



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 09 de julio de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Diana Mireya Lasso Lozano, con C.C. No. 1.075.212.550

Paola Vanessa Williamson Puentes, con C.C. No. 36067098

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o, titulado: **MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE INDIGO TECHNOLOGIES** presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE INDIGO TECHNOLOGIES S.A.S.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Lasso Lozano	Diana Mireya
Williamson Puentes	Paola Vanessa

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: **Especialista en Alta Gerencia**

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: **Especialización en Alta Gerencia**

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2018

NÚMERO DE PÁGINAS: 220

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados
Láminas Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones
Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

Encuestas, resumen de hojas de vida, permiso de la empresa y organigrama.

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

Vigilada mieducación



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Clima organizacional	Organizational climate	6. Encuestas	Polls
2. Indigo Technologies	Indigo Technologies	7. Satisfacción	Satisfaction
3. Plan de mejoramiento	Improvement plan	8. Empleados	Employees
4. Motivación	Motivation	9. Organización	Organization
5. Productividad	Productivity	10. Salario	Salary

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Medición y Plan de Mejoramiento del Clima organizacional de Indigo Technologies S.A.S. En la empresa se diagnosticaron y plantearon estrategias para mejorar el Clima Organizacional a través de un Plan de Mejoramiento, que surgió como resultado de las encuestas dirigidas a los empleados y directivos, con el fin de incrementar la satisfacción, motivación y productividad.

Problema: Alinear de manera adecuada la administración del talento humano midiendo dimensiones como: Condiciones ambientales, cargos en la empresa, compañeros de trabajo, jefes, etc.

Tipo de investigación: Inductiva-Inferencial

Población: 47 colaboradores distribuidos en: 38 operativos, 9 administrativos

Muestra y Muestreo: Se realiza a toda la población de la organización.

Conclusión General

El personal considera que deben ser más tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones en su entorno de trabajo.

Hay desacuerdo en cuanto al pago salarial ya que manifiestan que se encuentra por debajo del mercado laboral.

Existe inconformidad por falta de integración de todos los empleados y del gerente:

Consideran que se deben tener en cuenta las celebraciones de fechas importantes

Inconformismo por falta de apoyo y flexibilidad de los horarios para la superación personal y profesional

Factores que afectan la productividad, haciendo referencia a la desmotivación generada por el incumplimiento en los pagos y la falta de incentivos y reconocimiento a la labor prestada.

Aspectos positivos más relevantes detectados son los siguientes:

Disposición al trabajo en equipo

Apoyo desde los jefes para atender dudas, inquietudes o problemas, a la percepción de tareas de mucha importancia

Existencia de buenas relaciones interpersonales.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Measurement and Improvement Plan of the organizational climate of Indigo Technologies S.A.S.

In the company, strategies were diagnosed and proposed to improve the Organizational Climate through an Improvement Plan, which arose as a result of surveys directed at employees and managers, in order to increase satisfaction, motivation and productivity.

Problem: Adequately align the management of human talent by measuring dimensions such as: environmental conditions, positions in the company, coworkers, bosses, etc.

Type of research: Inductive-Inferential

Population: 47 employees distributed in: 38 operative, 9 administrative

Sample and Sampling: It is done to the entire population of the organization.

General conclusion

The staff considers that they should be taken into account when making decisions in their work environment.

There is disagreement regarding the salary payment since they state that it is below the labor market.

There is dissatisfaction due to lack of integration of all employees and the manager:

They consider that celebrations of important dates must be taken into account

Non-conformism due to lack of support and flexibility of the schedules for personal and professional improvement

Factors that affect productivity, referring to the demotivation generated by the failure to pay and the lack of incentives and recognition of the work provided.

The most relevant positive aspects detected are the following:

Willingness to work in a team

Support from the heads to address doubts, concerns or problems, to the perception of tasks of great importance

Existence of good interpersonal relationships.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
INDIGO TECHNOLOGIES

PAOLA VANESSA WILLIAMSON PUENTES
DIANA MIREYA LASSO LOZANO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINSITRACION
NEIVA-HUILA
2018

MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
INDIGO TECHNOLOGIES

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

PAOLA VANESSA WILLIAMSON PUENTES
DIANA MIREYA LASSO LOZANO

Presentado a:

Dr. Alvaro Zapata Domínguez

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINSTRACION
NEIVA-HUILA
2018

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	9
INDICE DE FIGURAS	13
INDICE DE GRAFICOS	14
INDICE DE ANEXOS	16
RESUMEN	17
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2. JUSTIFICACIÓN	19
1.3. AMPLITUD DEL PROBLEMA	21
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.	23
1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	24
1.5.1. PREGUNTA PRIMARIA:	24
1.5.2. PREGUNTAS SECUNDARIAS:	25
1.6. HIPÓTESIS	25
1.7. OBJETIVOS	26
1.7.1. OBJETIVO GENERAL.	26
1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	26
2. MARCO CONCEPTUAL	26
2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ESTADO DEL ARTE.	26
2.2. MARCO TEÓRICO	29
2.2.1. TRILOGÍA ADMINISTRATIVA	29
2.2.2. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.2.3. TIPOS DE ENFOQUE PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	31

2.3. MARCO CONCEPTUAL	32
2.3.1. GLOSARIO	32
2.3.2. MÉTODOS COMUNES DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	33
2.4. MARCO CONTEXTUAL	46
2.4.1. HISTORIA DE INDIGO TECHNOLOGIES	46
2.4.2. MISIÓN DE INDIGO TECHNOLOGIES	47
2.4.3. VISIÓN DE INDIGO TECHNOLOGIES	47
2.4.4. POLÍTICA DE CALIDAD DE INDIGO TECHNOLOGIES	48
2.5. MARCO LEGAL	48
2.6. MATRIZ DE ANÁLISIS TEÓRICO	50
2.7. SÍNTESIS DEL CONTEXTO TEÓRICO	62
3. METODOLOGÍA	64
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	64
3.2. ESTUDIO DE CASO	64
3.3. ESTUDIO CON POBLACIÓN Y MUESTRA	66
3.3.1. POBLACIÓN	66
3.3.2. MUESTRA Y MUESTREO	66
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	66
3.5. VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN.	68
3.6. METODOLOGÍA A SEGUIR PARA ALCANZAR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	70
3.7. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.	72
4. RESULTADOS	72
4.1. FACTOR PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	75
4.1.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	75
4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	77
4.1.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	78
4.2. FACTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
4.2.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	79

4.2.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	81
4.2.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	82
4.3. FACTOR PARTICIPACIÓN	83
4.3.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	83
4.3.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	85
4.3.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	86
4.4. FACTOR INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	87
4.4.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	87
4.4.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	89
4.4.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	90
4.5. FACTOR HOLISMO Y SINERGIA	90
4.5.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	90
4.5.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	92
4.5.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	93
4.6. FACTOR LIDERAZGO	94
4.6.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	94
4.6.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	96
4.6.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	97
4.7. FACTOR TOMA DE DECISIONES	98
4.7.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	98
4.7.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	100
4.7.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	101
4.8. FACTOR TRABAJO GRATIFICANTE	102
4.8.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	102
4.8.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	104
4.8.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	105
4.9. FACTOR DESARROLLO PERSONAL	106
4.9.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	106
4.9.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	108
4.9.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	109

4.10. FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES	109
4.10.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	109
4.10.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	111
4.10.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	112
4.11. FACTOR BUEN SERVICIO	113
4.11.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	113
4.11.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	115
4.11.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	116
4.12. FACTOR SOLUCIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS	117
4.12.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	117
4.12.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	119
4.12.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	120
4.13. FACTOR LIBERTAD DE EXPRESIÓN	120
4.13.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	120
4.13.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	122
4.13.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	123
4.14. FACTOR ESTABILIDAD LABORAL	124
4.14.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	124
4.14.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	126
4.14.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	128
4.15. FACTOR RECONOCIMIENTO	128
4.15.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	128
4.15.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	131
4.15.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	132
4.16. FACTOR SALARIO	132
4.16.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	132
4.16.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSA	134
4.16.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	135
4.17. FACTOR NORMAS Y REGLAMENTOS	136
4.17.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	136

4.17.2.	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	138
4.17.3.	SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	139
4.18.	FACTOR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	140
4.18.1.	MEDICIÓN Y RESULTADOS:	140
4.18.2.	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	142
4.18.3.	SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	143
4.19.	FACTOR COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	144
4.19.1.	MEDICIÓN Y RESULTADOS:	144
4.19.2.	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	146
4.19.3.	SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	147
4.20.	FACTOR SELECCIÓN E INDUCCIÓN	148
4.20.1.	MEDICIÓN Y RESULTADOS:	148
4.20.2.	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	150
4.20.3.	SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	151
4.21.	FACTOR IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	152
4.21.1.	MEDICIÓN Y RESULTADOS:	152
4.21.2.	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	154
4.21.3.	SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	155
4.22.	FACTOR CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	156
4.22.1.	MEDICIÓN Y RESULTADOS:	156
4.22.2.	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	158
4.22.3.	SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	159
4.23.	FACTOR GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	160
4.23.1.	MEDICIÓN Y RESULTADOS:	160
4.23.2.	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	162
4.23.3.	SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	163
4.24.	FACTOR VALORES	164
4.24.1.	MEDICIÓN Y RESULTADOS:	164
4.24.2.	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	166
4.24.3.	SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	167

4.25. FACTOR SUBCULTURAS	168
4.25.1. MEDICIÓN Y RESULTADOS:	168
4.25.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	170
4.25.3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES	171
5. PLAN DE ACCIÓN	172
REFERENCIAS	178
ANEXOS	180

INDICE DE TABLAS

TABLA 2-1 MATRIZ O MODELO DE ANÁLISIS TEÓRICO. CLIMA ORGANIZACIONAL	50
TABLA 3-1 CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN ESTUDIO	66
TABLA 3-2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN.	68
TABLA 4-1 CALIFICACIÓN NUMÉRICA Y CUALITATIVA	73
TABLA 4-2 PERFIL GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE INDIGO TECHNOLOGIES	73
TABLA 4-3 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS FACTOR PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	75
TABLA 4-4 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FACTOR NO. 1	77
TABLA 4-5 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.1	78
TABLA 4-6 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO.1	79
TABLA 4-7 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS FACTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	80
TABLA 4-8 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FACTOR NO.2	81
TABLA 4-9 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.2	82
TABLA 4-10 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 2	83
TABLA 4-11 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR PARTICIPACIÓN	84
TABLA 4-12 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FACTOR NO. 3	85
TABLA 4-13 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 3	86
TABLA 4-14 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.	87
TABLA 4-15 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FACTOR INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	89
TABLA 4-16 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 4	90
TABLA 4-17 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS DEL FACTOR HOLISMO Y SINERGIA	91
TABLA 4-18 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NRO 5	92
TABLA 4-19 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 5	94
TABLA 4-20 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR LIDERAZGO.	95
TABLA 4-21 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FACTOR NO. 6	96
TABLA 4-22 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO. 6.	97
TABLA 4-23 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO.6	98
TABLA 4-24 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS DEL FACTOR TOMA DE DECISIONES	98
TABLA 4-25 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NO. 7.	100
TABLA 4-26 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO. 7	101

TABLA 4-27 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 7.....	101
TABLA 4-28 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS FACTOR TRABAJO GRATIFICANTE.....	102
TABLA 4-29 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FACTOR NO. 8.....	104
TABLA 4-30 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO. 8.....	105
TABLA 4-31 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 8.....	105
TABLA 4-32 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS DEL FACTOR DESARROLLO PERSONAL.....	106
TABLA 4-33 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NO. 9.....	108
TABLA 4-34 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO. 9.....	108
TABLA 4-35 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO.9.....	109
TABLA 4-36 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS DEL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES.....	110
TABLA 4-37 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NO.10.....	111
TABLA 4-38 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 10.....	113
TABLA 4-39 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS DEL FACTOR BUEN SERVICIO.....	114
TABLA 4-40 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NO. 11.....	115
TABLA 4-41 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 11.....	117
TABLA 4-42 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS DEL FACTOR SOLUCIONES DE CONFLICTO DE INTERESES.....	118
TABLA 4-43 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NO. 12.....	119
TABLA 4-44 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 12.....	120
TABLA 4-45 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS DEL FACTOR LIBERTAD DE EXPRESIÓN.....	121
TABLA 4-46 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NO. 13.....	122
TABLA 4-47 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 13.....	124
TABLA 4-48 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS DEL FACTOR ESTABILIDAD LABORAL.....	125
TABLA 4-49 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NO. 14.....	126
TABLA 4-50 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO. 14.....	127
TABLA 4-51 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 14.....	128
TABLA 4-52 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR NO.15.....	129
TABLA 4-53 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR NO. 15.....	131
TABLA 4-54 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 15.....	132
TABLA 4-55 CALIFICACIONES CUANTITATIVA Y CUALITATIVAS DEL FACTOR SALARIO.....	133
TABLA 4-56 IDENTIFICACIÓN DE CAUSA DEL FACTOR 16.....	134

TABLA 4-57 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO. 16.....	135
TABLA 4-58 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 16.....	136
TABLA 4-59 CALIFICACIONES CUANTITATIVA Y CUALITATIVAS DEL FACTOR NORMAS Y REGLAMENTOS.	137
TABLA 4-60 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 17.	138
TABLA 4-61 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.17	139
TABLA 4-62 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 17.....	140
TABLA 4-63 CALIFICACIONES CUANTITATIVA Y CUALITATIVAS DEL FACTOR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	141
TABLA 4-64 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 18.	142
TABLA 4-65 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.18	143
TABLA 4-66 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 18.....	144
TABLA 4-67 CALIFICACIONES CUANTITATIVA DEL FACTOR COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.	145
TABLA 4-68 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 19.	146
TABLA 4-69 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.19	147
TABLA 4-70 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 19.....	148
TABLA 4-71 CALIFICACIONES CUANTITATIVA Y CUALITATIVAS DEL FACTOR SELECCIÓN E INDUCCIÓN.	148
TABLA 4-72 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 20.	150
TABLA 4-73 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.20	151
TABLA 4-74 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 20.....	151
TABLA 4-75 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.	152
TABLA 4-76 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 21.	154
TABLA 4-77 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.21	155
TABLA 4-78 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 21.....	155
TABLA 4-79 CALIFICACIONES CUANTITATIVA Y CUALITATIVAS DEL FACTOR CELEBRACIONES Y CEREMONIAS.	156
TABLA 4-80 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 22.	158
TABLA 4-81 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.22	159
TABLA 4-82 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 22.....	159
TABLA 4-83 CALIFICACIONES CUANTITATIVA DEL FACTOR GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE.	160

TABLA 4-84 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 23.	162
TABLA 4-85 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.23	163
TABLA 4-86 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 23.....	163
TABLA 4-87 CALIFICACIONES CUANTITATIVA Y CUALITATIVAS DEL FACTOR VALORES.	164
TABLA 4-88 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 24.	166
TABLA 4-89 OTRAS CAUSAS DEL FACTOR NO.24	167
TABLA 4-90 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 24.....	167
TABLA 4-91 CALIFICACIONES CUANTITATIVA Y CUALITATIVAS DEL FACTOR SUBCULTURAS.	168
TABLA 4-92 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DEL FACTOR 25.	170
TABLA 4-93 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS COLABORADORES PARA EL FACTOR NO. 25.....	171
TABLA 5-1PLAN DE ACCIÓN.....	174

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ESQUEMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN EN INDIGO TECHNOLOGIES	72
--	----

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 4-1 PERFIL GENERAL DE CALIFICACIÓN CUANTITATIVA CLIMA ORGANIZACIONAL INDIGO TECHNOLOGIES.....	74
GRÁFICO 4-2 CALIFICACIONES CUANTITATIVAS PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	75
GRÁFICO 4-3 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	76
GRÁFICO 4-4 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	80
GRÁFICO 4-5 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	80
GRÁFICO 4-6 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR PARTICIPACIÓN.	84
GRÁFICO 4-7 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR PARTICIPACIÓN.	84
GRÁFICO 4-8 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.	87
GRÁFICO 4-9 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.	88
GRÁFICO 4-10 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR HOLISMO Y SINERGIA.....	91
GRÁFICO 4-11 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR HOLISMO Y SINERGIA.....	91
GRÁFICO 4-12 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR LIDERAZGO.....	95
GRÁFICO 4-13 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR LIDERAZGO.....	95
GRÁFICO 4-14 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR TOMA DE DECISIONES.	99
GRÁFICO 4-15 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR TOMA DE DECISIONES.....	99
GRÁFICO 4-16 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR TRABAJO GRATIFICANTE.....	102
GRÁFICO 4-17 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR TRABAJO GRATIFICANTE.	103
GRÁFICO 4-18 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR DESARROLLO PERSONAL.....	106
GRÁFICO 4-19 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR DESARROLLO PERSONAL.....	107
GRÁFICO 4-20 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES.	110
GRÁFICO 4-21 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES.	110
GRÁFICO 4-22 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA FACTOR BUEN SERVICIO.	114
GRÁFICO 4-23 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR BUEN SERVICIO.....	114
GRÁFICO 4-24 CALIFICACIÓN CUALITATIVA FACTOR SOLUCIONES DE CONFLICTO DE INTERESES.....	118
GRÁFICO 4-25 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR SOLUCIONES DE CONFLICTO DE INTERESES.	118
GRÁFICO 4-26 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR LIBERTAD DE EXPRESIÓN.	121
GRÁFICO 4-27 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR LIBERTAD DE EXPRESIÓN.	121
GRÁFICO 4-28 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR ESTABILIDAD LABORAL.	125
GRÁFICO 4-29 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR ESTABILIDAD LABORAL.....	125
GRÁFICO 4-30 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR RECONOCIMIENTO.....	129

GRÁFICO 4-31 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR RECONOCIMIENTO	129
GRÁFICO 4-32 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR SALARIO.	133
GRÁFICO 4-33 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR SALARIO.	133
GRÁFICO 4-34 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR NORMAS Y REGLAMENTOS.	137
GRÁFICO 4-35 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR NORMAS Y REGLAMENTOS.	137
GRÁFICO 4-36 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	141
GRÁFICO 4-37 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	141
GRÁFICO 4-38 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.	145
GRÁFICO 4-39 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.....	145
GRÁFICO 4-40 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR SELECCIÓN E INDUCCIÓN.	149
GRÁFICO 4-41 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR SELECCIÓN E INDUCCIÓN.....	149
GRÁFICO 4-42 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.....	152
GRÁFICO 4-43 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.....	153
GRÁFICO 4-44 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR CELEBRACIONES Y CEREMONIAS.....	156
GRÁFICO 4-45 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR CELEBRACIONES Y CEREMONIAS.	157
GRÁFICO 4-46 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE.	160
GRÁFICO 4-47 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE.	161
GRÁFICO 4-48 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR VALORES	164
GRÁFICO 4-49 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR VALORES.....	165
GRÁFICO 4-50 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA DEL FACTOR SUBCULTURAS.	168
GRÁFICO 4-51 CALIFICACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR SUBCULTURAS.....	169

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL INDIGO TECHNOLOGIESS.A.S.	180
ANEXO 2. CRONOGRAMA.....	212
ANEXO 3. PRESUPUESTO.....	213
ANEXO 4. ORGANIGRAMA DE INDIGO TECHNOLOGIES.....	214
ANEXO 5 PERMISO DADO POR LA EMPRESA.....	215
ANEXO 6. RESUMEN HOJAS DE VIDA DE LAS INVESTIGADORAS.....	216

Resumen

Dada la necesidad de contar con un personal motivado en Indigo Technologies, que se sientan a gusto con el trabajo y la empresa, que facilite procesos orientados a incrementar la satisfacción, motivación y la productividad, se hace necesario para la Junta Directiva de la empresa dar la oportunidad de realizar la presente investigación por medio de la cual desde nuestro conocimiento adquirido en la especialización de Alta Gerencia y nuestra experiencia, se aporte a la medición del estado del clima laboral y la estructuración de un plan de mejoramiento acorde que genere impacto positivo tanto para los colaboradores y la organización en general.

Índigo Technologies es una empresa desarrolladora de Software que hasta el momento no ha contado con una investigación o un diagnóstico referente a la identificación del estado del clima laboral de la organización, por tal motivo la presente investigación pretende llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional en la empresa de tal manera que nos permita conocer la percepción de los colaboradores acerca de la organización y nos aporte a la identificación de causas que influyen en el mal clima laboral.

Las percepciones se conocen mediante la aplicación de la encuesta de Hernán Álvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante a 47 colaboradores del área operativa de Indigo Technologies en el primer semestre del año 2018. con dicho instrumento recolectamos información necesaria para analizar el clima laboral de la empresa y establecer el plan de mejoramiento para lograr un Clima Laboral plenamente gratificante.

La investigación que se desarrolla en Indigo Technologies es Inductiva-Inferencial, ya que con esta investigación se identifican percepciones de los trabajadores con respecto al clima organizacional de la empresa, encaminado al análisis y plan de acción para la gestión de la satisfacción laboral.

1. Formulación del problema

1.1. Descripción del Problema

En la revista SEMANA (2015) se argumenta que según una encuesta de Clima Organizacional presentada en 2015 por el líder en soluciones de recursos humanos Adecco, en Colombia, el 51 % de los empleados siente un entorno positivo en sus organizaciones. Si bien, el panorama parece favorable, hay un 16 % de personas que señaló que su trabajo había sido obstaculizado dentro de sus lugares de trabajo y existe desazón evidente en otros factores, como en el sueldo y los planes de crecimiento profesional.

Pese a lo anterior, Indigo Technologies, no es ajeno a la presión actual que viven las organizaciones por ser cada vez más competitivas como consecuencia de los cambios en el entorno. La compañía exige alinear de manera adecuada la administración del talento humano midiendo dimensiones que reflejen aspectos como: La empresa en general, ergonomía y condiciones ambientales, cargos en la empresa, compañeros de trabajo, jefes o superiores, reconocimiento y remuneración. De acuerdo a Management Journal.Net 2014, este último aspecto ha sido retratado como importante en un informe de Hay Group Insight, compañía experta en estudios de clima organizacional, que incluye información de 351 organizaciones, alrededor del mundo, que estima, que el costo de reemplazar un empleado está entre el 50% y el 150% del salario para la organización.

Actualmente Indigo, atiende con preocupación otros factores del mercado laboral, como el escaso personal de Desarrollo de Software en el Huila; el joven personal que, en su mayoría, no sobrepasa los 25 años “Milenial” y que migran fácilmente a otras compañías en otras ciudades, así como el alto costo del talento humano en el área de la tecnología.

las empresas hacen esfuerzos por identificar, mediante su medición, el clima organizacional que perciben sus empleados, acudiendo a técnicas diseñadas para alcanzar un clima óptimo en sus organizaciones.

Existen dos tipos de enfoque para el estudio del clima Organizacional: estructural y subjetivo. El estructural, Forehand y Gilmer, (como se citó en García, 2017) definen el clima Organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forma y por otro lado el enfoque subjetivo, Halpin y Crofts (como se citó en García, 2017) describen el clima Organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización.

Gestionar el clima de una organización merece voluntad, esfuerzo, constancia y recursos. Por eso se plantea como un desafío. Significa actuar proactivamente en crear y mantener las condiciones de trabajo que necesita la empresa para alcanzar los resultados esperados.

1.2. Justificación

El clima organizacional es considerado como “la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación para determinadas conductas”. (Chiavenato, 2006, p.468). De acuerdo a lo anterior, la presente investigación relacionada con el Talento humano nos permite encaminar en un tema de gran interés para las investigadoras, por un lado, la proyección de ser gerentes de una organización conlleva a la búsqueda de un clima organizacional favorable que contribuya a los logros de los objetivos estratégicos y por consiguiente a dar resultados positivos en términos productivos a la junta directiva de la organización. Y, por otro lado, el

hecho de ser especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo y contar con experiencia profesional específica en el campo, nos inclina por la búsqueda e identificación de causas que generan la alta rotación de personal y que a su vez puedan afectar el bienestar y la salud de los colaboradores.

Lo anterior está muy relacionado con las responsabilidades legales que debe una organización cumplir para lograr un buen clima laboral. De acuerdo a la Resolución 652 del 2012, todas las organizaciones públicas y privadas a través del responsable de gestión humana y el responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo, debe desarrollar medidas preventivas y correctivas en acoso laboral con el fin de promover un excelente ambiente de clima laboral, fomentando relaciones positivas entre los trabajadores y respaldar la dignidad e integridad de las personas en el trabajo; lo que hace a la investigación un tema totalmente humanista que impacta no solo a los dueños de la empresa, sino también a la sociedad en general.

