climate organizational.

Paso 3: cargar el archivo en la herramienta Tos. La interfaz visual que se observa se muestra en la imagen que corresponde al gráfico 2.

Gráfico 2. Interfaz de bienvenida Tree of Science



Paso 4: El resultado obtenido a partir de la herramienta para obtener documentos de calidad que sustenten el componente teórico se muestra a continuación en la tabla 11.

Tabla 11. Resultados Tree of Science

Rótulo	Indicador de Relevancia	Grupo
SCHNEIDER B, 1983, PERS PSYCHOL, V36, P19, DOI 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x	10	Raíz
Schneider B, 1998, J APPL PSYCHOL, V83, P150, DOI 10.1037/0021-9010.83.2.150	9	Raíz
SCHNEIDER B, 1975, PERS PSYCHOL, V28, P447, DOI 10.1111/j.1744-	8	Raíz

6570.1975.tb01386.x		
Schneider B., 1990, ORG CLIMATE CULTURE	7	Raíz
VICTOR B, 1988, ADMIN SCI QUART, V33, P101, DOI 10.2307/2392857	6	Raíz
Litwin G. H., 1968, MOTIVATION ORG CLIMA	5	Raíz
BARON RM, 1986, J PERS SOC PSYCHOL, V51, P1173, DOI 10.1037/0022-3514.51.6.1173	4	Raíz
Blau P. M., 1964, EXCHANGE POWER SOCIA	3	Raíz
Denison DR, 1996, ACAD MANAGE REV, V21, P619, DOI 10.2307/258997	2	Raíz
Podsakoff PM, 2003, J APPL PSYCHOL, V88, P879, DOI 10.1037/0021-9101.88.5.879	1	Raíz
Kuenzi M, 2009, J MANAGE, V35, P634, DOI 10.1177/0149206308330559	10	Tronco
Patterson MG, 2005, J ORGAN BEHAV, V26, P379, DOI 10.1002/job.312	9	Tronco
Walumbwa FO, 2010, J APPL PSYCHOL, V95, P517, DOI 10.1037/a0018867	8	Tronco
James LR, 2008, EUR J WORK ORGAN PSY, V17, P5, DOI 10.1080/13594320701662550	7	Tronco
Patterson M, 2004, J OCCUP ORGAN PSYCH, V77, P193, DOI 10.1348/096317904774202144	6	Tronco
Cullen JB, 2003, J BUS ETHICS, V46, P127, DOI 10.1023/A:1025089819456	5	Tronco
Schwepker CH, 2001, J BUS RES, V54, P39, DOI 10.1016/S0148-2963(00)00125-9	4	Tronco
Schneider B, 2013, ANNU REV PSYCHOL, V64, P361, DOI 10.1146/annurev-psych-113011-143809	3	Tronco
Glisson C, 2006, CHILD ABUSE NEGLECT, V30, P855, DOI 10.1016/j.chiabu.2005.12.010	2	Tronco
Dragoni L, 2005, J APPL PSYCHOL, V90, P1084, DOI 10.1037/0021-9010.90.6.1084	1	Tronco
Menges JJ, 2011, LEADERSHIP QUART, V22, P893, DOI 10.1016/j.leaqua.2011.07.010	60	Hojas
Hassan S, 2012, PUBLIC MANAG REV, V14, P563, DOI 10.1080/14719037.2011.642568	59	Hojas
Bartels J, 2007, J ORGAN BEHAV, V28, P173, DOI 10.1002/job.420 25 de abril 2015	58	Hojas
Brondino M, 2013, QUAL QUANT, V47, P2191, DOI 10.1007/s11135-011-9651-6	57	Hojas
Kunze F, 2011, J ORGAN BEHAV, V32, P264, DOI 10.1002/job.698	56	Hojas
Wang ML, 2009, J SOC PSYCHOL, V149, P648	55	Hojas
Huang CC, 2012, NURS ETHICS, V19, P513, DOI 10.1177/0969733011433923	54	Hojas
Bartels J, 2007, TIJDSCHR COMMUNWET, V35, P249, DOI 10.1347/tijd.35.3.249	53	Hojas
Lin XW, 2014, J ORGAN BEHAV, V35, P464, DOI 10.1002/job.1899	52	Hojas
Jolink M, 2010, INT J HUM RESOUR MAN, V21, P1436, DOI 10.1080/09585192.2010.488445	51	Hojas
Guerci M, 2015, J BUS ETHICS, V126, P325, DOI 10.1007/s10551-013-1946-1 abril 25 de 2015	50	Hojas
Schyns B, 2010, J PERS PSYCHOL, V9, P57, DOI 10.1027/1866-5888/a000005	49	Hojas
Sun LY, 2013, LEADERSHIP QUART, V24, P215, DOI 10.1016/j.leaqua.2012.10.008	48	Hojas
Chen SS, 2012, KNOWL-BASED SYST, V31, P106, DOI 10.1016/j.knosys.2012.02.001	47	Hojas
Zhang Y, 2011, INT J HUM RESOUR MAN, V22, P34, DOI 10.1080/09585192.2011.538967	46	Hojas
Hunter EM, 2011, RES POLICY, V40, P1226, DOI 10.1016/j.respol.2011.05.024	45	Hojas
Huyghe A, 2015, J TECHNOL TRANSFER, V40, P138, DOI 10.1007/s10961-014-9333-3	44	Hojas



Clark OL, 2014, J BUS PSYCHOL, V29, P101, DOI 10.1007/s10869-013-9302-0	43	Hojas
De Clercq D, 2007, J SMALL BUS MANAGE, V45, P467, DOI 10.1111/j.1540-627X.2007.00223.x	42	Hojas
Zhang RY, 2011, SERV IND J, V31, P2355, DOI 10.1080/02642069.2010.503873	41	Hojas
Tseng FC, 2011, J BUS ETHICS, V101, P325, DOI 10.1007/s10551-010-0725-5	40	Hojas
Wang YD, 2013, HUM RELAT, V66, P783, DOI 10.1177/0018726712460706	39	Hojas
Li XB, 2011, INT J HUM RESOUR MAN, V22, P1825, DOI 10.1080/09585192.2011.573965	38	Hojas
Vashdi DR, 2013, PUBLIC ADMIN, V91, P135, DOI 10.1111/j.1467-9299.2011.01968.x	37	Hojas
Molina MAC, 2014, MANAGE DECIS, V52, P983, DOI 10.1108/MD-06-2013-0351	36	Hojas
McManus L, 2014, ACCOUNT FINANC, V54, P1231, DOI 10.1111/acfi.12029	35	Hojas
Bertels HMJ, 2011, J PROD INNOVAT MANAG, V28, P757, DOI 10.1111/j.1540-5885.2011.00836.x	34	Hojas
Oz B, 2014, TRANSPORT RES F-TRAF, V26, P361, DOI 10.1016/j.trf.2014.03.004	33	Hojas
Brondino M, 2012, SAFETY SCI, V50, P1847, DOI 10.1016/j.ssci.2012.04.010	32	Hojas
Lin JSJ, 2011, AFR J BUS MANAGE, V5, P582	31	Hojas
Chen CJ, 2010, INT J MANPOWER, V31, P848, DOI 10.1108/01437721011088548	30	Hojas
Boudrias JS, 2010, CAN J BEHAV SCI, V42, P201, DOI 10.1037/a0020465	29	Hojas
Sirca NT, 2013, IND MANAGE DATA SYST, V113, P367, DOI 10.1108/02635571311312668	28	Hojas
Chen XP, 2012, J APPL PSYCHOL, V97, P93, DOI 10.1037/a0024697	27	Hojas
Gyekye SA, 2014, INT J OCCUP SAF ERGO, V20, P199	26	Hojas
Kiewitz C, 2002, J APPL SOC PSYCHOL, V32, P1189, DOI 10.1111/j.1559-1816.2002.tb01431.x	25	Hojas
Bernstrom VH, 2013, PSYCHOL REP, V112, P390, DOI 10.2466/01.08.PR0.112.2.390-407	24	Hojas
Boh WF, 2013, J ASSOC INF SYST, V14, P122	23	Hojas
Verdorfer AP, 2013, ECON IND DEMOCRACY, V34, P423, DOI 10.1177/0143831X12450054	22	Hojas
Van Dam K, 2008, APPL PSYCHOL-INT REV, V57, P313, DOI 10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x	21	Hojas
Kath LM, 2010, ACCIDENT ANAL PREV, V42, P1488, DOI 10.1016/j.aap.2009.11.010	20	Hojas
Landells E, 2013, HUM RESOUR MANAGE R, V23, P357, DOI 10.1016/j.hrmr.2012.06.014	19	Hojas
Pena-Suarez E, 2013, PSICOTHEMA, V25, P137, DOI 10.7334/psicothema2012.260	18	Hojas
Williams NJ, 2014, CHILD ABUSE NEGLECT, V38, P757, DOI 10.1016/j.chiabu.2013.09.003	17	Hojas
Cohen A, 2010, SERV IND J, V30, P247, DOI 10.1080/02642060802120158	16	Hojas
Stone PW, 2009, J NURS ADMIN, V39, P37, DOI 10.1097/01.CCM.0000218411.53557.29	15	Hojas
Naveh E, 2015, J APPL PSYCHOL, V100, P216, DOI 10.1037/a0037613	14	Hojas
Yang LQ, 2014, J OCCUP HEALTH PSYCH, V19, P315, DOI 10.1037/a0036905	13	Hojas
Ubius U, 2013, J BUS ECON MANAG, V14, P1, DOI 10.3846/16111699.2011.642081	12	Hojas
McMurray A, 2013, HIGH EDUC RES DEV, V32, P960, DOI 10.1080/07294360.2013.806446	11	Hojas
Ehrhart MG, 2014, IMPLEMENT SCI, V9, P157, DOI 10.1186/s13012-014-0157-1	10	Hojas

abril 25 de 2015		
Langford PH, 2009, AUST J PSYCHOL, V61, P185, DOI 10.1080/00049530802579481	9	Hojas
Radaelli G, 2011, KNOWL MAN RES PRACT, V9, P342, DOI 10.1057/kmrp.2011.29	8	Hojas
Hannevik MB, 2014, INT J PROJ MANAG, V32, P687, DOI 10.1016/j.ijproman.2013.08.006	7	Hojas
Colley SK, 2013, SAFETY SCI, V51, P69, DOI 10.1016/j.ssci.2012.06.001	6	Hojas
Busch T, 2011, SCAND J MANAG, V27, P389, DOI 10.1016/j.scaman.2010.12.010 abril 25 de 2015	5	Hojas
Hammami H, 2013, INT J INFORM MANAGE, V33, P105, DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.008 25 abril de 2015	4	Hojas
Hystad SW, 2014, J POSIT PSYCHOL, V9, P42, DOI 10.1080/17439760.2013.831467	3	Hojas
Jing FF, 2011, LEADERSHIP ORG DEV J, V32, P224, DOI 10.1108/01437731111123898	2	Hojas
Stachowicz-Stanusch A, 2013, J BUS ECON MANAG, V14, PS433, DOI 10.3846/16111699.2012.744345	1	Hojas

Fuente: Tree of Science

## 5.2 UNIDAD DE TRABAJO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

### 5.2.1 Unidad de Trabajo.

La unidad de trabajo para el desarrollo de la presente investigación, se refiere al clima organizacional fundamentado en la lectura y análisis de documentos, que dieron origen al concepto, como: Ensayo sobre clima organizacional (Schneider, 1975), ¿Cuál es la diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional? (Un punto de vista nativo: en una década de guerras de paradigmas ( Denison, 1996), y la propuesta sobre la etiología del clima (Schneider, 1983), entre otros ; luego los que lo estructuran como los siguientes: La validación de la medida clima organizacional: enlaces a las prácticas de gestión, la productividad y la innovación (Patterson, 2005) , seguido de Crítica y Proyecto de Agenda de Investigación para la literatura sobre clima organizacional (Kuenzi, 2009), para llegar a los artículos que siguen trabajando y ahondando en diferentes vertientes del clima organizacional y su interrelación con la gestión dentro de las organizaciones y tendencias administrativas, tales como: Clima organizacional y su influencia en la transferencia de conocimiento agentes de actividades: Un modelo de ecuaciones estructurales (Hammam, 2012) y ¿La adopción cuadro de mando integral para mejorar los niveles de clima organizacional, el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y la dedicación de trabajo? (Calderón, 2014)

### **5.2.2 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis para el desarrollo de ésta investigación es la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

### **5.3 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO**

La población objeto de estudio son los funcionarios de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, No se realizó muestreo porque se invitó al total de las personas a participar y colaborar, debido al tamaño. (Ver tabla 12. Planta administrativa biblioteca Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales). Actualmente se cuenta con una planta de personal en la Biblioteca de 19 funcionarios para las tres bibliotecas: 1 jefe biblioteca, 3 profesionales, 5 técnicos administrativos, 1 técnico operativo, 4 auxiliares administrativos y 5 auxiliares de servicios generales. En la biblioteca Alfonso Carvajal Escobar se cuenta con 9 funcionarios para la prestación del servicio y los procesos administrativos de la unidad de información; en la Biblioteca Germán Arciniegas prestan sus servicios dos funcionarios y en la biblioteca Carlos Enrique Ruiz son 8 empleados, dos en la parte administrativa y 6 en servicios.

Tabla 12. Planta de personal de la biblioteca

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE MANIZALES**  
**PLANTA ADMINISTRATIVA BIBLIOTECA JULIO DE 2015**

	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>CEDULA</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CODIGO</b>	<b>CARGO</b>
1	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30280023	PINEDA URIBE MARTHA HELENA	20701	JEFE DE SECCIÓN
2	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	24623660	GALVIS VALENCIA ASCENCION	30201	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
3	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	71794159	MARIN FLOREZ ALEXANDER	30201	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
4	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30273956	CORREA OBANDO MARLENY	40601	TECNICO ADMINISTRATIVO
5	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30273288	JARAMILLO MEJIA ANA CRISTINA	40601	TECNICO ADMINISTRATIVO
6	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30297581	RUIZ ARIAS LUZ ADRIANA	30201	PROFESIONAL UNIVERSITARIO *
7	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30326688	ARIAS VASQUEZ OLGA PATRICIA	40601	TECNICO ADMINISTRATIVO *
8	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	24710394	TANGARIFE ORTIZ MARIA AURORA	40601	TECNICO ADMINISTRATIVO *
9	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30391622	GRANADA QUINTERO MARTA ISABEL	40601	TECNICO ADMINISTRATIVO
10	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	75071389	HERNANDEZ CHICA WILLIAM	40801	TECNICO OPERATIVO
11	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	10223701	PINEDA QUINTERO FERNANDO	51201	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
12	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30311056	FLÓREZ VALENCIA DIANA MARÍA	51201	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
13	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	75091395	ARISTIZABAL ANDRES FELIPE	51201	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
14	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30271960	RODRIGUEZ PEREZ MARTHA INES	51301	AULIAR SERVICIOS GENERALES
15	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	10249358	MARIN LOPEZ BERNARDO	51202	AUXILIAR ADMINISTRATIVO *
16	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	24320735	GONZALEZ FORERO ANA MERCEDES	53301	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
17	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	24329305	JARAMILLO RINCON MARIELA	53301	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
18	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	25102811	ARREDONDO LOPEZ SANDRA MILENA	53301	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES *
19	SECCIÓN DE BIBLIOTECAS	30232897	CARDONA LONDOÑO MARIA XIMENA	53301	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES *

<b>TOTAL CARGOS</b>	<b>19</b>
---------------------	-----------

## **5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **5.4.1 Técnicas de Investigación.**

Las técnicas a emplear en la presente investigación, estarán orientadas por un enfoque mixto, con preponderancia cuantitativa, el cuál al aplicar la encuesta y realizar el respectivo análisis el cual aportará al manejo del clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Cualitativamente, se tomaron principalmente los enfoque teóricos de Litker y Goncalvez, además de la observación, y el análisis de documentos como el manual de funciones para los cargos de la biblioteca y las directrices del Sistema Nacional de Bibliotecas.

### **5.4.2 Instrumento de Investigación.**

El instrumento de investigación que se empleará será el análisis de datos obtenidos de fuentes informativas e investigación que relacionan el tema del clima organizacional en la Biblioteca de la Universidad Nacional Sede Manizales, tomando como sustento el trabajo DIAGNÓSTICO SOBRE LAS PREFERENCIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS BIBLIOTECARIOS UNIVERSITARIOS: EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES DE SÃO PAULO Y ANTIOQUIA\* Nora Alicia delgado Torres.

En el proceso de obtención de información se diseñó una encuesta para analizar las 6 dimensiones seleccionadas para describir el clima organizacional para la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; tales como: 1. Cooperación y apoyo, 2. Orientación a resultados, 3. Autonomía, 4. Toma de decisiones, 5. Motivación y 6. Comunicación; ante ello se vio la necesidad de a partir del componente teórico precisar las variables a las que hace referencia cada dimensión, luego se consultó con varios expertos sobre la pertinencia de cada uno de las variables que miden cada una de las dimensiones, después de depurada esta información se procedió a realizar un análisis de unidimensionalidad de las mismas utilizando el coeficiente de correlación policórica. “Esta clase de correlaciones parte de la idea de que existe una serie de variables inobservables o latentes de naturaleza continua, sobre las cuales se construyen las variables observables (ítems)” (Richaud, 2005, citado por Freiberg, de la Iglesia, & Fernández, 2013)

### 5.4.3 Validación del instrumento

La encuesta tuvo tres pruebas piloto realizadas en las bibliotecas de la Universidad de Manizales, Universidad Católica y Universidad de Caldas, llegando a unos niveles aceptables sobre la unidimensionalidad de las variables. Se realizaron contactos con los jefes de personal de dichas instituciones para contar con su apreciación sobre el instrumento y luego proceder con pruebas piloto en las bibliotecas de estas universidades con el fin de validarlo (Tabla 13. Validación del Instrumento) y posteriormente aplicarlo en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. El proceso de recolección de datos se hizo de manera personal y por correo electrónico para los funcionarios de la biblioteca en sus tres campus, considerando que tuvieran comprensión de las dimensiones a trabajar en función del clima organizacional.

En la validación del instrumento a través de las correlaciones policóricas se encontró que en algunas dimensiones se presentaba menor consistencia al aplicar el análisis de unidimensionalidad, estas dimensiones fueron cooperación y apoyo, el valor del Alfa ordinal policórico obtenido para esta dimensión y sus variables asociadas fueron en la Universidad de Caldas 0.3144122 y en la Universidad Católica 0.1512433, de igual forma se observó que para las dimensiones de Motivación y autonomía; en la Universidad Católica el alfa ordinal policórico fue de 0.5788227 para la dimensión de motivación y 0.598104 en la dimensión de autonomía.

Una vez ajustadas y replanteadas las dimensiones y sus variables se procedió a realizar una prueba piloto más a los funcionarios de la Biblioteca de la Universidad de Manizales, y como se aprecia para las dimensiones tratadas: comunicación, cooperación y apoyo, motivación, orientación a resultados, toma de decisiones y autonomía el alfa ordinal policórico para toma de decisiones es está por encima de 0.785708 y para las demás es mayor. Aplicada la encuesta en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales se observa que el alfa ordinal policórico está por encima de 0.8214525.

Tabla 13. Validación del instrumento

Validación Instrumento				
Dimensión	UNIVERSIDAD DE CALDAS	UNIVERSIDAD CATÓLICA	UNIVERSIDAD DE MANIZALES	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
Comunicación	Alfa Ordinal Policórico 0.7090149	Alfa Ordinal Policórico 0.7976681	Alfa Ordinal Policórico 0.9512551	Alfa Ordinal Policórico 0.9472292
Potencial de apoyo cambio Cooperación y apoyo	Alfa Ordinal Policórico .3144122	Alfa Ordinal Policórico 0.1512433	Cooperación y apoyo Alfa Ordinal Policórico 0.7528754	Cooperación y Apoyo Alfa Ordinal Policórico 0.9310007
Motivación	Alfa Ordinal Policórico 0.8771192	Alfa Ordinal Policórico 0.5788227	Alfa Ordinal Policórico 0.8671498	Alfa Ordinal Policórico 0.9170661
Orientación a resultados	Alfa Ordinal Policórico 0.8761335	Alfa Ordinal Policórico 0.6866931	Alfa Ordinal Policórico 0.9357575	Alfa Ordinal Policórico 0.8214525
Toma de decisiones *	Alfa Ordinal Policórico 0.9620028	Alfa Ordinal Policórico 0.7403501	Alfa Ordinal Policórico 0.7856708	Alfa Ordinal Policórico 0.9565159
Autonomía	Alfa Ordinal Policórico 0.9395847	Alfa Ordinal Policórico 0.598104	Alfa Ordinal Policórico 0.9033027	Alfa Ordinal Policórico 0.9896226

Fuente. Análisis estadístico en el software R.

De acuerdo con Nunnally (1978), se recomienda que alfa para una escala no deba ser menor que 0,70 cuando se usa para la investigación, y de acuerdo a los últimos resultados que se presentan en la tabla 13 los valores de Alfa estarían dentro del rango de validez.

## **6. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para el desarrollo se utilizó desde una investigación exploratoria, para identificar y analizar las principales variables, pasando por una investigación descriptiva, para conocer las situaciones predominantes según las dimensiones del clima laboral, hasta una investigación de tipo correlacional para encontrar la relación entre las variables.

### **6.1 MUESTREO**

Se aplicó la encuesta directamente a los funcionarios de la biblioteca con una población, 18 encuestados de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Previa la valoración, se desarrolló una prueba piloto de la encuesta con expertos sobre el tema; jefes de personal de la Universidad de Caldas y Universidad Nacional Sede Manizales, además de una revisión con un grupo de expertos académicos y funcionarios de las bibliotecas de la Universidad Caldas, Universidad de Católica y Universidad de Manizales, donde se aplicó la prueba piloto del instrumento.