Índigo Technologies es una empresa desarrolladora de Software pequeña, relativamente nueva, que hasta el momento no ha contado con una investigación o un diagnóstico referente a la identificación del estado del clima laboral de la organización. La empresa ha venido en un constante crecimiento y como lo señala la revista Dinero (2016) Colombia se está convirtiendo en una potencia regional en la fabricación de software. A diferencia de otras industrias de la economía, esta actividad es altamente generadora de empleo, tanto en el proceso, diseño y fabricación, como en la fase de mantenimiento, actualización y soporte. En Indigo no ha sido la excepción, es una empresa que ha venido creciendo mediante la adquisición de contratos que han requerido de un aumento del personal y por consiguiente de un ritmo de trabajo acelerado, lo que hace oportuna y necesaria la investigación del clima laboral en la empresa.

Dada la necesidad de contar con un personal motivado en Indigo Technologies, que se sientan a gusto con el trabajo y la empresa, que facilite procesos orientados a incrementar la satisfacción, motivación y la productividad, se hace necesario para la Junta Directiva de la empresa dar la oportunidad de realizar la presente investigación por medio de la cual desde nuestro conocimiento adquirido en la especialización de Alta Gerencia y nuestra experiencia, se aporte a la medición del estado del clima laboral y la estructuración de un plan de mejoramiento acorde que genere impacto positivo tanto para los colaboradores, la organización y la sociedad en general.

1.3. Amplitud del Problema

De acuerdo a lo expuesto por la revista Dinero, 2016 en su artículo “El software se está convirtiendo en una locomotora de la economía” es relevante el crecimiento del sector desarrollador de software, pues en el 2010 las actividades relacionadas con la fabricación de software representaban ventas por \$2,6 billones, mientras que en el año 2015 ya habían llegado a los \$8,9 billones, según cifras de MINTIC y FEDESOFTE, el gremio más reconocido del sector. Así mismo Restrepo (como se citó en Dinero, 2016) presidente de Fedesoft ha considerado que la fábrica y actividades relacionadas con el software están creciendo a un ritmo de 18% anual y hay no menos de 1.300 compañías que desarrollan estos productos en Colombia, 90% de ellas Mipymes.

Lo anterior hace evidente que la vida laboral en este tipo de empresas sea cada vez más acelerada teniendo en cuenta el entorno competitivo y el crecimiento del desarrollo tecnológico provocándose así fenómenos como el desgaste laboral y por consiguiente estrés laboral. Coduti, Gattás, Sarmiento y Schmid (2013) consideran que el estrés laboral es un proceso escalonado que comienza con síntomas leves, como puede ser el cansancio o fatiga que no se alivia hasta que con el tiempo pasa a mayores. Esto a las empresas les causa

pérdidas que pueden ser enormes, comenzando por el absentismo, los accidentes laborales, las bajas médicas, el descenso en la productividad, el desánimo y abandono de la profesión, el mal clima laboral o los conflictos del trabajo. (p.11)

De acuerdo al artículo del Tiempo, 2016 en su artículo “Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren” para entender mejor la problemática y buscarle soluciones, la Academia Estadounidense de Médicos Familiares (AFFF) dice que entre las causas de una alta rotación en una empresa se incluyen la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, la falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, la falta de un entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable. Tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar.

La medición del clima organizacional es esencial para la mejora continua de los procesos, el logro de los objetivos estratégicos, la visión de la organización, la mejora de la productividad, la satisfacción por parte del personal y por lo tanto disminución de la rotación, así como los bajos índices de accidentalidad; García, 2017 afirma. “para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales” (p.4), ella se basa en el esquema de Clima organizacional de autores como: Litwin y Stinger (1978).

La presente investigación pretende llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional en la empresa Indigo Technologies, mediante la aplicación de encuestas al personal de la empresa en el primer semestre del año 2018. De tal manera que nos permita conocer la percepción de los colaboradores acerca de la organización y nos aporte a la

identificación de causas que influyen en la alta rotación del personal y que por lo tanto generan como consecuencia altos costos. Así mismo con el fin de contribuir en el mejoramiento del clima laboral en la empresa, posterior al diagnóstico, se estructurará un plan de mejoramiento.

Para que las empresas logren mayores utilidades es importante que se tengan en cuenta las ideas y percepciones de los empleados, ya que se parte de la premisa que, si los empleados están satisfechos con su trabajo, van a generar mayor productividad y por consiguiente clientes satisfechos. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

1.4. Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.

Considerando los aspectos anteriormente presentados, el alcance de la investigación consiste en aplicar encuestas de percepción del clima laboral en el primer semestre de 2018 a los colaboradores de la compañía Indigo Technologies.

La razón principal radica en medir el clima organizacional y crear un plan de mejoramiento que permita tener el personal motivado y con sentido de pertenencia que derive en el incremento de la productividad y competitividad general de la empresa. Indigo reconoce que la importancia de trabajar en la calidad de las condiciones del clima laboral es directamente proporcional al nivel de satisfacción y motivación del talento humano.

García, 2017 afirma. “el clima Organizacional es la configuración de características de la organización que influyen en el comportamiento del individuo, con un componente multidimensional de elementos, que hacen necesario para su estudio la consideración de los componentes físicos y humanos de la organización” (p.4).

El manejo y mejoramiento del clima laboral no es una competencia que le corresponde únicamente al departamento de recursos humanos, contrario a eso las directivas

de la compañía tienen presente que promover la integración y el intercambio de ideas y conocimientos entre sus colaboradores es importante para fomentar la innovación y la creatividad, más si se trata de una empresa de Tecnología de software, como Indigo Technologies.

En su escrito, García, (2017) concluye “Las actitudes del personal están determinadas por las características del “debería ser” de su puesto de trabajo. Todo esto representa el medio ideal para que las actividades de los trabajadores no se limiten con solamente acabar a todo lugar sus tareas si no que se preocupe más por la calidad del trabajo que desarrolla contribuyendo así a la eficiencia de la empresa” (p.13).

Podría decirse que la satisfacción laboral estaría determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional: Trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, Condiciones favorables del trabajo, Colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, determinarían el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo.

La clave para establecer, mantener y fortalecer un óptimo clima laboral es entender al talento humano de la organización como el factor predominante en el éxito de la compañía. Un clima laboral negativo va a llevar irremediablemente a la pérdida del capital humano, que preferirá buscar nuevas alternativas de desarrollo laboral bajo unas mejores condiciones.

1.5. Preguntas de Investigación

1.5.1. Pregunta Primaria:

¿Indigo Technologies debe implementar un Plan para mejorar el clima organizacional, que le permita ser una compañía más competitiva?

1.5.2. Preguntas secundarias:

¿Cuáles son las causas que generan un mal clima Organizacional planteadas por los colaboradores de Indigo Technologies?

¿La medición del clima Organizacional en Indigo Technologies contribuye en su transformación y crecimiento organizacional?

¿Cuáles son las soluciones que le permiten a la organización contar con un cambio organizacional orientada al individuo y al mejoramiento del clima organizacional?

¿Un plan de mejoramiento le permite a Indigo Technologies lograr un clima Laboral gratificante?

1.6. Hipótesis

En Indigo Technologies S.A.S. se está viendo reflejada la poca motivación y falta de sentido de pertenencia del personal a cargo. Esto limita los resultados de productividad y competitividad, en las áreas administrativa y operativa de la empresa. Puede haber factores internos o externos que inciden en el foco del problema y que atentan contra las posibilidades de mantener personal idóneo y estable en el tiempo; así como nuevos profesionales interesados en pertenecer a la compañía.

Para la empresa es de gran importancia la medición del clima Organización ya que le permite obtener información valiosa relacionada al estado de la organización desde la perspectiva de las personas que se encuentran laborando en ella. De esta manera, se pueden conocer los principales aspectos a mejorar. Así mismo, a través del análisis de los resultados de la investigación se podrán poner en marcha acciones de mejora en relación a los indicadores tomados como referencia. Además, favorece la implicación de los empleados a la hora de impulsar diversas iniciativas para la mejora organizativa, puesto que estarán

identificados con los procesos al haber tomado parte de ellos a través de su participación en las etapas de diseño de diferentes propuestas de mejora.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General.

Diagnosticar y plantear estrategias que mejoren el Clima Organizacional de Indigo Technologies S.A.S.

1.7.2. Objetivos Específicos.

1. Medir el Clima Organizacional de Indigo Technologies, para lograr la transformación organizacional.
2. Identificar las causas planteadas por los colaboradores de la empresa para la estructuración de un plan de acción que mejore el clima organizacional.
3. Identificar las soluciones que permita dar un cambio organizacional orientada al individuo y mejoramiento del clima organizacional.
4. Elaborar un Plan de mejoramiento del clima organizacional

2. Marco Conceptual

2.1. Revisión de la literatura y Estado del arte.

El clima laboral hace parte de los temas organizacionales que han venido generando gran interés por diferentes profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (como se citó en Williams, 2013), quien define que el comportamiento del colaborador en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

El Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. Salgado, Iglesias y Remeseiro (1996) expresan que durante muchos años se han venido realizando investigaciones para estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral generalmente en grandes empresas, pero en su investigación tratan de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una PYME. Los volúmenes de investigaciones se justifican por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad.

La evaluación del clima se hizo usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989). Se realizó a una muestra de 17 hombres, empleados de primer nivel de una empresa comercializadora de automóviles. La media de edad de la muestra es de 30 años y su antigüedad media en la empresa es de 4 años y 6 meses. El interés de la investigación sugería emplear como medidas del clima y de la satisfacción instrumentos multidimensionales y que estuviesen adaptados en muestras españolas.

Los autores explican que, aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo. Ellos se basan en los autores Jackson y Slocum (1988); James y Jones (1974); Joyce y Slocum (1984).

Indigo Technologies no cuenta hasta el momento con investigaciones de diagnóstico del clima laboral, por tal motivo la presente investigación es el primer estudio realizado en el tema.

A pesar de ello, contamos con un material de apoyo útil para la presente investigación, tomando como referencia la medición del clima organizacional de la empresa

Profesionales Técnicos S.A.S. y su plan de mejoramiento, realizado por Lasso, Castañeda, Cortes y Jaramillo en el año 2013 – 2014; la investigación fue con el fin de Medir el clima organizacional en la empresa, como punto de partida para la implementación de estrategias que les permitiera obtener resultados positivos relacionados con la productividad. Aplicaron el cuestionario de Hernán Álvarez con 40 ítems adaptando las preguntas del sistema EDCO. Los resultados de la investigación permitieron conocer la percepción de los colaboradores con respecto al clima laboral de la empresa, así como comprender las inconformidades e inconvenientes q afrontaban y los problemas de comunicación que se tenían con los niveles directivos. Identificaron además que el factor con mejor calificación fue el de las Instalaciones y el trabajo gratificante.

Polonia, Millan y Pérez (2014) realizaron una evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para la empresa SOFORESTA LTDA. Consistió en la aplicación del cuestionario de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez a 37 empleados. El estudio les permitió obtener una visión clara sobre las percepciones asociadas al clima organizacional, siendo el resultado generalmente positivo. Dicha investigación les permitió desarrollar un programa de mejoramiento para el mantenimiento del clima organizacional con el que contaba la empresa.

Las anteriores investigaciones serán tenidas en cuenta como antecedentes o fuentes de información para el desarrollo del presente estudio. Recordando que la empresa no presenta investigaciones anteriores y que en la búsqueda de trabajos a nivel regional o nacional no ha sido posible encontrar investigaciones sobre clima organizacional en empresas del sector económico al que pertenece Indigo Technologies.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Trilogía Administrativa

Dentro del proceso de este estudio, debemos destacar a René Bedard, en su investigación sobre los fundamentos filosóficos del management, Bedard (como se citó en Zapata, 2009) señala que las tensiones, las diferencias de puntos de vista entre dirigentes, incluso los fracasos de un dirigente, a primera vista se deben a sus prácticas; pero estas últimas contienen dos dimensiones ocultas: La idea de que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores. Bedard, desarrolló el concepto de la Trilogía administrativa, donde existen tres factores necesarios para el éxito de cualquier organización:

1. Seguridad. Tanto a nivel del aseguramiento del conocimiento que pertenece a la organización, como a la seguridad física, de las instalaciones, activos, personal y tecnología de la empresa.
2. Proceso. Se refiere a la actividad productiva propiamente dicha o a la prestación del servicio dependiendo del caso.
3. Gobierno e interés general. Hace referencia a las políticas que direccionan la organización y los estamentos de gobernanza en la organización.

2.2.2. Concepto de Clima Organizacional

El concepto de clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/Organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara distinción. Las descripciones varían desde

factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Los investigadores se han circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

Para García, (2009) El clima Organizacional representa, 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.

Gibson; Ivancevich y Donnely (como se citó en García, 2017) definen que el clima Organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la Organización".

Taigun y Litwin (como se citó en García, 2017) lo definen como una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización".

Alexis Goncalves (como se citó en García, 2017) define que el clima Organizacional es un fenómeno interviniente 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.)”

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima Organizacional es la configuración de características de la organización que influyen en el comportamiento del

individuo, con un componente multidimensional de elementos, que hacen necesario para su estudio la consideración de los componentes físicos y humanos de la organización.

2.2.3. Tipos de enfoque para el estudio del clima organizacional

Actualmente se tiene conocimiento de dos tipos de enfoques para el estudio del clima organizacional: El estructural y el subjetivo. El primero ha sido presentado por Forehand y Gilmer, los autores escogieron cinco variables estructurales objetivas para describir el clima como son: El tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta del liderazgo y direcciones de metas.

En el segundo enfoque presentado por los autores Halpin y Crofts, se describe el clima Organizacional en términos de la opinión que el empleado tiene con respecto a la organización.

Uno de los propósitos con la presente investigación es poder identificar el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a la organización, por tal motivo es necesario tener claro el concepto de satisfacción laboral que ha sido definida por Blum y Naylor (como se citó en Atalaya, 1999) como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Glosario

Para el desarrollo de la presente investigación ha sido necesario revisar y conocer los diferentes conceptos sobre clima organizacional los cuales se exponen a continuación:

De acuerdo al termino presentado por Forehand y Gilmer (como se citó en García, 2017) el Clima organizacional consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada, genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frio y desagradable (Chiavenato,2006, p.131).

De acuerdo a la ISO 9000 2015 del Sistema de Gestión de Calidad se definen los siguientes términos así:

Mejora Continua: la mejora continua es una actividad recurrente para mejorar el desempeño.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión puede incluir el establecimiento de políticas , objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

Ambiente de trabajo: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones pueden incluir factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como temperatura, iluminación, esquemas de reconocimiento, estrés laboral, ergonomía y atmósfera en el trabajo).

Factor humano: Característica de una persona que tiene un impacto sobre un objeto bajo consideración. Las características pueden ser físicas, cognitivas o sociales. Los factores humanos pueden tener un impacto significativo en un sistema de gestión.

Competencia: Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos

Liderazgo: Dirigir y orientar las actividades de los miembros de un grupo, influyendo en el para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Oportunidad de Mejora: Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

Plan de Mejoramiento Continuo: Proceso de evaluación recurrente y sistemático de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos, metas, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

2.3.2. Métodos Comunes de Análisis del Clima Organizacional

Para poder realizar un análisis detallado del Clima Organizacional ha sido necesario conocer los principales métodos de aplicación, dentro de los cuales se tienen:

El cuestionario de Litwin y Stringer (como se citó en Gracia, 2017). Para estos autores el clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

Conformidad; es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Responsabilidad; es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Recompensas; es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Claridad Organizacional; es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y Apoyo; es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

El Cuestionario de Rensis Likert (como se citó en Gracia, 2017), La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

- El primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.

El segundo permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Lickert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:

Sistema I - Autoritarismo explotado: En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistemas II - Autoritarismo paternalista: El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la

dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Sistema III Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Seminario IV - Participación en grupo: En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los

empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Lickert establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima Organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones:

- Los Métodos de Mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las Características de las Fuerzas Motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las Características de los Procesos de Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- Las Características de los Procesos de Influencia: La importancia de la interacción jefe-empleado para establecer los objetivos en la organización.
- Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las Características de los Procesos de Planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las Características de los Procesos de Control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

Sudarsky (como se citó en Gracia, 2017) - Test De Clima Organizacional El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo Organizacional en la empresa.

Proyecto desarrollado por el profesor John Sudarsky en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, de poder, y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó a los factores la seguridad y el salario porque los considero importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

Seguridad; es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, Psicológica y Social.

Salario; es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

Ventajas del modelo:

- Permite detectar el sesgamiento de las respuestas y el grado de desconfianza hacia todo el procedimiento.

- Presenta los resultados según las unidades de trabajo, ósea los equipos o grupos en la organización.
- Han demostrado su capacidad para ser utilizados en diversos tipos de organizaciones.
- Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información.

Desventajas:

- La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen al comportamiento de los individuos.
- Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se relega la consideración de los componentes físicos y organizacionales que influyen en el ambiente de trabajo.
- La mecánica del diseño del modelo no brinda facilidad para su modificación
- El cuestionario no está diseñado para la recolección sobre alternativas de solución a las causas que afectan negativamente dimensiones del clima organizacional. El modelo permite el diagnóstico del clima actual, pero ignora los planteamientos de la situación ideal.
- El instrumento presenta varias preguntas formuladas en termino similares y que hacen referencia al mismo aspecto, esto puede resultar monótono y repetitivo para quien lo responde.

a. Modelo de Hernán Álvarez - Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad

del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez son los siguientes:

Claridad Organizacional

Supuesto: mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

Estructura Organizacional.

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

Participación

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

Instalaciones

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para

sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

Comportamiento sistémico

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

Relación Simbiótica

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

Consenso

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

Desarrollo Personal

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

Elementos de Trabajo

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

Relaciones Interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

Solución de Conflictos

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se

afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

Expresión informal positiva

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

Estabilidad laboral

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

Valoración

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.

Salario

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

Agilidad

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

Evaluación del desempeño

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

Retroalimentación

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

Selección de Personal

Supuesto: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

Inducción

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

Imagen de la organización

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

Dentro de la evaluación del modelo se pueden encontrar las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

Desventajas:

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente, las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas

2.4. Marco contextual

2.4.1. Historia de Indigo Technologies

Índigo Technologies es una empresa huilense, que se dedica al desarrollo de software y a la prestación de servicios de tecnologías de la información y comunicaciones.

La historia de **Índigo** comienza realmente en el año 2003 cuando dos emprendedores huilenses, Andrés Farid Cabrera y José Reyes Páez, vieron una oportunidad de negocio en la clínica Medilaser y se emplearon para trabajar en el departamento de Tecnologías, realizando labores que les apasionaban y buscando mejorar las condiciones del sistema de información de la organización.

En el año 2006, después de constante aprendizaje del sector salud, se lanzaron a desarrollar aplicativos que permitieran controlar mejor los sistemas de información, como un software para controlar las compras, un pequeño módulo de nómina y un aplicativo para realizar la conciliación bancaria, luego de ver la aceptación por parte de las directivas con los trabajos realizados y siempre mirando el futuro, se embarcaron a construir un software que fuera más aplicado al sector salud y que diera un valor agregado a lo que los apasionaba.

En el año 2007 luego de varios intentos fallidos por sacar un modelo de historia clínica, se decide buscar nuevos horizontes con algún aliado estratégico, llegando a conocer el modelo de implemento Microsoft en países como Inglaterra para el desarrollo de modelos de historia clínica, fue así, como en el año 2008 se embarcan en una nueva meta para alcanzar sus objetivos.

José reyes viaja a Bogotá con un grupo de 3 ingenieros desarrolladores para iniciar el proceso de construcción basado en los nuevos modelos de Microsoft, mientras Andrés Cabrera se queda en la clínica Medilaser, recolectando y validando la información que le

enviaba el equipo de desarrollo ubicado en Bogotá y retroalimentando a los equipos con las impresiones de los médicos especialistas de la clínica Medilaser.

En el año 2009 fue el nacimiento del producto Indigo Crystal, una historia clínica versátil, sobria y muy fácil para los profesionales de la salud, que, fascinados con el desarrollo, incentivaron para seguir construyendo componentes que mejoraran la experiencia del médico, todo en beneficio de los pacientes.

Andrés y José toman la decisión de formalizar la empresa e iniciar una larga carrera para posicionarse en el mercado de historias clínicas digitales y deciden fundar **Indigo Technologies**.

En el año 2013 Índigo recibe el reconocimiento por parte de Microsoft, como caso de éxito con su sistema de información de historias clínicas en la empresa Clínica Medilaser, esto conlleva a nuevos retos y estos empresarios deciden arriesgarse ahora, por la construcción de todo el sistema de información administrativo y fue así como en el año 2015, se termina la construcción del sistema de información administrativo ERP Indigo VIE y es desplegado en clientes como Clínica Medilaser, Hospital Hernando Moncaleano, Hospital San Antonio de Pitalito, Hospital María Inmaculada y muchos clientes más.

2.4.2. Misión de Indigo Technologies

Creamos y desarrollamos software adaptable a las necesidades de nuestros clientes a través de innovación tecnológica, fomentando su desarrollo y crecimiento.

2.4.3. Visión de Indigo Technologies

Indigo technologies en el año 2020 busca posicionarse como empresa líder en desarrollo de software mediante el cumplimiento de ejes fundamentales como lo son:

- ✓ Marca; Ser reconocido como un centro de alta innovación, investigación y

desarrollo tecnológico que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, usuarios y aliados.

- ✓ Capital Humano; Ser la compañía modelo que propicie un nivel óptimo de desarrollo profesional y humano de sus colaboradores.
- ✓ Social; Generar nuevas oportunidades de desarrollo en las comunidades donde operamos.

2.4.4. Política de calidad de Indigo Technologies

Nos comprometemos a implementar las estrategias necesarias que nos permitan ofrecer soluciones tecnológicas con un alto contenido de innovación, realizado con talento humano competente, generando un impacto positivo a las personas, comunidades y empresas a través del mejoramiento continuo.

2.5. Marco Legal

Con la ley 9 de 1979 en Colombia se establecen las obligaciones para todas las organizaciones de “Preservar, conservar y mejorar la salud de los trabajadores en sus ocupaciones” en donde aclara, que no solo son riesgos inherentes al cargo las condiciones físicas sino también las condiciones psicosociales. La misma ley expone que la salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socioeconómico del país y que sus disposiciones son aplicables en toda organización y tipo de trabajo, donde se debe establecer acciones destinadas a promover y proteger la salud de los colaboradores.

En Colombia durante los últimos años el tema de riesgo psicosocial ha tomado gran importancia existiendo de esta manera la creación de Normas Legales que regulan y sancionan los hechos que afectan no solo físicamente sino también, psicológica y socialmente a los trabajadores, protegiendo así la dignidad humana.

La Ley 1010 DE 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Tiene por objeto “definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública”.

Así mismo, la resolución 2646 del 2008, establece disposiciones y define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

El Ministerio de Protección incluye en la tabla de Enfermedades Profesionales las patologías derivadas por el estrés laboral, y para esto se apoya en el protocolo para la determinación del origen de las patologías derivadas del estrés y en la batería de instrumentos para evaluar los factores de riesgo psicosocial y contribuir en la toma de decisiones a los profesionales laborales en la determinación del origen de las enfermedades derivadas del estrés ya sean estas de origen común o profesional. Para tal caso las empresas deben destinar recursos humanos y económicos para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo de dichos riesgos psicolaborales, es responsabilidad del empleador velar por la salud de sus empleados, el incumplimiento a lo establecido por el Ministerio será objeto de sanción de conformidad con lo dispuesto en los literales a y c del Artículo 91 del Decreto – Ley 1295 de 1994.

Por otra parte, es necesario recalcar que la información suministrada por cada trabajador encuestado será utilizada por los directivos y autores de la investigación con el fin de conocer los resultados del estado o percepción que tienen los trabajadores de la empresa y

de ahí partir a la formulación del plan de acción. Así mismo, el desarrollo de las encuestas es de manera anónima, con la finalidad de lograr una respuesta más honesta por parte de los encuestados y brindarles más privacidad durante el desarrollo del instrumento.

2.6. Matriz de Análisis Teórico

Tabla 2-1 Matriz o modelo de análisis teórico. Clima Organizacional

DIMENSIÓN 1. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
COMPONENTES	ELEMENTOS	PREGUNTAS
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	¿Cree usted que el equipo administrativo de Indigo y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?
	Liderazgo	¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, preparada, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?
	Consenso	¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso?
	Trabajo gratificante	¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?
	Desarrollo personal	¿Indigo estimula su formación personal y profesional en forma permanente?
	Relaciones interpersonales	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?
	Expresión informal positiva	¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?
	Valoración	¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc.... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?
	Agilidad	¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?
Retroalimentación	¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?	