Para la estructuración del cuestionario se formularon preguntas en escala Likert, las cuales se calificaron de 1 a 5, donde 1, corresponde a muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto, 5 muy alto y 6 no sabe / no responde.

### **6.2 ENCUESTA Y VARIABLES A EVALUAR**

Para la selección final de las dimensiones y la obtención de variables a evaluar se tomó como parte herramienta el siguiente cuadro comparativo entre las dimensiones definidas por diferentes autores:



Tabla 14. Comparativo entre dimensiones y variables

<b>Autor</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>
Méndez (2006)	IMCOC	Autonomía individual Grado de estructura y su influencia Orientación hacia la recompensa Consideración entusiasmo y apoyo Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo	Objetivos Cooperación Relaciones interpersonales Liderazgo Control Toma de decisiones Motivación
Organización Mundial de la Salud OMS	Inventario de clima organizacional	Liderazgo Reciprocidad Motivación Participación Comunicación	Dirección Estímulo a la excelencia Realización personal Responsabilidad Retribución Equidad Compromiso con la productividad Aporte a la cultura organizacional Estilos de comunicación
Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP presenta	Modelo DAFP	Liderazgo Cooperación Motivación Comunicación	Orientación organizacional Administración del talento humano Trabajo en grupo Estilos de dirección Medio ambiente físico Capacidad profesional Comunicación e integración
Hay Group	ECO	Liderazgo Motivación Cooperación y apoyo	Claridad estándares Responsabilidad Flexibilidad Reconocimiento, Espíritu de equipo.
GESTAR	No recibe un nombre específico	Reciprocidad Motivación Cooperación Autonomía y liderazgo	Claridad organizacional Respaldo organizacional Progreso y desarrollo Comunicación Remuneraciones Cooperación entre

			unidades, Beneficios Liderazgo Ambiente físico y seguridad Organización del trabajo Identificación con la empresa Participación.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Méndez, 2006, Segredo 2011, Gandara y Corena, 2013

### 6.2.1 Técnica de homogeneización

Con base a lo anterior, se procede a la definición de la taxonomía del modelo de evaluación de gestión del conocimiento (GC), sobre el clima organizacional, para lo cual se tomó como base el método MECT (Método para la Construcción de una Taxonomía) planteado por (Gasca & Manrique, 2011), quienes establecen 5 etapas para su realización:

Planificación del contexto, de la audiencia y del contenido: Permitirá determinar cuáles son las características del área de conocimiento que se abordará y para la que se quiere desarrollar la taxonomía.

Delimitación del área de conocimiento: Determinar el área de conocimiento y limitar el área de acción de la taxonomía ayudará a centrar el esfuerzo que conlleva su construcción.

Definición de categorías que representan el área de conocimiento: La definición de las categorías más representativas del área de conocimiento en la que se pretende construir la taxonomía, es de vital importancia para definir la estructura de la taxonomía

Establecimiento de la relación entre las categorías: Las categorías estarán definidas según la terminología que se utilice en el tema de estudio.

Establecimiento del esquema y la estructura de las categorías: Por medio de criterios utilizados para dividir y agrupar las categorías y establecer una técnica que permita la representación gráfica de los componentes de la taxonomía.

Del desarrollo de estas etapas se concluye en una taxonomía inicial, la cual se considera la base del estudio.

Para brindar mayor claridad se presenta el cuestionario con las dimensiones y variables utilizadas, para un total de 6 dimensiones cada una con 6 preguntas para un total de 36 preguntas.

Tabla 15. Dimensiones y variables a evaluar.

DIMENSIONES	VARIABLES
<b>2. COOPERACION Y APOYO</b> Se establecen proceso de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza y amistad y compañerismo. Esta categoría aporta al cumplimiento de los resultados	2.1 Se presta apoyo mutuo oportuno que propicie un clima laboral agradable.
	2.2 La cooperación y apoyo en las relaciones que establecen las personas deben ser en doble sentido, entre empleados y con los jefes.
	2.3 Los directivos manifiestan interés por las personas, los apoyan y capacitan para que alcancen un nivel eficiente en su desempeño.
	2.4 Puedo contar con mis compañeros o compañeras de trabajo cuando lo necesito.
	2.5 Como funcionarios de la dependencia creen que existe espíritu de ayuda, apoyo mutuo y colaboración.
	2.6 Las personas pueden establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar dificultades que se presenten en el cumplimiento de sus tareas y en su relación con sus compañeros.
<b>3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b> Los funcionarios entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos y/o metas de la dependencia.	3.1 Entiendo bien el trabajo que hacen los funcionarios en la Biblioteca.
	3.2 Las funciones de mi trabajo han sido aclaradas lo suficiente para mí.
	3.3 Tengo claridad sobre las metas inmediatas que deben lograrse en mi área de trabajo.
	3.4 Siento que mi colaboración es importante para el alcance de los objetivos en la Biblioteca.
	3.5 Cuento con la disposición del / la líder para asesorar mis labores cuando sea necesario.
	3.6 Considero que la carga de trabajo habitual es manejable.
<b>4. AUTONOMÍA</b> Libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a su responsabilidad individual, la independencia e iniciativa para desempeñarse en su cargo.	4.1 Cuento con libertad para poner en práctica aprendizajes obtenidos en las capacitaciones a las que asisto.
	4.2 Conozco claramente los límites de mis funciones y autonomía frente a los criterios de funcionamiento de la Biblioteca.
	4.3 Conozco a fondo la totalidad de las responsabilidades que se me han delegado y siento autonomía para llevarlas a cabo.
	4.4 Asumo mis actuaciones con autonomía.
	4.5 Cuando propongo una actividad asumo su desarrollo con autonomía y acepto la ayuda de los demás.
	4.6 Me siento en capacidad de priorizar las actividades de un día de trabajo en el orden que considero más conveniente.
<b>5. TOMA DE DECISIONES</b> Empoderamiento a los empleados según su capacidad, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares.	5.1 Las directivas de la biblioteca organizan situaciones de diálogo colectivo para la toma de decisiones.
	5.2 Las decisiones entre compañeros de trabajo se toman colaborativamente.
	5.3 En la Biblioteca se realizan revisiones periódicas sobre el trabajo colectivo.
	5.4 El cargo y las tareas asignadas a los funcionarios determina el carácter y el nivel de decisión en las que los empleados participen.
	5.5 Participo en la toma de decisiones de largo alcance que afectan mis propias funciones.
	5.6 La delegación de tareas me parece adecuada.
<b>6. MOTIVACIÓN</b> estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.	6.1 En la Biblioteca se impulsa y se hace buen uso de las capacidades y habilidades de sus empleados.
	6.2 Existe algún grado de diferencia entre las actitudes del personal y los / las directivas.
	6.3 El desarrollo de una carrera es un aspecto que se toma en cuenta seriamente en la Biblioteca.
	6.4 Existen mecanismos favorables de motivación para el personal de la Biblioteca.
	6.5 Hay ofertas frecuentes de capacitaciones e incentivos.
	6.6 Las acciones de motivación que realiza la organización y los jefes con las personas influye en los resultados. Estos se califican eficientes o deficientes.
<b>7. COMUNICACIÓN</b> Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño.	7.1 Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo
	7.2 Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo
	7.3 La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona
	7.4 Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.
	7.5 La Dependencia se preocupa por mantenernos informados
	7.6 Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros del equipo de trabajo

Fuente: elaboración propia

Con el fin brindar claridad sobre las variables utilizadas dentro del instrumento se retoma la tabla 5. Mostrándose la relación entre las preguntas y las variables asociadas.

Causales	Intermedias	Finales
<p>Son independientes, pero determinan los resultados obtenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas</li> <li>• Decisiones</li> <li>• Competencia</li> <li>• Actitudes</li> </ul>	<p>Miden aspectos internos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<p>Dependen de la combinación de las causales y las intermedias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Ganancias</li> <li>• Perdidas</li> <li>• Gastos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Páramo, 2004; Lozada, 2013.

Todo ello se fundamentan en los modelos y planteamientos desde la perspectiva de las teorías propuestas por Likert (1961 y 1967) y Goncalvez (2000) en los que se define las dimensiones del clima organizacional y su influencia en el capital humano, organizativo, tecnológico y social, entre otros; considerando las interrelaciones y las perspectivas dinámicas de una organización cambiante por las interacciones internas y externas, ligados a las competencias individuales y las capacidades organizacionales. Estas se agruparon tal como se observa en la tabla 14, las cuales fueron objeto de estudio en esta propuesta investigativa.

El numeral 1 del instrumento corresponde a Información General del encuestado tales como: edad, género, nivel de estudios y tiempo de servicio.

Del numeral 2 al 7 se encuesta sobre las dimensiones que se detalla a continuación:

El numeral 2 corresponde a la dimensión de cooperación y apoyo las cuales describen las variables causales (tabla 16)

El numeral 3 corresponde a la dimensión de orientación a resultados las cuales describen las variables finales (tabla 16)

El numeral 4 corresponde a la dimensión de autonomía las cuales describen las variables causales (tabla 16)

El numeral 5 corresponde a la dimensión de toma de decisiones las cuales describen las variables intermedias (tabla 16)

El numeral 6 corresponde a la dimensión de motivación las cuales describen las variables intermedias (tabla 16)

El numeral 7 corresponde a la dimensión de comunicación las cuales describen las variables intermedias (tabla 14)

Tabla 16. Descripción de las notaciones para las dimensiones y variables

DIMENSIÓN	VARIABLES
P2.Cooperación y Apoyo	Variables Causales: Reglas, decisiones, competencia, actitudes (P2.1, P2.2.,P2.3,...., P2.6)
P3.Orientación a Resultados	Variables Finales: Productividad, rendimiento, comunicación, toma de decisiones. (P3.1, P3.2.,P3.3,...., P3.6)
P4.Autonomía	Variables Causales: reglas, decisiones, competencia, actitudes (P4.1, P4.2.,P4.3,...., P42.6)
P5.Toma de Decisiones	Variables Intermedias: motivación, rendimiento, comunicación, toma de decisiones. (P5.1, P5.2.,P5.3,...., P5.6)
P6.Motivación	Variables Intermedias: motivación, rendimiento, comunicación, toma de decisiones. (P6.1, P6.2.,P6.3,...., P6.6)
P7.Comunicación	Variables Intermedias: motivación, rendimiento, comunicación, toma de decisiones. (P7.1, P7.2.,P7.3,...., P7.6)

Fuente: elaboración propia según Tabla 5 y análisis del instrumento.

### 6.3 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA POBLACIÓN Y DISCUSIÓN

El proceso de recolección de datos se hizo de manera personal y por correo electrónico para dos funcionarios que tenía un permiso y son integrantes biblioteca en sus tres campus, considerando que tuvieran comprensión de las dimensiones a trabajar en función del clima organizacional.

#### Edad del Encuestado

Edad del encuestado				
Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
25 - 40 años	6	33,3	33,3	33,3
40 - 50 años	2	11,1	11,1	44,4
> 50	10	55,6	55,6	100,0
Total	18	100	100	

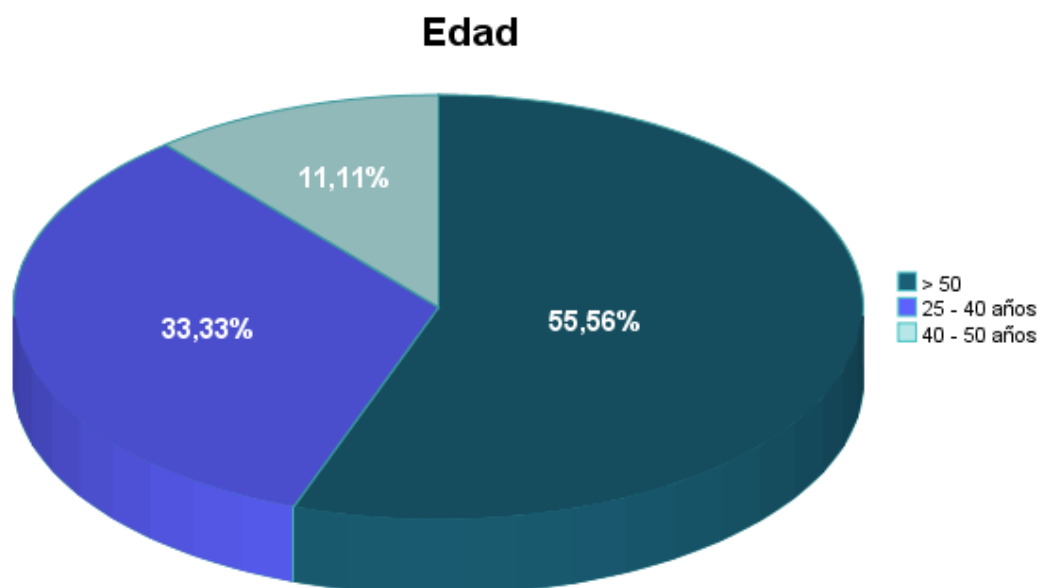


Gráfico 3. Edad de los encuestados

Como puede observarse claramente en el gráfico 1, más del 50% de los funcionarios de la biblioteca tienen más de 50 años, este dato representa la moda en la población encuestada con una frecuencia de 10, variable que puede influir en el tipo de clima y en las percepciones que se tienen sobre el clima organizacional en la Biblioteca. El resultado nos indica que se acerca un

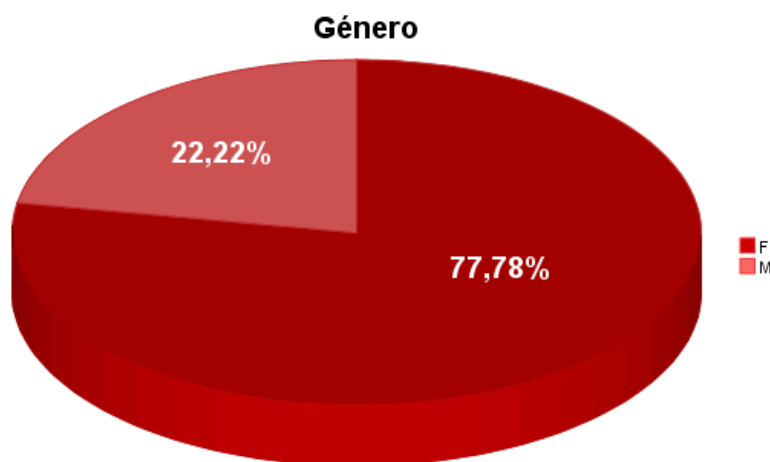
relevo del personal que deberá asumir el nuevo rol en la bibliotecas hacia una efectiva prestación del servicio, asesoría en la búsqueda de información y al apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación; por lo tanto sus competencias deberán estar encaminadas al servicio como estrategia ganadora y protagónica.

Aunque también es importante destacar que la edad tiene incidencia directa en cuanto al clima laboral, es importante mencionar que los funcionarios con mayor edad en el grupo son aquellos que ejercen una posición mayor de liderazgo y trazan pautas para el logro de los objetivos de la dependencia al ser los líderes de los procesos en la biblioteca como es el caso de los guías de Gestión de Recursos de Información, Biblioteca Digital, Servicios y Formación; aunque desde ya se van perfilando otros empleados para realizar el relevo generacional

El relevo generacional debe ser considerado puesto que Frías (2003) citado por Acosta y Vanegas (2010), encontró en varios estudios, que la edad influye directamente en la percepción del clima.

### Género

Género del encuestado				
Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	4	22,2	22,2	22,2
Femenino	14	77,8	77,8	100,0
Total	18	100	100	



#### Gráfico 4. Género de los encuestados

De acuerdo con los resultados, la moda en cuanto a género de funcionarios es el personal femenino con una frecuencia de 14, representando más de la tercera parte con una representación del 77,78% con respecto al total. De lo anterior, se hace manifiesta la característica que ha enmarcado el funcionamiento de la Biblioteca por el género femenino; situación que se evidencia en la mayoría de las ciudades del país cuando se trata de cargos administrativos (Contreras, Barbosa, Juárez; Uribe, & Mejía, 2009), aun así se podría pensar en manejar un equipo equilibrado entre el número de hombres y mujeres que puede llegar a permitir entendimiento y colaboración, donde se produzca una relación sinérgica para lograr un mejor desempeño.

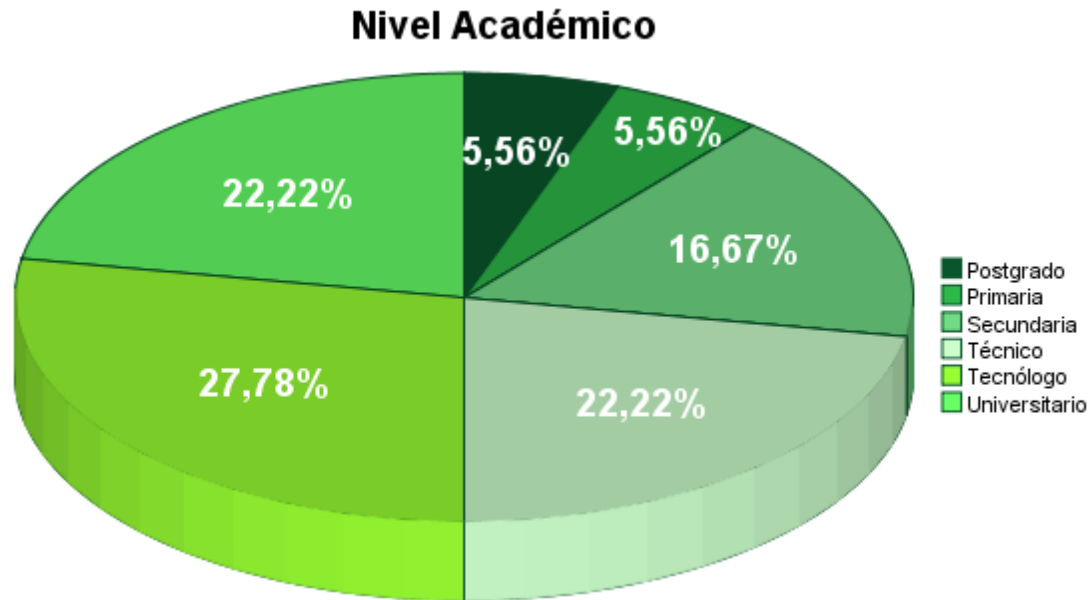
Es oportuno mencionar que en el estudio de Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad se demostró que los “resultados muestran que en los diferentes factores de compromiso y clima organizacional no hay diferencias significativas entre ambos géneros, los trabajadores, hombres y mujeres tienen niveles similares de compromiso con la organización y de clima organizacional.” (Chiang, Núñez, Martín & Salazar, 2010)

#### Nivel de Estudio

Nivel de estudio del encuestado				
Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	1	5,56	5,56	5,56
Secundaria	3	16,67	16,67	22,22
Técnico	4	22,22	22,22	44,44
Tecnólogo	5	27,78	27,78	72,22
Universitario	4	22,22	22,22	94,44
Posgrado	1	5,56	5,56	100,00
Total	18	100	100	

El 72.22% tienen una formación técnico, tecnólogo y universitario





**Gráfico 5. Nivel Académico de los encuestados**

El nivel académico es factor clave para la calidad del desempeño laboral del talento humano en la biblioteca y metas de la dependencia, pero además de ello la aptitud hace parte de la formación para ofrecer a los usuarios un verdadero servicio que genere confianza y credibilidad del trabajo, además de una mejor orientación en la búsqueda y recuperación de la información que se realiza. Para esta variable la moda estaría ubicada en el nivel tecnológico pero tan solo con una frecuencia de 5, y como se ve en la figura, esta categoría con un porcentaje de 27,78 no dista mucho de los niveles técnicos y tecnológicos, ambos con una representación del 22,22%. Aun así, cabe destacar que en conjunto el 72,22% de la población certifican estudios a nivel de técnicos, tecnólogos y universitario.

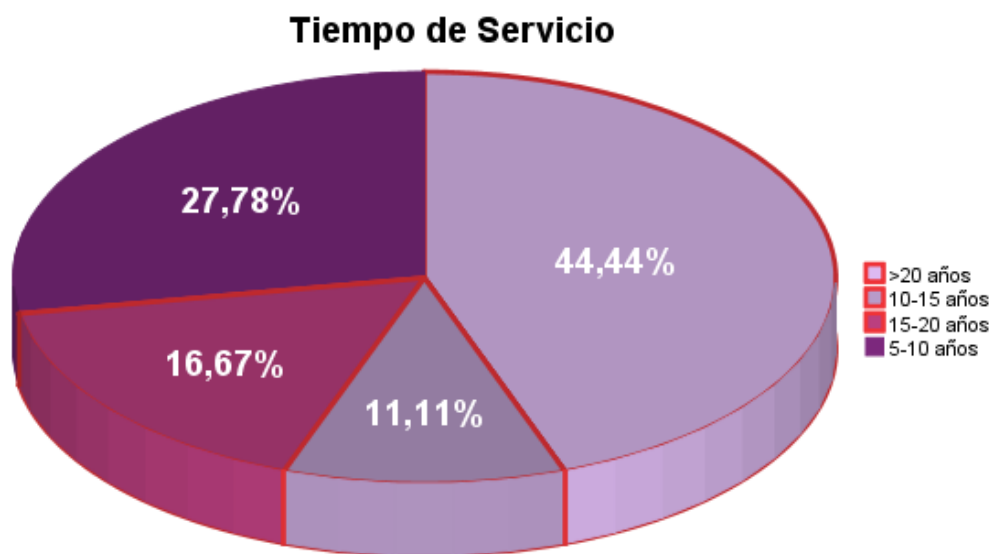
El personal con formación universitaria está dedicado a las funciones de carácter fundamental para la biblioteca que corresponde a liderar los grupos de: gestión de recursos de información, adquisiciones, biblioteca digital, líderes de servicios y gestión de las bibliotecas satélites, pero es importante destacar que los cargos técnicos según la clasificación de la planta de administrativa personal de la Universidad Nacional de Colombia, no ha permitido reclasificar los cargos a profesional; lo cual afecta en forma negativa sus condiciones salariales; lo cual puede incidir en la motivación, capacidad de trabajo en equipo, orientación a resultados, autonomía, toma de decisiones y sentido de pertenencia frente a su cargo, dependencia y la universidad misma. A pesar que su desempeño es de un cargo profesional si se contrasta con las plantas de personal de

las bibliotecas de otras Sedes de la Universidad, como son Bogotá, Medellín y en la Sede Palmira.