	Imagen de la organización	¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?
	Estructura Organizacional	¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?
	Participación	¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?
	Comportamiento Sistémico	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?
	Buen servicio	¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?
	Solución de conflictos	¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?
	Evaluación del desempeño	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
	Selección del personal	¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?
	Inducción	¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones	¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?
	Elementos de trabajo	¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?
	Estabilidad laboral	¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

	Salario	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?
DIMENSIÓN 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE NO SATISFACCIÓN		
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Los empresarios sólo velan por sus intereses. b. Los empleados sólo velan por sus intereses. c. Hay desconfianza entre las partes. d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores. e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Liderazgo	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:</p> <p>a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros. b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo. c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos. d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos. e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas. f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio. g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo. h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Consenso	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos. b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones. c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones. d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia. e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil</p>

		<p>participar en igualdad de condiciones.</p> <p>f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Trabajo gratificante	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.</p> <p>b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.</p> <p>c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.</p> <p>d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.</p> <p>e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.</p> <p>f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Desarrollo personal	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.</p> <p>b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.</p> <p>e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.</p> <p>f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Relaciones interpersonales	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.</p>

		<p>c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas</p> <p>d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.</p> <p>e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar</p> <p>f. Falta más libertad de expresión.</p> <p>g. Las barreras sociales no lo permiten.</p> <p>h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.</p> <p>i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? ____</p>
	Expresión informal positiva	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No tenemos suficiente libertad de expresión.</p> <p>b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.</p> <p>c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.</p> <p>d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.</p> <p>e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.</p> <p>f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.</p> <p>g. Mi jefe inmediato no la permite.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Valoración	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.</p> <p>b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.</p> <p>c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.</p> <p>d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.</p> <p>e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.</p> <p>f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.</p> <p>g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Agilidad	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos</p>

		<p>han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.</p> <p>b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.</p> <p>c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...</p> <p>d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.</p> <p>e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Retroalimentación	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.</p> <p>b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.</p> <p>c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.</p> <p>d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.</p> <p>e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.</p> <p>f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.</p> <p>g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Imagen de la organización	<p>24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.</p> <p>b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.</p> <p>c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.</p> <p>d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.</p> <p>e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.</p> <p>f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.</p> <p>g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.</p>

		<p>h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.</p> <p>i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.</p> <p>a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos.</p> <p>b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.</p> <p>c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.</p> <p>d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.</p> <p>e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.</p> <p>f. No me interesa conocerlos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Estructura Organizacional	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.</p> <p>b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.</p> <p>c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.</p> <p>d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.</p> <p>e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).</p> <p>f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Participación	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:</p> <p>a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</p> <p>c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</p>

		<p>d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Comportamiento Sistémico	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No se conocen la misión y los objetivos.</p> <p>b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.</p> <p>c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.</p> <p>d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.</p> <p>e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.</p> <p>f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.</p> <p>g. La estructura organizacional no facilita la integración.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Buen servicio	<p>13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.</p> <p>b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.</p> <p>c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.</p> <p>d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.</p> <p>e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.</p> <p>f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Solución de conflictos	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</p> <p>b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.</p> <p>c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.</p> <p>d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de</p>

		<p>cualquier interés sectorial o individual.</p> <p>e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.</p> <p>g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Evaluación del desempeño	<p>20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada</p> <p>b. Falta objetividad en la evaluación.</p> <p>c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.</p> <p>d. La evaluación no es imparcial.</p> <p>e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.</p> <p>f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.</p> <p>g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Selección del personal	<p>22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.</p> <p>b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.</p> <p>c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.</p> <p>d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Inducción	<p>23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.</p> <p>b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.</p> <p>c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.</p> <p>d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.</p> <p>e. La inducción se dirige más hacia las funciones que</p>

		<p>la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
<p>Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)</p>	<p>Instalaciones</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas. b. Las instalaciones no son seguras. c. Las instalaciones no son funcionales. d. Hace demasiado calor. e. Hace demasiado frío. f. La iluminación es deficiente. g. Hay demasiado ruido. h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear. i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria. j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	<p>Elementos de trabajo</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos b. La mayoría de los elementos son excelentes. c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos. d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas. e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos. f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos. h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	<p>Estabilidad laboral</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad. b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios. c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido. d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta</p>

		rotación de personal. e. Otras causas. ¿Cuáles? _____
	Salario	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella: a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo. b. El incremento salarial no se hace de acuerdo con una justa evaluación del desempeño. c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo. d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida. e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan. f. Situación económica de la organización no lo permite. g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

DIMENSIÓN 3. IDENTIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS

Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
	Liderazgo	
	Consenso	
	Trabajo gratificante	
	Desarrollo personal	
	Relaciones interpersonales	
	Expresión informal positiva	
	Valoración	
	Agilidad	
	Retroalimentación	
	Imagen de la organización	
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	
	Estructura Organizacional	
	Participación	
	Comportamiento Sistémico	
	Buen servicio	
	Solución de conflictos	

	Evaluación del desempeño	
	Selección del personal	
	Inducción	
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones	
	Elementos de trabajo	
	Estabilidad laboral	
	Salario	
DIMENSIÓN: PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONL		
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	¿Cuáles son los objetivos, estrategias, programas, acciones y actividades, debidamente programadas y financiadas, que la organización debe implementar para lograr un clima organizacional plenamente gratificante?
	Liderazgo	
	Consenso	
	Trabajo gratificante	
	Desarrollo personal	
	Relaciones interpersonales	
	Expresión informal positiva	
	Valoración	
	Agilidad	
	Retroalimentación	
Imagen de la organización		
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	
	Estructura Organizacional	
	Participación	
	Comportamiento Sistémico	
	Buen servicio	
	Solución de conflictos	
	Evaluación del desempeño	
	Selección del personal	
Inducción		
	Instalaciones	

Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Elementos de trabajo	
	Estabilidad laboral	
	Salario	

2.7. Síntesis del Contexto Teórico

El concepto de clima organizacional surge con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo en la década de los años 30, surgida como contraposición a la teoría clásica de la Administración y la necesidad de humanizar el trabajo. Si bien esta teoría y sus posteriores estudios no mencionaron concretamente la definición de clima organizacional, dentro de sus ideas si se consideraron aspectos propios, como la influencia del medio ambiente laboral en la productividad de los trabajadores y la implementación de incentivos para la mejora de la productividad laboral.

Actualmente en Colombia contamos con un panorama favorable alrededor del tema del clima organizacional. Así lo manifiestan los últimos estudios realizados a nivel nacional, en donde el 51 % de los consultados calificó el ambiente laboral como bueno, frente a un 23 % que lo estimó como malo, mientras que el 53 % de las personas encuestadas manifestó que el trato con sus colegas de trabajo es bueno, mientras un 38 % indicó que era malo. Pese a estos resultados es claro que las compañías de tecnología, en este caso en el Huila, la única, requiere mejorar aspectos que le permitan mantener un mejor clima organizacional, por el bien del equipo de colaboradores y la productividad de la empresa. La actual investigación ayudará a determinar el factor o factores que han llevado a que la empresa se detenga más en este tema que atenta contra la estabilidad del talento humano de esta compañía y determinar así la satisfacción de los empleados con el trabajo.

Las diferentes teorías de Clima Organizacional varían entre sus conceptos de cultura, satisfacción laboral y calidad de vida, pero dejan ver la importancia que tiene que ver directamente con la percepción que tienen las personas de sus trabajos o roles. Si nos basamos en la teoría de “Argyris (1957), este hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo; mientras Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales, y Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional; Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes, entre otros.

En cuanto a las dimensiones de la matriz de análisis vamos alcanzar el logro de los objetivos específicos de la investigación, que demuestran resultados claros que permitirá satisfacción en los resultados.

3. Metodología

En La presente investigación se realiza un Diagnostico del Clima Organizacional en Indigo Technologies, analizando las diferentes percepciones dadas por los colaboradores de la empresa. Estas percepciones se conocerán a través de la aplicación de la encuesta de Hernán Álvarez - Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante; con dicho instrumento recolectamos información necesaria para analizar el clima laboral de la empresa y establecer acciones de mejora para lograr un Clima Laboral plenamente gratificante.

3.1. Tipo de Investigación

La investigación que se desarrollara en Indigo Technologies es Inductiva-Inferencial, porque nos permite partir de la observación y análisis de fenómenos o situaciones particulares para concluir proposiciones que expliquen fenómenos similares al analizado; así los resultados obtenidos pueden ser la fase teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada Méndez (2001). Con esta investigación se identificarán percepciones de los trabajadores con respecto al clima organizacional de la empresa, encaminado al análisis y plan de acción para la gestión de la satisfacción laboral.

3.2. Estudio de Caso

Cuando nos referimos a clima organizacional, se necesita analizar detenidamente los elementos que interceden en pro o en contra de la organización y al ser éstos identificados se deben realizar métodos adecuados para asegurar el bienestar de la empresa y el ámbito laboral. Los grandes investigadores cuyo objeto de estudio es el clima organizacional, la han denominado de diversas maneras, por lo que se le conoce como atmósfera, ambiente, clima

organizacional, entre otros. Como ejemplo se tiene a Frederick Glen, (1976) citado por Chiavenato, (2007, pág. 321), quien comenta que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización.

Según Francis Cornell, uno de los pioneros en definir el Clima Organizacional, en 1955 lo visualizó como una mezcla de interpretaciones o percepciones de los miembros de una organización. Así mismo, la percepción, es considerada la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien las experimenta, (Marín Pérez, 2003). Por tal motivo, cada colaborador que pertenece y forma parte de Indigo Technologies lleva consigo las percepciones de sí mismo, lo que es, lo que merece y lo que es capaz de realizar. Esta percepción de los colaboradores, se ve afectada por diversos factores relacionados con su trabajo dentro de la organización, dentro de los cuales se tiene: la estructura organizacional, el liderazgo de su o sus jefes, los miembros con quienes se relaciona en su trabajo, etcétera.

Para las investigadoras e Indigo Technologies el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para la empresa; pues está en el momento de crecimiento y por tal motivo se busca continuamente mejorar el ambiente organizacional, y de esta manera ser competitivos y lograr el éxito, teniendo en cuenta el capital humano. En la actualidad no es un secreto que el clima afecta de manera positiva o negativa todo lo que acontece dentro de una organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Cuando existe un clima organizacional estable, se refleja una inversión a largo plazo. Y es por esta razón que se realiza la investigación en Indigo Technologies.

3.3. Estudio con Población y Muestra

3.3.1. Población

Indigo Technologies cuenta con un total de 47 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3-1 Clasificación de la población estudio

<i>NIVEL</i>	<i>NO. DE CARGOS</i>
Operativo	38
Administrativo	9
Total	47

Elaboración propia.

3.3.2. Muestra y Muestreo

Para esta investigación la encuesta se realiza a toda la población de la organización en la que hacen parte, tanto colaboradores del área operativa como del área administrativa para obtener un resultado general y más exacto que contribuya a un plan de acción efectivo. Así mismo la decisión se ha tomado teniendo en cuenta el número relativamente pequeño del total de colaboradores que hacen parte de la organización y además porque el gerente ha solicitado la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores demostrando compromiso con la aplicación de la misma.

3.4. Técnicas de Investigación

Para esta investigación se utilizará el instrumento de Hernán Álvarez - Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante, el cuestionario consta de 23 factores que contribuyen a identificar el estado del ambiente organizacional en la empresa Indigo Technologies. Como lo expone Solarte Mónica “El objetivo fundamental de los factores es

que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto”

A través del cuestionario se recopilan los datos para posteriormente realizar el análisis numérico de los mismos. El cuestionario consta de preguntas mixtas es decir tanto cerradas como abiertas; dentro de la evaluación del modelo se pueden encontrar las siguientes ventajas y desventajas relacionadas por Solarte Mónica en su artículo “Del Clima organizacional y sus teorías aplicadas a la Organización”

Ventajas

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

Desventajas

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente, las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas.

3.5. Validez de la Investigación.

Tabla 3-2 Criterios de evaluación y validez de la investigación.

Evaluación y validez de la investigación cualitativa.		
Criterio de Validez	Dimensiones	Medidas Adoptadas
Credibilidad / Validez interna	Representación adecuada y creíble de la construcción de la realidad	<p>- Combinación de varios métodos y fuentes de datos.</p> <p><i>Para garantizar la credibilidad, o validez interna de esta investigación; de tal forma que la representación sea adecuada y creíble, vamos a adoptar medidas a través del método de encuestas con un cuestionario que permitirá recopilar los datos para posteriormente realizar el análisis numérico de los mismos. El cuestionario consta de preguntas mixtas es decir tanto cerradas como abiertas.</i></p> <p>- Otro investigador lee los datos y critica las interpretaciones del autor.</p> <p><i>Para la seriedad del dato es importante que el coordinador del curso los lea y analice para garantizar la interpretación de la información.</i></p> <p>- Varios informantes “claves” participan en todas las etapas de la investigación.</p> <p><i>Para la seguridad de nuestro proceso es importante contar con por lo menos un informante “clave”; en ese caso si vamos a contar con este apoyo.</i></p>
Trasferibilidad/ Validez externa	Nivel en el que se pueden emplear las teorías elaboradas en otros contextos	<p>Máxima comprensión de la Problemática.</p> <p><i>Para nuestro proceso, es importante la validación para generar una mayor credibilidad en los datos proporcionados durante la ejecución de la investigación, que nos permita veracidad y claridad de la problemática presentada.</i></p> <p>Mínima generalización de los Resultados.</p> <p><i>Durante el avance de la investigación lograremos una representación exacta de los fenómenos que están destinados a representar, lo que nos permite minimizar la generalización de resultados. Esto se puede hacer sobre la validez de los esquemas de análisis utilizados para la recolección de datos o su interpretación.</i></p>
Fiabilidad/ Fidelidad	Resultados coherentes, consistentes y Fiables	<p>Explicación del marco teórico.</p> <p><i>De acuerdo a Rene Bedard, en la Trilogía administrativa, existen tres factores necesarios para el éxito de cualquier organización y que hemos</i></p>

identificado, fundamentos necesarios para este proceso de investigación:

1. *Seguridad. Tanto a nivel del aseguramiento del conocimiento que pertenece a la organización, como a la seguridad física, de las instalaciones, activos, personal y tecnología de la empresa.*
2. *Proceso. Prestación del servicio dependiendo del caso.*
3. *Gobierno e interés general. Políticas que direccionan la organización.*

Ningún compromiso con los actores.

Nuestro proceso tiene el único compromiso de presentar un reflejo real de la situación de la empresa, y dar soluciones que apunten a encontrar acciones que mejoren su clima organizacional, favoreciendo tanto al empleado como a la organización.

Selección aleatoria de los informantes.

Lo haremos a través del acercamiento con los actores de la organización y quienes reflejen el punto decisivo que aporte al fin del proyecto.

El contexto es el de la empresa.

Todo el proceso de investigación se desarrollará dentro y con los actores de la organización.

Varios métodos de recolección de Datos.

Aplicaremos encuestas que, a través de cuestionarios sencillos y precisos nos permitan escuchar a cada uno de los integrantes de la organización.

Confirmación

Construcción
interpretación

de la

El proceso de Construcción es vital para el desarrollo de nuestro proceso, por eso nos guiamos de los tres métodos que nos permiten el paso a paso de la recolección y construcción de la investigación.

Triangulación de los métodos.

La triangulación como procedimiento de análisis nos ofrece como investigadores diversas vías o caminos para ser estudiados. En nuestro caso podemos hacer combinación de métodos cualitativos o cuantitativos de investigación en la medición de una misma unidad de análisis; estos son complementarios y combinarlos permite utilizar los puntos fuertes de la investigación.

“Diario de a bordo”

Llevaremos minuta del proceso diario del proceso de esta investigación.

Auditoría de confirmación.

El coordinador de clase participará como una persona externa para comparar las interpretaciones del autor con los datos recolectados.

Integridad

Interpretación disminuida por mentiras y malas representaciones de los Informantes.

Seguiremos las indicaciones requeridas para reducir este problema, como establecer relaciones de confianza con los informantes, para evitar exageraciones y distorsiones de las historias narradas. Así como se mantendrá el anonimato de los informantes.

Coherencia

Ontológica
Epistemológica
Metodológica
Ética

En nuestro proceso de investigación debemos llegar al conocimiento de la realidad de la organización que aporte al conocimiento del saber administrativo para acertar en la toma de decisiones.

Comprensión del problema.

En la compañía es claro que existe algunas dificultades en el Clima Organizacional. Queremos detectar la causa principal, tanto que permita un plan de estrategias que mejoren el Clima de la organización.

Tema o marco teórico. *Es necesario tener en cuenta en la investigación, aspectos del marco teórico que apunten al nivel del aseguramiento, tanto física; de la prestación del servicio y la directriz de la organización para interpretar la realidad.*

Recolección y análisis de datos.

El método de recolección de los datos, nos permite ser coherente con la realidad y derivarse, en un resultado claro de lo que pasa en la empresa, sobre todo que sea veraz.

Itinerario personal del investigador.

El procedimiento de la investigación será coordinado y liderado con total seriedad de dos profesionales que garantizan el objeto y el método será manejado correctamente

3.6. Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos

- Medir el Clima Organizacional de Indigo Technologies, para lograr la transformación organizacional:

De la manera en que se procederá para medir el Clima Organizacional, primero se debe saber cuántos son los individuos analizar, para definir el número de encuestas, así como cuales son las áreas de la empresa y determinar el periodo en que se aplicará la encuesta. Esta se basará en un cuestionario, claro y concreto para que nos arroje la información pertinente. Para analizar y procesar la información, se tabulará manualmente y se elaboraran unos cuadros. Para la calificación del cuestionario por parte de los encuestados se utilizará una escala tipo Likert.

- Identificar las causas planteadas por los colaboradores de la empresa para la estructuración de un plan de acción que mejore el clima organizacional.

Una vez se aplican las encuestas, se recogen los resultados de la mismas a través del diseño muestral empleado que nos permite identificar las posibles causas planteadas por los colaboradores, como insumo en la creación del Plan de Acción para mejorar el Clima Organizacional.

- Identificar las soluciones que permita dar un cambio organizacional orientada al individuo y mejoramiento del clima organizacional.

En relación con la metodología empleada en el tratamiento de los datos para alcanzar los objetivos propuestos, se emplearon técnicas de estadística descriptiva e inferencial. Así resultará más fácil identificar las soluciones y permitirá dejar constancia de los aspectos más interesantes para la elaboración del Plan.

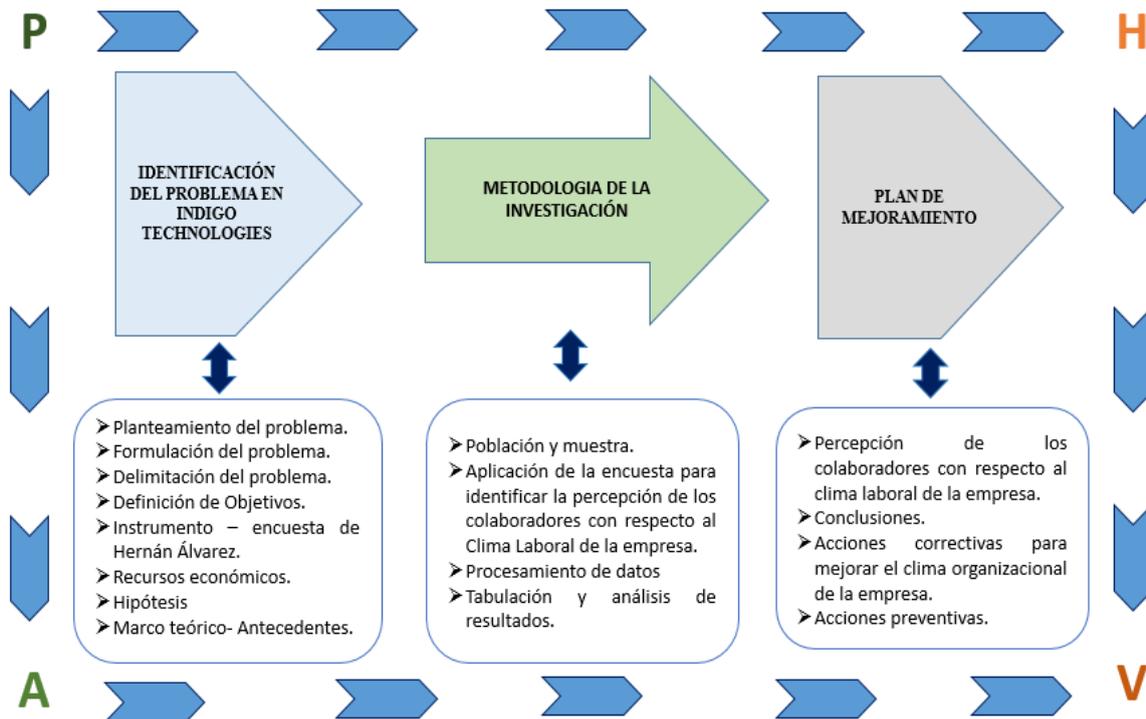
Elaborar un Plan de mejoramiento del clima organizacional

El principal objetivo de este proyecto fue realizar un diagnóstico detallado, analizando el clima organizacional, directamente con los trabajadores que ayudan a identificar los factores que impiden el buen ambiente de trabajo.

El plan de mejoramiento organizacional, contribuye a la mejora del clima organizacional, alineado con los objetivos institucionales de la empresa, la mejora de los indicadores de clima organizacional y los beneficios para todas las áreas de la empresa.

3.7. Esquema General del Proceso de la Investigación.

Figura No.1 Esquema del Proceso de Investigación en Indigo Technologies



Elaboración propia

4. Resultados

Para la interpretación de los resultados se utiliza la tabla No. 4-1 para la valoración del clima organizacional teniendo en cuenta la relación entre la calificación numérica y cualitativa.

Tabla 4-1 Calificación numérica y cualitativa

Calificación numérica	Calificación cualitativa
10	EXCELENTE
8,0-9,9	BUENO
6,0-7,9	REGULAR
0,0-5,9	MALO

Elaboración propia

Para obtener una información general de los 25 factores fue necesario hallar el promedio, la moda y desviación estándar y así valorar sus calificaciones, encontrar la calificación que se presentó con más frecuencia en cada uno de los factores y sus grados de dispersión de los datos.

Tabla 4-2 Perfil General del Clima Organizacional de Indigo Technologies

FACTOR	PROMEDIO	MODA	DESVIACION ESTANDAR	CALIFICACION CUALITATIVA
12. Solucion de Conflictos	9,4	10	1,23	Bueno
8. Trabajo Gratificante	9,3	10	1,09	Bueno
10. Relaciones Interpersonales	8,9	10	1,49	Bueno
14. Estabilidad Laboral	8,9	10	1,55	Bueno
5. Holismo y Sinergia	8,7	10	2,13	Bueno
6. Liderazgo	8,7	10	1,83	Bueno
23. Grupos informales y Uso del tiempo Libre	8,7	10	2,58	Bueno
24. Valores	8,7	10	2,07	Bueno
21. Identidad e imagen de la Organización	8,6	10	1,66	Bueno
4. Instalaciones y Elementos de trabajo	8,5	10	2,68	Bueno
13. Libertad de Expresion	8,4	10	2,53	Bueno
11. Buen Servicio	8,3	10	2,18	Bueno
22. Celebraciones y ceremonias	8,3	10	2,33	Bueno
19. Comunicación y retroalimentación	8,2	10	2,24	Bueno
25. Subculturas	8,2	10	2,53	Bueno
17. Normas y Reglamentos	8,1	10	2,16	Bueno
20. Selección e Induccion	8,1	10	2,45	Bueno
3. Participacion	8,0	10	1,85	Bueno
7. Toma de Decisiones	7,9	10	2,23	Regular
2. Estructura Organizacional	7,7	10	2,03	Regular
18. Evaluacion del desempeño	7,5	10	2,7	Regular
1. Proyecto Formal de Empresa	7,4	10	2,73	Regular
16. Salario	7,4	10	2,54	Regular
9. Desarrollo personal	7,2	10	2,56	Regular
15. Reconocimiento	7,0	10	2,54	Regular
PROMEDIO GENERAL	8,2			BUENO

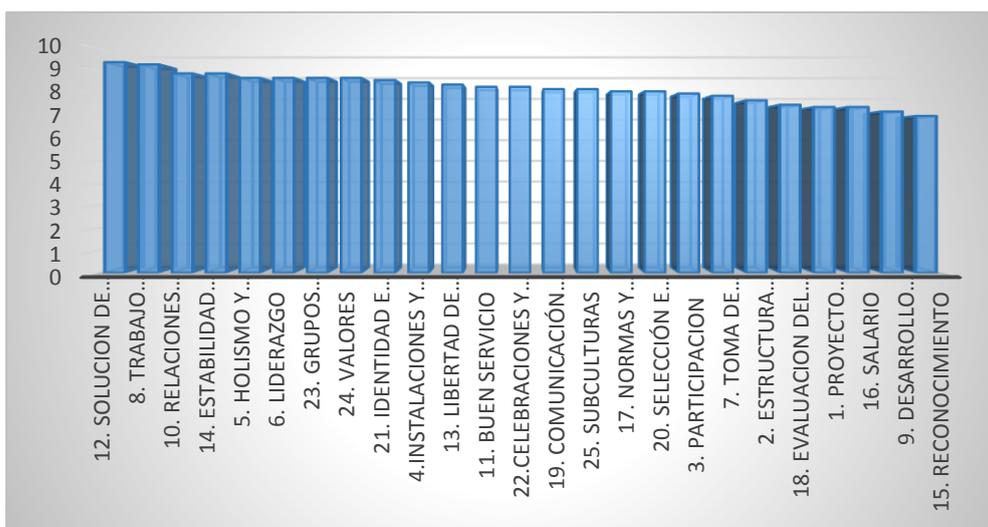
Elaboración propia

En la tabla “Perfil General del Clima Organizacional de Indigo Technologies” podemos apreciar el promedio de las calificaciones en orden de mayor a menor en donde la menor calificación ha sido para el factor Reconocimiento (7.0), la calificación media para el factor celebraciones y ceremonias (8,3), la mayor calificación la obtuvo el factor Solución de conflictos (9,4).