De acuerdo a los resultados registrados se hace necesario socializar los resultados de esta investigación con los funcionarios adscritos a la biblioteca y participación de las directivas académicas y administrativas de la Universidad Nacional Sede Manizales, con el fin de buscar correctivos a la problemática que se presenta en la Biblioteca de esta sede.

### Tiempo de Servicio

Tiempo de servicio en la institución				
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5 a 10 años	5	27,78	27,78	27,78
10 a 15 años	2	11,11	11,11	38,89
15 a 20 años	3	16,67	16,67	55,56
20 años o más	8	44,44	44,44	100,00
Total	18	100,00	100,00	



**Gráfico 6. Tiempo de servicio cumplido en la institución por los encuestados**

El 44, 4% del personal que labora en la biblioteca lleva más de 20 años en la institución, esta categoría representa la moda para esta variable con una frecuencia de 8, y en general más del

70% de los encuestados lleva más de 10 años vinculado laboralmente, esto indica que la Universidad es una entidad que ofrece estabilidad laboral y proyección en la participación de ascensos en la carrera administrativa, hecho que se evidencia en las hojas de vida de los funcionarios donde reposan los actos administrativos relacionados con encargos, promociones y distinciones; además del acuerdo 136 del 10 de diciembre de 2013; donde se ajusta la senda salarial y se reestructura la planta de cargos (Ver anexo 5 ACUERDO 136 DE 2013 (Acta 21 del 10 de diciembre)).

En cuanto al tiempo que se permanece en la institución, es importante que se den oportunidades de promociones y crecimiento profesional, pues según como lo plantea Delgado (2006) este componente hace parte de los mecanismos de recompensa y motivación.

Por otro lado, es importante que las directivas de la biblioteca en primera instancia y la División de Talento Humano, prevean un plan relevo generacional laboral a corto y mediano plazo.

### Tipo de Vinculación

Tipo de vinculación con la institución				
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Planta	11	61,11	61,11	61,11
Nombramiento Provisional	7	38,89	38,89	100,00
Total	18	100	100	

#### Vinculación

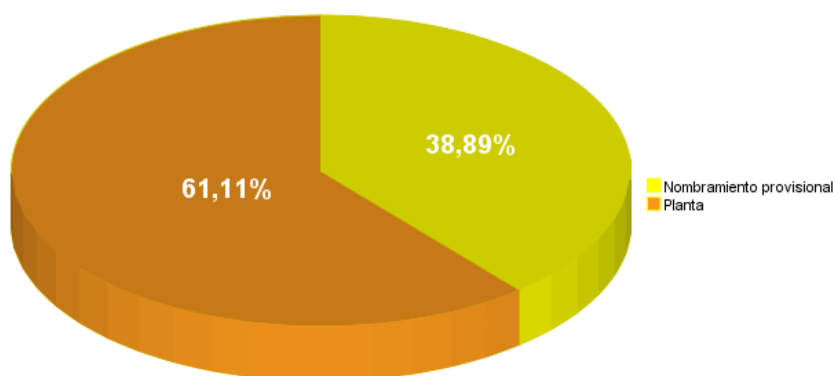


Gráfico 7. Tipo de vinculación con la institución por parte de los encuestados

El 61% (11) del personal encuestado registra su vinculación a la universidad por contrato laboral a término indefinido.

El 38.89% (7) su vinculación laboral es por nombramiento provisional contratos a 3 o 4 meses. Situación que incide en forma negativa en factor motivacional, sentido de pertenecía frente a la universidad. De acuerdo con Delgado (2006) es un “desafío” esperar buenos resultados cuando no se conocen las aspiraciones de los empleados y aunque es importante reconocer su buen desempeño laboral, este podría ser mejor si las condiciones de vinculación les fueran estables para todos, lo cual redundaría en beneficio de la comunidad académica, quienes son los clientes de la biblioteca y además, las condiciones del clima organizacional podrían ser enriquecidas.

#### 6.4 CORRELACIÓN DE VARIABLES CORRESPONDIENTES AL INSTRUMENTO APLICADO

Para el análisis e interpretación de estas correlaciones se aplicó el paquete estadístico SPSS, utilizado en investigaciones en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercados.

Se recuerdan a continuación las dimensiones y variables utilizadas.

DIMENSIÓN	VARIABLES
2.Cooperación y Apoyo	<b>Variables Causales: Reglas, decisiones, competencia, actitudes</b>
3.Orientación a Resultados	<b>Variables Finales: Productividad, rendimiento, comunicación, toma de decisiones</b>
4.Autonomía	<b>Variables Causales: Reglas, decisiones, competencia, actitudes</b>
5.Toma de Decisiones	<b>Variables Intermedias: motivación, rendimiento, comunicación, toma decisiones</b>
6.Motivación	<b>Variables Intermedias: motivación, rendimiento, comunicación, toma decisiones</b>
7.Comunicación	<b>Variables Intermedias: motivación, rendimiento, comunicación, toma decisiones</b>
<b>2. COOPERACION Y APOYO</b> Se establecen proceso de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza y amistad y compañerismo. Esta categoría aporta al cumplimiento de los resultados	2.1 Se presta apoyo mutuo oportuno que propicie un clima laboral agradable.
	2.2 La cooperación y apoyo en las relaciones que establecen las personas deben ser en doble sentido, entre empleados y con los jefes.
	2.3 Los directivos manifiestan interés por las personas, los apoyan y capacitan para que alcancen un nivel eficiente en su desempeño.
	2.4 Puedo contar con mis compañeros o compañeras de trabajo cuando lo necesito.
	2.5 Como funcionarios de la dependencia creen que existe espíritu de ayuda, apoyo mutuo y colaboración.
	2.6 Las personas pueden establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar dificultades que se presenten en el cumplimiento de sus tareas y en su relación con sus compañeros.

<p><b>3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b> Los funcionarios entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos y/o metas de la dependencia.</p>	3.1 Entiendo bien el trabajo que hacen los funcionarios en la Biblioteca.
	3.2 Las funciones de mi trabajo han sido aclaradas lo suficiente para mí.
	3.3 Tengo claridad sobre las metas inmediatas que deben lograrse en mi área de trabajo.
	3.4 Siento que mi colaboración es importante para el alcance de los objetivos en la Biblioteca.
	3.5 Cuento con la disposición del / la líder para asesorar mis labores cuando sea necesario.
	3.6 Considero que la carga de trabajo habitual es manejable.
<p><b>4. AUTONOMÍA</b> Libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a su responsabilidad individual, la independencia e iniciativa para desempeñarse en su cargo.</p>	4.1 Cuento con libertad para poner en práctica aprendizajes obtenidos en las capacitaciones a las que asisto.
	4.2 Conozco claramente los límites de mis funciones y autonomía frente a los criterios de funcionamiento de la Biblioteca.
	4.3 Conozco a fondo la totalidad de las responsabilidades que se me han delegado y siento autonomía para llevarlas a cabo.
	4.4 Asumo mis actuaciones con autonomía.
	4.5 Cuando propongo una actividad asumo su desarrollo con autonomía y acepto la ayuda de los demás.
	4.6 Me siento en capacidad de priorizar las actividades de un día de trabajo en el orden que considero más conveniente.
<p><b>5. TOMA DE DECISIONES</b> Empoderamiento a los empleados según su capacidad, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares.</p>	5.1 Las directivas de la biblioteca organizan situaciones de diálogo colectivo para la toma de decisiones.
	5.2 Las decisiones entre compañeros de trabajo se toman colaborativamente.
	5.3 En la Biblioteca se realizan revisiones periódicas sobre el trabajo colectivo.
	5.4 El cargo y las tareas asignadas a los funcionarios determina el carácter y el nivel de decisión en las que los empleados participen.
	5.5 Participo en la toma de decisiones de largo alcance que afectan mis propias funciones.
	5.6 La delegación de tareas me parece adecuada.
<p><b>6. MOTIVACIÓN</b> estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.</p>	6.1 En la Biblioteca se impulsa y se hace buen uso de las capacidades y habilidades de sus empleados.
	6.2 Existe algún grado de diferencia entre las actitudes del personal y los / las directivas.
	6.3 El desarrollo de una carrera es un aspecto que se toma en cuenta seriamente en la Biblioteca.
	6.4 Existen mecanismos favorables de motivación para el personal de la Biblioteca.
	6.5 Hay ofertas frecuentes de capacitaciones e incentivos.
	6.6 Las acciones de motivación que realiza la organización y los jefes con las personas influye en los resultados. Estos se califican eficientes o deficientes.
<p><b>7. COMUNICACIÓN</b> Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño.</p>	7.1 Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo
	7.2 Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo
	7.3 La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona
	7.4 Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.
	7.5 La Dependencia se preocupa por mantenernos informados
	7.6 Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros del equipo de trabajo

Se realiza un análisis de las preguntas 2 a la 7 de cada dimensión con el fin de determinar su correlación como se presenta en la tabla 17. Descripción de las dimensiones y variables:

Tabla 17. Correlaciones

	P21	P31	P41	P51	P61	P71	
P21	Correlación de Pearson	1	-,056	,007	,538*	,744**	,514*
	Sig. (bilateral)		,825	,978	,021	,000	,029
	N	18	18	18	18	18	18
P31	Correlación de Pearson	-,056	1	,518*	,071	-,103	-,253
	Sig. (bilateral)	,825		,028	,780	,685	,312
	N	18	18	18	18	18	18
P41	Correlación de Pearson	,007	,518*	1	,453	,051	,051
	Sig. (bilateral)	,978	,028		,059	,840	,842
	N	18	18	18	18	18	18
P51	Correlación de Pearson	,538*	,071	,453	1	,774**	,701**
	Sig. (bilateral)	,021	,780	,059		,000	,001
	N	18	18	18	18	18	18
P61	Correlación de Pearson	,744**	-,103	,051	,774**	1	,629**
	Sig. (bilateral)	,000	,685	,840	,000		,005
	N	18	18	18	18	18	18
P71	Correlación de Pearson	,514*	-,253	,051	,701**	,629**	1
	Sig. (bilateral)	,029	,312	,842	,001	,005	
	N	18	18	18	18	18	18

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El objeto de la correlación es saber que dimensión es la que tiene mayor influencia en el clima organizacional y así identificar las variables que puedan tener mayor influencia sobre otras variables que permitan plantear estrategias para el mejoramiento del clima organizacional y que variables no están afectando o no tienen una incidencia significativa.

La dimensión 4, autonomía; tiene una correlación inferior al 52% con respecto a las otras dimensiones, es decir, es una dimensión que se va a ver afectada poco con la intervención de las otras dimensiones. Por lo tanto es una dimensión que se debe trabajar por separado para que su influencia en el clima organizacional sea observable.

La dimensión 2, cooperación y apoyo; está influida por las dimensiones 5, toma de decisiones, 6, motivación y la 7, comunicación, es decir, si se mejoran los aspectos de cualquiera de estas

dimensiones estas tendrán una influencia por encima del 50% en la dimensión 2, cooperación y apoyo y de manera altamente significativa la dimensión 6, motivación; si se trabaja en mejorar los aspectos de la dimensión 6, motivación se mejorarán los de la dimensión 2, cooperación y apoyo.

Para la dimensión 3, orientación a resultados se aprecia como esta correlacionada positivamente con las dimensiones 4, autonomía y 5, toma de decisiones por encima del 50%. El mejoramiento en estas dimensiones influirá en el mejoramiento de la dimensión 3, Orientación a resultados y viceversa.

En la dimensión 5, toma de decisiones; las otras dimensiones que presentan alta correlación son las dimensiones 6 y 7, motivación y comunicación.

Finalmente se encuentra que las dimensiones están correlacionadas entre sí, es por ello que se plantea un análisis de componentes principales (ACP), para identificar que variables presentan la mayor variación y cuales pueden explicar la influencia sobre el clima organizacional.

La significancia estadística está dada así:

P2.1 (Variables Causales) y P5.1 (Variables Intermedias), la significancia es ,021; P2.1 y P6.1 (Variables Intermedias) el nivel de significancia es de ,000 y P2.1 (Variables Causales) y P7.1 (Variables causales y variables intermedias) la significancia es de ,029

Estas significancias estadísticas permiten inferir que existe disposición de los funcionarios que laboran en la biblioteca para propiciar un clima laboral agradable debido a que se favorecen situaciones de diálogo aunque se hace prioritario mejorar la calidad de sus comunicaciones interpersonales, mediante estrategias de mejoramiento a corto y mediano plazo con el apoyo de las directivas de la universidad en especial de la División de Talento Humano. Estas estrategias deben ser elaboradas con la participación activa de los funcionarios de la biblioteca; a fin de que ellos se comprometan en la solución del problema. De lograrse el mejoramiento de la calidad de la comunicación interpersonal, es consecuente que las dimensiones de Cooperación y apoyo, orientación a resultados, toma de decisiones y motivación favorezcan el desarrollo de un buen clima organizacional como es lo esperado por las directivas de la universidad.

P3.1 (Variables Finales) y P4.1 (Variables causales). Con relación a las Variables Finales y para las variables causales: P3.1; Entiendo bien el trabajo que hacen los funcionarios de la biblioteca y P4.1 ; cuento con libertad para poner en práctica aprendizajes obtenidos en las capacitaciones a las que asisto, muestra una significancia de ,028. Nos indica que los funcionarios conocen y entienden el trabajo que se realiza en la biblioteca y además pueden aportar desde sus experiencias y capacitaciones a la mejora y/o a proponer estrategias para cualificar los procesos y procedimientos evidencia de ello es el manejo de la Agenda Cultural de las bibliotecas, el boletín de la biblioteca y los hechos destacados que se informan a la comunidad a través del pop máster. Se tiene autonomía en cuanto al trabajo que se realiza y a las funciones encomendadas.

P4.1 (Variables causales) y P5.1 (Variables intermedias), para estas dos variables; P4.1 Cuento con libertad para poner en práctica aprendizajes obtenidos en las capacitaciones a las que asisto y P5.1. Las directivas organizan situaciones de diálogo colectivo para la toma de decisiones, la significancia es de ,059 Se deberá trabajar en la programación de reuniones que faciliten el diálogo con el fin de acercar mucho más a los funcionarios con la jefatura y las directivas de la universidad; así los aportes serán valorados al momento de ser presentados por los funcionarios; la escucha oportuna evitará situaciones desfavorables que influyen en el clima organizacional.

P5.1 (Variables intermedias) y P6.1 (Variables intermedias). Los niveles de significancia para P5.1 Las directivas organizan situaciones de diálogo colectivo para la toma de decisiones y P6.1. En la biblioteca se impulsa y se hace buen uso de las capacidades y habilidades de sus empleados, dio como resultado ,000 que es significativo para fortalecer el clima en las dimensiones de Toma de decisiones y Motivación, se ha logrado la participación de los funcionarios en actividades relacionadas con rol bibliotecario y esto motiva a los funcionarios para un mejor desempeño.

P7.1 (Variables Intermedias) y P5.1 (Variables intermedias). En lo atinente a las dimensiones P7.1. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y P5.1. Las directivas de la biblioteca organizan situaciones de diálogo colectivo, la significancia es de ,001; lo que indica fortaleza; por lo tanto se debe seguir trabajando en estos aspectos motivación y mejorar los canales de comunicación en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.



P7.1 (Variables Intermedias) y P6.1 (Variables intermedias). Respecto a las variables P7.1. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo y P6.1. En la biblioteca se impulsa y se hace buen uso de las capacidades y habilidades de sus empleados, la significancia es de ,005; brinda la oportunidad favorecer nuevamente la comunicación y la motivación para impulsar un mejor ambiente de trabajo según las dimensiones del clima trabajadas a través del instrumento.

Estos resultados nos permiten deducir que el tipo de clima organizacional, existente en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, teniendo en cuenta los aportes de las variables analizadas de P2.1 (Variables Causales) hasta P7.1 (Variables Intermedias) y según (Likert, citado por Brunet, 1987), el clima es participativo consultivo:

Participativo consultivo: En este tipo de clima organizacional existe más descentralización y delegación en las decisiones, altos niveles de responsabilidad; se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas en niveles medios e inferiores, el control se delega a niveles inferiores, el clima es de confianza de los superiores hacia la base y viceversa, la atmósfera se caracteriza por el dinamismo y la administración funcional tomando como base los objetivos de la institución.

#### **6.4.1 Análisis de Componentes Principales**

Los factores que tiene mayor incidencia corresponden a las 7 componentes, los cuales se determinaron usando el software SPSS, para determinar cuáles de ellas explican el Clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, como se observa en la tabla 18.

Tabla 18. Varianza total explicada de componentes

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	16,971	47,142	47,142	16,971	47,142	47,142
2	6,968	19,354	66,496	6,968	19,354	66,496
3	2,124	5,901	72,397	2,124	5,901	72,397
4	2,012	5,590	77,987	2,012	5,590	77,987
5	1,604	4,455	82,442	1,604	4,455	82,442
6	1,294	3,593	86,035	1,294	3,593	86,035
7	1,040	2,888	88,923	1,040	2,888	88,923
8	,871	2,420	91,343			
9	,805	2,236	93,579			
10	,551	1,529	95,108			
11	,447	1,241	96,349			
12	,394	1,096	97,445			
13	,339	,942	98,387			
14	,273	,759	99,146			
15	,174	,484	99,630			
16	,102	,283	99,913			
17	,031	,087	100,000			
18	7.02E-13	195E-12	100,000			
19	6.39E-13	177E-12	100,000			
20	4.75E-13	132E-12	100,000			
21	3.99E-13	111E-12	100,000			
22	3.76E-13	105E-12	100,000			
23	2.62E-13	7.28E-13	100,000			
24	2.33E-13	6.46E-13	100,000			
25	1.06E-13	2.93E-13	100,000			
26	5.80E-14	1.61E-13	100,000			
27	-1.42E-14	-3.93E-14	100,000			
28	-4.66E-14	-1.29E-13	100,000			
29	-9.43E-14	-2.62E-13	100,000			
30	-1.48E-13	-4.11E-13	100,000			
31	-2.79E-13	-7.75E-13	100,000			
32	-3.72E-13	-1.03E-12	100,000			
33	-4.82E-13	-1.34E-12	100,000			
34	-5.40E-13	-1.50E-12	100,000			
35	-6.02E-13	-1.67E-12	100,000			
36	-7.42E-13	-2.06E-12	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## 6.4.2 Análisis multivariado

### Análisis de componentes principales

Los factores que tiene mayor incidencia corresponden a siete (7) componentes, los cuales se determinaron usando el software SPSS, para determinar cuáles de ellas explican el Clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Tabla 19. Matriz de componentes principales

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
P21	,677	-,459	,367	,114	-,218	-,045	,120
P22	,587	-,212	,386	-,180	-,360	-,402	-,016
P23	,763	-,389	,096	-,146	-,254	-,195	,137
P24	,703	-,324	,032	-,386	,191	-,036	-,324
P25	,672	-,055	-,142	-,097	,569	,224	-,114
P26	,825	-,026	,005	-,511	,097	-,015	,030
P31	,086	,688	,593	,087	,256	-,194	,059
P32	,184	,503	,210	,446	,434	-,328	,283
P33	,191	,659	,533	-,298	,211	,149	,028
P34	,622	,596	,271	,103	,266	,107	,060
P35	,415	,638	,171	,050	-,136	,008	,127
P36	,747	-,427	,105	-,099	,288	-,158	,144
P41	,406	,738	,077	-,262	-,271	,066	-,107
P42	,519	,680	-,005	-,047	-,166	,036	-,038
P43	,582	,629	-,151	,150	-,346	-,103	-,133
P44	,595	,655	-,302	,096	-,096	,002	,127
P45	,547	,657	-,230	,128	-,158	,317	,142
P46	,493	,742	-,146	-,198	-,262	,051	-,062
P51	,958	,085	-,139	-,068	,030	-,084	,051
P52	,841	-,018	-,356	,071	,216	-,186	-,166
P53	,847	-,042	-,215	,195	-,060	,100	,007
P54	,888	,054	-,253	-,103	,056	-,156	,113
P55	,543	-,165	,043	,725	-,127	-,127	-,256
P56	,877	-,307	,125	-,118	-,017	-,116	-,153
P61	,828	-,399	,097	-,073	-,081	-,255	-,016
P62	,473	,186	,509	,118	-,014	,326	-,522
P63	,533	-,546	,335	-,087	-,135	,417	,174
P64	,699	-,453	,123	,308	-,039	,346	,015
P65	,650	-,545	,165	,138	-,097	,182	,314
P66	,826	-,264	,011	,293	,020	-,056	-,140
P71	,777	-,243	-,259	,052	,149	,175	-,053
P72	,879	-,030	-,037	,293	,019	,179	,195
P73	,852	,048	-,210	-,205	,219	,041	-,005
P74	,696	,409	-,079	-,100	,026	-,025	,196
P75	,837	-,291	-,048	-,234	-,139	,077	,130
P76	,907	,138	-,044	,172	,037	-,198	-,206

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 7 componentes extraídos

Con base en estos resultados (leer porcentaje acumulado de las líneas 1, 2 3, 4,5 ,6 y 7) se establece lo siguiente: el primer componente explica el 47,142% de los resultados, el segundo explica el 66,496%, el tercero explica el 72,397%, el cuarto explica el 77,987%, el quinto explica el 82,44%, el sexto explica el 86,03% y el séptimo explica el 88,92%. Se procede entonces a asignar a cada variable evaluada un componente, de acuerdo al número mayor y como se observa en la tabla 20. Los factores finales son los siguientes:

Tabla 20. Asignación de Componentes

Factor	Representada por el factor de componente
Motivación	1
Cumplimiento de Objetivos	2
Trabajo en Equipo	3
Comunicación	4
Empoderamiento	5
Autonomía	6
Liderazgo	7

Con estos factores se hace la matriz de correlaciones para corroborar que efectivamente los componentes están bien agrupados. Los resultados son los siguientes:

Tabla 21. Matriz Correlaciones

		REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1	REGR factor score 4 for analysis 1	REGR factor score 5 for analysis 1	REGR factor score 6 for analysis 1	REGR factor score 7 for analysis 1
REGR factor score 1 for analysis 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000
REGR factor score 2 for analysis 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,000 1,000	1	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000
REGR factor score 3 for analysis 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,000 1,000	,000 1,000	1	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000
REGR factor score 4 for analysis 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	1	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000
REGR factor score 5 for analysis 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	1	,000 1,000	,000 1,000
REGR factor score 6 for analysis 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	1	,000 1,000
REGR factor score 7 for analysis 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	,000 1,000	1

Fuente: análisis con el software SPSS.