Así mismo se puede observar que el promedio general de los 25 factores es de 8,2; siendo una calificación cualitativa **Buena** de acuerdo a los parámetros establecidos en la tabla No. 4-1, lo que quiere decir que relativamente la empresa Indigo Technologies no cuenta con un clima laboral plenamente gratificante, pero que tampoco esta mala, lo que motiva a trabajar para alcanzar un resultado donde se refleje la satisfacción plena.

Siete de los factores estuvieron en el rango de calificación de 6.0 a 7.9 (Regular) y el restante que equivale a 18 factores, obtuvieron calificaciones entre 8.0 a 9.9 (Bueno). Es importante resaltar que en ninguno de los factores se obtuvieron notas por debajo de 6.0 (Malo) y que tampoco se obtuvieron notas de 10 (excelente).

Gráfico 4-1 Perfil general de calificación cuantitativa Clima Organizacional Indigo Technologies



Elaboración propia

4.1. Factor Proyecto Formal de Empresa

4.1.1. Medición y Resultados:

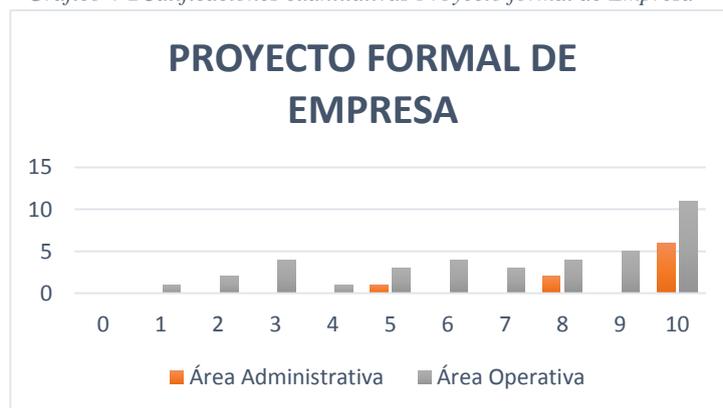
En la pregunta ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Indigo Technologies? Se dieron los siguientes resultados:

Tabla 4-3 Calificaciones cuantitativas factor proyecto Formal de empresa

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	1	1	1
2	0	2	2	4
3	0	4	4	12
4	0	1	1	4
5	1	3	4	20
6	0	4	4	24
7	0	3	3	21
8	2	4	6	48
9	0	5	5	45
10	6	11	17	170
PROMEDIO			7,4	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			2,73	

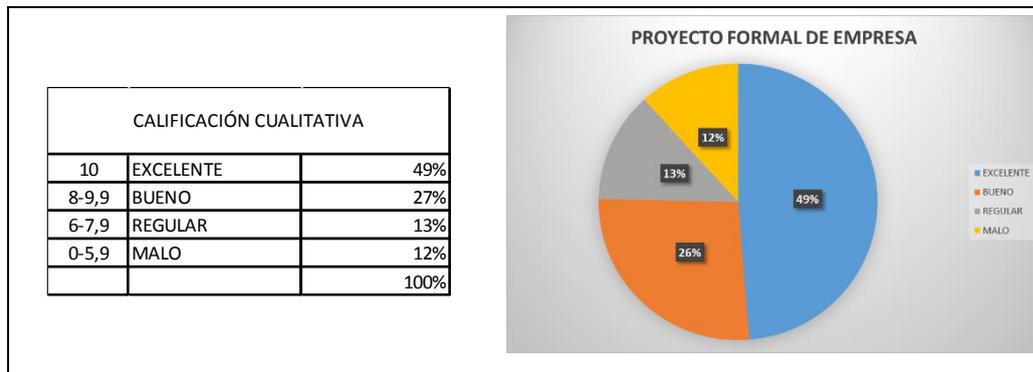
Elaboración propia

Gráfico 4-2 Calificaciones cuantitativas Proyecto formal de Empresa



Elaboración propia

Gráfico 4-3 Calificación cualitativa Factor Proyecto Formal de Empresa



Elaboración propia

El promedio de calificación de este factor es de 7,4 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa regular, una moda de 10 y desviación estándar de 2,73.

Se observa en la tabla No.4-3 y gráfico 4-3 que el 49% de los colaboradores calificaron el grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Indigo Technologies con una nota de 10 que equivale a la calificación cualitativa de Excelente; el 27% consideraron dar una calificación de Bueno; el 13% regular y el 12% le dieron una calificación cualitativa de Malo. Lo que nos permite concluir que a pesar de que el mayor porcentaje de calificación para dicho factor es excelente y bueno, hay falencias ya que existe la presencia de personas que no conocen la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Indigo Technologies o que saben muy poco del tema.

Además de lo anterior, se puede identificar en el gráfico No. 4-2 que las notas más bajas correspondientes a 1,2,3,4 y 5 han sido dadas por personal operativo.

4.1.2. Identificación de causas

Tabla 4-4 Identificación de causas Factor No. 1

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	17	36%
Personas que calificaron menos de 10	30	64%
a. No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.	0	0%
b. Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	6	13%
c. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	6	13%
d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	12	26%
e. Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	9	19%
f. No me interesa conocerlos.	0	0%
g. Otras causas ¿Cuáles?	5	11%

Elaboración propia

Las causas que conllevaron a una calificación inferior a 10 con respecto al conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Indigo Technologies corresponden a un porcentaje del 64%, el restante 36% fueron las personas que dieron calificaciones de 10.

En la tabla podemos identificar que el 26% de colaboradores consideran que la causa por la cual calificaron menos de 10 el factor 1 es porque “Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican” siendo esta la de mayor frecuencia, seguida de “Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto” y “La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara” ambas con el mismo porcentaje del 13%. Lo que nos permite interpretar que existe falencias en la divulgación del tema y que existen colaboradores sin el conocimiento del mismo.

Dentro de estas causas el 11% de los encuestados dieron otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la Tabla No. 4-5.

Tabla 4-5 Otras causas del factor No.1

Otras causas
Pendiente del proceso de Inducción.
Hago parte recientemente de Indigo y por lo tanto esa información me fue brindada solo una vez.
Me han informado al respecto, pero no he profundizado en estos temas.
En 2 años de trabajo solo se ha dado una capacitación respecto a visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.
Conozco la mayoría pero es necesario hacer re inducciones para estarlos recordando.

Elaboración propia

4.1.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la Tabla No. 4-6

Tabla 4-6 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No.1

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Que se haga mas visible o retroalimentación.	1	2%	Ninguna
Mayor acompañamiento del área encargada, para los colaboradores que se encuentran en diferentes proyectos.	1	2%	Ninguna
Mejorar los planes de inducción.	1	2%	Ninguna
Hacer evaluaciones periodicas.	3	6%	Ninguna
Una mayor profundidad en éstos temas en la inducción y reinducción.	7	15%	Ninguna
tener un espacio para retroalimentar los temas de calidad.	1	2%	Ninguna
Retroalimentar los cambios en la política y estrategia definidos.	1	2%	Ninguna
Deberían de afianzarse más, y realizar más campañas de apadrinamiento de las mismas	2	4%	Ninguna
Realizar reuniones de explicación y hacer evaluaciones.	1	2%	Ninguna
Debido a los diferentes campos de acción de la empresa, se hace necesario ajustar su visión, misión alineando estos a un objetivo específico.	1	2%	Ninguna
Consultar sobre los temas tratados misionales de la empresa	1	2%	Ninguna
Facilitar mas material informativo.	3	6%	Ninguna
Capacitación.	5	11%	Ninguna
Considero prudente realizar un nuevo ejercicio de transmisión de esta información.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	1	2%	Una persona calificó con menos de 10 pero no dio una solución, solo coloco un punto.
TOTAL	30	64%	

Elaboración propia

4.2. Factor Estructura Organizacional

4.2.1. Medición y Resultados:

En la pregunta ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de Índigo Technologies? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-7 Calificaciones cuantitativas Factor Estructura Organizacional

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	2	2	4
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	1	3	4	20
6	0	5	5	30
7	2	10	12	84
8	2	5	7	56
9	1	2	3	27
10	3	11	14	140
GranTotal	9	38	47	361
PROMEDIO				7,7
MODA				10
DESVIACION ESTANDAR				2,03

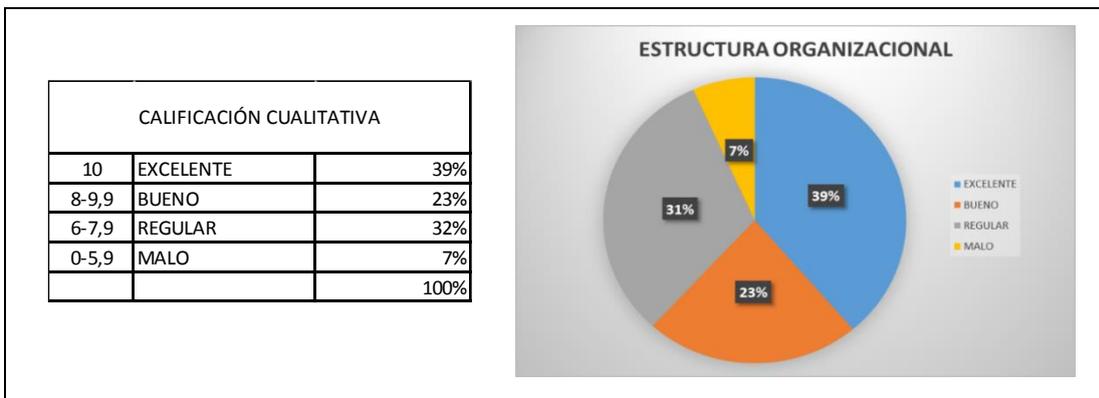
Elaboración propia

Gráfico 4-4 Calificación cuantitativa Factor Estructura Organizacional



Elaboración propia

Gráfico 4-5 Calificación cualitativa factor Estructura Organizacional



Elaboración propia

En la tabla No. 4-7 se puede observar que el promedio de calificación en este factor es de 7,7 por lo cual su calificación cualitativa es **Regular**, la calificación que se presentó con más frecuencia (moda) fue de 10, y tiene una desviación estándar de 2,03.

A pesar de que la calificación 10 es la que cuenta con el mayor porcentaje (39%), no se tiene un buen resultado en este factor debido a una gran cantidad de encuestados que consideran el factor No.2 en Indigo Technologies como Regular (31%) y como malo (7%) siendo este un número pequeño pero que nos refleja trabajadores con una percepción desfavorable. Teniendo en cuenta además que dos de las calificaciones más baja (2 y 6) fue dada por personal operativo.

4.2.2. Identificación de causas

Tabla 4-8 Identificación de causas Factor No.2

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	14	30%
Personas que calificaron menos de 10	33	70%
a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	4	9%
b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.	3	6%
c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	7	15%
d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	9	19%
e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	2	4%
f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	3	6%
g. Otras causas ¿Cuáles?	4	9%

Elaboración propia

El 19% de las personas que calificaron el factor Estructura Organizacional coincidieron con la causa “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas” siendo esta por lo tanto la causa de mayor respuesta, seguida de “Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo” con un porcentaje del 15% y “Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración” con un porcentaje del 9%.

Es necesario tener en cuenta que el 30% es decir 14 personas dieron la calificación de 10 que es la ideal y deseable.

Dentro de estas causas el 9% de los encuestados plantearon otro tipo de causas que se pueden estar presentando por las cuales el factor No.2 no se encuentra en la situación ideal o deseable y son relacionadas en la tabla No.4-9.

Tabla 4-9 Otras causas del factor No.2

Otras causas
EL trabajo en equipo, no es tan consistente cada quién hace lo que le corresponde.
Falta de personal para la agilización de los procesos.
Falta de personal.
Existe mucha informalidad.

Elaboración propia

4.2.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No.4-12

Tabla 4-10 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 2

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Mayor autonomía en las áreas.	8	17%	Ninguna
Definir un organigrama claro.	4	9%	Ninguna
Se debe definir un solo canal de comunicación para dar alcance a los diferentes objetivos estratégicos institucionales. Participación activa de las diferentes áreas y líderes de proceso.	1	2%	Ninguna
Aplicar las políticas reales de la organización.	1	2%	Ninguna
Que todas las áreas de trabajo vayan acorde y que sean recíprocamente retribuidas homogéneamente.	1	2%	Ninguna
Falta de personal para la agilización de los procesos	2	4%	Ninguna
Socializar la nueva estructura orgánica de la empresa.	3	6%	Ninguna
Implementación de capacitación al personal.	1	2%	Ninguna
Que todos trabajen más en equipo, apoyándose entre áreas, compartiendo sus conocimientos con quien lo necesite.	2	4%	Ninguna
No tener privilegios con algunos empleados o áreas de la compañía.	1	2%	Ninguna
Sin comentarios.	1	2%	Ninguna
En los procesos comerciales ocasionalmente se requiere el apoyo de especialistas y no siempre es oportuno.	1	2%	Ninguna
Tener claro las funciones de cada puesto laboral.	1	2%	Ninguna
Generar co-working entre las distintas áreas. Aunque somos un grupo formado en su gran mayoría en competencias digitales. Los campos de acción hacen que seamos muy cerrados en conceptos y visión, sería bastante útil hacer mesas de trabajo con grupos interdisciplinarios.	1	2%	Ninguna
Más compromiso y compañerismo para estar de acuerdo en las diferentes soluciones.	1	2%	Ninguna
Mejorar la estructura del organigrama	1	2%	Ninguna
Evaluar lineamientos de gestión descentralizada con el objetivo de delegar toma de decisiones a los líderes de grupo bajo criterios definidos por la junta directiva	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	2	4%	Dos personas que calificaron con menos de 10 colocaron una x y un punto.
TOTAL	33	70%	

Elaboración propia

4.3. Factor Participación

4.3.1. Medición y Resultados:

En la pregunta ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?, Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-11 Calificación cuantitativa Factor Participación

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	1	1	2	8
5	0	2	2	10
6	1	8	9	54
7	2	2	4	28
8	4	6	10	80
9	0	3	3	27
10	1	16	17	170
Gran Total	9	38	47	377
PROMEDIO			8,0	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			1,85	

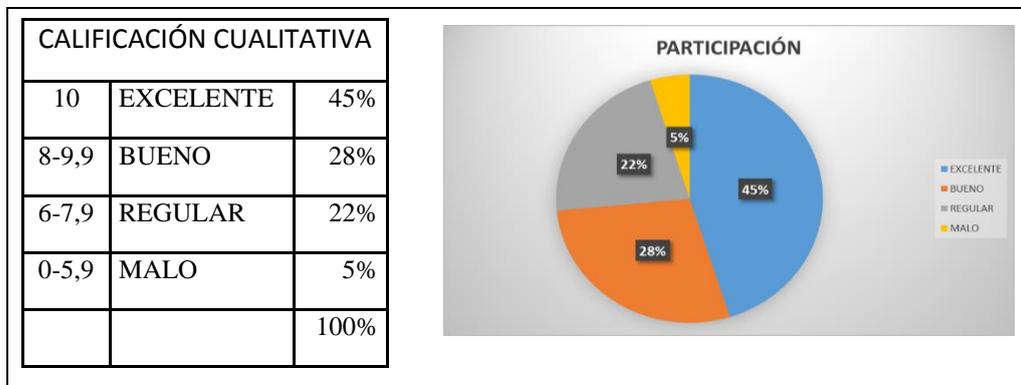
Elaboración propia

Gráfico 4-6 Calificación cuantitativa Factor participación.



Elaboración propia

Gráfico 4-7 Calificación cualitativa factor Participación.



Elaboración propia

De acuerdo a la tabla No. 4-11 podemos determinar que el promedio de la calificación para el factor 3. Participación, corresponde a 8,0, por lo que su calificación cualitativa es **Bueno**, con una moda de 10 y desviación estándar de 1,85.

El 45% de los colaboradores consideran que la participación en la empresa es excelente es decir se da en la manera ideal y deseable, el 28% dio una calificación de Bueno seguido de 22% Regular y 5% malo. Además, se puede observar en la grafico No.4-6 que la calificación más baja (4) dada para este factor ha sido igual por el área administrativa como operativa.

A pesar de ser 10 (excelente) la calificación con el mayor porcentaje, el factor no alcanza su situación ideal por las calificaciones inferiores dadas por un considerable número de colaboradores distribuidas así: Bueno, 28%, Regular, 22%, Malo 5%, Siendo en total el 55% de las personas encuestadas quienes consideran que la empresa no les permite opinar, no son escuchados, o lo son, pero no lo suficiente.

4.3.2. Identificación de causas

Tabla 4-12 Identificación de causas factor No. 3

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	17	36%
Personas que calificaron menos de 10	30	64%
a.Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	8	17%
b.Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	7	15%
c.Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	9	19%
d.Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	11	23%
g. Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

El 23% de las personas consideraron que una de las causas por las que el factor no es el ideal, es porque “Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”, siendo la causa de mayor respuesta, seguida de “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones” con un porcentaje del 19%.

4.3.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-16.

Tabla 4-13 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 3

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Los canales de comunicación son muy limitados	1	2%	Ninguna
Las decisiones sólo son tomadas por los dueños	1	2%	Ninguna
Dada a mi falta de experiencia y mayor conocimiento dentro de los procesos laborales que maneja indigo, no es prudente dar mi opinion al respecto.	1	2%	Ninguna
Que se tenga en cuenta la opinión personal, para poder tomar la mejor decisión.	4	9%	Ninguna
Cumplir con el cronograma establecido al inicio de los proyectos	1	2%	Ninguna
Que exista mas comunicación, entre las respectivas áreas y retroalimentacion.	1	2%	Ninguna
Mejorar comunicación y permitir conocer las decisiones a tomar, que pueden afectar a otros procesos en la empresa	4	9%	Ninguna
Las decisiones que se toman deben ser socializadas oportunamente	1	2%	Ninguna
Se debería tener más participación y escuchar más al área involucrada.	1	2%	Ninguna
Conforme se avise realizar los cambios correspondientes e informar a que más se estan dispuestos en el trabajo.	1	2%	Ninguna
Los líderes no tienen autonomía en las decisiones, se debería mejorar este aspecto	3	6%	Ninguna
En mi área cuento con el apoyo de mi superior, y me siento escuchada.	1	2%	Ninguna
Se decide arriba y se informa abajo.	1	2%	Ninguna
Tener mas en cuenta las propuestas de los empleados	2	4%	Ninguna
Informar con anticipacion a el equipo de trabajo, para poder brindar una respuesta acertada.	1	2%	Ninguna
Mejorar el relacionamiento con los clientes	1	2%	Ninguna
Hacer partícipe a los colaboradores previo a la toma de decisiones con el objetivo de conocer el posible impacto directo en el colaborador y en el proceso del que este hace parte, con ello se puede formar una mejor idea y tomar decisiones más acertadas.	1	2%	Ninguna
Mejorar los tiempos en las decisiones	1	2%	Ninguna
Que se puedan tomar decisiones serias y respetable dentro de los equipos o areas sin necesidad de pasar por el ceo	1	2%	Ninguna
Realizar reuniones donde se de libre expresión acerca de los diferentes temas que se relacionan con el trabajo y si se llega a un acuerdo respetar esas decisiones	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	1	2%	Una persona calificó con menos de 10 pero no dio una solución, solo coloco una "x".
TOTAL	30	64%	

Elaboración propia

4.4. Factor Instalaciones y elementos de trabajo

4.4.1. Medición y Resultados:

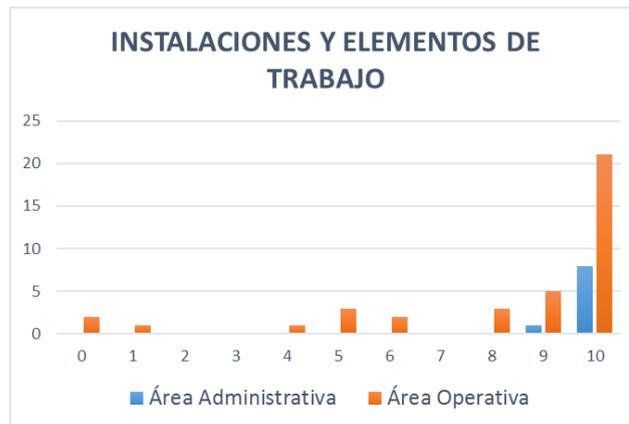
En la pregunta ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo? Se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 4-14 Calificaciones cuantitativas Instalaciones y elementos de trabajo.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	2	2	0
1	0	1	1	1
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	1	1	4
5	0	3	3	15
6	0	2	2	12
7	0	0	0	0
8	0	3	3	24
9	1	5	6	54
10	8	21	29	290
Gran Total	9	38	47	400
PROMEDIO			8,5	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			2,68	

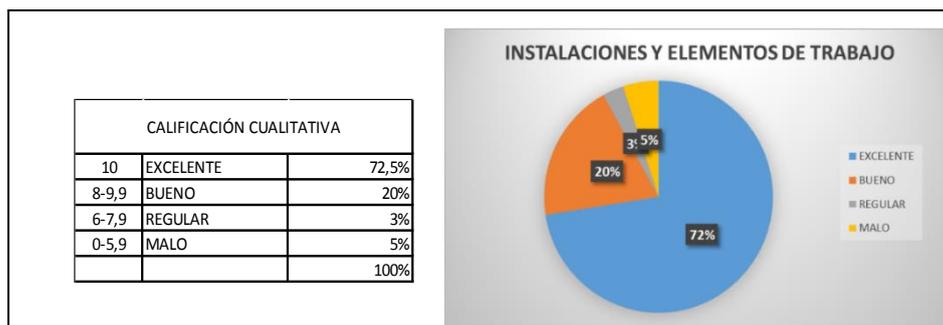
Elaboración propia

Gráfico 4-8 Calificación cuantitativa Factor Instalaciones y Elementos de Trabajo.



Elaboración propia

Gráfico 4-9 Calificación cualitativa factor Instalaciones y Elementos de Trabajo.



Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas No. 4-14 el promedio de la calificación para el factor 4 es de 8,5 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa **Buena**; la calificación que se presentó con mayor frecuencia (moda) fue de 10, y tiene una desviación estándar de 2,68.

Las calificaciones más bajas (0,1,4 y 5) han sido dadas todas por personal del área operativa. Aunque el mayor porcentaje ha sido de calificaciones de 10 es decir excelente, las calificaciones tan bajas mencionadas anteriormente dan a entender que hay falencias e inconformismo por parte de un cierto número de colaboradores operativos con las instalaciones y sus elementos de trabajo; situación que no ha permitido al factor contar con una calificación promedio superior a 8,5.

4.4.2. Identificación de causas

Tabla 4-15 Identificación de causas factor Instalaciones y elementos de trabajo

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	29	62%
Personas que calificaron menos de 10	18	38%
a.Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	3	6%
b.Las instalaciones no son seguras.	2	4%
c.Las instalaciones no son funcionales.	5	11%
d.Hace demasiado frío.	3	6%
e.Hace demasiado calor.	5	11%
f.La iluminación es deficiente.	0	0%
g.Hay demasiado ruido.	5	11%
h.Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	0	0%
i.En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	6	13%
j.En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	0	0%
k.La mayoría de los elementos son excelentes.	1	2%
l.No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.	0	0%
m.Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	0	0%
n.No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	0	0%
ñ.La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	0	0%
o.La situación económica de la empresa no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.	0	0%
p. Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

El 13% de las personas que calificaron el factor Instalaciones y Elementos de Trabajo coincidieron en la causa “En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria”; seguido de “Las instalaciones no son funcionales” “Hay demasiado ruido”, “Hace demasiado calor” las tres cada una con un 11%.