Lo que muestra un nivel alto de significancia entre los nuevos 7 factores.

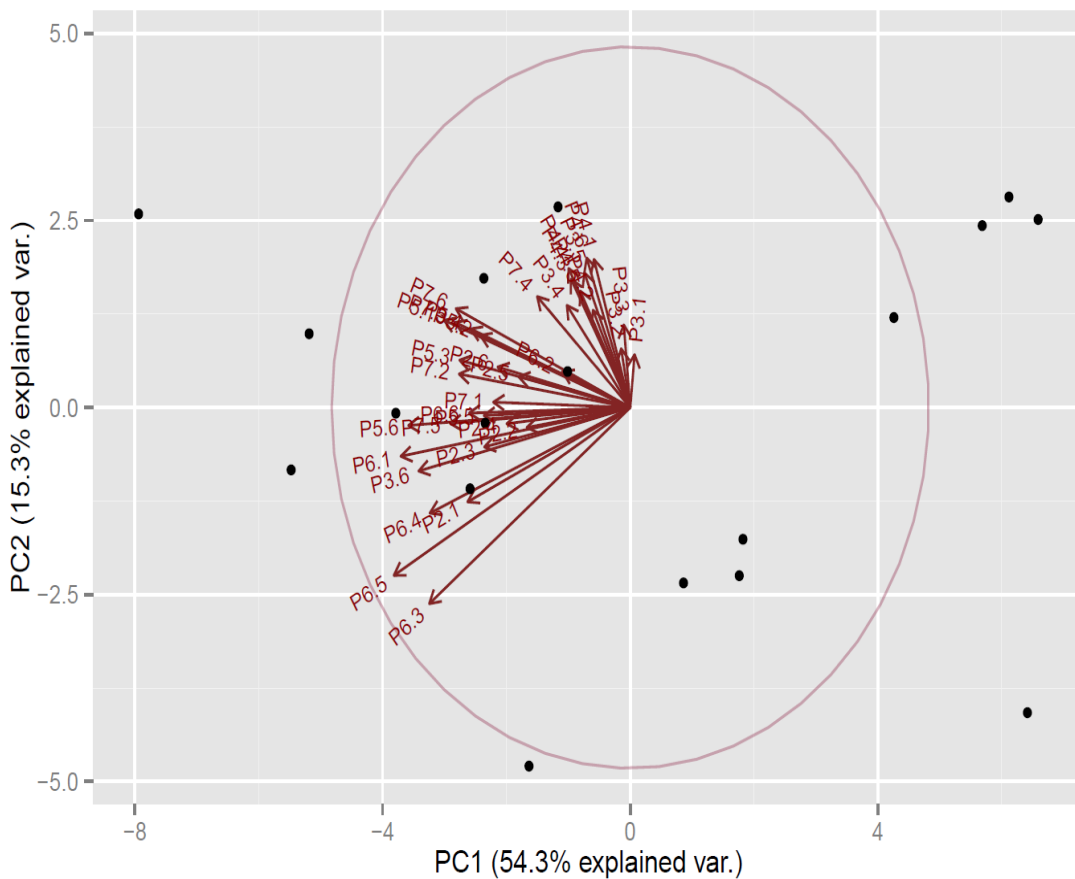
Corroborando las apreciaciones de Likert, es posible identificar cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima organizacional. Estos son los siguientes (Brunet, 1987, p. 28-29):

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional; la biblioteca carente de estructura organizacional, normas, reglamentos

2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana, ligada para el efecto a la Orientación a resultados
3. Los factores personales, tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción, para el caso está relacionada con la Autonomía
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional, relacionada con Cooperación y apoyo

Para ratificar el proceso desarrollado se utilizó el software R con el fin de determinar la relación entre las variables, tal como se observa en la gráfica 8.

**Gráfico 8. Relación entre variables**



Fuente análisis con el software R.

Las variables que presentan una mayor variación con respecto a la componente principal 1 y 2 son las variables **6.5 Hay ofertas frecuentes de capacitación e incentivos** y la **6.3 El desarrollo de una carrera es un aspecto que se toma en cuenta seriamente en la biblioteca**, las cuales

pertenecen a la dimensión **6 Motivación**, esto nos indica que: el desarrollo de una carrera dentro de la institución es importante pero la conformación de la planta de personal, los perfiles y exigencias en ciertas ocasiones no favorecen la participación de los funcionarios para otros cargos.

El personal de biblioteca es especializado y se han tomado decisiones de contar con cargos técnicos y no profesionales que son requeridos para el desempeño de las labores propias de las funciones lo que desestimula la formación profesional y causa desmotivación.

Con relación a la oferta de capacitación para los funcionarios se hacen esfuerzos, con la limitación de recursos pertinente a una institución pública a pesar de la formulación de planes de capacitación por dependencias de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, o la oferta de capacitación no supe las necesidades puntuales de formación para los mismos.

Y las que presentan menor variación son: **3.1 Entiendo bien el trabajo que hacen los funcionarios de la biblioteca, 3.2 las funciones de mi trabajo han sido aclaradas lo suficiente para mí. 3.3 tengo claridad sobre las metas inmediatas que deben lograrse en mi área de trabajo.** Las cuales corresponden a la dimensión **3. Orientación a resultados**

Para los funcionarios son claras y explícitas las metas y objetivos de la dependencia y las funciones que deben realizar al interior de la misma.

En cuanto a los objetivos de la dependencia existe un alto grado de compromiso frente al deber ser de la unidad de información, se nota esmero en la atención y en la prestación de los servicios.

En cuanto a las metas se destaca lo siguiente, se cumplen a cabalidad los procedimientos establecidos y las directrices emanadas desde la Sede al igual que lo planteado por el Sistema Nacional de Bibliotecas – SINAB.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

La Biblioteca como parte esencial de una institución debe tener como objetivo principal la satisfacción del usuario, utilizando como medios la calidad total, el crecimiento del ser humano, la productividad y la contribución social, por ello es importante que al interior de la unidad exista un clima organizacional adecuado; aprender a comunicarse efectivamente al interactuar con las personas en este caso, los usuarios de la Biblioteca y los funcionarios de la misma, marca la diferencia frente al respeto y la tolerancia, la “otredad” es un elemento importante a tener en cuenta, puesto que los derechos de los demás, pone de manifiesto una sana relación, donde priman elementos que enriquecen positivamente la vida. Además, es esencial buscar la asertividad como crecimiento de vida personal y laboral, de ello depende en gran medida que los propósitos y metas trazadas concluyan con éxito. Uno de los retos de esta época moderna es desarrollar y liderar el trabajo en equipo, en la acción organizada, poniéndola al servicio de la empresa y la sociedad.

Para definir las variables de medición del clima organizacional la biblioteca de la Universidad Nacional Sede Manizales, se desarrollaron prácticas y técnicas que incluyeron: revisión de textos, estudio de marcos de referencia, observación de modelos, los cuales permitieron definir un constructo inicial el cual luego fue revisado por expertos en este caso directores de bibliotecas de la ciudad y posteriormente se utilizó una herramienta de taxonomía que permitió establecer con precisión cuales eran las variables requeridas para la biblioteca. Esta es una metodología que se puede llegar a utilizar en proyectos de esta línea de trabajo u otras temáticas.

Ahora específicamente, en cuanto al clima organizacional como herramienta fundamental en el desarrollo económico de las organizaciones se observan múltiples factores y elementos que son propios de la organización misma, es decir, elementos que forman parte de la cultura organizacional y que deben converger de manera estricta para que la organización sea exitosa no sólo en su funcionamiento, sino también en su razón de ser y tener presente siempre la complejidad debido a la multiplicidad de factores que confluyen en una institución donde cada área funciona por separado, pero siempre en busca de un bien común, de un servicio al público.



En el caso del presente documento de investigación, donde se ha pretendido analizar el clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, se logró observar diferentes teorías, análisis, y factores del clima organizacional que se encuentran inmersos en la biblioteca como organización administrativa y mediante el procedimiento de la encuesta se pudo analizar de manera concluyente que el clima organizacional existente corresponde a un clima participativo consultivo.

Además, el mencionado estudio de investigación permitió obtener a través del instrumento de medición ejecutado una visión más amplia y profunda sobre la percepción de los funcionarios con referencia al clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, e igualmente se logró determinar que las dimensiones que tienen mayor influencia sobre el clima organizacional son: cooperación y apoyo, orientación a resultados, motivación y comunicación, sin dejar de influir la autonomía y toma de decisiones.

Las pretensiones de una determinación del Clima Organizacional, si bien pasan por comprender y explicar los significados culturales que sustentan los valores y conductas internos de la organización (en su cotidianidad), no guarda la esperanza de realizarlo por sí sola. Por ello, el abordaje es complementario con las demás formas de gestión del talento humano orientadas al bienestar, y puede desarrollarse de acuerdo con los procesos de planeación y programación que direccionan las actividades concretas que recaen sobre la Universidad en general. Es por ello que mediante el desarrollo de situaciones inducidas o actividades concretas (juegos, integraciones, talleres, capacitaciones y sesiones de grupo), se puede seguir favoreciendo el clima de la biblioteca.

Cabe destacar que el comportamiento del clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales en lo relacionado con la comunicación y el prestigio externo del que debe gozar toda dependencia dentro de una organización y para ello la comunicación al interior de la Biblioteca, vista desde las variables P7.1 (Variables intermedias - Comunicación) y P5.1 (Variables intermedias- Toma de decisiones). Deben ser fortalecidas la comunicación y la toma de decisiones; propiciando la comunicación asertiva, además de recibir los aportes de los integrantes que son claves para progresar como dependencia, valorando los aportes de todos se logra tener cohesión al interior del equipo de trabajo; para proyectar una

imagen compacta al interior de la organización, ello permitirá un mejor ejercicio del trabajo de cada uno los miembros de la dependencia, lo que contribuye al prestigio como dependencia.

En lo atinente a las variables P7.1 (Variables intermedias - Comunicación). Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo. Las directivas de la biblioteca organizan situaciones de diálogo colectivo, la significancia es de ,001; lo que indica fortaleza; por lo tanto se debe seguir trabajando en este aspecto de tal manera que se mantenga un equilibrio entre las bibliotecas de la Sede, se informa a través del correo institucional, se canaliza la información pertinente de la biblioteca tales como: informes, capacitaciones, circulares, resoluciones y novedades de funcionamiento. Las reuniones son otro factor importante para destacar su realización debe tener una frecuencia mensual para lograr identificar aspectos que inciden positiva o negativamente en el desarrollo de un buen clima laboral. Los talleres de capacitaciones y las reuniones informales al interior de equipo son de gran valor para establecer lazos de amistad y mayor comprensión entre los funcionarios.

Con relación a la motivación, se hace necesaria la revisión de los perfiles de los cargos para ofrecer posibilidades de ascenso dentro de la planta de personal puesto que en el numeral **6.5 Hay ofertas frecuentes de capacitación e incentivos** y la **6.3 El desarrollo de una carrera es un aspecto que se toma en cuenta seriamente en la biblioteca**, las cuales pertenecen a la dimensión **6 Motivación**, esto nos indica que: el desarrollo de una carrera dentro de la institución es importante pero la conformación de la planta de personal, los perfiles y exigencias en ciertas ocasiones no favorecen la participación de los funcionarios de la biblioteca para otros cargos.

El personal de biblioteca es especializado en el área Ciencias de la Información y se han tomado decisiones de contar con cargos técnicos y no profesionales, que son requeridos para el desempeño de las labores propias de las funciones lo que desestimula la formación profesional y causa desmotivación.

Con relación a la oferta de capacitación para los funcionarios se hacen esfuerzos, con la limitación de recursos pertinente a una institución pública a pesar de la formulación de planes de capacitación por dependencias de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, o la oferta de capacitación no supe las necesidades puntuales de formación para los mismos.

Se pudo observar la presencia de microclimas dentro de cada biblioteca según las ubicación de los campus y los funcionarios que hacen parte de los mismos, los ambientes, la comodidad, la iluminación, la ventilación, el espacio para el disfrute de sus alimentos y el ruido, hacen parte del contexto en el que desenvuelve el ser humano y por ello se hace manifiesta la percepción del clima en los empleados de la biblioteca, no se cuenta con las condiciones necesarias y fundamental entender las jornadas de trabajo de la biblioteca son largas, en general los turnos son de 8 horas corridas; para poder satisfacer la demanda de servicio de los usuarios.

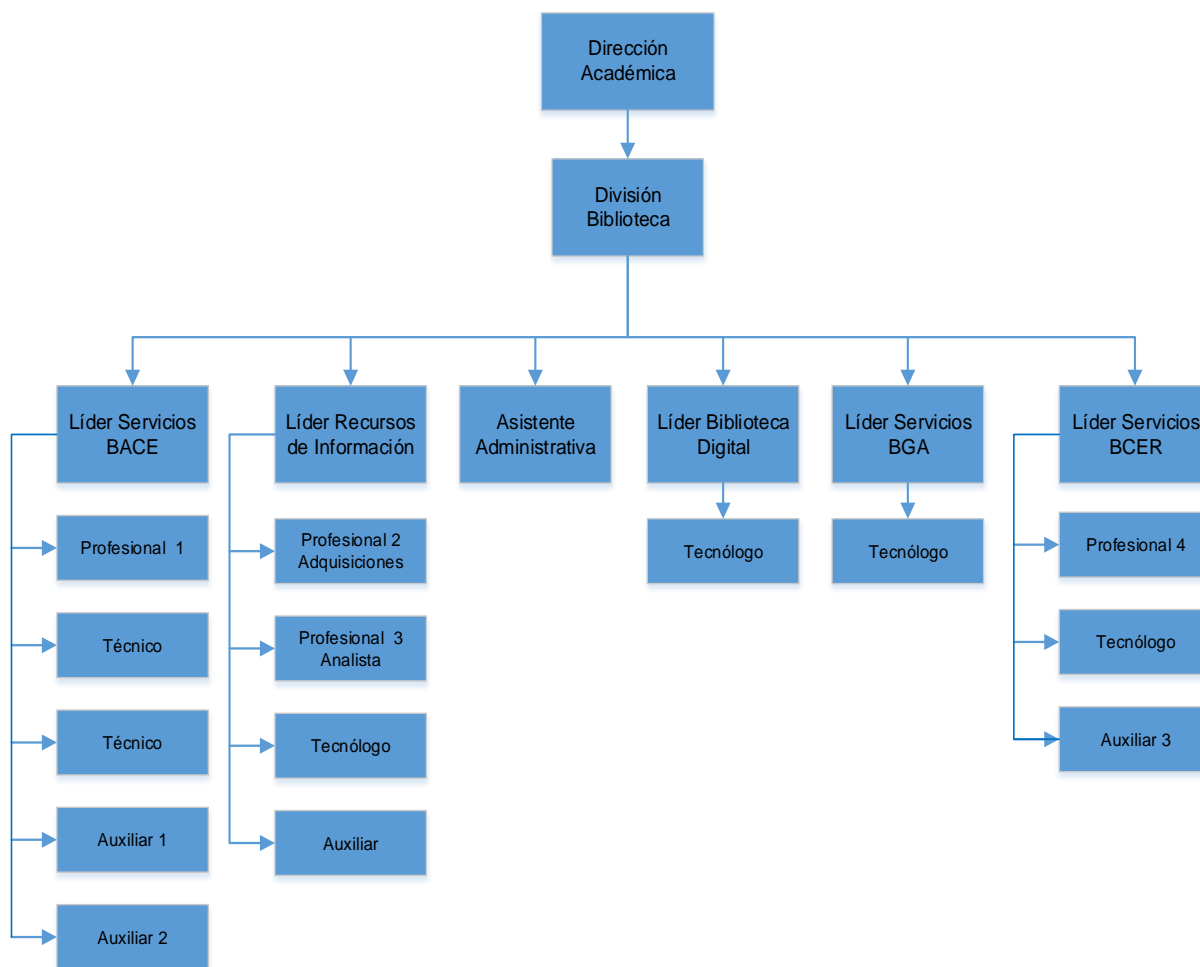
Como estrategias de mejora para el clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia, se parte de considerar un plan de comunicación y trabajo en equipo los que tendrán en cuenta lo siguiente:

- Vincular al personal de la biblioteca en la puesta en marcha del plan de mejora.
- Seleccionar a los integrantes de los distintos grupos de mejora teniendo en cuenta el proceso de gestión de recursos, biblioteca digital y servicios bibliotecarios.
- Diseñar el plan de mejora con las acciones, con las causas raíces encontradas a fin de proponer una solución.
- Implementar y realizar el seguimiento.
- Evaluar los logros del plan de mejora.

Dichas estrategias se han comenzado a trabajar conjuntamente con la Dirección de Personal de la Sede, mediante la realización de un taller donde se hicieron manifiestas acciones que conducen al trabajo en equipo y manejo de una comunicación asertiva, evidenciándose que es posible lograr resultados como equipo de trabajo, el desarrollo de este proyecto ha aportado al mejoramiento del clima organizacional en la dependencia.

## 7.2 Recomendaciones

### Propuesta organigrama biblioteca Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales



Organigrama propuesto diseño propio.

- La conformación de este equipo de trabajo le permitirá a la Biblioteca tener un grupo de apoyo a la Dirección de la Biblioteca y afianzar cada biblioteca satélite con un jefe que pueda liderar y tomar decisiones de manera expedita y eficaz para cumplir con la misión y visión que debe asegurar una biblioteca de carácter universitario. Es vital cambiar el

panorama de acción convirtiendo las bibliotecas en verdaderos centros de recursos de información con un personal vincular al personal de la biblioteca en la puesta en marcha del plan de mejora.

- Seleccionar a los integrantes de los distintos grupos de mejora teniendo en cuenta el proceso de Gestión de Recursos y Servicios Bibliotecarios del sistema de calidad.
- Diseñar el plan de mejora con las acciones, con las causas raíces encontradas a fin de proponer una solución.
- Implementar y realizar el seguimiento.
- Evaluar los logros del plan de mejora.

Capacitado y calificado para desempeñar los nuevos retos que ofrecen la tecnología y las demandas de información de los usuarios.

En la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales se trabaja continuamente en el mejoramiento del ambiente laboral, con miras a alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano, para ello se ha trabajado en aspectos tales como:

Brindar a los funcionarios espacios físicos amplios, agradables y aseados, con dotaciones de equipos necesarios para realizar el quehacer bibliotecario, sin interrupciones y en condiciones de total libertad, de forma tal que el funcionario perciba su espacio de trabajo como algo propio, porque nadie, ni nada los invade, los espacios son casi personalizados.

Los funcionarios cuentan con el aval de la jefatura para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, esta libertad en el actuar y en la toma de decisiones fortalece el vínculo de apego a la Biblioteca, escuchándose comentarios tales como: “De aquí no me voy porque trabajo muy bueno”. Estos dos aspectos están directamente relacionados con las dimensiones de: Autonomía y toma de decisiones.

Para 2014 la Institución hizo un incremento general del salario, propendiendo así por la existencia de un buen clima organizacional en la Biblioteca, debido a esto se ha notado motivación para trabajar, esto se ha tomado como un logro de los trabajadores, puesto que había

desnivelación salarial frente a otras instituciones de educación superior, y muy seguramente si se aplicase de nuevo el instrumento la variación sería considerable para las dimensiones de motivación, cooperación y apoyo y orientación a resultados, se elevaría el sentido de pertenencia y el cumplimiento de las funciones en los diferentes niveles de la carrera administrativa.

A pesar de que la Biblioteca tiene tres sedes, la rotación de los funcionarios en ellas se hace en forma consensuada, y teniendo en cuenta situaciones tales como el desplazamiento del funcionario desde su hogar al lugar de trabajo, estas rotaciones se hacen semestrales y en algunos casos, se propende por la continuidad de los funcionarios en las bibliotecas.

Las capacitaciones al personal se hacen en forma permanente y con el concurso por parte de todos los funcionarios, permitiéndoles desplazamientos a otras Sedes de la Universidad, en lo posible la asistencia a los eventos se hace en compañía de varios compañeros de trabajo que pertenezcan a una misma sección, lo que permite una actualización de primera fuente, no referenciada.

En general los funcionarios de la Biblioteca sienten orgullo de pertenecer a ella, pero la Institución tiene normativas que no permiten un fácil acceso a los cargos, con un nombramiento a término indefinido como lo son la mayoría de los servidores públicos, lo cual genera, que haya funcionarios de nombramiento provisional, que no están a gusto con su estatus dentro de la Universidad y se nota que se alejan, formando así una especie de islas dentro de la biblioteca. Este factor ha incidido en la motivación de los funcionarios con este tipo de vinculación laboral.

Se recomienda que las instituciones adopten prácticas sobre el clima organizacional como: lecciones aprendidas, experiencias exitosas de otras entidades, trabajo en redes especializadas en Gestión del Talento Humano, Observatorios de Clima Organizacional, entre otros. Se hace necesario estar atentos al relevo generacional que se avecina en las bibliotecas, para emprender un plan de acción que permita la continuidad en los procesos.

Es necesario que las empresas incorporen periódicamente estudios sobre el clima organizacional como parte de sus estrategias de mejoramiento continuo, manteniendo a su talento humano en un clima que permita sentirse pleno con su quehacer para afrontar los cambios del mundo globalizado.

La revisión de la literatura realizada en este trabajo pone de relieve la necesidad de seguir investigando sobre el clima percibido en las organizaciones. El concepto de Clima se emplea con frecuencia como lo demuestran los estudios existentes; esta descripción del clima ayuda a conocer la organización; además se podrían evaluar otras dimensiones de las tantas clasificaciones presentadas por los autores citados en el mismo.

Para el caso se realizó el estudio del Clima para la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, este podría ser el modelo a seguir para estudiar el clima organizacional en las bibliotecas de las otras Sedes de la Universidad y constituirse en un verdadero observatorio del clima organizacional, referente para las bibliotecas universitarias del país.

### **7.3 PLAN DE MEJORA**

#### **Introducción**

La elaboración de un plan de mejora para la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, se basa en los resultados, conclusiones y recomendaciones presentadas en el trabajo “El Clima Organizacional en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, teniendo como base las áreas de mejora que se enfocan en las siguientes dimensiones:

Cooperación y apoyo, orientación a resultados, comunicación, motivación, toma de decisiones y autonomía, además de atender a las variables dentro del instrumento aplicado, con el fin de propiciar la mejora del clima organizacional.

#### **Objetivo**

Elaborar un plan de mejora que facilite el mejoramiento del Clima Organizacional en la Biblioteca

#### **Características del plan de mejora**

- Vincular al personal de la biblioteca en la puesta en marcha del plan de mejora.

- Seleccionar a los integrantes de los distintos grupos de mejora teniendo en cuenta el proceso de Gestión de Recursos y Servicios Bibliotecarios del sistema de calidad.
- Diseñar el plan de mejora con las acciones, con las causas raíces encontradas a fin de proponer una solución.
- Implementar y realizar el seguimiento.
- Evaluar los logros del plan de mejora.

### **Constitución de los grupos de mejora**

Para fines prácticos es conveniente que los grupos estén orientados por cada biblioteca y que se realice una sesión donde se socialice el plan de mejora, para lograr consolidar los equipos de trabajo y además poder realizar el seguimiento correspondiente y así garantizar representatividad, reconocimiento y aceptación de los funcionarios, para ello se debe convocar a los funcionarios previamente y con antelación.

Preparar el material.

Al dar inicio a la sesión se desarrollará de la siguiente manera:

Informar el objetivo del plan de mejora además del compromiso y voluntad que se requiere para realizar el plan.

Conformación formal del grupo

### **Funcionamiento**

Desde la jefatura de la Biblioteca se comenzará a trabajar en las áreas que posibiliten la mejora del clima organizacional, tal como se evidenció desde el análisis de resultados en el siguiente apartado:

P2.1 (Variables causales) y P5.1 (Variables Intermedias), la significancia es ,021; P2.1 (Variables causales) y P6.1 (Variables Intermedias) el nivel de significancia es de ,000 y P2.1 (Variables causales) y P7. 1 (Variables intermedias), la significancia es de ,029. Existe apoyo para propiciar un clima laboral agradable debido a que se favorecen situaciones de diálogo



aunque se hace prioritario incrementar la comunicación, se deben programar reuniones mensuales, además de revisar los canales y la forma de llegar a los funcionarios, puesto que ello facilitará y permitirá tomar decisiones encausadas a mantener y mejorar el clima organizacional en la biblioteca; aunado a ello se hace manifiesto el impulso brindado a los funcionarios para potenciar sus capacidades y habilidades; además se tiene una buena comunicación; se comparten las propuestas, se informan los logros. Se puede inferir que las dimensiones relacionadas con estas variables como son Cooperación y Apoyo, Toma de decisiones, Motivación y Comunicación marcan una tendencia fuerte sobre el Clima Organizacional en la biblioteca; es vital tener en cuenta al equipo de trabajo para hacerlo más fuerte en estas dimensiones fortaleciendo la visión de conjunto. Es por ello que el trabajo en equipo es una fuente directa para formalizar la mejora.

### **INTERVENCIÓN PROPUESTA:**

#### **TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN**

- Incentivar a los funcionarios haciéndolos partícipes de cada actividad o tarea.
- Fomentar el sentido de pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Continuar con la rotación de los equipos de trabajo, a fin de que todos los colaboradores interactúen y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Propiciar tareas diversas que faciliten la interacción con los demás funcionarios de las bibliotecas para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de cada biblioteca propiciando el liderazgo y la cohesión de equipo.

**POBLACION OBJETIVO:** el personal que labora actualmente en la biblioteca.

## **RECURSOS:**

- Infraestructura: solicitar el préstamo de un sitio diferente al ambiente de la Universidad, que permita flexibilidad y relajación.
- Materiales y Equipo: Papelería, lapiceros, videobeam.
- Personal: con el apoyo de la división de talento humano lograr la contratación de un profesional con experiencia en el desarrollo de trabajo en equipo, a través de dinámicas y reflexiones que inciten y motiven al cambio.
- Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área de la biblioteca debe ser como mínimo cada 6 meses, para mejorar el tejido laboral y social de los funcionarios que hacen parte de las bibliotecas para armonizar las relaciones interpersonales, se pueden programar 2 actividades por cada semestre.
- Presupuesto: solicitar el acompañamiento de Talento Humano de la Sede y de la Dirección Nacional del SINAB, como apoyo para el crecimiento del personal que labora en la biblioteca.

Siguiendo esta misma línea se pueden trabajar aspectos tales como: La motivación, la comunicación, la orientación a resultados, la toma de decisiones y la autonomía. Con estas prácticas muy seguramente se lograra mejorar y mantener un buen clima laboral en la Biblioteca.

## **PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA BIBLIOTECA UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE MANIZALES:**

- **JUSTIFICACIÓN**

Una buena comunicación interna y el trabajo en equipo entre directivos, funcionarios y personas involucradas con las actividades y la prestación de los servicios que ofrece la biblioteca, es la base para que exista:

- a) Manejo de información y retroalimentación de la misma entre los involucrados (directivos y empleados).
- b) Manejo de un lenguaje común en la misión y la visión de la Biblioteca.

- c) Permite una atención amena y satisfactoria para **los usuarios** (son la razón de ser de la Biblioteca).
- d) Ambiente adecuado y propicio para laborar (comunicación interna).
- e) Es la base para que las metas y los objetivos propuestos por la Biblioteca se logren en menor tiempo y de forma más efectiva (eficiencia y eficacia).

- **OBJETIVOS**

Mediante la propuesta de mejora de la comunicación se quiere en primera instancia identificar cuáles son las falencias que tiene el manejo de la comunicación interna de la Biblioteca de la Universidad Nacional sede Manizales. Con base a los resultados se pretenden diseñar estrategias para propiciar un ambiente adecuado de trabajo a través de incentivar al trabajo en equipo y una adecuada comunicación entre directivos, funcionarios y otras personas involucradas.

- **METODOLOGÍA**

Para poder identificar cuáles son las posibles causas de la problemática, se plantea realizar una encuesta anónima a los stakeholders (personas involucradas) directivos, empleados, personal de servicios teniendo en cuenta lo siguientes temas:

- a) Comunicación
- b) Trabajo en equipo.
- c) Nivel de información y desempeño.
- d) Punto de vista de las partes involucradas.
- e) Preguntas abiertas.

### **CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS FALENCIAS DE COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDA NACIONAL SEDE MANIZALES.**

Esta encuesta pretende ser una herramienta que ayude a identificar falencias y los mecanismos de comunicación interna que nos permitan alcanzar los objetivos que toda buena comunicación y trabajo en equipo deben cumplir, de ahí la importancia y la participación de todos los miembros de la Biblioteca en este proceso.

1. ¿De la experiencia que ha tenido en la Biblioteca, identifique el grado de importancia de los objetivos de la comunicación interna?

<b>Objetivos</b>	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Bastante</b>	<b>mucho</b>
Sentirse integrado en la institución				
Obtener información para mi trabajo				
Mejorar el clima laboral				
Atender mejor al usuario				
Otro.				

2. ¿cuál cree usted que es el tipo de comunicación que se da en la Biblioteca?

- a. De jefe a empleado.
- b. De empleado a jefe.
- c. En rangos similares.
- d. Ninguno.

3. ¿De qué manera califica la comunicación en la Biblioteca y explique sus razones?

- a. Pésima
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Excelente
- 

4. Para fomentar una buena comunicación ¿qué tipo de reuniones se deben fomentar con el personal de la biblioteca?

	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Muchas veces</b>	<b>siempre</b>
Todo el personal				
Personal con las mismas funciones				
Por sede de las Bibliotecas con la dirección				
Es suficiente la comunicación por medios electrónicos				
Otro:				

5. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante en la Biblioteca, usted cree que se toma en cuenta la opinión de todo el personal involucrado?

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. Algunas veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

6. ¿De quién cree la responsabilidad de propiciar una buena comunicación y el trabajo en equipo? Y ¿por qué?

- a) De su jefe.
- b) De los coordinadores.
- c) De sus compañeros de trabajo.
- d) De usted.

---



---



---

7. ¿Cómo aporta usted desde su labor en la Biblioteca a fomentar un buen ambiente de trabajo y una buena comunicación?

---



---



---



---

8. Califique su nivel de comunicación con su jefe, compañeros, empleados de servicios, coordinadores, usuarios.

	Excelente	Buena	Regular	Pésima
<b>Jefe</b>				
<b>coordinadores</b>				
<b>Compañeros</b>				
<b>Empleados de servicios generales</b>				
<b>Usuarios</b>				
<b>Otros:</b>				

9. Cuando tiene que realizar trabajos para la biblioteca ¿cómo le gusta trabajar? y ¿por qué?

	Nunca	A veces	Muchas veces	siempre	¿Por qué?
<b>Solo</b>					
<b>Con distintos compañeros</b>					
<b>Con los mismos compañeros</b>					

- 10.**Según su percepción que cree que está pasando con la comunicación y el trabajo en equipo en la Biblioteca, si su percepción es negativa de una posible solución al problema.

---



---



---



---



---



---



---



---



---

- 11.**Los superiores me comunican sobre los proyectos y metas de la Biblioteca.

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. Algunas veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

- 12.**En La Biblioteca, me facilitan la comunicación con los superiores para informarles sobre ideas para mejorar un proceso o una manera de hacer las cosas.

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. Algunas veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

- 13.**La Biblioteca, me facilita la comunicación con los superiores para informarles sobre los resultados del trabajo (logros).

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo

- 14.**En La Biblioteca, existen medios para expresar quejas (inconformidades).

- a. Totalmente de acuerdo.

- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo

En caso de que existan, mencione cuáles son esos medios:

---

---

---

**15.**En La Biblioteca, se preocupan por conocer los siguientes aspectos en relación con sus empleados:

Señale una o varias de las opciones que aquí se le presentan.

- Nivel de motivación de los empleados
- Nivel de compromiso de los empleados
- Nivel de satisfacción de los empleados
- Ninguna de las anteriores

**16.**La Biblioteca, le proporciona espacios de comunicación entre compañeros para compartir información que ayude a lograr los objetivos.

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. Algunas veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

**17.**En La Biblioteca, se propician espacios de integración social con los compañeros.

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. Algunas veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

**18.**En La Biblioteca, mi jefe directo, me proporciona toda la información necesaria para el buen desempeño de mis funciones.

- a. Siempre.

- b. Casi siempre.
- c. Algunas veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

**19.**En La Biblioteca, mi jefe directo, propicia el espacio para entablar un diálogo en el que me sienta escuchado.

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. Algunas veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

**20.**En La Biblioteca, los superiores me comunican claramente las responsabilidades de mi cargo.

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. Algunas veces.
- d. Casi nunca.
- e. Nunca.

**21.**¿Considera que la imagen que los usuarios tienen de la Biblioteca es buena? Y ¿por qué?

- a. Si
- b. No

---

---



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B., & Vanegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Lima: Universidad de Papaloapan.
- Aguirre, M., Sainz, M., Martínez, P., & Ramírez, E. (2013). Análisis comparativo del clima organizacional en una institución de educación superior del Estado de Veracruz. *Revista Internacional de la Educación en Ingeniería*, 6(1), 43-51.
- Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior. Tesis de grado*. Oaxaca: Universidad del papaloapan.
- Alegre, S. (2009). El trabajo social en el campo de lo grupal. *Kairos*, 24(13).
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Asimbaya, D. (2011). *La relación de la satisfacción laboral con el clima laboral en la empresa INTERSA S.A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Bravo, M., & Cárdenas, D. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Brunet, L. (1987). *Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bustamante, M., Hernández, J., & Yañez, L. (2009). Análisis del Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriadados en Gestión en Salud*, 5(11), 20-40.
- Castaño, G. (2013). *La planeación*. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>
- Castillo, E. (2008). *Tendencias en la generación del conocimiento sobre clima organizacional y gestión del conocimiento, capacitación y formación en los estudios realizados en las universidades de la ciudad de Medellín, en el período comprendido entre 1994-2004*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.

- Castillo, L. (2013). *Diagnostico situacional en clima organizacional, en la administración central del departamento de Boyacá*. Tunja: Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta colombiana de psicología*, 12(2).
- Delgado, N. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 29(2), 99-117.
- Denison, D. (1996). The Academy of Management Review. *Academy of Management*, 21(3), 619-654.
- Dirección Nacional de Bibliotecas. (2013). *Bibliotecas Universidad Nacional Sede Manizales*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de <http://www.sinab.unal.edu.co/index.php/bibliotecas/manizales>
- Dirección Nacional de Bibliotecas. (2014a). *Misión y Visión SINAB*. Recuperado el 8 de Agosto de 2014, de <http://www.sinab.unal.edu.co/index.php/mision-y-vision>
- Dirección Nacional de Bibliotecas. (2014b). *Misión, Visión y Objetivos Dirección Nacional de Bibliotecas*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de <http://www.sinab.unal.edu.co/index.php/direccion-nacional-de-bibliotecas>
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Madrid: Ediciones Amarú.
- Freiberg, A., de la Iglesia, G., & Fernández, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7(2).
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*(42), 43-62.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42).

- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Garzón, C. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina. Trabajo de grado*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
- Goncalves, A. (1992). *Dimensiones del clima organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
- Grisales, J., & Monroy, I. (2011). *Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo. Tesis de grado*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado el 21 de Marzo de 2014, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2251/1/65838G869.pdf>
- Hamburger, F. (2008). *Humanización de la empresa: Hacia una ética aplicada en las organizaciones*. Bogotá: Universidad de San Buenaventura.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mac Graw Hill.
- Kahr, M. (2010). *Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva*. Buenos Aires: Universidad abierta interamericana.
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis al caso Bancolombia, Arauca. Trabajo de grado*. Arauca: Universidad Nacional de Colombia.
- López, A., & González, E. (2009). *Diagnostico De Clima Organizacional Y Plan De Mejoramiento Para La Empresa De Confeccción Vía Libre*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.

- López, P., & Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista facultad de ciencias económicas*, 75-93. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Hacia%20una%20evoluci%C3%B3n%20en%20el%20campo%20del%20conocimiento-2010.pdf>
- López, U. (2013). *Clima organizacional*. México: Universidad Tecnológica TULA TEPEJI.
- Lozado, L. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Miño, A. (2012). Clima organizacional y estrés laboral asistencial (Burnout) en profesores de enseñanza media: Un estudio correlacional. *Psicología Educativa*, 14(9). Recuperado el 28 de Julio de 2014, de <http://www.psicologiacientifica.com/burnout-profesores-ensenanza-media>
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Navarro, R., & García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. México.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(56), 1-35.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12(1), 347-362.
- Páramo, P. (2004). *Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional*. Cundinamarca: Universidad de la Sabana.

- Quiroz, L. (2007). *El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Cundinamarca: Universidad Nacional.
- Real Academia Española. (2012). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Robledo-Giraldo, S., Duque-Méndez, N. D., y Zuluaga-Giraldo, J. I. (2013). Difusión de productos a través de redes sociales: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista Respuestas*, 18(2), 27-41.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Obtenido de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20\\_4\\_09/aci041009.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf)
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*(27), 78-82.
- Schneider B, 1975, PERS PSYCHOL, V28, P447, DOI 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista cubana de salud pública*, 25(2), 164-177. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v25n2/ems13211.pdf>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Tagiuri, R. (1968): «The concept of Organizational climate», en R. Tagiuri y O. H. Litwin (Eds.): *Organizational Climate: Explotations 9/’ a Concept*. Harvard University Division of Research, Graduate School of Husiness Administration, Boston, pp. 11-35.
- Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. (2013). *Reseña histórica*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de <http://www.manizales.unal.edu.co/index.php/uninstitucionalsup/resena-historica>

## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento Clima Organizacional

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES											
BIBLIOTECA											
INSTRUMENTO PARA DETERMINACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL											
1. INFORMACIÓN GENERAL (marque con una X su respuesta)											
1.1 EDAD	0 A 25 años	25 a 40 años	40 a 50 años	Más de 50 años							
1.2 GÉNERO	Masculino		Femenino								
1.3 NIVEL DE ESTUDIOS	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Universitario		Posgrado				
1.4 TIEMPO DE SERVICIO	0 a 5 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 a 20 años	20 años o más						
Por favor, responda cada una de las siguientes preguntas marcando una X según el nivel de apreciación que usted considera justo.											
INSTRUMENTO PARA DETERMINACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL											
BIBLIOTECA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE MANIZALES											
						Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	NS/NR
CATEGORÍAS	VARIABLES					1	2	3	4	5	6
<b>2. COOPERACION Y APOYO</b> Se establecen proceso de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza y amistad y compañerismo. Esta categoría aporta al cumplimiento de los resultados	2.1 Se presta apoyo mutuo oportuno que propicie un clima laboral agradable.										
	2.2 La cooperación y apoyo en las relaciones que establecen las personas deben ser en doble sentido, entre empleados y con los jefes.										
	2.3 Los directivos manifiestan interés por las personas, los apoyan y capacitan para que alcancen un nivel eficiente en su desempeño.										
	2.4 Puedo contar con mis compañeros o compañeras de trabajo cuando lo necesito.										
	2.5 Como funcionarios de la dependencia creen que existe espíritu de de ayuda, apoyo mutuo y colaboración.										
	2.6 Las personas pueden establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar dificultades que se preseten en el cumplimiento de sus tareas y en su relación con sus compañeros.										
<b>3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b> Los funcionarios entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos y/o metas de la dependencia.	3.1 Entiendo bien el trabajo que hacen los funcionarios en la Biblioteca.										
	3.2 Las funciones de mi trabajo han sido aclaradas lo suficiente para mí.										
	3.3 Tengo claridad sobre las metas inmediatas que deben lograrse en mi área de trabajo.										
	3.4 Siento que mi colaboración es importante para el alcance de los objetivos en la Biblioteca.										
	3.5 Cuento con la disposición del / la líder para asesorar mis labores cuando sea necesario.										
	3.6 Considero que la carga de trabajo habitual es manejable.										
<b>4. AUTONOMÍA</b> Libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a su responsabilidad individual, la independencia e iniciativa para desempeñarse en su cargo.	4.1 Cuento con libertad para poner en práctica aprendizajes obtenidos en las capacitaciones a las que asisto.										
	4.2 Conozco claramente los límites de mis funciones y autonomía frente a los criterios de funcionamiento de la Biblioteca.										
	4.3 Conozco a fondo la totalidad de las responsabilidades que se me han delegado y siento autonomía para llevarlas a cabo.										
	4.4 Asumo mis actuaciones con autonomía.										
	4.5 Cuando propongo una actividad asumo su desarrollo con autonomía y acepto la ayuda de los demas.										
	4.6 Me siento en capacidad de priorizar las actividades de un día de trabajo en el orden que considero más conveniente.										

<p><b>5. TOMA DE DECISIONES</b> Empoderamiento a los empleados según su capacidad , el cargo y la tarea asignada , lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares.</p>	5.1 Las directivas de la biblioteca organizan situaciones de diálogo colectivo para la toma de decisiones.							
	5.2 Las decisiones entre compañeros de trabajo se toman colaborativamente.							
	5.3 En la Biblioteca se realizan revisiones periódicas sobre el trabajo colectivo.							
	5.4 El cargo y las tareas asignadas a los funcionarios determina el carácter y el nivel de decisión en las que los empleados participen.							
	5.5 Participo en la toma de decisiones de largo alcance que afectan mis propias funciones.							
	5.6 La delegación de tareas me parece adecuada.							
<p><b>6. MOTIVACIÓN</b> estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.</p>	6.1 En la Biblioteca se impulsa y se hace buen uso de las capacidades y habilidades de sus empleados.							
	6.2 Existe algún grado de diferencia entre las actitudes del personal y los / las directivas.							
	6.3 El desarrollo de una carrera es un aspecto que se toma en cuenta seriamente en la Biblioteca.							
	6.4 Existen mecanismos favorables de motivación para el personal de la Biblioteca.							
	6.5 Hay ofertas frecuentes de capacitaciones e incentivos.							
	6.6 Las acciones de motivación que realiza la organización y los jefes con las personas influye en los resultados. Estos se califican eficientes o deficientes.							
<p><b>7. COMUNICACIÓN</b> Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño.</p>	7.1 Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo							
	7.2 Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo							
	7.3 La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona							
	7.4 Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.							
	7.5 La Dependencia se preocupa por mantenernos informados							
	7.6 Los líderes de proceso comunican abiertamente los resultados de los procesos a los miembros del equipo de trabajo							

Gracias por su colaboración							Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	NS/NR
							1	2	3	4	5	6

Anexo 2. Acuerdo de creación del SINAB - Acuerdo No. 027 de 2004; acta No. 011 del 24 de agosto.