En la tabla No. 4-15 se aclara que el 62% de los encuestados se consideran satisfechos con las instalaciones y sus elementos de trabajo; pero el 38% que equivale a 18

colaboradores afirman tener unas causas por las cuales no dan calificación de 10 y que por lo tanto conlleva a que el factor no esté en la situación ideal.

4.4.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-16

Tabla 4-16 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 4

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Tener instalaciones más cómodas para comodidad del empleado	3	6%	Ninguna
Se requiere de escritorios cómodos o cubículos para la dependencia	1	2%	Ninguna
La oficina de mesa de servicio es necesaria que tenga más ventilación hacia el entorno exterior y no hacia una unidad de cuidado intensivo y urgencias, ya que puede atentar contra la salud de todos los que nos encontramos en la oficina y ocasionar posibles enfermedades.	1	2%	Ninguna
Mejoramiento continuo	1	2%	Ninguna
No tenemos los puestos de trabajo ergonómicamente y adecuados	1	2%	Ninguna
Mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores.	1	2%	Ninguna
Cambiar algunos computadores y tener más organizado las áreas de trabajo	1	2%	Ninguna
Generalmente me encuentro en la calle y cuento con las condiciones para conectarme donde esté.	1	2%	Ninguna
Los espacios de trabajo son muy reducidos, estrechos. Aunque se dispone de los elementos necesarios para el trabajo. La calidad disminuye ya que no existe un espacio adecuado para la concentración y desarrollo de las actividades tranquilamente.	1	2%	Ninguna
Considero muy importante un archivador para ubicar lo estrictamente necesario y tener puestos de trabajo limpios; es decir no tener cerca cosedoras, perforadoras y cosas así	1	2%	Ninguna
Presencia de salud ocupacional en los puestos de trabajo	2	4%	Ninguna
Revisión de los elementos de trabajo	1	2%	Ninguna
Faltan más recursos.	1	2%	Ninguna
Para los contratos que para su desarrollo requieren servicios en sitio, es necesario que la empresa asegure un área con el mínimo de requisitos para operar. Baños, servicio de cafetería (agua) espacios adecuados al desarrollo de las actividades y todo lo relacionado con SST	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	1	2%	Una persona calificó con menos de 10 pero no dio una solución, solo colocó un punto.
	18	38%	

Elaboración propia

4.5. Factor Holismo y Sinergia

4.5.1. Medición y Resultados:

En la pregunta ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y

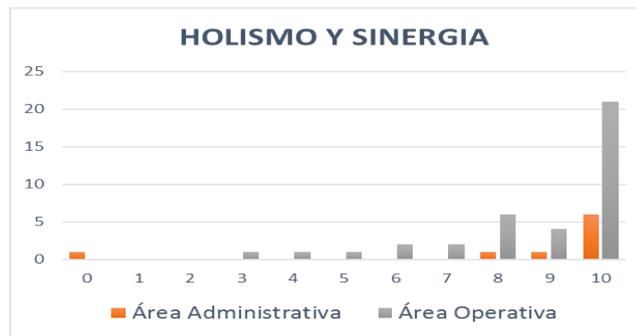
los objetivos de la empresa antes que sus intereses personales? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-17 Calificaciones Cuantitativas del factor Holismo y Sinergia

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	1	0	1	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	1	1	3
4	0	1	1	4
5	0	1	1	5
6	0	2	2	12
7	0	2	2	14
8	1	6	7	56
9	1	4	5	45
10	6	21	27	270
Gran Total	9	38	47	409
PROMEDIO				8,7
MODA				10
DESVIACION ESTANDAR				2,13

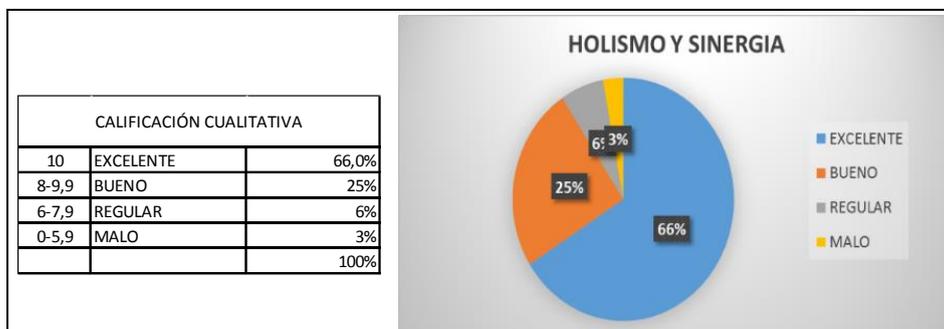
Elaboración propia

Gráfico 4-10 Calificación cuantitativa Factor Holismo y Sinergia.



Elaboración propia

Gráfico 4-11 Calificación Cualitativa Factor Holismo y Sinergia.



Elaboración propia

De Acuerdo a los datos arrojados en la tabla No.4-17 podemos identificar que el promedio de las calificaciones dadas por los colaboradores para este factor es de 8,7 lo que quiere decir que obtuvo una calificación relativamente **Buena**, la moda es de 10 y su desviación estándar de 2,13.

A pesar de que la calificación de 10 (excelente) fue la más representativa con un porcentaje del 66%, el factor no alcanza a estar en su situación ideal o deseable debido a las respuestas de calificación tan baja para un grupo considerable de colaboradores (3% que equivalen a 4 personas), las cuales son 0, 3,4 y 5 siendo considerado el factor por estos encuestados como malo. Estas notas bajas han sido dadas por parte de las dos áreas, siendo 0 por el área administrativa y 3,4,5 por parte de colaboradores del área operativa. Lo que quiere decir que para estas personas en Indigo Technologies no se promueve el trabajo en equipo, la camaradería, ni los lazos de amistad como estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.

4.5.2. Identificación de causas

Tabla 4-18 Identificación de causas del factor Nro 5

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	27	57%
Personas que calificaron menos de 10	20	43%
a.No se conocen la misión y los objetivos.	4	9%
b.En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, por lo tanto, no les preocupan.	6	13%
c.Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	7	15%
d.Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	1	2%
e.En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa.	3	6%
f.Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	9	19%
g.La estructura organizacional no facilita la integración.	3	6%
h.Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	2	4%
Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

En la tabla anterior se observa que el 57% de los colaboradores se sienten plenamente satisfechos con el factor Holismo y Sinergia, es decir que consideran que en la empresa si se promueve el trabajo en equipo, la camaradería, lazos de amistad como estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. Mientras que para el restante 43% de los colaboradores el factor no se manifiesta de manera satisfactoria y consideran como principales causas “Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo” con un 19% seguida de “Priman más los conflictos que la integración entre las áreas “con un 15% y “En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, por lo tanto, no les preocupan” con un 13%.

4.5.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-19

Tabla 4-19 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 5

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Mas motivacion e incentivos para los colaboradores	1	2%	Ninguna
Mayor acercamiento del área encargada, para los colaboradores que se encuentran en diferentes proyectos.	1	2%	Ninguna
Hay más empatía con algunas áreas y eso hace más difícil la integración	2	4%	Ninguna
Más integración de los líderes y tiene funciones claras	1	2%	Ninguna
generar motivaciones para trabajar en equipo, teniendo una meta en común	2	4%	Ninguna
Siempre cada área es tildada como una parte separada del sistema: Si lo hace bien o lo hace mal, ese calificativo cae sobre el área en específico, y no sobre todo el sistema; por ende, cada área se preocupa por obtener los mejores resultados, para evitar que sea calificada de mala o buena.	1	2%	Ninguna
Exigirles a los empleados a que hagan parte de las diferentes actividades que se realizan en pro, del beneficio de los mismos, como por ejemplo, las actividades lúdicas que realizan las prácticas.	1	2%	Ninguna
Motivar mas a los equipos de trabajo	1	2%	Ninguna
Realizar reuniones con todos los trabajadores mas de seguido y seria bueno documentarnos sobre la situación de la empresa y sus proyectos	1	2%	Ninguna
Ocasionalmente los procesos fluyen un poco lentos por tareas que quedas asignadas y no se hace seguimiento. Para esto propongo que se realicen reuniones semanales con mi superior, con el fin de evaluar proyectos.	1	2%	Ninguna
Algunas personas ven a la empresa como un lugar de paso .	1	2%	Ninguna
Considero importante que haya desde el área de talento humano, actividades y talleres grupales que ayuden a consolidar aun mas la sinergia	1	2%	Ninguna
Diseñar espacios de integración.	1	2%	Ninguna
Para lograr sinergia y trabajo en equipo, es necesario establecer componentes de integración que se conviertan en facilitadores de logros corporativos. Carecemos de un norte un plan a largo plazo con ejecución anual. Considero que nuestra mayor falencia es la falta de planificación.	1	2%	Ninguna
Hay más empatía con algunos funcionarios, acción de mejoramiento	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Tres personas que calificaron con menos de 10 colocaron dos puntos y una X.
TOTAL	20	43%	

Elaboración propia

4.6. Factor Liderazgo

4.6.1. Medición y Resultados:

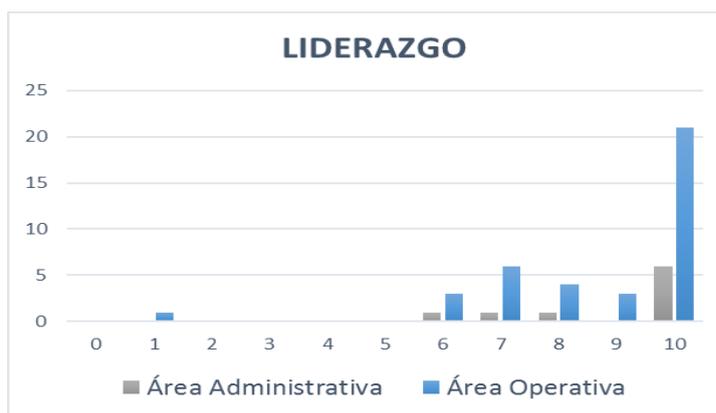
En la pregunta ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-20 Calificación Cuantitativa Factor Liderazgo.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	1	1	1
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	0	0	0	0
6	1	3	4	24
7	1	6	7	49
8	1	4	5	40
9	0	3	3	27
10	6	21	27	270
Gran Total	9	38	47	411
PROMEDIO	8,7			
MODA	10			
DESVIACION ESTANDAR	1,83			

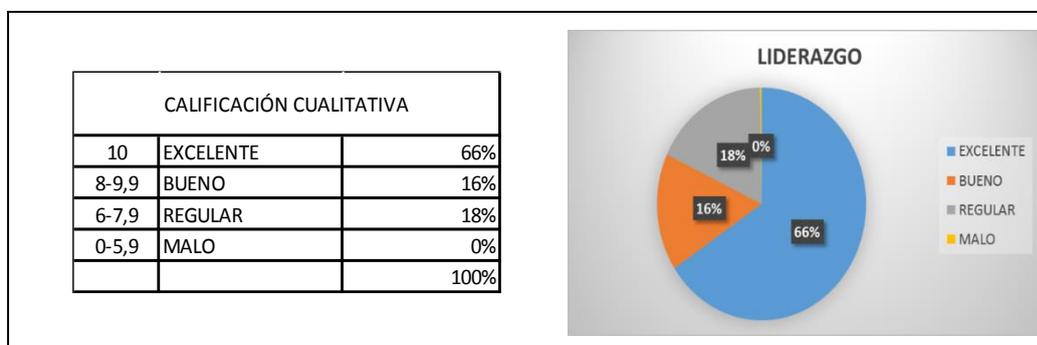
Elaboración propia

Gráfico 4-12 Calificación cuantitativa factor Liderazgo.



Elaboración propia

Gráfico 4-13 Calificación cualitativa factor Liderazgo.



Elaboración propia

La calificación promedio del factor Participación es de 8,7, por tal motivo su calificación cualitativa es **Bueno**, la calificación que más veces se presentó por los encuestados es 10 y la desviación estándar es de 1,83.

Al igual que en el factor anterior, a pesar de que la calificación de 10 (excelente) fue la más representativa con un porcentaje del 66%, el factor no alcanza a estar en su situación ideal o deseable debido a la presencia de una calificación baja que es 1, y a un porcentaje considerable de calificación regular correspondiente al 18%, Estas notas bajas han sido dadas por parte de las dos áreas, pero la calificación más baja que ha sido 1 fue por colaborador del área operativa. Para estas personas el liderazgo ejercido por las personas encargadas de cada proceso de Indigo Technologies es malo y regular.

4.6.2. Identificación de causas

Tabla 4-21 Identificación de Causas Factor No. 6

Causa	Número de Resmuestras	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	27	57%
Personas que calificaron menos de 10	20	43%
a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	9	19%
b. El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	2	4%
c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan	2	4%
d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	2	4%
e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	3	6%
f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	3	6%
g. El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo	2	4%
Otras causas ¿Cuáles?	1	2%

Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que para el 57% de los colaboradores el factor Liderazgo se encuentra en la situación ideal y satisfactoria y el 43% que equivale a 20 encuestados dieron calificaciones inferiores a 10 por lo que manifiestan las diferentes causas que han impedido dar una calificación de excelente. El 19% de las personas encuestadas coincidieron en la causa “El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros” siendo esta la más representativa de las causas.

Dentro de estas causas una persona estableció otro tipo de causa que se pueden estar presentando y es relacionada en la tabla No. 4-22.

Tabla 4-22 Otras causas del Factor No. 6.

Otras causas
Al jefe le falta más iniciativa para organizarnos y repartir las tareas.

Elaboración propia

4.6.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-23

Tabla 4-23 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No.6.

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Se debería sacar más tiempo para relacionarse el jefe con los empleados	3	6%	Ninguna
Tienen muchas ocupaciones.	1	2%	Ninguna
No tomar decisiones tan aceleradas sin analizar con el empleado la situación o caso.	1	2%	Ninguna
Se debe tener más acompañamiento, respecto a los diferentes procesos en la toma de decisiones a nivel gerencial.	1	2%	Ninguna
No hay claridad sobre las funciones de los líderes o jefes y los dueños.	4	9%	Ninguna
El tener la empresa tan dispersada, y sin una figura que ostente como "jefe", hace en muchas ocasiones que los problemas, o la toma de decisiones no sea fácil.	1	2%	Ninguna
Tener mas en cuenta al personal que trabaja para indigo	1	2%	Ninguna
Hacer una evaluación de los jefes y de los dueños	1	2%	Ninguna
Cuento con el apoyo de mi jefe inmediata para la coordinación de algunos procesos.	1	2%	Ninguna
Mejorar la motivacion y la relacion jefe empleados	1	2%	Ninguna
Es de considerar la segregación de responsabilidades y crear grupos de trabajo con componentes de integración que permitan lograr los objetivos que requiere la empresa en un equilibrio empleado y empresa	1	2%	Ninguna
Definir mejores funciones a los líderes	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos punto y una "x"
TOTAL	20	43%	

Elaboración propia

4.7. Factor Toma de Decisiones

4.7.1. Medición y Resultados:

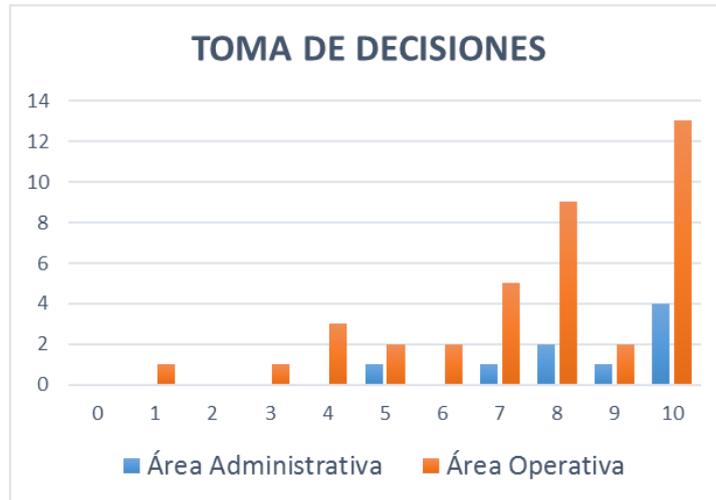
En la pregunta ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de Indigo Technologies, antes que sus intereses personales? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-24 Calificaciones cuantitativas del Factor Toma de Decisiones

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	1	1	1
2	0	0	0	0
3	0	1	1	3
4	0	3	3	12
5	1	2	3	15
6	0	2	2	12
7	1	5	6	42
8	2	9	11	88
9	1	2	3	27
10	4	13	17	170
Gran Total	9	38	47	370
PROMEDIO	7,9			
MODA	10			
DESVIACION ESTANDAR	2,23			

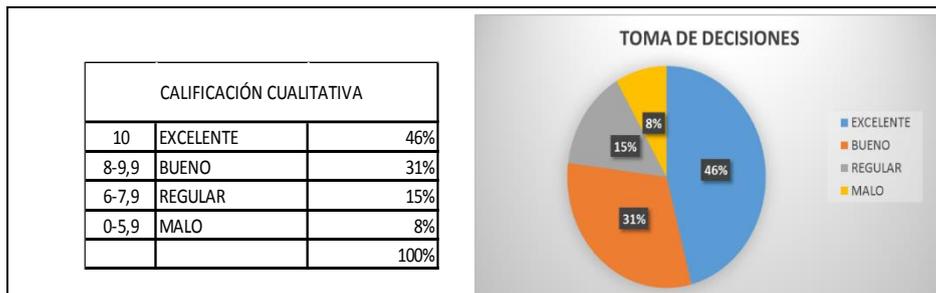
Elaboración propia

Gráfico 4-14 Calificación cuantitativa factor Toma de Decisiones.



Elaboración propia

Gráfico 4-15 Calificación cualitativa factor Toma de Decisiones



Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas No. 4-24 el promedio de la calificación para el factor 7 Participación es de 7,9 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa **Regular**; la calificación que se presentó con mayor frecuencia (moda) fue de 10, y tiene una desviación estándar de 2,23.

Las calificaciones más bajas (1, 3, 4 y 5) han sido dadas todas por personal del área operativa, solo una persona del área administrativa consideró dar calificación baja de 5 al factor. Aunque el mayor porcentaje ha sido de calificación excelente (46%), hay un 15% de

calificación **regular** y 8% de calificación **mala**, lo que no ha permitido al factor estar en la situación ideal y esto, nos dan a entender que hay falencias e inconformismo por parte de un número considerable de colaboradores en la toma de decisiones.

4.7.2. Identificación de causas

Tabla 4-25 Identificación de Causas del Factor No. 7.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	17	36%
Personas que calificaron menos de 10	30	64%
a. Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.	2	4%
b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	14	30%
c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	1	2%
d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	3	6%
e. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	4	9%
f. En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	4	9%
g. Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	0	0%
h. Aquí nunca votamos.	5	
Otras causas ¿Cuáles?	2	4%

Elaboración propia

El 30% que corresponde a 14 colaboradores coincidieron en que la principal causa para que el factor no se encuentre plenamente satisfactorio ha sido que “Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones”.

Es necesario resaltar que el 36% de los trabajadores, es decir 17 de ellos consideraron que el factor de toma de decisiones en Indigo Technologies está en su situación ideal.

Dentro de estas causas dos personas establecieron otro tipo de causa que se pueden estar presentando y es relacionada en la tabla No. 4-26.

Tabla 4-26 Otras causas del factor No. 7.

Otras causas
Se toman decisiones al alcance de las funcionalidades, la pregunta es muy general.
Toma de decisiones unánimes al alcance de nuestras funcionalidades, la pregunta no es específica.
Elaboración propia

4.7.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-27.

Tabla 4-27 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 7

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Se debería contar con el acompañamiento del área encargada para conocer mas de la empresa.	1	2%	Ninguna
se debería tratar un tema en específico con el personal directamente relacionado al tema, para lograr así la mejor decisión; y si es un tema para tratar entre todos, darlo a conocer para todos por igual.	1	2%	Ninguna
Realizar las reuniones para definir la toma de decisiones	11	23%	Ninguna
Se toman decisiones al alcance de las funcionalidades	2	4%	Ninguna
Darle un poco más de autonomía a cada área, y que entre ellas puedan tomar una decisión, y no esperar que solo una persona decida por todos	2	4%	Ninguna
Que las decisiones no sea solamente de los dueños, incluso ellos por su demora impiden el desarrollo rápido de muchas actividades.	3	6%	Ninguna
Ninguna observación.	1	2%	Ninguna
Las personas trabajan detras de un objetivo personal, por que desconocen la misión y visión de la empresa.	1	2%	Ninguna
Existe cierta temática de difícil consenso, lo cual implica que no todo debe pasar por un sistema democrático de toma de decisiones. Se debe establecer cuáles temas son de concertación y aporte general o de ciertos grupos y cuáles no, esto ayuda a que no se genere expectativas respecto a la participación como empleado en las decisiones de la compañía	1	2%	Ninguna
Mejorar los canales de comunicación	1	2%	Ninguna
Socialización de decisiones semanalmente	1	2%	Ninguna
Capacitar al personal en trabajo en equipo y liderazgo.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	4	9%	Tres puntos y una "x"
Total	30	64%	

Elaboración propia

4.8. Factor Trabajo Gratificante

4.8.1. Medición y Resultados:

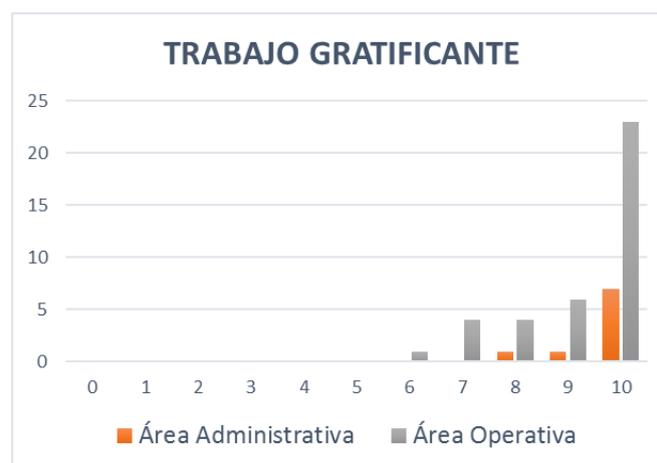
En la pregunta ¿Está usted ubicado en Indigo Technologies en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-28 Calificaciones cuantitativas Factor Trabajo Gratificante.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	0	0	0	0
6	0	1	1	6
7	0	4	4	28
8	1	4	5	40
9	1	6	7	63
10	7	23	30	300
Gran Total	9	38	47	437
PROMEDIO			9,3	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			1,09	

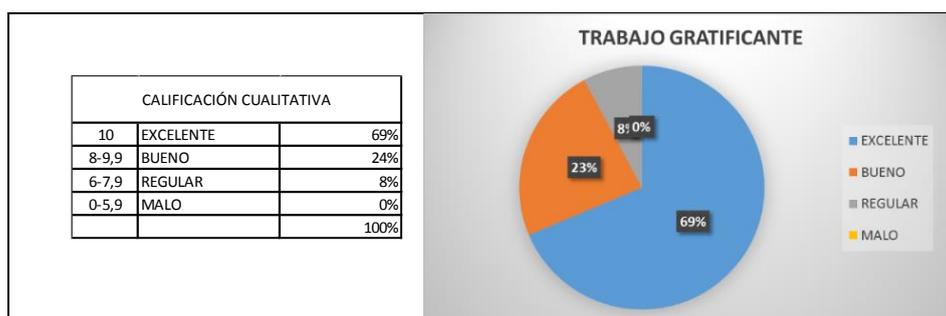
Elaboración propia

Gráfico 4-16 Calificación cuantitativa factor Trabajo Gratificante.



Elaboración propia

Gráfico 4-17 Calificación cualitativa Factor Trabajo Gratificante.



Elaboración propia

En la tabla No. 4-28 se observa que el promedio de calificación para este factor es de 9,3 por lo cual su calificación cualitativa es **Bueno**, la calificación que se presentó con más frecuencia (moda) fue de 10, y tiene una desviación estándar de 1,09.

A pesar de que la calificación cualitativa excelente es la que cuenta con el mayor porcentaje (69%), y que no se obtuvo notas malas es decir inferiores a 6, se contó con un porcentaje considerable de calificación regular y bueno lo que no permitió que el factor contara con un resultado satisfactorio es decir el ideal. Lo anterior nos permite interpretar que hay un número considerable de colaboradores que no están del todo satisfechos con su trabajo, por lo que falta aún gestionar para lograr que se sientan totalmente a gusto y conformes con su vida laboral.