**ACUERDO NÚMERO 027 DE 2004**  
(Acta No. 011 del 24 de agosto)

"Por el cual se crea la Dirección Nacional de Bibliotecas y la Dirección de Bibliotecas de la Sede Bogotá"

**EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO**

en desarrollo del principio de autonomía universitaria consagrado en el artículo 69 de la Constitución Política y en ejercicio de sus atribuciones legales y estatutarias y, en especial, de las previstas en el Decreto Extraordinario 1210 de 1993 y en el Acuerdo 013 de 1999 del Consejo Superior Universitario, Estatuto General, y

**CONSIDERANDO**

1. Que es función del Consejo Superior Universitario establecer a propuesta del Rector, un sistema global y flexible de plantas de personal académico y administrativo, que tenga en cuenta las estrategias de desarrollo de las Sedes en el contexto del Plan Global de Desarrollo de la Universidad, así como crear, suprimir o modificar cargos de acuerdo con dicho sistema y de conformidad con los recursos disponibles.
2. Que la Universidad Nacional de Colombia debe mantener una posición de vanguardia en la educación superior colombiana.
3. Que para lograrlo se ha planteado abordar en el Plan Global de Desarrollo 2004-2006 cinco directrices de actuación, entre las cuales se encuentra mejorar la calidad del espacio universitario y de su infraestructura de soporte.
4. Que el proyecto del Sistema Nacional de Bibliotecas, busca establecer el Sistema Nacional de Bibliotecas que incluye diseño, implantación del recurso informático, incorporación administrativa y funcional de la Hemeroteca Nacional, actualización bibliográfica, así como una campaña de difusión masiva de imagen para incentivar su utilización permanente.
5. Que para adelantar este proyecto es necesario crear una Dirección Nacional de Bibliotecas que asuma la dirección general, la formulación de políticas y la adopción de planes, programas y proyectos del Sistema Nacional de Bibliotecas.
6. Que en el mismo sentido, el estudio técnico sobre Diseño del Sistema de Información Bibliotecario de la Sede Bogotá, adelantado en el presente año recomienda como acción inicial "otorgar a nivel de la Sede Bogotá y a Nivel Nacional al Sistema de Información Bibliotecario una posición institucional acorde con su responsabilidad de soporte directo a las funciones universitarias de investigación, docencia y extensión".



**ACUERDA:**

- ARTÍCULO 1.** Crear la Dirección Nacional de Bibliotecas adscrita a la Vicerrectoría General.
- ARTÍCULO 2.** Crear la Dirección de Bibliotecas de la Sede Bogotá adscrita a la Vicerrectoría de Sede.
- ARTÍCULO 3.** Suprimir de la estructura organizativa de la Sede Bogotá la División de Bibliotecas adscrita a la Dirección Académica.
- ARTÍCULO 4.** Los cargos de la planta de personal administrativo adscritos a la División Bibliotecas, pasarán a la Dirección de Bibliotecas de la Sede Bogotá.
- ARTÍCULO 5.** Autorizar al Rector para dictar las medidas reglamentarias, administrativas y presupuestales que sean indispensables para poner en ejecución lo dispuesto en el presente Acuerdo.
- ARTÍCULO 6.-** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición y modifica las normas que le sean contrarias, en especial los artículos 1 y 2 de la Resolución de Rectoría No. 864 de 1997.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.-**

Dado en Bogotá, a los veinticuatro (24) días del mes de agosto del año dos mil cuatro (2004).

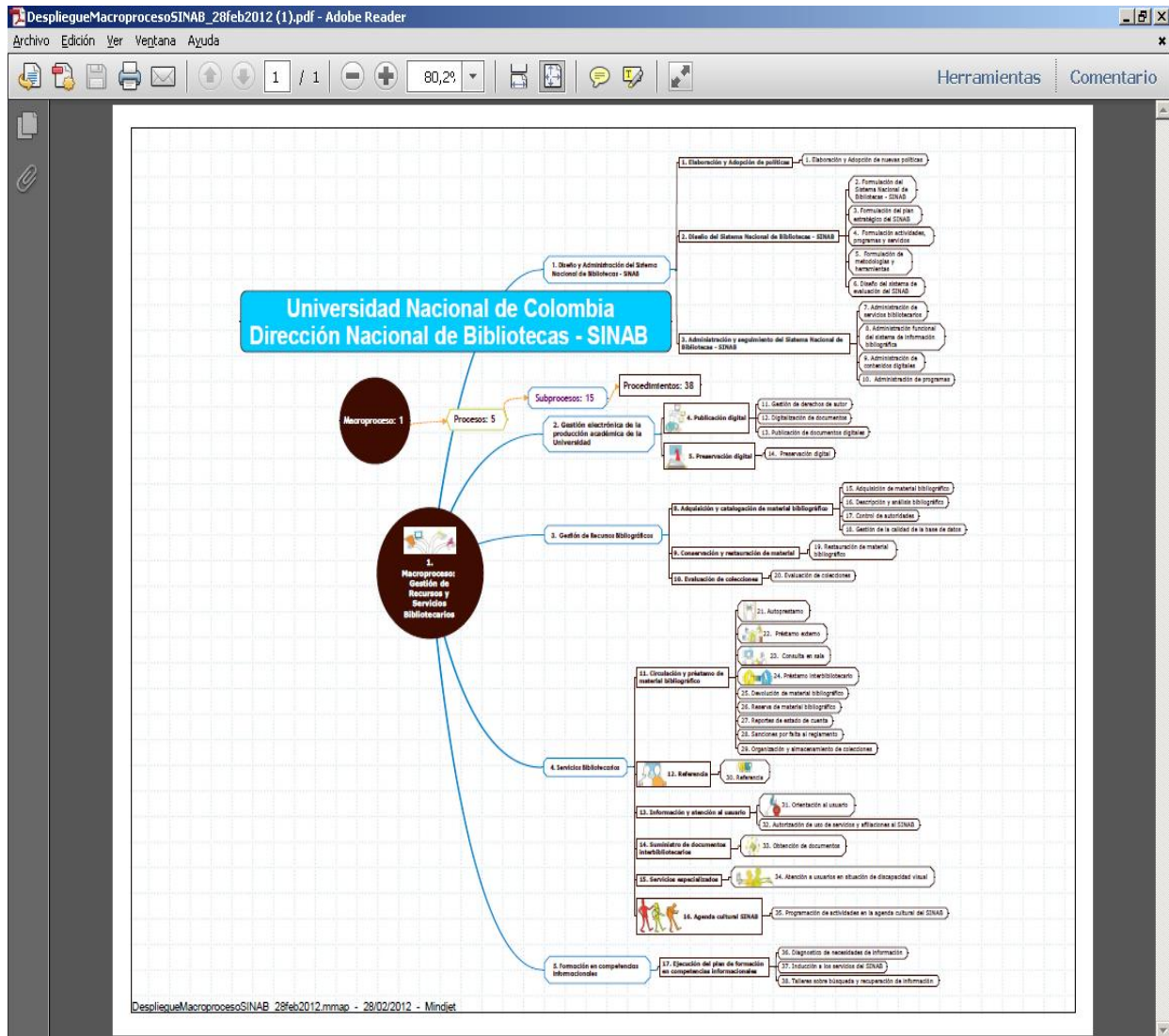
**EL PRESIDENTE,**

(Original firmado por)  
JAVIER BOTERO ÁLVAREZ

**EL SECRETARIO,**

(Original firmado por)  
RAMÓN FAYAD NAFAH

Anexo 3. Despliegue procesos gestión de recursos y servicios bibliotecarios SINAB



## Anexo 4. Manual de Funciones perfiles y cargos biblioteca. 2012

**BIBLIOTECA SEDE MANIZALES  
MANUAL DE FUNCIONES  
PERFILES Y CARGOS**

<b>PERFIL</b> MZ-EJ-207006-02	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	EJECUTIVO
<b>Denominación del empleo</b>	JEFE DE SECCIÓN
<b>Código</b>	20706
<b>Grado</b>	6
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	DIRECTOR ACADÉMICO
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN
<b>Grupo ocupacional</b>	JEFES Y DIRECTORES
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Dirigir las Bibliotecas de la Sede, a partir de la planificación, el diseño y la administración de los planes, programas y proyectos además del cumplimiento de las políticas y lineamientos del Sistema Nacional de Bibliotecas y de la Universidad Nacional de Colombia.	
<b>III. FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar las bibliotecas de la Sede Manizales de acuerdo con las políticas del Sistema Nacional de Bibliotecas de la Universidad.</li> <li>• Implementar las políticas del Sistema Nacional de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia en la Sede Manizales.</li> <li>• Planificar, diseñar y administrar los planes, programas y proyectos de la Sección de Bibliotecas de la Sede Manizales, de acuerdo con los lineamientos de la Dirección Nacional de Bibliotecas y la Universidad Nacional de Colombia.</li> <li>• Coordinar los esfuerzos del personal de las Bibliotecas para la ejecución de las actividades de las secciones y grupos que conforman la Dirección de Biblioteca de la Sede Manizales</li> <li>• Definir y administrar el sistema interno de información para la toma de decisiones en la Sección de Bibliotecas de la Sede Manizales.</li> <li>• Llevar a cabo la divulgación y promoción de los recursos y servicios del Sistema de Bibliotecas de la Universidad en la Sede Manizales conforme a los lineamientos del SINAB.</li> <li>• Representar a la Universidad en las redes y sistemas de información que tengan relación directa con el ámbito de actuación de la Sede Manizales.</li> <li>• Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.</li> </ul>	

- Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la Sección de Bibliotecas y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.
- Coordinar y hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos de los planes de desarrollo de la Sección.
- Coordinar el recurso humano del área orientándolos al cumplimiento de los objetivos y planes de la Sección y la Universidad Nacional Sede Manizales.
- Realizar la contratación e interventoría de bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Sección, teniendo en cuenta las políticas y lineamientos vigentes de la Universidad.
- Administrar y gestionar los recursos económicos de la biblioteca.
- Liderar y coordinar los programas de gestión de la calidad de la Sección.
- Elaborar informes periódicos con relación a la ejecución de recursos de la Sección.
- Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.

#### **IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

- Los planes, programas y proyectos de la sección de Bibliotecas están en consonancia con los planes de desarrollo global y de la Sede.
- El sistema de información de la Sección de Bibliotecas se encuentra actualizado.
- Los informes de gestión son presentados a las directivas de la Sede en los términos establecidos.
- El servicio funciona adecuadamente conforme con las directrices establecidas.
- Los recursos de información se mantienen en las condiciones de calidad y oportunidad requeridas para el adecuado cumplimiento de las metas y objetivos de la dependencia.
- Los documentos en el repositorio presentan la visibilidad requerida.
- La información bibliográfica es actualizada según los requerimientos y las directrices establecidas.

#### **V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES**

- Estructura y funcionamiento de la dependencia y de la Universidad
- Planes de desarrollo global y de Sede, y Plan de Desarrollo Institucional
- Normatividad de la Universidad Nacional de Colombia
- Ley 30 de 1992 (Educación superior) y decretos reglamentarios
- Políticas públicas en materia de educación superior
- Administración y Contratación Pública
- Alta gerencia y gestión de calidad
- Sistemas de información y aplicativos propios de la Universidad
- Tecnologías de la información y la comunicación
- Administración y gestión
- Desarrollo de planes

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Bibliotecología</li> <li>• Ofimática</li> <li>• Sistemas de información digital</li> <li>• Normatividad de derechos de autor</li> <li>• Inglés</li> </ul>	
VI. COMPETENCIAS	
Organizacionales	Individuales: Nivel - Área
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planeación y organización</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Dirección y desarrollo de equipos</li> <li>• Gestión de conflictos</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Manejo de la presión</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Administración de recursos</li> </ul>
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<p>Título profesional universitario, título de postgrado, más veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.</p>	

<b>PERFIL</b> MZ-PR-30202-02	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	PROFESIONAL
<b>Denominación del empleo</b>	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
<b>Código</b>	30202
<b>Grado</b>	02
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	PROFESIONALES Y ASESORES
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Coordinar la Sección de Servicios Bibliotecarios de la Sección de Bibliotecas Sede Manizales para cumplir con la misión de la Sección de Bibliotecas de la Sede.</p> <p>Desarrollar las actividades de carácter especializado de formación, de acuerdo con los lineamientos de la Sección de Bibliotecas de Sede y según las políticas establecidas para el Sistema Nacional de Bibliotecas.</p> <p>Promover y facilitar el acceso a la información en un entorno dinámico donde convergen y se integran</p>	

recursos tecnológicos que dan soporte al aprendizaje, la investigación y a la extensión.

### III. FUNCIONES ESENCIALES

- Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área de servicios, de acuerdo a su competencia.
- Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas.
- Difundir la información sobre los recursos y servicios disponibles en el Sistema de Bibliotecas.
- Coordinar los servicios bibliográficos y el personal de la sección a cargo, para la adecuada prestación de servicios.
- Garantizar la prestación de los servicios bibliotecarios a la comunidad universitaria en la Sede Manizales.
- Coordinar las actividades relacionadas con la difusión del patrimonio cultural y promoción de la lectura.
- Coordinar la planeación y el diseño de las actividades que garanticen la prestación del servicio través de los programas definidos por la Sección.
- Coordinar, promover y participar en los estudios que permitan mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas.
- Coordinar el funcionamiento del área de su desempeño en las bibliotecas de la Sede, verificando la aplicación unificada de normas y procedimientos.
- Coordinar las actividades propias del personal a su cargo para alcanzar la misión de la Sección de Bibliotecas de la Sede Manizales.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y metas de la Sección.
- Formular, diseñar, controlar y evaluar los planes y programas relacionados con la formación de competencias para el manejo de la información del Sistema de Bibliotecas, así como lo relacionado con la Agenda Cultural de las Bibliotecas de la Sede Manizales.
- Acordar con el superior funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.
- Apoyar, controlar y participar de la evaluación de los programas, proyectos y las actividades relacionadas con la formación de competencias informacionales y agenda cultural.
- Realizar o coordinar las inducciones a los servicios del Sistema de Bibliotecas y los talleres sobre búsqueda y recuperación de información especializada del Sistema de Bibliotecas de la Sede.
- Participar en la formulación y desarrollo de estudios que permitan detectar necesidades de formación y niveles de satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas de la Sede.
- Elaborar guías para la búsqueda y recuperación de información especializada por áreas de conocimiento.
- Difundir y promover el uso intensivo de los recursos bibliográficos impresos y digitales existentes en las Bibliotecas de la Sede.
- Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.
- Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la Sección y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.
- Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.

<b>IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes y programas relacionados con el grupo encargado de la Sede, se realizan conforme a los parámetros de la Biblioteca de la Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.</li> <li>• La formación brindada a los usuarios es coherente con la metodología y criterios establecidos.</li> <li>• La comunidad universitaria accede a los servicios de las bibliotecas con frecuencia y periodicidad adecuadas.</li> <li>• La Sede cuenta con actividades de difusión del patrimonio cultural y promoción de lectura frecuente y adecuada a la comunidad universitaria.</li> <li>• La planeación y el diseño de las actividades que garanticen la prestación del servicio a través de los programas definidos por la dependencia es coordinada de forma efectiva. La coordinación, promoción y participación en los estudios permiten mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.</li> <li>• Los planes y programas relacionados a la formación de competencias informacionales en las Bibliotecas de la Sede Manizales, se realizan conforme a los parámetros de la Sección de Bibliotecas de Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.</li> <li>• Las solicitudes para inducción a los servicios del SINAB son realizadas por las Facultades o áreas de la Universidad en conformidad con los procedimientos establecidos para el grupo de formación.</li> <li>• Los documentos con las actividades, procedimientos, recomendaciones o acciones a seguir para el buen funcionamiento del área de formación se realizan en coherencia con los objetivos y metas planteadas en la Sección de Bibliotecas de Sede.</li> <li>• Los estudios de detección de necesidades y niveles de satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas se realizan conforme a los parámetros del Sistema de Mejor Gestión de la Universidad.</li> <li>• Los informes estadísticos de estudiantes e inducciones realizadas se elaboran en cumplimiento a los requerimientos de la Sección de Bibliotecas de Sede y el SINAB.</li> <li>• Los talleres sobre los servicios del SINAB, búsqueda y recuperación de información, se realizan de acuerdo a las políticas de la Sección de Bibliotecas de la Sede y la Universidad.</li> <li>• El funcionamiento del área de su desempeño en las bibliotecas de la Sede es coordinada verificando la aplicación unificada de normas y procedimientos.</li> </ul>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliotecología</li> <li>• Ofimática y sistemas de información bibliográfica</li> <li>• Manejo de sistemas informáticos, internet, bases datos, catálogos y publicaciones electrónicas</li> <li>• Herramientas y sistemas de clasificación de información</li> <li>• Comprensión lectora básica en alguna lengua extranjera</li> </ul>	
<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel – Área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experticia profesional</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Pensamiento analítico</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación y relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
Título profesional universitario, más doce (12) meses de experiencia relacionada.	

<b>PERFIL MZ-PR-30202-05</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	PROFESIONAL
<b>Denominación del empleo</b>	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
<b>Código</b>	30202
<b>Grado</b>	02
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	PROFESIONALES Y ASESORES
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Coordinar la Sección de Servicios Bibliotecarios de la Sección de Bibliotecas Sede Manizales para cumplir con la misión de la Sección de Bibliotecas de la Sede.</p> <p>Desarrollar las actividades de carácter especializado de formación, de acuerdo con los lineamientos de la Sección de Bibliotecas de Sede y según las políticas establecidas para el Sistema Nacional de Bibliotecas.</p> <p>Promover y facilitar el acceso a la información en un entorno dinámico donde convergen y se integran recursos tecnológicos que dan soporte al aprendizaje, la investigación y a la extensión.</p>	
<b>III. FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área de servicios, de acuerdo a su competencia.</li> <li>Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo.</li> <li>Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas.</li> <li>Difundir la información sobre los recursos y servicios disponibles en el Sistema de Bibliotecas.</li> <li>Coordinar los servicios bibliográficos y el personal de la sección a cargo, para la adecuada prestación de servicios.</li> <li>Garantizar la prestación de los servicios bibliotecarios a la comunidad universitaria en la Sede Manizales.</li> <li>Coordinar las actividades relacionadas con la difusión del patrimonio cultural y promoción de la lectura.</li> <li>Coordinar la planeación y el diseño de las actividades que garanticen la prestación del servicio través de los programas definidos por la Sección.</li> <li>Coordinar, promover y participar en los estudios que permitan mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.</li> <li>Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas.</li> </ul>	



- Coordinar el funcionamiento del área de su desempeño en las bibliotecas de la Sede, verificando la aplicación unificada de normas y procedimientos.
- Coordinar las actividades propias del personal a su cargo para alcanzar la misión de la Sección de Bibliotecas de la Sede Manizales.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y metas de la Sección.
- Formular, diseñar, controlar y evaluar los planes y programas relacionados con la formación de competencias para el manejo de la información del Sistema de Bibliotecas, así como lo relacionado con la Agenda Cultural de las Bibliotecas de la Sede Manizales.
- Acordar con el superior funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.
- Apoyar, controlar y participar de la evaluación de los programas, proyectos y las actividades relacionadas con la formación de competencias informacionales y agenda cultural.
- Realizar o coordinar las inducciones a los servicios del Sistema de Bibliotecas y los talleres sobre búsqueda y recuperación de información especializada del Sistema de Bibliotecas de la Sede.
- Participar en la formulación y desarrollo de estudios que permitan detectar necesidades de formación y niveles de satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas de la Sede.
- Elaborar guías para la búsqueda y recuperación de información especializada por áreas de conocimiento.
- Difundir y promover el uso intensivo de los recursos bibliográficos impresos y digitales existentes en las Bibliotecas de la Sede.
- Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.
- Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la Sección y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.
- Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.

#### IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Los planes y programas relacionados con el grupo encargado de la Sede, se realizan conforme a los parámetros de la Biblioteca de la Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.
- La formación brindada a los usuarios es coherente con la metodología y criterios establecidos.
- La comunidad universitaria accede a los servicios de las bibliotecas con frecuencia y periodicidad adecuadas.
- La Sede cuenta con actividades de difusión del patrimonio cultural y promoción de lectura frecuente y adecuada a la comunidad universitaria.
- La planeación y el diseño de las actividades que garanticen la prestación del servicio a través de los programas definidos por la dependencia es coordinada de forma efectiva.  
La coordinación, promoción y participación en los estudios permiten mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.
- Los planes y programas relacionados a la formación de competencias informacionales en las Bibliotecas de la Sede Manizales, se realizan conforme a los parámetros de la Sección de Bibliotecas de Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.
- Las solicitudes para inducción a los servicios del SINAB son realizadas por las Facultades o áreas de la Universidad en conformidad con los procedimientos establecidos para el grupo de formación.
- Los documentos con las actividades, procedimientos, recomendaciones o acciones a seguir para el buen funcionamiento del área de formación se realizan en coherencia con los objetivos y metas planteadas en la Sección de Bibliotecas de Sede.
- Los estudios de detección de necesidades y niveles de satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas se realizan conforme a los parámetros del Sistema de Mejor Gestión de la Universidad.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los informes estadísticos de estudiantes e inducciones realizadas se elaboran en cumplimiento a los requerimientos de la Sección de Bibliotecas de Sede y el SINAB.</li> <li>• Los talleres sobre los servicios del SINAB, búsqueda y recuperación de información, se realizan de acuerdo a las políticas de la Sección de Bibliotecas de la Sede y la Universidad.</li> <li>• El funcionamiento del área de su desempeño en las bibliotecas de la Sede es coordinada verificando la aplicación unificada de normas y procedimientos.</li> </ul>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliotecología</li> <li>• Ofimática y sistemas de información bibliográfica</li> <li>• Manejo de sistemas informáticos, internet, bases datos, catálogos y publicaciones electrónicas</li> <li>• Herramientas y sistemas de clasificación de información</li> <li>• Comprensión lectora básica en alguna lengua extranjera</li> </ul>	
<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel – Área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experticia profesional</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Comunicación y relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
Título profesional universitario, más doce (12) meses de experiencia relacionada.	