4.8.2. Identificación de causas

Tabla 4-29 Identificación de causas Factor No. 8.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	30	64%
Personas que calificaron menos de 10	17	36%
a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	2	4%
b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	4	9%
c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	2	4%
d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	4	9%
e. He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	0	0%
f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	2	4%
Otras causas ¿Cuáles?	3	6%

Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que para el 64% de los colaboradores el factor Trabajo gratificante se encuentra en la situación ideal y satisfactoria y el 36% que equivale a 17 encuestados dieron calificaciones inferiores a 10 por lo que manifiestan las diferentes causas que han impedido dar una calificación de excelente. El 9% de las personas consideraron como la causa “Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente” y “No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar”. siendo esta la más representativa de las causas.

Dentro de estas causas el 6% de los colaboradores estableció otro tipo de causa que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No.4-30.

Tabla 4-30 Otras causas del factor No. 8.

Otras causas
Me gustaría contar con más tiempo laboral para ejercer mi cargo.
El problema es que se está en varias cosas que no es posible realizar bien un trabajo.
Presentar las vacantes disponibles a nivel interno, con el fin de poder postularse al puesto y presentar las pruebas necesarias para poder aplicar.

Elaboración propia

4.8.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-31

Tabla 4-31 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 8.

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Mas capacitaciones a los colaboradores.	5	11%	Ninguna
Aunque estoy bien en el cargo que actualmente tengo y que trato de dar lo mejor de mi, siento que pueda dar mas de lo que doy actualmente.	1	2%	Ninguna
Incentivos educativos	1	2%	Ninguna
Estudiar y alcanzar mi objetivo.	1	2%	Ninguna
Tener en cuenta los intereses del personal.	2	4%	Ninguna
Deberíamos de innovar en el campo de la tecnología: dictar cursos, capacitar al personal, innovar con nuevos productos que le representen un reto también a los miembros de la empresa	1	2%	Ninguna
Evitar tanto movimiento del personal a otras actividades, ya que no realizan bien ni la una ni la otra.	1	2%	Ninguna
Dar a conocer las vacantes, cuando las hayan, y los requisitos para poder postularse.	1	2%	Ninguna
Mejorar el salario, ya que creo que doy lo mejor de mi para la empresa	1	2%	Ninguna
Ubicar a las personas en el area que se sientan bien; no poner a funcionarios a cargos que no le han capacitado	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	2	4%	dos puntos
Total	17	36%	

Elaboración propia

4.9. Factor Desarrollo Personal

4.9.1. Medición y Resultados:

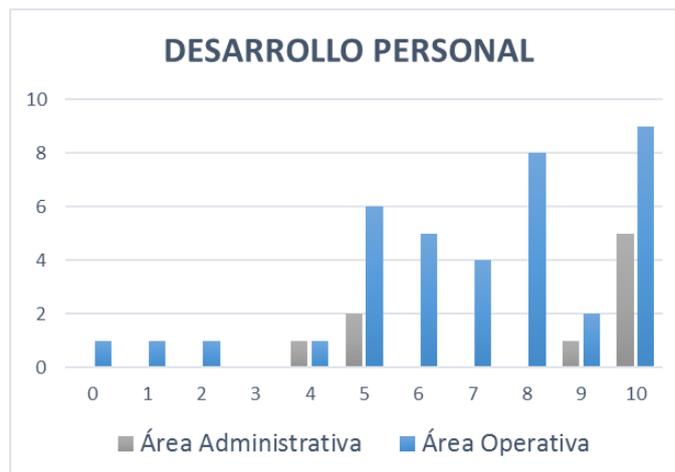
En la pregunta ¿Indigo Technologies estimula su formación personal y profesional, en forma permanente? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-32 Calificaciones cuantitativas del Factor Desarrollo Personal.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	1	1	0
1	0	1	1	1
2	0	1	1	2
3	0	0	0	0
4	1	1	2	8
5	2	6	8	40
6	0	5	5	30
7	0	4	4	28
8	0	8	8	64
9	1	2	3	27
10	5	9	14	140
Gran Total	9	38	47	340
PROMEDIO				7,2
MODA				10
DESVIACION ESTANDAR				2,56

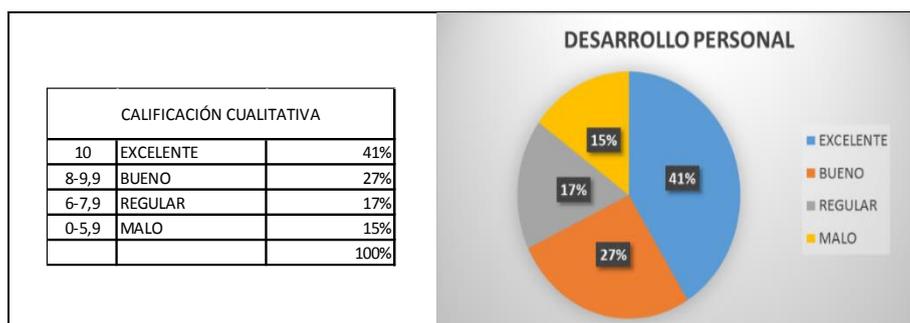
Elaboración propia

Gráfico 4-18 Calificación cuantitativa factor Desarrollo personal.



Elaboración propia

Gráfico 4-19 Calificación cuantitativa factor Desarrollo personal.



Elaboración propia

De Acuerdo a los datos arrojados en la tabla No. 4-32 podemos identificar que el promedio de las calificaciones dadas por los colaboradores para este factor es de 7,2 lo que quiere decir que obtuvo una calificación relativamente **Regular**, la moda es de 10 y su desviación estándar de 2,56.

A pesar de que la calificación de excelente fue la más representativa con un porcentaje del 41%, su promedio fue regular debido a un porcentaje considerable de calificaciones inferiores a 7 que corresponde a un total del 32%. Estas notas bajas han sido dadas tanto por personal operativo como administrativo. De acuerdo a lo anterior se interpreta que Iindigo Technologies no se estimula la formación personal y profesional de manera permanente lo que ha llevado a una calificación desfavorables para el factor.

4.9.2. Identificación de causas

Tabla 4-33 Identificación de causas del factor No. 9.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	14	30%
Personas que calificaron menos de 10	33	70%
a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	15	32%
b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	10	21%
c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	7	15%
d. La empresa carece de los recursos necesarios para ello.	7	15%
e. A la empresa tal mejoramiento no parece preocuparle.	3	6%
f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	2%
Otras causas ¿Cuáles?	2	4%

Elaboración propia

Solo el 30% de los colaboradores consideran que la empresa los estimula plenamente en su formación personal y profesional y por tal motivo dieron la calificación de 10, el restante 70% que equivale a 33 personas calificaron con menos de 10.

El 32% del personal considera que una de las causas por las que este factor no se encuentra en su situación ideal es porque “Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos”, el 21% establecieron como una de las causas “Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas”.

Tabla 4-34 Otras causas del factor No. 9.

Otras causas
Falta aplicación de los programas motivacionales.
Crear programas motivacionales.

Elaboración propia

4.9.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-35.

Tabla 4-35 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No.9

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Capacitaciones	20	43%	Ninguna
Son importantes para el desarrollo de las funciones.	1	2%	Ninguna
Brindar un poco mas de apoyo a las personas que están en formación profesional.	2	4%	Ninguna
1. Entregar becas de estudio que ayuden a sus colaboradores a crecer en el ámbito profesional e intelectual.	1	2%	
2. Estímulos monetarios, bonos, regalos por cumplimiento de metas como muchas empresas lo hacen, con el fin de motivar a sus empleados.	1	2%	Ninguna
Programas o actividades motivacionales	1	2%	Ninguna
Se deberían de realizar jornadas, dentro del horario laboral, al menos de 1 hora, para que los colaboradores puedan estudiar diferentes cursos, ayudarlos en la consecución de recursos para dichos cursos o sus certificaciones	1	2%	Ninguna
Permitir que el empleador pueda capacitarse en ciertos conocimientos, y cuando hablo de permitir me refiero a ser más flexibles con los permisos.	1	2%	Ninguna
Que haya la iniciativa de la empresa de brindar otro nivel de capacitación a los colaboradores que aun no tienen un nivel de escolaridad superior	1	2%	Ninguna
dejar los privilegios con algunos empleados y definir mejor los horarios para todos	1	2%	Ninguna
definir una carrera empresarial	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Tres puntos y una "x"
TOTAL	33	70%	

Elaboración propia

4.10. Factor Relaciones interpersonales

4.10.1. Medición y Resultados:

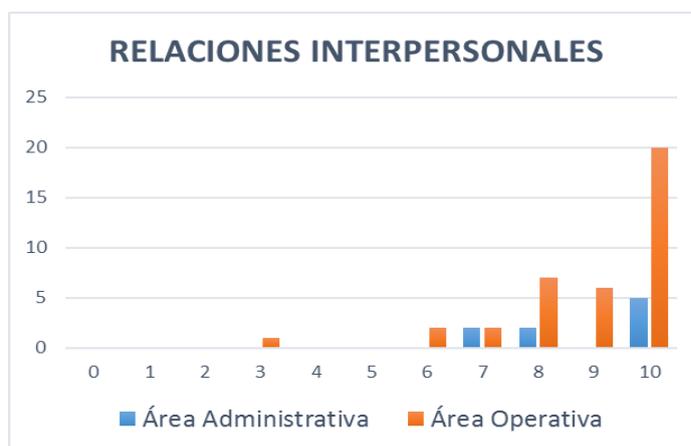
En la pregunta ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son realmente las mejores? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-36 Calificaciones cuantitativas del factor Relaciones Interpersonales.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	1	1	3
4	0	0	0	0
5	0	0	0	0
6	0	2	2	12
7	2	2	4	28
8	2	7	9	72
9	0	6	6	54
10	5	20	25	250
Gran Total	9	38	47	419
PROMEDIO			8,9	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			1,49	

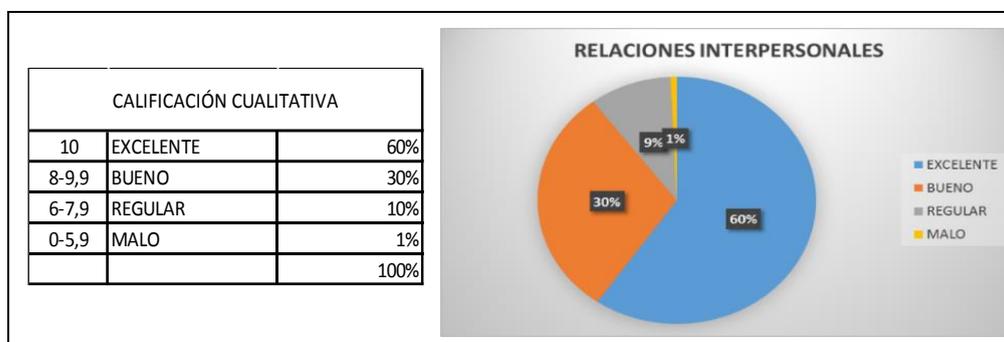
Elaboración propia

Gráfico 4-20 Calificación cuantitativa factor Relaciones interpersonales.



Elaboración propia

Gráfico 4-21 Calificación cualitativa factor Relaciones interpersonales.



Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas No. 4-36 el promedio de la calificación para el factor 10 Relaciones personales es de 8,9 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa de Bueno; la calificación que se presentó con mayor frecuencia (moda) fue de 10, y tiene una desviación estándar de 1,49.

El factor ha obtenido en mayor porcentaje la calificación de excelente en un 60%, pero no ha alcanzado la calificación ideal o deseable debido a las respuestas de 7 colaboradores que consideran el factor entre calificaciones de 3 (Bajo), 6 y 7 (Regular) y 15 que creen que el factor se presenta en la organización como bueno.

Las calificaciones bajas han sido dadas por personal del área operativa. Por tal motivo para un cierto número de colaboradores las relaciones interpersonales que se dan en Indigo Technologies no son las mejores y es por esto que no optado por la calificación de 10.

4.10.2. Identificación de causas

Tabla 4-37 Identificación de causas del Factor No.10.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	25	53%
Personas que calificaron menos de 10	22	47%
a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	8	17%
b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	1	2%
c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	4	9%
d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	0	0%
e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	1	2%
f) Falta más libertad de expresión.	5	11%
g) Las barreras sociales no lo permiten.	0	0%
h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	2	4%
i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	2	4%
Otras causas ¿Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

El 53% de las personas han optado por la calificación de 10, lo que quiere decir que para ellos Indigo Technologies es una empresa donde se cuenta con excelentes espacios para las relaciones laborales con libertad de expresión y presencia de valores que hacen un ambiente laboral gratificante; pero para el otro 47% este factor no está en su situación ideal lo que los ha llevado a dar calificaciones inferiores a 10 y dan sus posibles causas relacionadas en la tabla No. 4-37.

El 17% de las personas coincidieron en que una de las causas es que “En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse”, seguida de “Falta más libertad de expresión” con un 11%.

4.10.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-38.

Tabla 4-38 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 10.

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Realizar integraciones con todo el equipo.	7	15%	Ninguna
Si hay un buen equipo pero debemos un poco mas en el respeto entre compañeros de trabajo.	1	2%	Ninguna
Las relaciones interpersonales en la empresa son muy buenas, pero el comportamiento de algunas personas (que llevan varios años en la empresa), en algunas ocasiones, no son las mejores porque casi nunca están de acuerdo con las decisiones de la empresa. La solución podría ser que se haga una reunión privada entre empleado y directivo para que pueda expresar sus inquietudes las cuales puedan ser resueltas por el directivo.	1	2%	Ninguna
hay buenas relaciones interpersonales en los grupos de trabajo	1	2%	Ninguna
Es difícil decirle al chismoso@ que deje de serlo, lo mismo al cizañero@ o al envidioso@.	1	2%	Ninguna
Tratar a todas las áreas por igual.	2	4%	Ninguna
Permitir una mejor libertad de expresión y que seamos escuchados	1	2%	Ninguna
Muchas personas se remiten netamente a sus funciones y no son abiertas a colaborar aun si tienen espacio disponible.	1	2%	Ninguna
Operamos en un sitio de trabajo de la sede principal, esto genera que no conozcamos del todo a toda la familia Indigo; incluso, cuando hay cambios de personas líderes de procesos, no nos enteramos quienes son.	1	2%	Ninguna
Promover espacios de clima laboral anti stress y que fortalezcan a los empleados en relaciones inter grupales	1	2%	Ninguna
Debemos maximizar el uso de nuestras herramientas de colaboración digital para acercar a nuestros grupos de trabajo, así mismo es necesario establecer actividades que permitan la interacción entre los colaboradores y su conocimiento	1	2%	Ninguna
Mejorar el trabajo en equipo	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	dos puntos y una x
Total	22	47%	

Elaboración propia

4.11. Factor Buen Servicio

4.11.1. Medición y Resultados:

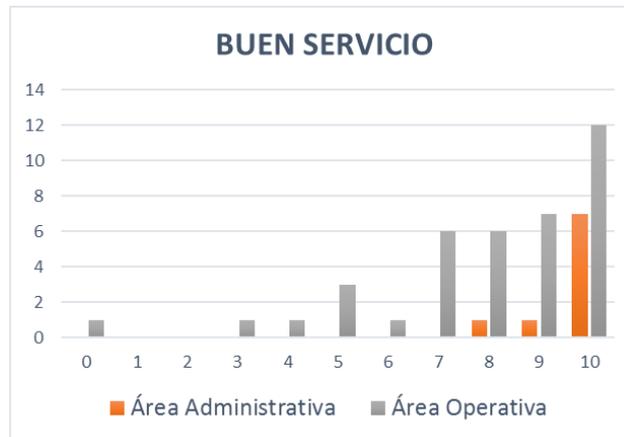
En la pregunta ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-39 Calificaciones cuantitativas del factor Buen Servicio.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	1	1	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	1	1	3
4	0	1	1	4
5	0	3	3	15
6	0	1	1	6
7	0	6	6	42
8	1	6	7	56
9	1	7	8	72
10	7	12	19	190
Gran Total	9	38	47	388
PROMEDIO				8,3
MODA				10
DESVIACION ESTANDAR				2,18

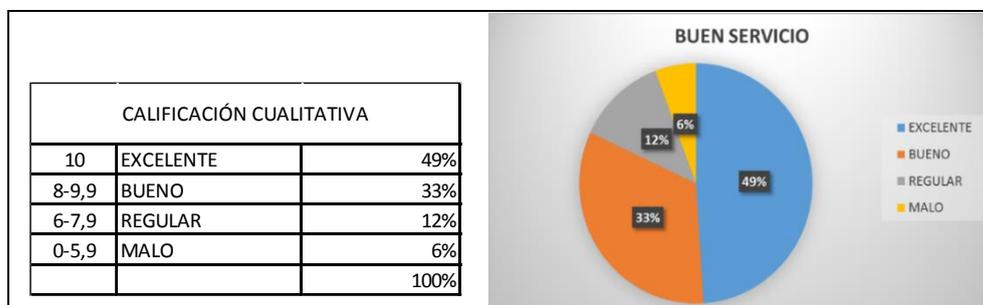
Elaboración propia

Gráfico 4-22 Calificación cuantitativa factor Buen servicio.



Elaboración propia

Gráfico 4-23 Calificación cualitativa factor Buen servicio.



Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas No. 4-39 el promedio de la calificación para el factor 11 es de 8,3 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa **Buena**; la calificación que se presentó con mayor frecuencia (moda) fue de 10, y tiene una desviación estándar de 2,18.

Las calificaciones más bajas (0,3,4,5 y 6) han sido dadas todas por personal del área operativa. Aunque el mayor porcentaje ha sido de calificaciones de 10 es decir excelente con 49%, existe un porcentaje considerable de calificaciones bajas 6% y regulares 12%.

Con estas respuestas dadas por los colaboradores se puede entender que existen falencias e inconformismo por parte de un cierto número de colaboradores operativos con el servicio interno, es decir, que los trabajos que reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, no son trabajos de calidad, ni acordes con los requerimientos que necesitan y no son oportunos; situación que no ha permitido al factor contar con una calificación promedio superior a 8,3.

4.11.2. Identificación de causas

Tabla 4-40 Identificación de causas del factor No. 11

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	19	40%
Personas que calificaron menos de 10	28	60%
a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otro no	15	32%
b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	2	4%
c. La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	5	11%
d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	4	9%
e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	2	4%
f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.	6	13%
Otras causas Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

El 32% de los colaboradores que no se sienten satisfechos con el servicio al cliente interno creen que la principal causa es porque “Algunos de los trabajos que reciben cumplen con esas características, otro no” así mismo, el 13% inconforme considera que la siguiente causa es porque “Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos”. Siendo estas dos las causas seleccionadas con mayor frecuencia por los colaboradores y teniendo en cuenta las demás, es evidente que los procesos no están siendo efectivos y que existen ciertas falencias en el desarrollo de los mismos.

4.11.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-41

Tabla 4-41 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 11.

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Mejor cumplimiento en los tiempo de respuesta de los trabajos y en la mayoría de las situaciones obedecen en falta de personal en la empresa.	2	4%	Ninguna
Se requiere de más personal para entregar a tiempo los trabajos encomendados a otros grupos de trabajo.	1	2%	Ninguna
Verificar oportunamente el cumplimiento de algunas áreas que impiden el normal funcionamiento de los procesos.	1	2%	Ninguna
Falta de planeación y cumplimiento con los compromisos adquiridos	3	6%	Ninguna
Planeación y debida comunicación.	2	4%	Ninguna
Se debería poder realizar una evaluación de los trabajos entregados y que son necesarios para cumplir un determinado objetivo en común con otra área.	1	2%	Ninguna
Mejorar la calidad y tiempos en el área de despliegue.	1	2%	Ninguna
Se debería realizar la entrega de los trabajos con excelente calidad.	1	2%	Ninguna
Definir un método mas ágil para que una áreas no obstaculicen a otras	3	6%	Ninguna
Con poca frecuencia dependo de mi superior, pero a veces la oportunidad de respuesta retrasa mis procesos. Seria positivo reunión periódica.	1	2%	Ninguna
Nos les importa la calidad final de su trabajo.	1	2%	Ninguna
Dentro de mis funciones esta consolidar y presentar informes. Una necesidad es que a los compañeros con falencias en presentación y redacción de informes se les oriente en eso y así no generar reprocesos.	1	2%	Ninguna
Capacitar al usuario en los alcances de la empresa.	1	2%	Ninguna
Mejorar el trabajo en equipo.	1	2%	Ninguna
A nivel administrativo debemos establecer puntos de control en los procedimientos para mitigar los errores. A nivel operativo se debe analizar un plan de choque en el área de soporte y desarrollo para dar alcance a las necesidades de los clientes que redundan en descontento con el servicio de mesa de ayuda.	1	2%	Ninguna
Mejoramiento continuo.	1	2%	Ninguna
Seguimiento y control.	3	6%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos puntos y una x
TOTAL	28	60%	

Elaboración propia

4.12. Factor Solución de Conflicto de interés

4.12.1. Medición y Resultados:

En la pregunta ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-42 Calificaciones cuantitativas del factor Soluciones de Conflicto de Intereses.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	0	0	0	0
6	2	1	3	18
7	1	2	3	21
8	0	3	3	24
9	0	3	3	27
10	6	29	35	350
Gran Total	9	38	47	440
PROMEDIO			9,4	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			1,23	

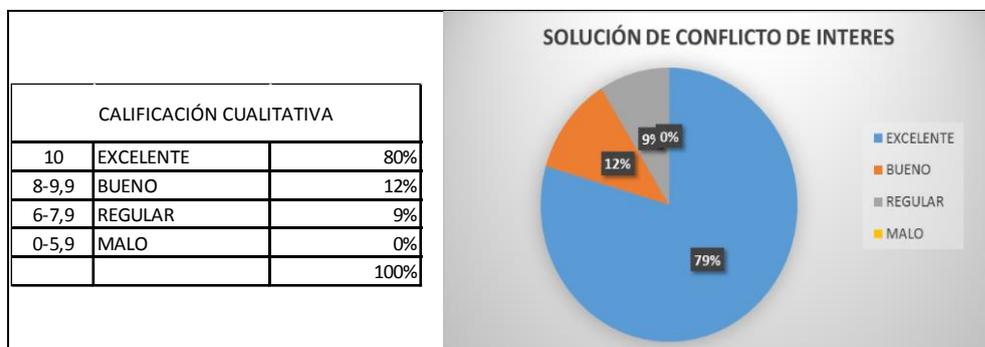
Elaboración propia

Gráfico 4-24 Calificación cualitativa factor Soluciones de conflicto de Intereses.



Elaboración propia

Gráfico 4-25 Calificación cualitativa del factor Soluciones de conflicto de Intereses.



Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior se observa que el promedio de calificación para este factor es de 9,4 por lo cual su calificación cualitativa es **Bueno**, la calificación que se presentó con más frecuencia (moda) fue de 10, y tiene una desviación estándar de 1,23.

A pesar de que la calificación cualitativa excelente es la que cuenta con el mayor porcentaje con un 80%, y que no se obtuvo notas malas es decir inferiores a 6, se contó con un porcentaje considerable de calificación regular y bueno de 9% y 12% consecutivamente, lo que no permitió que el factor contara con el resultado ideal o deseable. Lo anterior nos permite interpretar que hay un número considerable de colaboradores que consideran que en Indigo Technologies no se están afrontando ni solucionando oportunamente los conflictos presentados en la empresa, por lo que falta aún gestionar para lograr mejorar en la situación plenamente satisfactoria dicho factor.

4.12.2. Identificación de causas

Tabla 4-43 Identificación de Causas del factor No. 12.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	35	74%
Personas que calificaron menos de 10	12	26%
a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	3	6%
b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	0	0%
c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.	0	0%
d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	6	13%
e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.	0	0%
f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	2	4%
g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra	0	0%
h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	0	0%
i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	0	0%
Otras causas Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

En la tabla No. 4-43 se puede observar que el 74% de los colaboradores que corresponde a 35 han considerado que en la empresa se cuenta con el factor de solución de conflicto de interés en términos plenamente satisfactorios. El restante 26% que corresponde a 12 de los colaboradores dieron calificaciones inferiores a 10 porque consideran que el factor no se encuentra aún en la situación ideal.

El 13% de los encuestados han definido que una de las causas es que “Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada”.

4.12.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-44.

Tabla 4-44 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 12.