<b>PERFIL MZ-TN -40605-02</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	TECNICO
<b>Denominación del empleo</b>	TECNICO ADMINISTRATIVO
<b>Código</b>	40605
<b>Grado</b>	05
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	BIBLIOTECOLOGIA

## II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Coordinar la Sección de Gestión de Recursos de Información de la Sección de Bibliotecas Sede Manizales para cumplir con la misión de la sección de Bibliotecas.

Desarrollar las actividades de carácter especializado propias del sistema de autoridades, de acuerdo con las políticas establecidas para el Sistema Nacional de Bibliotecas.

Realizar los procedimientos pertinentes para la descripción y el análisis de material bibliográfico nuevo de apoyo al desarrollo de colecciones del sistema de bibliotecas, con el objeto de ofrecer un sistema de información y un catálogo bibliográfico acorde a las necesidades actuales de la academia y la investigación.

## III. FUNCIONES ESENCIALES

- Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área de recursos bibliográficos, de acuerdo a su competencia.
- Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas.
- Difundir la información sobre los recursos y servicios disponibles en el Sistema de Bibliotecas.
- Describir y catalogar el material bibliográfico de acuerdo a las normas internacionales correspondientes y vigentes.
- Realizar el proceso de indización temática del material bibliográfico de acuerdo a las normas internacionales correspondientes y vigentes.
- Realizar el proceso de clasificación documental del material bibliográfico de acuerdo a las normas internacionales correspondientes y vigentes.
- Realizar el control de calidad de los registros creados en el catálogo bibliográfico.
- Elaborar las estadísticas de material bibliográfico procesado e ingresado al catálogo bibliográfico.
- Mantener y depurar los registros bibliográficos tendientes al control bibliográfico.
- Conocer y ejecutar los procesos y procedimientos establecidos por el SINAB.
- Participar en reuniones y talleres programados por la Sección de Bibliotecas.
- Acordar con el superior funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.
- Trabajar en equipo con otros funcionarios para el logro de los objetivos institucionales.
- Proponer alternativas de solución a los problemas que se presenten en el área de trabajo.
- Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.
- Estudiar, analizar y conceptuar sobre las materias de competencias respecto al sistema de autoridades de acuerdo con las políticas institucionales.
- Participar en la formulación y ejecución de procedimientos relacionados con el sistema de autoridades y la organización de la información y del conocimiento.
- Llevar a cabo las actividades de carácter especializado en el sistema de autoridades.
- Participar cuando sea requerido en actividades de otras áreas de las bibliotecas para lograr la misión de la Biblioteca.
- Acordar con el superior funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.
- Presentar informes periódicos al superior funcional sobre actividades realizadas, asuntos pendientes, disponibilidad de recursos y novedades.
- Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la dependencia y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.
- Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que

le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.	
<b>IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes y programas relacionados a la sección encargada de la Sede, se realizan conforme a los parámetros de la Biblioteca de la Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.</li> <li>• La formación brindada a los usuarios es coherente con la metodología y criterios establecidos.</li> <li>• Los conceptos e información proporcionada son confiables y oportunos.</li> <li>• Los informes generados cumplen con el criterio de confiabilidad y oportunidad.</li> </ul>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliotecólogo y/o tecnólogo</li> <li>• Ofimática y sistemas de información bibliográfica</li> <li>• Manejo de sistemas informáticos, internet, bases datos, catálogos y publicaciones electrónicas</li> <li>• Herramientas y sistemas de clasificación de información</li> <li>• Comprensión lectora en inglés.</li> </ul>	
<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel – Área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experticia profesional</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Comunicación y relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
Título de formación técnica profesional o tecnológica, más doce (12) meses de experiencia relacionada, o un (1) año de formación universitario, más veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada.	

<b>PERFIL MZ- TN-40605-02</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	TECNICO
<b>Denominación del empleo</b>	TECNICO ADMINISTRATIVO
<b>Código</b>	40605
<b>Grado</b>	05
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	BIBLIOTECOLOGIA
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Coordinar el grupo de Biblioteca Digital y Servicios de Información de la Sección de Bibliotecas Sede	

Manizales.

Promover y facilitar el acceso a la información en un entorno dinámico donde convergen y se integran recursos tecnológicos que dan soporte al aprendizaje, la investigación y a la extensión.

### III. FUNCIONES ESENCIALES

- Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área de biblioteca digital, de acuerdo a su competencia.
- Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas.
- Difundir la información sobre los recursos y servicios disponibles en el Sistema de Bibliotecas.
- Garantizar la prestación de los servicios de biblioteca digital de acuerdo con los lineamientos del Sistema Nacional de bibliotecas.
- Coordinar las actividades relacionadas con la aplicación electrónica de la producción académica de la Universidad.
- Coordinar la planeación y el diseño de las actividades que garanticen la prestación del servicio a través de los programas definidos por la Sección.
- Coordinar las actividades propias del personal a su cargo para alcanzar la misión de la Sección de Bibliotecas de la Sede Manizales.
- Coordinar el funcionamiento del área de su desempeño en las bibliotecas de la Sede, verificando la aplicación unificada de normas y procedimientos.
- Formular, diseñar, controlar y evaluar los planes y programas relacionados con la formación de competencias para el manejo de la información del Sistema de Bibliotecas, así como lo relacionado con la Agenda Cultural de las Bibliotecas de la Sede Manizales.
- Participar en la formulación y ejecución de procedimientos relacionados con la prestación del servicio o la adquisición, organización, registro, conservación y restauración de recursos de información.
- Coordinar, promover y participar en los estudios que permitan mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y metas de la Sección.
- Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.
- Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la Sección y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.
- Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones

internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.

#### IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Los planes y programas relacionados con el grupo encargado de la Sede, se realizan conforme a los parámetros de la Sección Biblioteca de la Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.
- La prestación de los servicios de biblioteca digital se efectúa de acuerdo con los lineamientos del Sistema Nacional de Bibliotecas.
- Las actividades relacionadas con la aplicación electrónica de la producción académica de la Universidad es coordinada de forma oportuna, clara y efectiva.
- La planeación y el diseño de las actividades que garanticen la prestación del servicio a través de los programas definidos por la dependencia es coordinada de forma efectiva.
- La formulación y ejecución de procedimientos relacionados con la prestación del servicio o la adquisición, organización, registro, conservación y restauración de recursos de información es apoyada oportuna y eficazmente.
- El funcionamiento del área de su desempeño en las bibliotecas de la Sede es coordinada verificando la aplicación unificada de normas y procedimientos.
- Los estudios que permitan mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles son coordinados y promovidos de forma eficaz.
- La coordinación, promoción y participación en los estudios permiten mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.
- Las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y metas son proyectadas, desarrolladas y recomendadas de forma oportuna y clara.
- Los informes requeridos por el superior funcional o las diferentes instancias de la universidad son entregados de acuerdo con los criterios establecidos.

#### V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Bibliotecología y/o tecnología
- Ofimática y sistemas de información bibliográfica
- Manejo de sistemas informáticos, internet, bases datos, catálogos y publicaciones electrónicas
- Herramientas y sistemas de clasificación de información
- Comprensión lectora inglés.

#### VI. COMPETENCIAS

Organizacionales	Individuales: Nivel – Área
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experticia profesional</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Organización del trabajo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Comunicación y relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
Título formación técnica o tecnológica, más 12 meses de experiencia relacionada, o un 1 año de formación de universitarias más 24 meses de experiencia relacionada.	

<b>PERFIL MZ-TN-40605-02</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	TECNICO
<b>Denominación del empleo</b>	TECNICO ADMINISTRATIVO
<b>Código</b>	40605
<b>Grado</b>	05
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCIÓN DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	BIBLIOTECOLOGIA
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Promover y facilitar el acceso a la información en un entorno dinámico donde convergen y se integran recursos tecnológicos que dan soporte al aprendizaje, la investigación y a la extensión.</p> <p>Realizar los procedimientos pertinentes para la selección y adquisición del material bibliográfico y el desarrollo de colecciones del Sistema Nacional de Bibliotecas.</p> <p>Desarrollar las actividades de carácter especializado propias del sistema de autoridades, de acuerdo con las políticas establecidas para el Sistema Nacional de Bibliotecas.</p>	
<b>III. FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área de servicios, de acuerdo a su competencia.</li> <li>• Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo.</li> <li>• Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas.</li> <li>• Difundir la información sobre los recursos y servicios disponibles en el Sistema de Bibliotecas.</li> <li>• Apoyar el establecimiento y mantenimiento de contactos con proveedores nacionales e internacionales para la adquisición de material bibliográfico.</li> <li>• Evaluar la oferta de material bibliográfico en el mercado nacional e internacional, según las políticas y lineamientos institucionales.</li> <li>• Realizar los trámites precontractuales correspondientes para las adquisiciones bibliográficas, con</li> </ul>	

<p>oportunidad y en coherencia con los procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el control de las adquisiciones por compra hasta la liquidación de la orden o contrato en coherencia con los procedimientos y la normatividad establecidos.</li> <li>• Ejecutar el proceso de inventario del material documental de acuerdo con los procedimientos establecidos.</li> <li>• Conocer y ejecutar los procesos y procedimientos establecidos por el SINAB para los diferentes procesos de la Sección.</li> <li>• Participar en reuniones y talleres programados por la Sección de Bibliotecas.</li> <li>• Acordar con el superior funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.</li> <li>• Trabajar en equipo con otros funcionarios para el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>• Proponer alternativas de solución a los problemas que se presenten en el área de trabajo.</li> <li>• Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.</li> <li>• Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la dependencia y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.</li> <li>• Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.</li> </ul>	
<b>IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes y programas relacionados a la sección encargada de la Sede, se realizan conforme a los parámetros de la Biblioteca de la Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.</li> <li>• La formación brindada a los usuarios es coherente con la metodología y criterios establecidos.</li> <li>• Los conceptos e información proporcionada es confiable y oportuna.</li> <li>• Los informes generados cumplen con el criterio de confiabilidad y oportunidad.</li> <li>• El establecimiento y mantenimiento de contactos con proveedores nacionales e internacionales es apoyado efectiva y oportunamente para la adquisición de material bibliográfico.</li> <li>• La oferta de material bibliográfico en el mercado nacional e internacional es evaluada siguiendo los procedimientos y criterios establecidos por la dependencia para tal fin.</li> <li>• Los trámites precontractuales correspondientes para las adquisiciones son realizados de acuerdo con la normatividad y los procedimientos vigentes.</li> <li>• El proceso de inventario del material documental es ejecutado eficazmente.</li> <li>• El control de las adquisiciones por compra hasta la liquidación de la orden o contrato se realiza de acuerdo con la normatividad y procedimientos establecidos.</li> <li>• Los procesos y procedimientos establecidos por el SINAB son ejecutados eficazmente.</li> </ul>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliotecología y/o tecnología</li> <li>• Ofimática y sistemas de información bibliográfica</li> <li>• Manejo de sistemas informáticos, internet, bases datos, catálogos y publicaciones electrónicas</li> <li>• Herramientas y sistemas de clasificación de información</li> <li>• Comprensión lectora básica en alguna lengua extranjera</li> </ul>	
<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel – Área</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experticia profesional</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Recursividad</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Comunicación y relaciones interpersonales</li> </ul>
---	---

### VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Título formación técnica o tecnológica (24) meses de experiencia relacionada. O un 1 año de formación universitaria.

PERFIL MZ-TN – 40605-02

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	TECNICO
<b>Denominación del empleo</b>	TECNICO ADMINISTRATIVO
<b>Código</b>	40605
<b>Grado</b>	05
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	BIBLIOTECOLOGIA

#### II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Coordinar la Sección de Servicios Bibliotecarios de la Sección de Bibliotecas Sede Manizales para cumplir con la misión de la Sección de Bibliotecas de la Sede.

Desarrollar las actividades de carácter especializado de formación, de acuerdo con los lineamientos de la Sección de Bibliotecas de Sede y según las políticas establecidas para el Sistema Nacional de Bibliotecas.

Promover y facilitar el acceso a la información en un entorno dinámico donde convergen y se integran recursos tecnológicos que dan soporte al aprendizaje, la investigación y a la extensión.

#### III. FUNCIONES ESENCIALES

- Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área de servicios, de acuerdo a su competencia.
- Proponer e implantar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas.
- Difundir la información sobre los recursos y servicios disponibles en el Sistema de Bibliotecas.
- Coordinar los servicios bibliográficos y el personal de la sección a cargo, para la adecuada prestación de servicios.
- Garantizar la prestación de los servicios bibliotecarios a la comunidad universitaria en la Sede Manizales.
- Coordinar las actividades relacionadas con la difusión del patrimonio cultural y promoción de la

lectura.

- Coordinar la planeación y el diseño de las actividades que garanticen la prestación del servicio través de los programas definidos por la Sección.
- Coordinar, promover y participar en los estudios que permitan mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas.
- Coordinar el funcionamiento del área de su desempeño en las bibliotecas de la Sede, verificando la aplicación unificada de normas y procedimientos.
- Coordinar las actividades propias del personal a su cargo para alcanzar la misión de la Sección de Bibliotecas de la Sede Manizales.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y metas de la Sección.
- Formular, diseñar, controlar y evaluar los planes y programas relacionados con la formación de competencias para el manejo de la información del Sistema de Bibliotecas, así como lo relacionado con la Agenda Cultural de las Bibliotecas de la Sede Manizales.
- Acordar con el superior funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.
- Apoyar, controlar y participar de la evaluación de los programas, proyectos y las actividades relacionadas con la formación de competencias informacionales y agenda cultural.
- Realizar o coordinar las inducciones a los servicios del Sistema de Bibliotecas y los talleres sobre búsqueda y recuperación de información especializada del Sistema de Bibliotecas de la Sede.
- Participar en la formulación y desarrollo de estudios que permitan detectar necesidades de formación y niveles de satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas de la Sede.
- Elaborar guías para la búsqueda y recuperación de información especializada por áreas de conocimiento.
- Difundir y promover el uso intensivo de los recursos bibliográficos impresos y digitales existentes en las Bibliotecas de la Sede.
- Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.
- Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la Sección y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.
- Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.

#### **IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

- Los planes y programas relacionados con el grupo encargado de la Sede, se realizan conforme a los parámetros de la Biblioteca de la Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.
- La formación brindada a los usuarios es coherente con la metodología y criterios establecidos.
- La comunidad universitaria accede a los servicios de las bibliotecas con frecuencia y periodicidad adecuadas.
- La Sede cuenta con actividades de difusión del patrimonio cultural y promoción de lectura frecuente y adecuada a la comunidad universitaria.
- La planeación y el diseño de las actividades que garanticen la prestación del servicio a través de los programas definidos por la dependencia es coordinada de forma efectiva.  
La coordinación, promoción y participación en los estudios permiten mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.
- Los planes y programas relacionados a la formación de competencias informacionales en las Bibliotecas de la Sede Manizales, se realizan conforme a los parámetros de la Sección de Bibliotecas de Sede y la Dirección Nacional de Bibliotecas.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Las solicitudes para inducción a los servicios del SINAB son realizadas por las Facultades o áreas de la Universidad en conformidad con los procedimientos establecidos para el grupo de formación.</li> <li>Los documentos con las actividades, procedimientos, recomendaciones o acciones a seguir para el buen funcionamiento del área de formación se realizan en coherencia con los objetivos y metas planteadas en la Sección de Bibliotecas de Sede.</li> <li>Los estudios de detección de necesidades y niveles de satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas se realizan conforme a los parámetros del Sistema de Mejor Gestión de la Universidad.</li> <li>Los informes estadísticos de estudiantes e inducciones realizadas se elaboran en cumplimiento a los requerimientos de la Sección de Bibliotecas de Sede y el SINAB.</li> <li>Los talleres sobre los servicios del SINAB, búsqueda y recuperación de información, se realizan de acuerdo a las políticas de la Sección de Bibliotecas de la Sede y la Universidad.</li> <li>El funcionamiento del área de su desempeño en las bibliotecas de la Sede es coordinada verificando la aplicación unificada de normas y procedimientos.</li> </ul>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliotecología</li> <li>Ofimática y sistemas de información bibliográfica</li> <li>Manejo de sistemas informáticos, internet, bases datos, catálogos y publicaciones electrónicas</li> <li>Herramientas y sistemas de clasificación de información</li> <li>Comprensión lectora básica en alguna lengua extranjera</li> </ul>	
<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel – Área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación a resultados</li> <li>Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>Transparencia</li> <li>Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experticia profesional</li> <li>Conocimiento del entorno</li> <li>Organización del trabajo</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Aprendizaje continuo</li> <li>Recursividad</li> <li>Pensamiento analítico</li> <li>Comunicación y relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
Título profesional universitario, más doce (12) meses de experiencia relacionada.	

<b>PERFIL MZ-TN-40803-12</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	TÉCNICO
<b>Denominación del empleo</b>	TÉCNICO OPERATIVO
<b>Código</b>	40803

<b>Grado</b>	03
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	OTRAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Brindar asistencia técnica, administrativa y operativa encaminada a facilitar el desarrollo y ejecución de actividades de la Sección de Bibliotecas.	
<b>III. FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la aplicación de los procedimientos, normas, políticas, criterios y directrices de gestión de la dependencia dando cumplimiento a las directrices establecidas por la Universidad.</li> <li>• Brindar asistencia y orientación técnica a los usuarios en la prestación de servicios de la dependencia, acorde con la misión, el nivel del cargo y las necesidades de los usuarios, respondiendo de manera oportuna y eficaz, conforme a los lineamientos establecidos.</li> <li>• Preparar y tramitar los documentos, soportes e información requeridos para la adecuada ejecución de los procesos de la dependencia de acuerdo con las directrices y dentro de los plazos establecidos.</li> <li>• Actualizar los sistemas de información y las bases de datos correspondientes a la dependencia oportunamente y de acuerdo con los lineamientos establecidos.</li> <li>• Apoyar la coordinación de las actividades y eventos desarrollados en la dependencia de manera oportuna y efectiva.</li> <li>• Participar en la ejecución, verificación y mejoramiento de los procedimientos, así como en la aplicación de las directrices establecidas por la Universidad que garanticen el logro de objetivos fijados para el cargo y la dependencia.</li> <li>• Diseñar, recopilar, elaborar, validar y presentar oportunamente la información de carácter técnico sobre las actividades desarrolladas, asuntos pendientes o disponibilidad de recursos de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dependencia y la Universidad.</li> <li>• Apoyar la identificación de necesidades de los funcionarios y/o usuarios para satisfacerlas de forma eficaz.</li> <li>• Apoyar y adelantar la clasificación de la documentación derivada de los procesos de la dependencia, conforme a los procedimientos y normas de gestión documental establecidos por la Universidad.</li> <li>• Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.</li> <li>• Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la dependencia y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.</li> <li>• Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.</li> </ul>	
<b>IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los registros dan cuenta de la ejecución, verificación y mejoramiento de los procedimientos, así como en la aplicación de normas y directrices establecidas por la Universidad.</li> <li>• La Información sobre las actividades desarrolladas, asuntos pendientes o disponibilidad de recursos, son presentadas de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dependencia y la Universidad.</li> <li>• Los documentos y servicios dan cuenta de la identificación de necesidades de los funcionarios y/o usuarios para satisfacerlas de forma eficaz.</li> <li>• Los documentos son clasificados, organizados y registrados dando cumplimiento a los lineamientos de gestión documental establecidos por la Universidad.</li> <li>• Las necesidades de los funcionarios o usuarios son respondidas de manera oportuna y eficaz, conforme a los lineamientos establecidos.</li> </ul>	

<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofimática</li> <li>• Internet</li> <li>• Aplicativos</li> <li>• Estructura de la Universidad</li> <li>• Difusión de la información de los Servicios del SINAB</li> <li>•</li> </ul>	
<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel - Área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Rigurosidad</li> <li>• Experticia técnica</li> <li>• Aplicación de técnicas</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Análisis de información</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<p>Título de formación técnica profesional o tecnológica, más doce (12) meses de experiencia relacionada, ó un (1) año de formación universitaria más veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada.</p>	

<b>PERFIL MZ-TN-40603</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	TÉCNICO
<b>Denominación del empleo</b>	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
<b>Código</b>	40603
<b>Grado</b>	03
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	OTRAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Brindar asistencia técnica, administrativa y operativa encaminada a facilitar el desarrollo y ejecución de actividades de la Sección de Bibliotecas.</p>	