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Que sea talento humano el que socialice.	2	4%	Ninguna
El dialogo entre las partes.	1	2%	Ninguna
La socializacion entre ambas partes es lo mas ideal	2	4%	Ninguna
Aun no he experimentado conflictos considerables en la empresa	1	2%	Ninguna
Hacer talleres con los empleados	2	4%	Ninguna
Capacitar al personal en el tema	2	4%	Ninguna
Que junto con recursos humanos y las personas del problema acuerden compromiso de respeto y ante todo tolerancia.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	1	2%	Un punto
TOTAL	12	26%	

Elaboración propia

4.13. Factor Libertad de Expresión

4.13.1. Medición y Resultados:

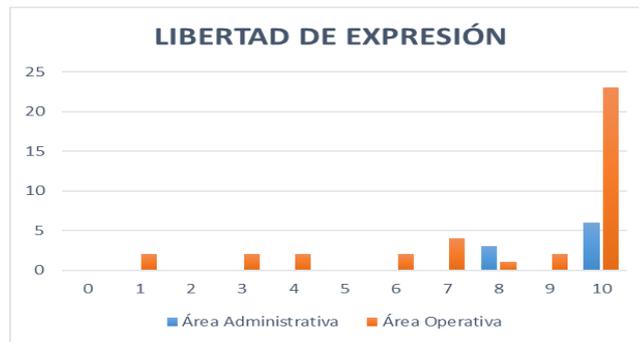
En la pregunta ¿Tiene usted en Indigo Technologies, amplias posibilidades de expresarse libremente? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-45 Calificaciones cuantitativas del factor Libertad de expresión.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	2	2	2
2	0	0	0	0
3	0	2	2	6
4	0	2	2	8
5	0	0	0	0
6	0	2	2	12
7	0	4	4	28
8	3	1	4	32
9	0	2	2	18
10	6	23	29	290
Gran Total	9	38	47	396
PROMEDIO				8,4
MODA				10
DESVIACION ESTANDAR				2,53

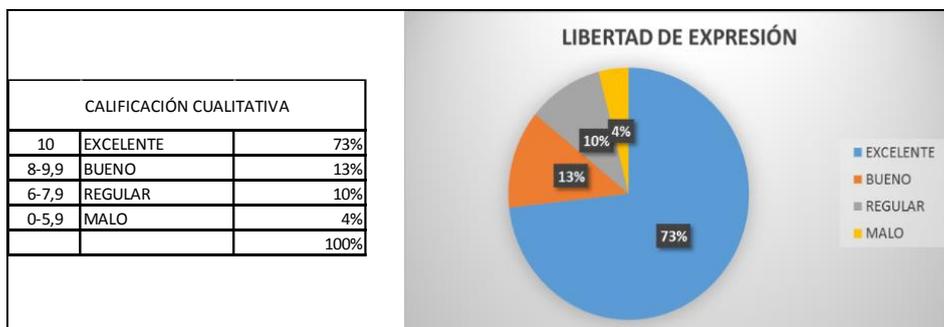
Elaboración propia

Gráfico 4-26 Calificación cuantitativa del factor Libertad de expresión.



Elaboración propia

Gráfico 4-27 Calificación cualitativa del factor Libertad de expresión.



Elaboración propia

En la tabla No. 4-45 se puede observar que el promedio de calificación para este factor es de 8,4 por lo cual su calificación cualitativa es **Bueno**, su moda es de 10, y tiene una desviación estándar de 2,53.

Aunque la calificación cualitativa excelente es la que se presenta en mayor porcentaje con un 73%, el factor no se encuentra en la situación ideal, se contó con un porcentaje considerable de calificación mala y regular en total el 14%, lo que nos permite interpretar que hay un número considerable de colaboradores que consideran que en Indigo Technologies no pueden expresarse libremente para opinar y conseguir el mejoramiento de los procesos y contribuir a la realización del trabajo de la mejor manera.

4.13.2. Identificación de causas

Tabla 4-46 Identificación de causas del factor No. 13.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	29	62%
Personas que calificaron menos de 10	18	38%
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.	6	13%
b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	2	4%
c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	4	9%
d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	0	0%
e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa.	2	4%
f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores	4	9%
g) Mi jefe inmediato no la permite.	1	2%
h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.	0	0%
i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.	7	15%
j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.	1	2%
Otras causas Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

El 13% de las personas han considerado que una de las causas es “Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario”, seguido de “No tenemos suficiente libertad de expresión” con un 13%. Principales causas que consideran ellos, son por las cuales la libertad de expresión no es la mejor en la empresa.

Hay que aclarar que el 62% que equivale a 29 encuestados calificaron con 10 este factor, es decir para ellos no existen causa alguna porque consideran que en la empresa hay libertad de expresión que fomenta las buenas relaciones y el mejoramiento continuo en la organización.

4.13.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-47.

Tabla 4-47 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 13.

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Los canales de comunicación son muy limitados	1	2%	Ninguna
Se debería atender más oportunamente las solicitudes reslizadas	2	4%	Ninguna
Mejorar el relacionamiento empleado, jefes y dueños	1	2%	Ninguna
Hay mucho miedo al momento de generar una opinión por las repercusiones que este pueda tener	1	2%	Ninguna
Los directivos deben tener mas en cuenta las sugerencias de los colaboradores,cuando se hagan sugerencias.	3	6%	Ninguna
Se debería no prometer cosas que es difícil cumplir ya que se aprovechan de los empleados y no se debería exigir horarios en jornadas no laborales	1	2%	Ninguna
los jefes poco nos da tiempo para expresarnos de algunos problemas que tenemos incluso familiares, ya que poco les importa la familia de los colaboradores	1	2%	Ninguna
El impedimento muchas veces es por que no sabemos expresar con palabras correctamente lo se quiere explicar, por ende es importante tener un tiempo de talleres que nos muestren la integración en grupo para poder tener más acercamiento no solo con nuestros compañeros sino con los lideres.	1	2%	Ninguna
Las decisiones se toman desde arriba	1	2%	Ninguna
crear medios de comunicacion pre establecidos para comunicarnos entre jefes y empleados	1	2%	Ninguna
en la empresa solo tienen la razón los dueños	1	2%	Ninguna
Dar más oportunidad a los empleados para la toma de decisiones	1	2%	Ninguna
Mejorar la comunicación con los empleados.	1	2%	Ninguna
Fomentar espacios donde se pueda fomentar la libre expresión.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	1	2%	Un punto
TOTAL	18	38%	

Elaboración propia

4.14. Factor Estabilidad Laboral

4.14.1. Medición y Resultados:

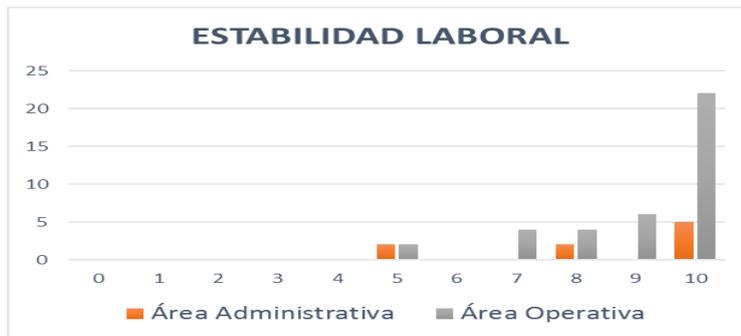
En la pregunta ¿Brinda Indigo Technologies la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-48 Calificaciones cuantitativas del factor Estabilidad Laboral.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	2	2	4	20
6	0	0	0	0
7	0	4	4	28
8	2	4	6	48
9	0	6	6	54
10	5	22	27	270
Gran Total	9	38	47	420
PROMEDIO	8,9			
MODA	10			
DESVIACION ESTANDAR	1,55			

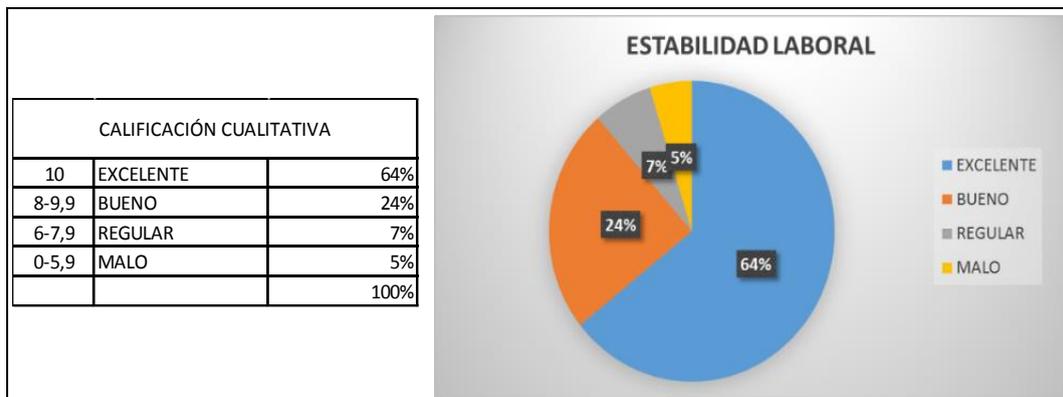
Elaboración propia

Gráfico 4-28 Calificación cuantitativa del factor Estabilidad Laboral.



Elaboración propia

Gráfico 4-29 Calificación cualitativa del factor Estabilidad laboral.



Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla No. 4-48 el promedio de la calificación para el factor 14 es de 8,9 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa **Buena**; la calificación que se presentó con mayor frecuencia (moda) fue de 10, y tiene una desviación estándar de 1,55.

La calificación más baja dada por parte de los encuestados es de 5, y ha sido por igual número de personas en cada una de las áreas. Aunque el mayor porcentaje ha sido de calificaciones 10 es decir excelente con 64%, a la empresa le falta mejorar en el tema para lograr la situación ideal, lo anterior teniendo en cuenta el porcentaje de las calificaciones bueno (24%), regular (7%) y malo (5%), siendo las dos últimas las más preocupantes que nos dan a entender la preocupación existente por parte de cierto número de colaboradores con respecto a su estabilidad laboral en la empresa.

4.14.2. Identificación de causas

Tabla 4-49 Identificación de Causas del factor No. 14.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	27	57%
Personas que calificaron menos de 10	20	43%
a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	3	6%
b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, es motivo de despido.	0	0%
c) Permanentemente hacen reestructuraciones.	6	13%
d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).	7	15%
e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.	1	2%
f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	1	2%
Otras causas Cuáles?	3	6%

Elaboración propia

Los resultados de la tabla No. 4-49 nos da a conocer que 57% de los colaboradores que corresponde a 27 personas han considerado que el factor estabilidad laboral en Indigo Technologies se encuentra en la situación ideal. El restante 43% que corresponde a 20 encuestados dieron calificaciones inferiores a 10.

El 15% de los colaboradores han definido como causa por la cual el factor no es plenamente satisfactorio “Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal)” y el 13% de los encuestados consideran que otra de las causas es que “Permanentemente hacen reestructuraciones”. Siendo estas dos las más representativas. Causas que, al mejorarlas, le permitirá a la empresa ofrecer a sus colaboradores una buena estabilidad laboral generando en ellos tranquilidad necesaria para el desarrollo de sus labores.

Dentro de estas causas el 6% de los encuestados dieron otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-50

Tabla 4-50 Otras causas del factor No. 14

Otras causas
Comunicaciones de renovación o no de los contratos.
Se depende mucho de algunos clientes y si estos no cancelan, las nóminas se atrasan y eso ha ocasionado que algunos compañeros hayan cambiado de trabajo.
A veces hay problemas económicos y eso afecta mucho la estabilidad emocional del trabajador.

Elaboración propia

4.14.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-51

Tabla 4-51 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 14.

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Cambiar el tipo de contrato.	2	4%	Ninguna
Mejorar las condiciones de estabilidad laboral	4	9%	Ninguna
Entiendo que se realicen las reestructuraciones de personal, por la situación económica por la que ha pasado la empresa.	1	2%	Ninguna
Mejorar el relacionamiento con los clientes para garantizar el flujo necesario	1	2%	Ninguna
Comunicar con anticipación si el contrato del empleado se renueva o se va a dar por terminado	3	6%	Ninguna
Poco a poco los contratos van apareciendo y la estabilidad económica va llegando	1	2%	Ninguna
Aunque se esta mejorando en el ambito salarial aún hay personas a las que no se les mejora el salario y por esto buscan otras ofertas.	1	2%	Ninguna
Mejorar el producto y conseguir mas clientes	1	2%	Ninguna
La incertidumbre de cambio es latente	1	2%	Ninguna
Prestamos en bancos	1	2%	Ninguna
Que la compañía no se reestructure tanto o cambios rapidos de lideres	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos punto y una x
TOTAL	20	43%	

Elaboración propia

4.15. Factor Reconocimiento

4.15.1. Medición y Resultados:

En la pregunta ¿A las personas que se distinguen en Indigo Technologies, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-52 Calificación cuantitativa del factor No.15.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	1	0	1	0
1	1	1	2	2
2	0	1	1	2
3	0	0	0	0
4	0	1	1	4
5	0	7	7	35
6	0	4	4	24
7	2	7	9	63
8	3	4	7	56
9	1	4	5	45
10	1	9	10	100
Gran Total	9	38	47	331
PROMEDIO			7,0	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			2,54	

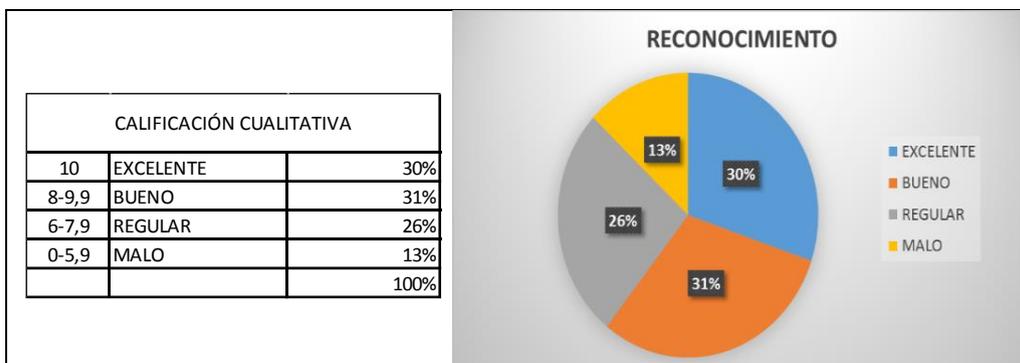
Elaboración propia

Gráfico 4-30 Calificación cuantitativa del factor reconocimiento.



Elaboración propia

Gráfico 4-31 Calificación cualitativa del factor reconocimiento.



Elaboración propia

De acuerdo a los datos de la tabla No. 4-52 el promedio de la calificación para el factor 15 es de 7,0 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa **Regular**; una moda de 10, y tiene una desviación estándar de 2,54. Este factor es el que cuenta con la menor calificación promedio.

Se presentaron calificaciones bajas de 0,1,2,4 y 5 dadas tanto por personal operativo como administrativo. En este factor las calificaciones estuvieron muy divididas a diferencia de los demás, presentándose la calificación de Bueno en mayor porcentaje con un 31% pero solo supera a la calificación de excelente por un 1%; la calificación de Regular es del 26% y malo 13%.

Existiendo este alto porcentaje de calificaciones tan bajas se considera que en la empresa es mínimo el reconocimiento que se le hace a las personas por la realización de un buen trabajo o que incentiven a continuar contribuyendo en el crecimiento de la organización. Y así mismo se puede considerar que solo se les ha dado este incentivo a unos pocos.

4.15.2. Identificación de causas

Tabla 4-53 Identificación de Causas del factor No. 15.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	10	21%
Personas que calificaron menos de 10	37	79%
a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa.	15	32%
b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto.	14	30%
c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.	0	0%
d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	2	4%
e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	7	15%
f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.	2	4%
g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	4	9%
Otras causas Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

En la tabla anterior podemos verificar lo mencionado en el análisis de los resultados, que el factor 15 es el que cuenta con menos calificaciones de 10 lo que quiere decir que en este aspecto la empresa está teniendo muchas falencias en cuanto al reconocimiento hacia el buen trabajo de sus colaboradores.

El 32% de los encuestados han determinado que la causa por que la que este factor se encuentra en dicha escala de calificación es porque “No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa”, seguido de Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta

mayor sensibilidad al respecto con un 30% y “Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras”, siendo estas tres causas las más representativas.

4.15.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-54.

Tabla 4-54 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 15.

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Mas reconocimientos para los colaboradores.	10	21%	Ninguna
Todas las áreas son importantes deberían tener el mismo valor por parte de la empresa.	3	6%	Ninguna
Se debería tener un proceso de estímulo para los empleados	2	4%	Ninguna
Conozco el buen trabajo de algunas personas, pero no es costumbre de indigo incentivar ni mucho menos reconocerlas, creo yo	1	2%	Ninguna
Incentivar.	4	9%	Ninguna
Adaptar diferentes formas de reconocimiento.	2	4%	Ninguna
Observar más el trabajo de cada colaborador, el esfuerzo que hace, la motivación con la que cuenta.	1	2%	Ninguna
Valorar el trabajo de calidad.	1	2%	Ninguna
Al que obtenga un logro que se lo reconozcan, pero de manera que lo incentive a querer seguir sobresaliendo.	1	2%	Ninguna
La empresa debe fomentar mas el bienestar laboral ,y generar un presupuesto para resaltar esos reconocimientos ,para asi motivar mas el personal de la empresa en todas las áreas.	1	2%	Ninguna
Volver a activar el programa del empleado del mes.	2	4%	Ninguna
Reconocer a los mejores empleados semanalmente.	1	2%	Ninguna
Considero que al cumplir metas se debe dar reconocimiento al grupo que participa en ese logro.	1	2%	Ninguna
Crear un plan de intensivos.	2	4%	Ninguna
Al burro toca darle látigo pero también zanahoria.	1	2%	Ninguna
Valorar mas el trabajo por areas y generar incentivos.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Una persona solo coloco "no", otra una "x" y otra un punto.
	37	79%	

Elaboración propia

4.16. Factor Salario

4.16.1. Medición y Resultados:

En la pregunta ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-55 Calificaciones cuantitativa y cualitativas del factor salario.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	1	1	0
1	0	0	0	0
2	0	1	1	2
3	0	2	2	6
4	1	1	2	8
5	1	5	6	30
6	1	4	5	30
7	0	1	1	7
8	1	8	9	72
9	0	6	6	54
10	5	9	14	140
Grand Total	9	38	47	349
PROMEDIO			7,4	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			2,54	

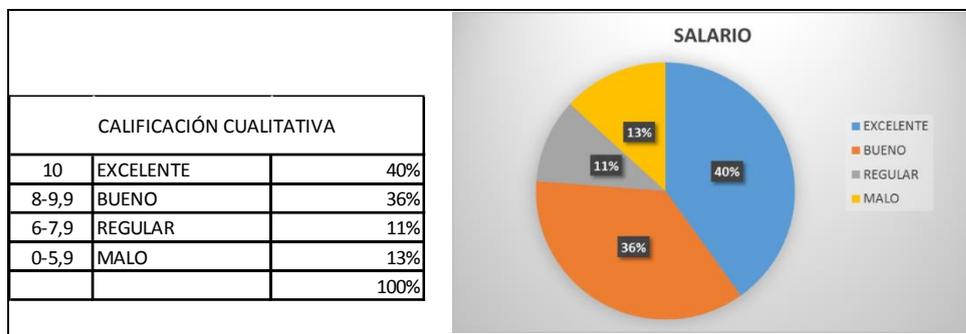
Elaboración propia

Gráfico 4-32 Calificación cuantitativa del factor salario.



Elaboración propia

Gráfico 4-33 Calificación cualitativa del factor salario.



Elaboración propia

De Acuerdo a los datos arrojados en la Tabla No. 4-55 podemos identificar que el promedio de las calificaciones dadas por los colaboradores para este factor es de 7,4 lo que quiere decir que obtuvo una calificación relativamente **Regular**, la moda es de 10 y su desviación estándar de 2,54.

A pesar de que la calificación de excelente fue la más representativa con un porcentaje del 41%, el promedio de este factor es regular debido a un porcentaje considerable de calificaciones inferiores a 8 que corresponde a un total del 24%., con este resultado, se puede interpretar que en Indigo Technologies no se está realizando una justa retribución en salario a sus colaboradores por las labores desarrolladas, situación que genera inconformismo y desmotivación por parte de los mismos. Estas notas bajas han sido dadas tanto por personal operativo como administrativo.

4.16.2. Identificación de causa

Tabla 4-56 Identificación de causa del factor 16

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	14	30%
Personas que calificaron menos de 10	33	70%
a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	15	32%
b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	8	17%
c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	10	21%
d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	5	11%
e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa mejoren.	7	15%
f) La situación económica de la empresa no lo permite.	5	11%
Otras causas Cuáles?	3	6%

Elaboración propia

Los resultados de la tabla No. 4-56 nos da a conocer que el 70% de los colaboradores que corresponde a 33 personas han considerado que el factor Salario en Indigo Technologies no se encuentra en la situación ideal solo para el restante 30% que corresponde a 14 encuestados dieron calificaciones de 10.

La causa más representativa por la que consideran que el factor no se encuentra en su situación ideal es porque “El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo” con un 32% seguido de “Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo” con un 21% y “El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño” 17%, siendo estos tres las causas más seleccionadas por los colaboradores.

Dentro de estas causas el 6% de los encuestados dieron otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-57.

Tabla 4-57 Otras causas del factor No. 16

Otras causas
No se realiza.
Valorar el compromiso y desempeño en las funcionalidades que han generado aporte y crecimiento a la empresa.
Funcionarios con el mismo cargo, distinto salario.

Elaboración propia

4.16.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-58.

Tabla 4-58 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 16

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
El incremento del salario debería ser mas justo.	1	2%	Ninguna
Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	1	2%	Ninguna
Realizar mejora de acuerdo al rendimiento.	1	2%	Ninguna
Mejorar la retribución salarial de acuerdo a las funciones y labores encomendadas.	2	4%	Ninguna
Entiendo que la empresa no pueda subir los salarios por la situación económica por la que ha pasado.	1	2%	Ninguna
Realizar un estudio de salarios.	6	13%	Ninguna
Incremento según el compromiso del trabajador	5	11%	Ninguna
Mejorar las condiciones salariales.	1	2%	Ninguna
El salario es bajo ya que la el nivel de estudio es alto	1	2%	Ninguna
Realizar un ajuste a todo el personal, porque siempre se realiza el ajuste bueno solo a unos pocos.	1	2%	Ninguna
El salario debería ser igual a nivel de cargos.	6	13%	Ninguna
Entiendo que Indigo es una empresa que esta abriendo mercado a nivel nacional, espero que cuando este más solida los lideres califiquen el esfuerzo laboral y así pueda identificar quien es merecedor de un incremento salarial.	1	2%	Ninguna
Estandarizar los salarios.	1	2%	Ninguna
Que por favor mejoren la escala salarial y de esta forma aumenten los sueldos.	1	2%	Ninguna
Se deben establecer mecanismos que permitan conservar el poder adquisitivo año tras año y no permitir que los salarios queden sin cambios respecto al costo de vida.	1	2%	Ninguna
Premiar economicamente cuando el se da todo el esfuerzo, es muy motivante tener estas metas y dar lo mejor por la empresa.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	2	4%	Un punto y una "x"
TOTAL	33	70%	

Elaboración propia

4.17. Factor Normas y Reglamentos

4.17.1. Medición y Resultados:

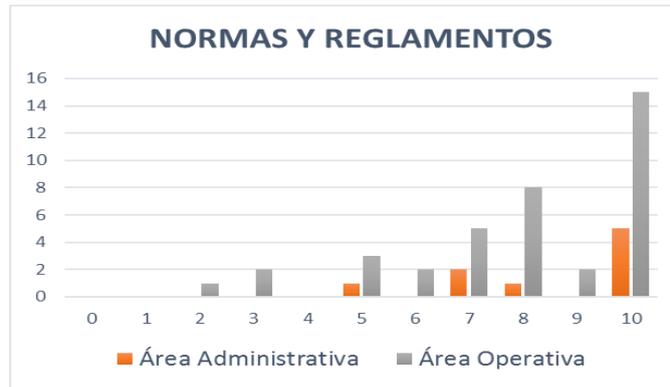
En la pregunta ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en Indigo Technologies, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-59 Calificaciones cuantitativa y cualitativas del factor Normas y Reglamentos.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	1	1	2
3	0	2	2	6
4	0	0	0	0
5	1	3	4	20
6	0	2	2	12
7	2	5	7	49
8	1	8	9	72
9	0	2	2	18
10	5	15	20	200
Grand Total	9	38	47	379
PROMEDIO			8,1	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			2,16	

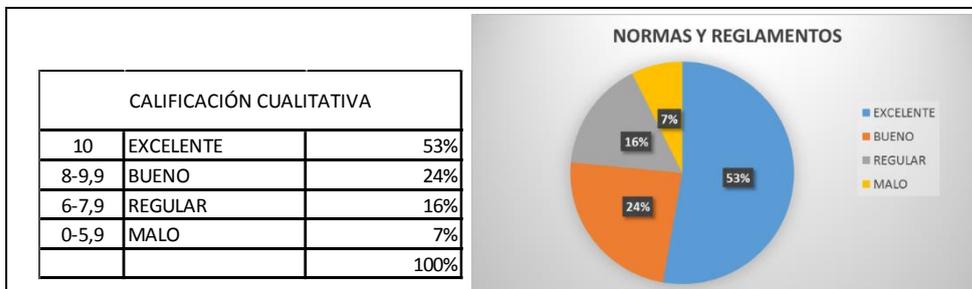
Elaboración propia

Gráfico 4-34 Calificación cuantitativa del factor Normas y reglamentos.