<b>III. FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la aplicación de los procedimientos, normas, políticas, criterios y directrices de gestión de la dependencia dando cumplimiento a las directrices establecidas por la Universidad.</li> <li>• Brindar asistencia y orientación técnica a los usuarios en la prestación de servicios de la dependencia, acorde con la misión, el nivel del cargo y las necesidades de los usuarios, respondiendo de manera oportuna y eficaz, conforme a los lineamientos establecidos.</li> <li>• Preparar y tramitar los documentos, soportes e información requeridos para la adecuada ejecución de los procesos de la dependencia de acuerdo con las directrices y dentro de los plazos establecidos.</li> <li>• Actualizar los sistemas de información y las bases de datos correspondientes a la dependencia oportunamente y de acuerdo con los lineamientos establecidos.</li> <li>• Apoyar la coordinación de las actividades y eventos desarrollados en la dependencia de manera oportuna y efectiva.</li> <li>• Participar en la ejecución, verificación y mejoramiento de los procedimientos, así como en la aplicación de las directrices establecidas por la Universidad que garanticen el logro de objetivos fijados para el cargo y la dependencia.</li> <li>• Diseñar, recopilar, elaborar, validar y presentar oportunamente la información de carácter técnico sobre las actividades desarrolladas, asuntos pendientes o disponibilidad de recursos de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dependencia y la Universidad.</li> <li>• Apoyar la identificación de necesidades de los funcionarios y/o usuarios para satisfacerlas de forma eficaz.</li> <li>• Apoyar y adelantar la clasificación de la documentación derivada de los procesos de la dependencia, conforme a los procedimientos y normas de gestión documental establecidos por la Universidad.</li> <li>• Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.</li> <li>• Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la dependencia y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.</li> <li>• Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.</li> </ul>
<b>IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los registros dan cuenta de la ejecución, verificación y mejoramiento de los procedimientos, así como en la aplicación de normas y directrices establecidas por la Universidad.</li> <li>• La Información sobre las actividades desarrolladas, asuntos pendientes o disponibilidad de recursos, son presentadas de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dependencia y la Universidad.</li> <li>• Los documentos y servicios dan cuenta de la identificación de necesidades de los funcionarios y/o usuarios para satisfacerlas de forma eficaz.</li> <li>• Los documentos son clasificados, organizados y registrados dando cumplimiento a los lineamientos de gestión documental establecidos por la Universidad.</li> <li>• Las necesidades de los funcionarios o usuarios son respondidas de manera oportuna y eficaz, conforme a los lineamientos establecidos.</li> </ul>
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofimática</li> <li>• Internet</li> <li>• Aplicativos</li> <li>• Estructura de la Universidad</li> <li>• Difusión de la información de los Servicios del SINAB</li> <li>•</li> </ul>

<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel - Área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Rigurosidad</li> <li>• Experticia técnica</li> <li>• Aplicación de técnicas</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Análisis de información</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<p>Título de formación técnica profesional o tecnológica, más doce (12) meses de experiencia relacionada, ó un (1) año de formación universitaria más veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada.</p>	

<b>PERFIL MZ-TN-53003</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	ASISTENCIAL
<b>Denominación del empleo</b>	OPERARIO CALIFICADO
<b>Código</b>	53003
<b>Grado</b>	03
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	OTRAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Brindar asistencia técnica, administrativa y operativa encaminada a facilitar el desarrollo y ejecución de actividades de la Sección de Bibliotecas.</p>	
<b>III. FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la aplicación de los procedimientos, normas, políticas, criterios y directrices de gestión de la dependencia dando cumplimiento a las directrices establecidas por la Universidad.</li> <li>• Brindar asistencia y orientación técnica a los usuarios en la prestación de servicios de la dependencia, acorde con la misión, el nivel del cargo y las necesidades de los usuarios, respondiendo de manera oportuna y eficaz, conforme a los lineamientos establecidos.</li> <li>• Preparar y tramitar los documentos, soportes e información requeridos para la adecuada ejecución de los procesos de la dependencia de acuerdo con las directrices y dentro de los plazos establecidos.</li> <li>• Apoyar la identificación de necesidades de los funcionarios y/o usuarios para satisfacerlas de forma eficaz.</li> <li>• Apoyar y adelantar la clasificación de la documentación derivada de los procesos de la dependencia, conforme a los procedimientos y normas de gestión documental establecidos por la Universidad.</li> <li>• Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.</li> <li>• Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la dependencia y</li> </ul>	

<p>que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.</li> </ul>	
<b>IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los registros dan cuenta de la ejecución, verificación y mejoramiento de los procedimientos, así como en la aplicación de normas y directrices establecidas por la Universidad.</li> <li>• La Información sobre las actividades desarrolladas, asuntos pendientes o disponibilidad de recursos, son presentadas de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dependencia y la Universidad.</li> <li>• Los documentos y servicios dan cuenta de la identificación de necesidades de los funcionarios y/o usuarios para satisfacerlas de forma eficaz.</li> <li>• Los documentos son clasificados, organizados y registrados dando cumplimiento a los lineamientos de gestión documental establecidos por la Universidad.</li> <li>• Las necesidades de los funcionarios o usuarios son respondidas de manera oportuna y eficaz, conforme a los lineamientos establecidos.</li> </ul>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofimática</li> <li>• Internet</li> <li>• Estructura de la Universidad</li> <li>• Difusión de la información de los Servicios del SINAB</li> <li>•</li> </ul>	
<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel - Área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Rigurosidad</li> <li>• Experticia técnica</li> <li>• Aplicación de técnicas</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Análisis de información</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<p>Título de formación técnica profesional o tecnológica, más doce (12) meses de experiencia relacionada, ó un (1) año de formación universitaria más veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada.</p>	



PERFIL MZ-AT-51208-06	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	ASISTENCIAL
<b>Denominación del empleo</b>	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>Código</b>	51208
<b>Grado</b>	08
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	OTRAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Apoyar y prestar asistencia técnica y administrativa en las labores propias de la biblioteca en congruencia con las directrices y políticas de la Dirección Nacional y de la Sede.	
III. FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir y asesorar a los usuarios en la búsqueda de información de material bibliográfico en la biblioteca de la Sede de acuerdo con las directrices establecidas por la Universidad.</li> <li>• Apoyar y asistir en la labor de circulación y préstamo de material bibliográfico de acuerdo con los procedimientos definidos por la Universidad.</li> <li>• Mantener organizadas las colecciones en los estantes conforme a los sistemas de clasificación utilizados y a los procedimientos definidos.</li> <li>• Realizar las tareas de apoyo necesarias para el procesamiento técnico de la información de acuerdo con las directrices establecidas por la dependencia.</li> <li>• Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.</li> <li>• Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la dependencia y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.</li> <li>• Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.</li> </ul>	
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio prestado cumple con los criterios de oportunidad y agilidad en la respuesta a los usuarios.</li> <li>• Los elementos, documentos y correspondencia se encuentran conservados de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Universidad.</li> <li>• Las actividades relacionadas con la recolección de datos y verificación de la información son realizadas de acuerdo con las políticas establecidas por la Universidad.</li> <li>• Los oficios y documentos que le son solicitados son preparados y presentados de acuerdo con las directrices impartidas por el jefe inmediato.</li> <li>• Los registros de carácter técnico y administrativo relacionados con la gestión de la dependencia se mantienen actualizados de acuerdo con los lineamientos y procedimientos establecidos por la Universidad.</li> </ul>	

<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofimática, aplicativos para gestión de la información.</li> </ul>	
<b>VI. COMPETENCIAS</b>	
<b>Organizacionales</b>	<b>Individuales: Nivel - Área</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Flexibilidad y colaboración</li> <li>• Aplicación de procedimientos</li> <li>• Seguimiento de instrucciones</li> <li>• Rigurosidad</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Integridad</li> <li>• Análisis de información</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> </ul>
<b>VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
Título de Bachiller más cuarenta y ocho (48) meses de experiencia relacionada.	

<b>PERFIL MZ-AT-51204-03</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Sede</b>	MANIZALES
<b>Nivel</b>	ASISTENCIAL
<b>Denominación del empleo</b>	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>Código</b>	51204
<b>Grado</b>	04
<b>Dependencia</b>	BIBLIOTECA
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	JEFE SECCION DE BIBLIOTECAS
<b>Dedicación</b>	ADMINISTRATIVO TIEMPO COMPLETO
<b>Clase de cargo</b>	CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Grupo ocupacional</b>	BIBLIOTECOLOGIA
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Apoyar y prestar asistencia técnica y administrativa en las labores propias de la biblioteca en congruencia con las directrices y políticas de la Dirección Nacional y de la Sede.	
<b>III. FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir y asesorar a los usuarios en la búsqueda de información de material bibliográfico en la biblioteca de la Sede de acuerdo con las directrices establecidas por la Universidad.</li> <li>• Apoyar y asistir en la labor de circulación y préstamo de material bibliográfico de acuerdo con los procedimientos definidos por la Universidad.</li> <li>• Mantener organizadas las colecciones en los estantes conforme a los sistemas de clasificación utilizados y a los procedimientos definidos.</li> </ul>	

- Realizar las tareas de apoyo necesarias para el procesamiento técnico de la información de acuerdo con las directrices establecidas por la dependencia.
- Atender a los usuarios internos y externos según las políticas y los lineamientos de servicio establecidos por la Universidad.
- Participar en proyectos, acciones o actividades que aporten al cumplimiento de la misión de la dependencia y que sean coherentes con el nivel y los requisitos exigidos para el cargo.
- Desempeñar las demás funciones establecidas por la ley, los estatutos o reglamentaciones internas o las que le sean asignadas, encargadas o delegadas por instancia competente para ello y que sean acorde con el nivel, tipo y grado del empleo desempeñado.

#### IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- El servicio prestado cumple con los criterios de oportunidad y agilidad en la respuesta a los usuarios.
- Los elementos, documentos y correspondencia se encuentran conservados de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Universidad.
- Las actividades relacionadas con la recolección de datos y verificación de la información son realizadas de acuerdo con las políticas establecidas por la Universidad.
- Los oficios y documentos que le son solicitados son preparados y presentados de acuerdo con las directrices impartidas por el jefe inmediato.
- Los registros de carácter técnico y administrativo relacionados con la gestión de la dependencia se mantienen actualizados de acuerdo con los lineamientos y procedimientos establecidos por la Universidad.

#### V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Ofimática, aplicativos para gestión de la información.

#### VI. COMPETENCIAS

Organizacionales	Individuales: Nivel – Área
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo</li> <li>• Flexibilidad y colaboración</li> <li>• Aplicación de procedimientos</li> <li>• Seguimiento de instrucciones</li> <li>• Rigurosidad</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Integridad</li> <li>• Análisis de información</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> </ul>

#### VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Título de Bachiller más treinta y seis (36) meses de experiencia relacionada.

**Anexo 5 ACUERDO 136 DE 2013 (Acta 21 del 10 de diciembre)**

**ACUERDO 136 DE 2013**

**(Acta 21 del 10 de diciembre)**

**"Por medio del cual se autoriza la recomposición, modernización y competitividad salarial para los cargos de la planta administrativa global de la Universidad Nacional de Colombia"**

**EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO**

**en uso de sus facultades legales y estatutarias, y en particular, de lo señalado en el artículo 14 del Acuerdo 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario,**

**CONSIDERANDO**

Que la Universidad Nacional de Colombia cuenta con un régimen especial de autonomía de carácter constitucional, en virtud del cual puede dictarse sus propios actos en materia de administración de personal docente y administrativo.

Que de conformidad con lo previsto en el literal l) del artículo 12 del Decreto 1210 del 28 de junio de 1993, es competencia del Consejo Superior Universitario "*Establecer, a propuesta del Rector, un sistema global y flexible de plantas de personal académico y administrativo, que tenga en cuenta las estrategias de desarrollo de las sedes en el contexto del plan global de desarrollo de la Universidad...*"

Que, previo acompañamiento y aval del Departamento Administrativo de la Función Pública, las directivas de la Universidad Nacional de Colombia presentaron ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, un estudio técnico que se sometió a consideración y aprobación del Consejo Superior Universitario, en el cual se argumentó la necesidad de cualificar el talento humano en términos de fortalecimiento, potenciación y retención, para dar lugar a una planta administrativa moderna que responda a las expectativas del crecimiento de la Universidad y sus compromisos con el país.

Que del estudio adelantado se evidencia que la Universidad Nacional de Colombia requiere implementar un proceso de recomposición, modernización

y competitividad salarial de su planta global administrativa, a fin de responder a las necesidades institucionales que exigen mayor compromiso del primer centro universitario de Colombia.

Que de acuerdo con las recomendaciones dadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se hace necesario integrar dentro de la asignación salarial mensual los conceptos de asignación básica mensual, gastos de representación y bonificación por bienestar universitario, manteniendo las condiciones prestacionales existentes, y sin perjuicio del tratamiento tributario correspondiente.

Que el Consejo Superior Universitario, en sesión extraordinaria 16 de 2013, realizada el 18 de septiembre, conoció, discutió y aprobó el estudio técnico presentado, orientado a fortalecer la planta administrativa global de la Universidad, a través de la propuesta de mejoramiento de las condiciones del personal administrativo.

Que la aplicación de la recomposición, modernización y competitividad salarial para los cargos de la planta administrativa global de la Universidad Nacional de Colombia derivada del estudio técnico a que se ha hecho referencia, cuenta con la correspondiente disponibilidad presupuestal.

Que, en cumplimiento de lo ordenado en el Acuerdo 011 de 2005, Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia, el Consejo Superior Universitario encuentra procedente autorizar la aplicación del estudio técnico para la recomposición, modernización y competitividad salarial de la Planta Global Administrativa de la Universidad.

## **ACUERDA**

**ARTÍCULO 1.** Autorizar la recomposición, modernización y competitividad salarial de la planta administrativa global de la Universidad Nacional de Colombia. Para tales fines, se establece la siguiente clasificación de los empleos de la planta administrativa global de la Universidad:

1. Directivo
2. Asesor
3. Ejecutivo
4. Profesional

## 5. Técnico

## 6. Asistencial

Código Nuevo	Código Actual	Denominación	Dedicación	Total
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>				<b>81</b>
14522	14522	RECTOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
16017	16017	VICERRECTOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	7
16117	16117	SECRETARIO GENERAL	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
16202	16201	DIRECTOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
16203	16202	DIRECTOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
16204	16204	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
16212	16212	DIRECTOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	27
16214	16214	DIRECTOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
16301	16302	SECRETARIO DE SEDE	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
16304	16304	SECRETARIO DE SEDE	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
16308	16308	SECRETARIO DE SEDE	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
16317	16317	SECRETARIO DE SEDE	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
16412	16412	GERENTE NACIONAL	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
16417	16417	GERENTE NACIONAL	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
16512	16512	DIRECTOR CIENTÍFICO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
16612	16612	DIRECTOR TECNICO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
18512	18512	DIRECTOR DE SEDE	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
18515	18515	DECANO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	21
-				
<b>NIVEL ASESOR</b>				<b>100</b>
10201	10201	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	8
	10202	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	37
10202	10203	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	24
10203	10204	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	7
10204	10205	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	11
10205	10206	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
10206	10207	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
10207	10208	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	5
10210	10211	ASESOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
-				
<b>NIVEL EJECUTIVO</b>				<b>178</b>
20401	20409	JEFE DE DIVISIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
20403	20411	JEFE DE DIVISIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	8

	20412	JEFE DE DIVISIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
20404	20413	JEFE DE DIVISIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
20405	20414	JEFE DE DIVISIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
	20415	JEFE DE DIVISIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	7
20407	20416	JEFE DE DIVISIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	12
20501	20508	JEFE DE OFICINA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
	20509	JEFE DE OFICINA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
20503	20511	JEFE DE OFICINA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	8
20504	20513	JEFE DE OFICINA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	5
20505	20514	JEFE DE OFICINA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
20509	20515	JEFE DE OFICINA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
20512	20517	JEFE DE OFICINA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	5
20513	20518	JEFE DE OFICINA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
20601	20603	JEFE DE UNIDAD	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
	20605	JEFE DE UNIDAD	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	5
20602	20606	JEFE DE UNIDAD	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	8
20701	20701	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
	20703	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	9
	20705	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	13
	20706	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	11
	20707	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	6
	20708	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	11
20703	20709	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	14
	20711	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
20801	20712	JEFE DE SECCIÓN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
	20802	JEFE DE GRUPO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	7
	20803	JEFE DE GRUPO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
20803	20808	JEFE DE GRUPO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
	20810	JEFE DE GRUPO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
20804	20812	JEFE DE GRUPO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
	20813	JEFE DE GRUPO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
21001	21008	DIRECTOR DE CENTRO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
21004	21013	DIRECTOR DE CENTRO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
21501	21505	SECRETARIO DE FACULTAD	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
21503	21512	SECRETARIO DE FACULTAD	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
-				
<b>NIVEL PROFESIONAL</b>				<b>466</b>
30103	30107	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	65
	30109	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	23
30104	30110	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
30107	30113	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	3

			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
30108	30114	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
30112	30117	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
30201	30202	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	3
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	63
	30203	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	53
	30204	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	8
30202	30205	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	1
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	69
	30206	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
30301	30302	SECRETARIA PRIVADA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
30302	30307	SECRETARIA PRIVADA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
30303	30309	SECRETARIA PRIVADA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
30304	30310	SECRETARIA PRIVADA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
30309	30315	SECRETARIA PRIVADA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
30401	30401	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	14
	30402	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	9
	30403	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	12
30402	30405	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	20
	30406	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
	30407	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	13
30403	30409	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	14
30406	30412	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
30601	30601	CAPELLÁN	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
30702	30702	TESORERO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	14
	30703	TESORERO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	7
31204	31209	MÉDICO U ODONTÓLOGO ESPECIALISTA	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	11
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
	31210	MÉDICO U ODONTÓLOGO ESPECIALISTA	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	30
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	5
31206	31211	MÉDICO U ODONTÓLOGO ESPECIALISTA	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	1
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
	31212	MÉDICO U ODONTÓLOGO ESPECIALISTA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
-				
<b>NIVEL TECNICO</b>				<b>556</b>
40503	40509	PROGRAMADOR DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	12
40601	40603	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	12



	40605	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	25
	40607	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	31
40602	40608	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	12
40603	40609	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	32
	40610	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	29
40801	40803	TÉCNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	127
	40804	TÉCNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
	40805	TÉCNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	1
ADMINISTRATIVO T. COMPLETO			106	
40802	40808	TÉCNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	42
40803	40809	TÉCNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	6
	40810	TÉCNICO OPERATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
40901	40901	INSTRUCTOR	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	1
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
	40906	INSTRUCTOR	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	9
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	19
41001	41005	OPERADOR DE EQUIPO DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	25
	41007	OPERADOR DE EQUIPO DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	21
41103	41110	ESCOLTA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	5
41601	41604	TECNÓLOGO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	23
41602	41608	TECNÓLOGO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	11
41603	41609	TECNÓLOGO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
-				
<b>NIVEL ASISTENCIAL</b>				<b>1500</b>
50002	50008	COORDINADOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	11
	50010	COORDINADOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	10
50003	50012	COORDINADOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	8
	50013	COORDINADOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	8
50401	50404	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	1
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	112
	50406	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	1
ADMINISTRATIVO T. COMPLETO			121	
50402	50408	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	94
50403	50412	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	65
	50413	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	32
	50414	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	16

	50415	SECRETARIA EJECUTIVA	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
50902	50906	CAJERO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	5
	50910	CAJERO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	7
51201	51201	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	4
	51202	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	4
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	118
	51204	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	56
	51206	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	8
51202	51208	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	53
	51210	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	2
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	50
51203	51212	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	14
53001	53001	OPERARIO CALIFICADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	9
	53003	OPERARIO CALIFICADO	ADMINISTRATIVO MEDIO TIEMPO	1
			ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	119
	53005	OPERARIO CALIFICADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
	53006	OPERARIO CALIFICADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	77
53007	OPERARIO CALIFICADO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	63	
53101	53103	CONDUCTOR MECÁNICO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	42
	53105	CONDUCTOR MECÁNICO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	3
	53107	CONDUCTOR MECÁNICO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	29
53102	53109	CONDUCTOR MECÁNICO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	11
53201	53201	CELADOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	56
	53203	CELADOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	38
	53205	CELADOR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	26
53301	53301	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	6
	53303	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	194
	53305	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	2
53402	53409	ENFERMERO AUXILIAR	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	18
53502	53509	AUXILIAR DE LABORATORIO CLÍNICO	ADMINISTRATIVO T. COMPLETO	1
-				
<b>Total</b>				<b>2881</b>

[Ver Resolución Rectoría 1451 de 2013.](#)

**ARTÍCULO 2. Naturaleza general de las funciones.** Las funciones generales de los empleos se definen de acuerdo con los niveles jerárquicos, de conformidad con lo dispuesto en el presente artículo.

**Nivel Directivo:** Dirección general, formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas y proyectos.

**Nivel Asesor:** Asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados del nivel directivo.

**Nivel Ejecutivo:** Dirección, coordinación, supervisión y control de las unidades o áreas internas encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos.

**Nivel Profesional:** Aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la ley, diferente a la técnica profesional y tecnológica.

**Nivel Técnico:** Desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de tecnologías.

**Nivel Asistencial:** Actividades de apoyo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de ejecución.

**ARTÍCULO 3.** Establecer la recomposición, modernización y competitividad salarial de la planta administrativa global de la Universidad Nacional de Colombia, de acuerdo con los niveles jerárquicos señalados en el artículo [1](#) del presente Acuerdo, así:

**PARÁGRAFO.** El cargo Secretaria Ejecutiva 50415 PCA, correspondiente al nivel asistencial, será integrado a las escalas de grado y salario establecidas al cargo de Secretaria Ejecutiva 50403. Quienes se encuentren ocupando estos cargos a la fecha de expedición del presente Acuerdo conservarán los derechos salariales actuales, con los correspondientes reajustes a que haya lugar, y una vez se genere la vacancia definitiva del citado cargo se asignará la remuneración salarial con base en la recomposición establecida en el presente Acuerdo para el cargo Secretaria Ejecutiva 50403 PCA.

**ARTÍCULO 4.** Autorizar integrar dentro de la asignación salarial mensual los conceptos de asignación básica, gastos de representación de los niveles directivo, ejecutivo y asesor, y la bonificación por bienestar universitario de que trata el artículo [2](#) del Acuerdo 005 de 1998 del Consejo Superior Universitario, manteniendo las condiciones prestacionales existentes, y sin perjuicio del tratamiento tributario a que haya lugar de conformidad con las normas legales vigentes. **ARTÍCULO 5.** Delegar en el Rector de la Universidad Nacional la facultad de expedir los actos administrativos correspondientes para garantizar el cumplimiento del plan de modernización de la planta administrativa global de la Universidad. **ARTÍCULO 6.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación en el Régimen Legal de la Universidad Nacional de Colombia y deroga las normas que le sean contrarias. **PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

**Dado en Bogotá, a diez (10) de diciembre de dos mil trece (2013)**

**MARÍA FERNANDA CAMPO SAAVEDRA. Presidenta**

**CATALINA RAMÍREZ GÓMEZ. Secretaria**