Elaboración propia

Gráfico 4-35 Calificación cualitativa del factor Normas y reglamentos.



Elaboración propia

De acuerdo a los datos de la tabla No. 4-59 el promedio de la calificación para el factor 17 es de 8,1 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa Buena; una moda de 10, y tiene una desviación estándar de 2,16.

Tanto por parte de personal operativo como administrativo, se presentaron calificaciones bajas. Aunque un poco más de la mitad fue en calificaciones de excelente, las mencionadas anteriormente nos permiten observar que las normas, procedimientos, controles, manuales etc. en Indigo Technologies no son los acordes para agilizar los procesos y el trabajo de las personas.

4.17.2. Identificación de causas

Tabla 4-60 Identificación de causas del factor 17.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	20	43%
Personas que calificaron menos de 10	27	57%
a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	10	21%
b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	4	9%
c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	4	9%
d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	7	15%
e) Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	2	4%
Otras causas Cuáles?	1	2%

Elaboración propia

En la tabla No. 4- 60 podemos observar que el 57% de los colaboradores que corresponde a 27 encuestados han considerado que el factor en Indigo Technologies no se encuentra en la situación ideal, solo para el restante 43% que corresponde a 20 personas dieron calificaciones de 10, es decir que para estos últimos el factor Normas y Reglamentos se encuentra en la situación ideal.

La causa más representativa por la que consideran que el factor no se encuentra en su situación ideal es porque “La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos” con un 21% seguido de “Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos” 15%.

Dentro de estas causas el 2% que equivale a una persona dio otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-61

Tabla 4-61 Otras causas del factor No.17

Otras causas
Conocimiento en todas las áreas para dar cumplimiento.

Elaboración propia

4.17.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-62.

Tabla 4-62 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 17

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Definir metas y objetivos claros	4	9%	Ninguna
Existen muy buenos protocolos y normas en la empresa para desempeñar las funciones, pero para ésto se requiere de tener el personal necesario para dar cumplimiento a las mismas.	1	2%	Ninguna
Que se organicen los procedimientos y lo den a conocer	2	4%	Ninguna
Minimizar canales de aprobación en procedimientos, a los estrictamente necesarios	2	4%	Ninguna
Que se aplique lo establecido	1	2%	Ninguna
Conocimiento en todas las areas, permitiendo aplicar las normas y establecer si se deben actualizar	1	2%	Ninguna
Organizar y depurar las normas actuales que impide un mejor clima organizacional	2	4%	Ninguna
Tener en cuenta que no siempre se tiene la razón en muchas de las decisiones que se toman y actuar de manera rápida y efectiva.	1	2%	Ninguna
Reorganizar los procesos actuales de la empresa	4	9%	Ninguna
Saber expresar con mayor claridad la información.	1	2%	Ninguna
Mayor difusión de los documentos, manuales, etc.	1	2%	Ninguna
Distribuir correctamente y acorde a las necesidades la mano de obra y así evitar retrasos en la operación por falta de personal	1	2%	Ninguna
Evaluar que las normas que rigen la empresa tengan como prioridad la satisfacción de nuestros clientes	1	2%	Ninguna
Hay que estudiar esta parte	1	2%	Ninguna
Mejorar las metas de la empresa	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos puntos y una "x"
TOTAL	27	57%	

Elaboración propia

4.18. Factor Evaluación del Desempeño

4.18.1. Medición y Resultados:

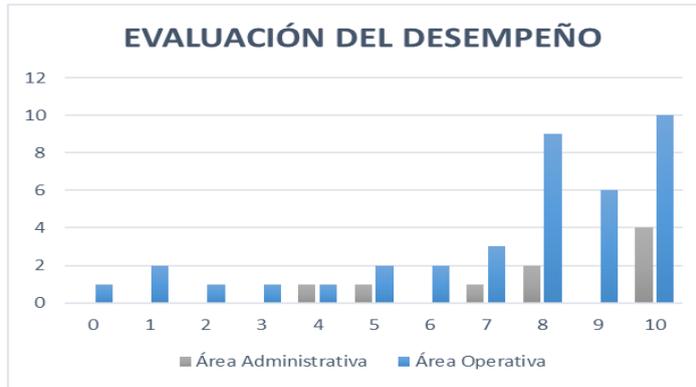
En la pregunta ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-63 Calificaciones cuantitativa y cualitativas del factor Evaluación del desempeño.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	1	1	0
1	0	2	2	2
2	0	1	1	2
3	0	1	1	3
4	1	1	2	8
5	1	2	3	15
6	0	2	2	12
7	1	3	4	28
8	2	9	11	88
9	0	6	6	54
10	4	10	14	140
Gran Total	9	38	47	352
PROMEDIO	7,5			
MODA	10			
DESVIACION ESTANDAR	2,70			

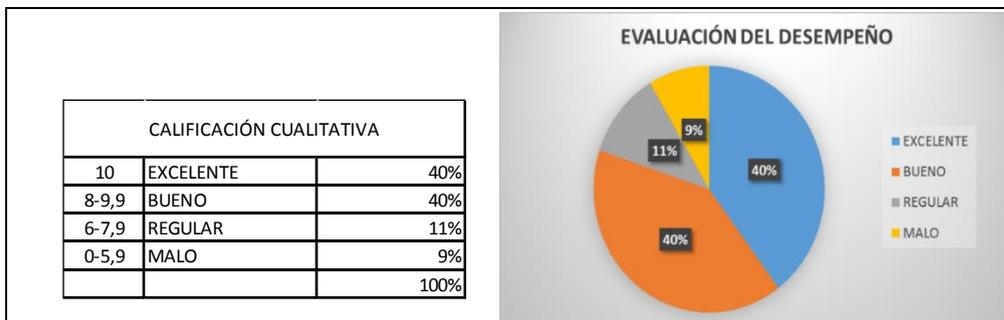
Elaboración propia

Gráfico 4-36 Calificación cuantitativa del factor Evaluación del desempeño.



Elaboración propia

Gráfico 4-37 Calificación cualitativa del factor Evaluación del desempeño.



Elaboración propia

De acuerdo a los datos de la tabla No.4-63 el promedio de la calificación para el factor Evaluación del Desempeño es de 7,5 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa **Regular**; la calificación presentada con mayor frecuencia es de 10, y tiene una desviación estándar de 2,70. Es uno de los factores que cuenta con la menor calificación promedio.

Las calificaciones de excelente y bueno se presentan en igual porcentaje con un 40% cada una; pero se presentaron calificaciones Bajas de 0,1,2,3,4,5 y Regulares menores de 8 dadas tanto por personal operativo como administrativo. Lo que nos permite identificar que la percepción de los colaboradores de Indigo Technologies con respecto al factor es que los sistemas de evaluación del desempeño no están siendo objetivos, oportunos, equitativos o constructivos.

4.18.2. Identificación de causas

Tabla 4-64 Identificación de causas del factor 18.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	14	30%
Personas que calificaron menos de 10	33	70%
a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	10	21%
b) Falta objetividad en la evaluación	5	11%
c) La evaluación no se hace en el momento oportuno.	12	26%
d) La evaluación no es imparcial	2	4%
e) Más que constructiva, la evaluación es represiva	0	0%
f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	4	9%
g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	4	9%
h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	6	13%
Otras causas Cuáles?	1	2%

Elaboración propia

De acuerdo a los datos de tabla No. 4-64 podemos observar que el 70% de los colaboradores que corresponde a 33 personas han considerado que el factor 18 en Indigo Technologies no se encuentra en la situación ideal, solo para el restante 30% que corresponde a 14 colaboradores dieron calificaciones de 10, es decir que la percepción de es estos últimos es que el factor de Evaluación del desempeño se encuentra en la situación plenamente satisfactoria.

La causa más representativa por la que considera cierto número de colaboradores que el factor no se encuentra en su situación ideal es porque “La evaluación no se hace en el momento oportuno.” con un 26% seguido de “La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.” 21% y “No existe una cultura de la evaluación de desempeño” con un 13%; siendo estas las tres causas más seleccionadas por los encuestados.

Dentro de estas causas el 2% que equivale a una persona dio otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-65.

Tabla 4-65 Otras causas del factor No.18

Otras causas
Lo desconozco.

Elaboración propia

4.18.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-66.

Tabla 4-66 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 18

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Hacer las evaluaciones de desempeño más constantemente.	1	2%	Ninguna
Programa de evaluaciones de desempeño.	6	13%	Ninguna
Se debe ser congruente con los puntajes obtenidos para mejoramiento o estimulación hacia los empleados.	1	2%	Ninguna
Dependiendo de las funciones implementen evaluaciones y dependiendo de los resultados negativos o positivos, se busque maneras de como mejorar entre ambas partes, para implementar controles en las fallas.	1	2%	Ninguna
Mejorar el proceso de evaluación de desempeño	4	9%	Ninguna
Se observa esa evaluación más como un requisito por cumplir, que realmente lo que ella es o su objetivo principal	1	2%	Ninguna
Mejorar y realizar la evaluación en las fechas establecidas.	8	17%	Ninguna
Ser imparcial al momento de aplicar la evaluación.	1	2%	Ninguna
Para poder evaluar correctamente el desempeño, deberían dar a conocer a todos el manual de funciones, para que de esta forma evalúan objetivamente.	1	2%	Ninguna
Socializar la metodología de evaluación de desempeño.	2	4%	Ninguna
Plantear planes de evaluación más asertivos a la necesidad de la empresa y al area que pertenece.	1	2%	Ninguna
Revisar los perfiles de cargos y ajustarlos a la realidad.	2	4%	Ninguna
Respuestas Nulas.	4	9%	Dos puntos, una "x" y un "no"
TOTAL	33	70%	

Elaboración propia

4.19. Factor Comunicación y Retroalimentación

4.19.1. Medición y Resultados:

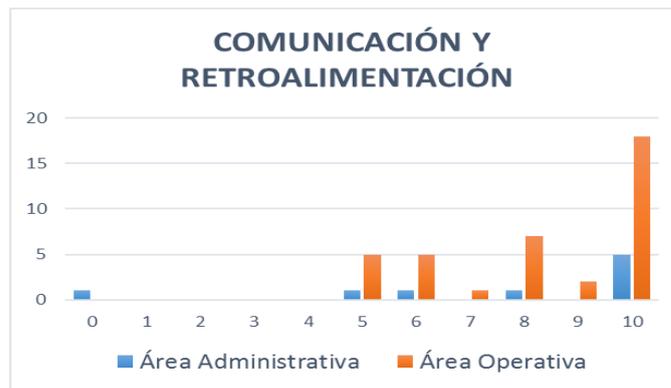
En la pregunta ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-67 Calificaciones cuantitativa del factor Comunicación y Retroalimentación.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	1	0	1	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	1	5	6	30
6	1	5	6	36
7	0	1	1	7
8	1	7	8	64
9	0	2	2	18
10	5	18	23	230
Gran Total	9	38	47	385
PROMEDIO	8,2			
MODA	10			
DESVIACION ESTANDAR	2,24			

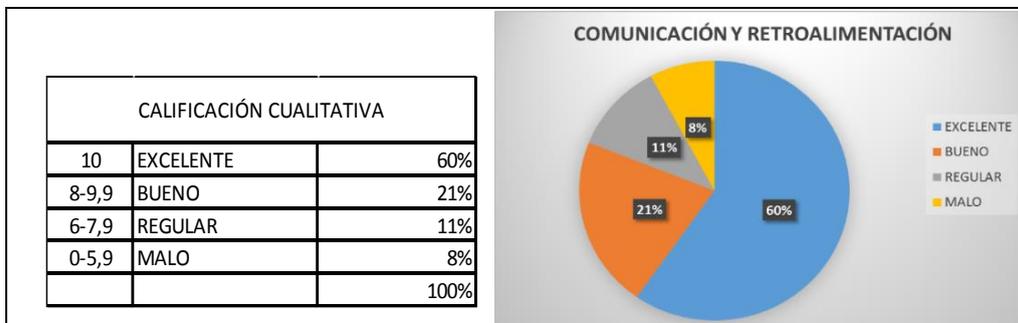
Elaboración propia

Gráfico 4-38 Calificación cuantitativa del factor Comunicación y retroalimentación.



Elaboración propia

Gráfico 4-39 Calificación cualitativa del factor Comunicación y retroalimentación.



Elaboración propia

En la tabla No.4-67 el promedio de la calificación para el factor Comunicación y Retroalimentación es de 8,2 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa **Buena**, la calificación presentada con mayor frecuencia (moda) es de 10, y tiene una desviación estándar de 2,24.

Aunque la calificación de excelente supera el 50%, el factor no se encuentra en la situación ideal; la percepción para un grupo considerable de colaboradores tanto administrativos como operativos es que en la empresa la comunicación y Retroalimentación es mala (8%) y regular (11%).

4.19.2. Identificación de causas

Tabla 4-68 Identificación de causas del factor 19.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	23	49%
Personas que calificaron menos de 10	24	51%
a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	11	23%
b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	5	11%
c) Siempre hay que pedir cita.	1	2%
d) Los jefes oyen, pero no escuchan.	5	11%
e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	5	11%
f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen	1	2%
g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.	1	2%
h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	0	0%
Otras causas Cuáles?	2	4%

Elaboración propia

En los datos de tabla No. 4-68 podemos observar que el 49% de las personas encuestadas han considerado que el factor Comunicación y Retroalimentación en Indigo

Technologies se encuentra en la situación ideal, pero el 51% que corresponde a 24 colaboradores dieron calificaciones inferiores a 10, es decir que la percepción de estos últimos es que el factor de Evaluación del desempeño aún no se encuentra en la situación plenamente satisfactoria.

La causa más representativa por la que consideran que el factor no se encuentra en su situación ideal es porque “La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.” con un 23% y “Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes”, “Los jefes oyen, pero no escuchan”, “Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta” estos tres últimos cada uno con un porcentaje del 11%.

Dentro de estas causas el 4% que equivale a dos personas dio otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-69.

Tabla 4-69 Otras causas del factor No.19

Otras causas
Dada a la falta de personal que actualmente hay, tienen que disponer del personal.
En muchas ocasiones hay falta de comunicación entre jefes y empleados.

Elaboración propia

4.19.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-70.

Tabla 4-70 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 19

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Definir un mejor canal de comunicación	6	13%	Ninguna
Que este laborando, ocasionando viajes inesperados y por consiguiente una difícil realización del trabajo.	1	2%	Ninguna
Definir realmente las funciones de los jefes	1	2%	Ninguna
Atender a lo solicitado, si no se puede en el momento realizarlo después y no tener que estar insistiendo constantemente.	1	2%	Ninguna
Escuchar la opinión de los empleados	5	11%	Ninguna
Tener mas contacto con los empleados	1	2%	Ninguna
La comunicación en la empresa es la transmisión de información de los directivos a los colaboradores, por ende seria bueno que los lideres expresaran adecuadamente y con coherencia lo que se quiere alcanzar.	1	2%	Ninguna
Espacios informales para compartir y poder expresar propuestas u opiniones	2	4%	Ninguna
Es importante que cuando a través del jefe inmediato se de una inquietud, sea resuelta desde gerencia	1	2%	Ninguna
Los dueños siempre están ocupados	1	2%	Ninguna
La comunicación ha sido buena	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos puntos y una 'x'
TOTAL	24	51%	

Elaboración propia

4.20. Factor Selección e Inducción

4.20.1. Medición y Resultados:

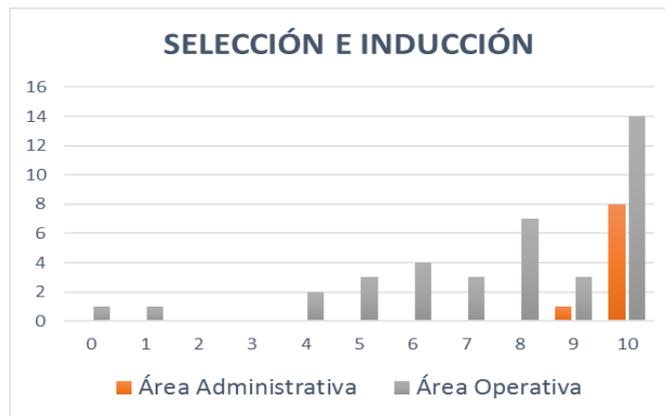
En la pregunta ¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a Indigo Technologies, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-71 Calificaciones cuantitativa y cualitativas del factor Selección e Inducción.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	1	1	0
1	0	1	1	1
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	2	2	8
5	0	3	3	15
6	0	4	4	24
7	0	3	3	21
8	0	7	7	56
9	1	3	4	36
10	8	14	22	220
Gran Total	9	38	47	381
PROMEDIO			8,1	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			2,45	

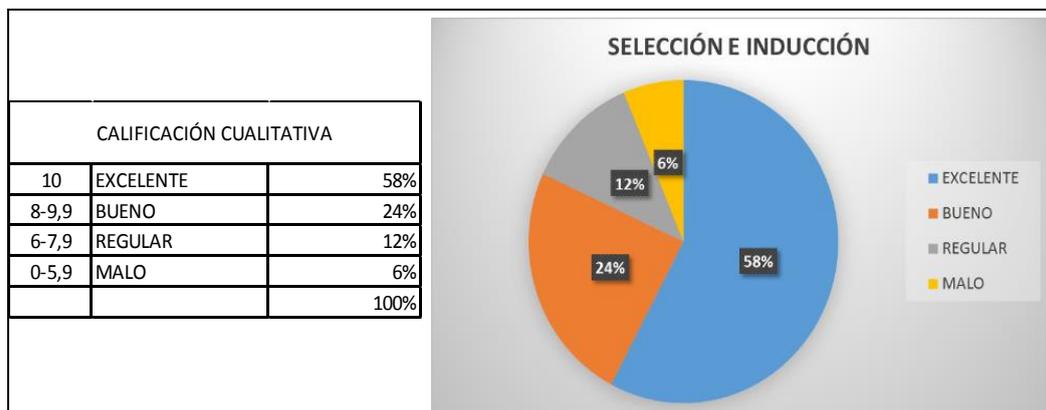
Elaboración propia

Gráfico 4-40 Calificación cuantitativa del factor Selección e Inducción.



Elaboración propia

Gráfico 4-41 Calificación cualitativa del factor Selección e Inducción.



Elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos de la tabla No. 4-71 el promedio de la calificación para el factor Selección e Inducción es de 8,1 lo que quiere decir que obtuvo una calificación cualitativa **Buena**; la moda para este factor al igual que los demás es de 10, y tiene una desviación estándar de 2, 45.

En el **grafico No. 4-41** podemos observar que la calificación de excelente ha sido del 58%, y 24% Bueno. Pero a pesar de lo anterior el factor ha contado con calificaciones de Malo y Regular con un 6% y 12% consecutivamente, siendo estas calificaciones las que nos

permite identificar que en la empresa existen percepciones desfavorables en cuanto a la selección e inducción de los colaboradores.

4.20.2. Identificación de causas

Tabla 4-72 Identificación de causas del factor 20.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	22	47%
Personas que calificaron menos de 10	25	53%
a) Indigo Technologies no se preocupa por vincular a los mejores	1	2%
b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	11	23%
c) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	6	13%
d) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa.	4	9%
e) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	0	0%
Otras causas Cuáles?	4	9%

Elaboración propia

De acuerdo a los datos de la tabla No. 4-72 el 23% de los colaboradores han considerado que una de las causas por las que el factor no se encuentra en la situación ideal es porque “No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción”, 13% han definido la causa “En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar”

Dentro de estas causas el 9% que equivale a cuatro personas consideraron otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-73

Tabla 4-73 Otras causas del factor No.20

Otras causas
Falta de tiempo para la Inducción a los nuevos empleados.
Realizar la inducción de las funcionalidades a realizar.
Realizar la inducción de las funciones a realizar.
A algunos no se les brinda la inducción necesaria y no saben que realizar.

Elaboración propia

4.20.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-74.

Tabla 4-74 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 20

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Mas inducción y capacitación al momento de ingresar a la compañía.	7	15%	Ninguna
Se debería contar con el acompañamiento del área encargada para conocer mas de la empresa.	1	2%	Ninguna
Mejorar el sistema de selección.	6	13%	Ninguna
Definir un proceso de selección y prueba técnica para cada cargo.	1	2%	Ninguna
Mejorar el programa de Inducción.	2	4%	Ninguna
Establecer una lista de chequeo de las actividades a realizar cuando se vincula un empleado.	1	2%	Ninguna
Tener definido el cargo y las funciones a realizar.	1	2%	Ninguna
Brindar una inducción de calidad, con el fin de permitirle al funcionario engarnar de manera rápida y efectiva con su equipo de trabajo.	1	2%	Ninguna
Ejecutar el cronograma de inducción y reinducción	1	2%	Ninguna
No la conosco en su totalidad	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos puntos y una 'x'
TOTAL	25	53%	

Elaboración propia

4.21. Factor Identidad e Imagen de la Organización

4.21.1. Medición y Resultados:

En la pregunta ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de Indigo Technologies?

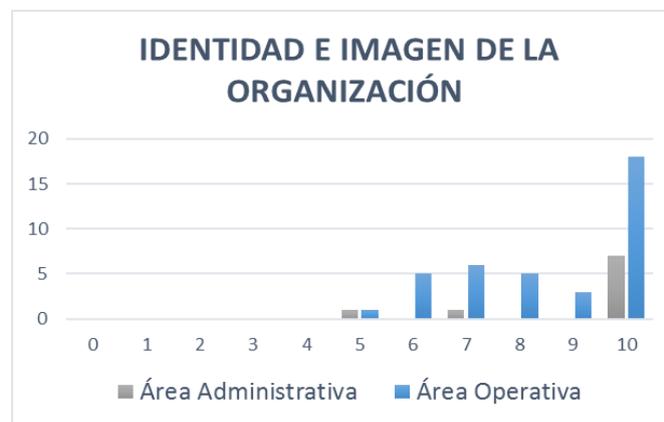
Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-75 Calificación cuantitativa del factor Identidad e imagen de la Organización.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	1	1	2	10
6	0	5	5	30
7	1	6	7	49
8	0	5	5	40
9	0	3	3	27
10	7	18	25	250
Gran Total	9	38	47	406
PROMEDIO			8,6	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			1,66	

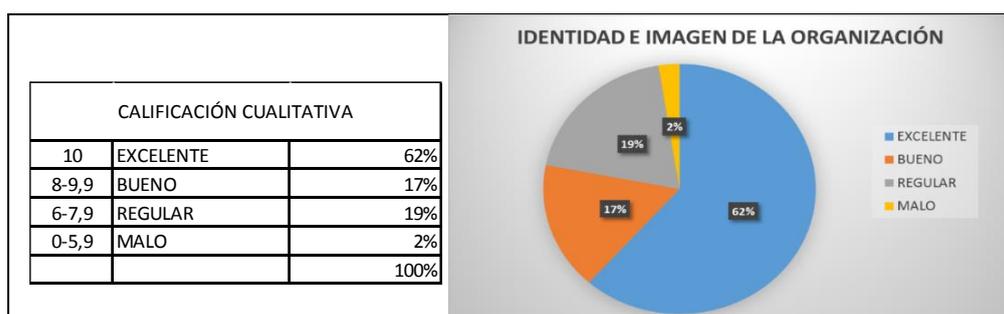
Elaboración propia

Gráfico 4-42 Calificación cuantitativa del factor Identidad e imagen de la Organización.



Elaboración propia

Gráfico 4-43 Calificación cualitativa del factor Identidad e imagen de la organización.



Elaboración propia

De acuerdo a los datos de la tabla No. 4-75 el promedio de las calificaciones para el factor Identidad e Imagen de la Organización es de 8,6 lo que quiere decir que su calificación cualitativa es **Bueno**; se obtuvo una moda de 10, y una desviación estándar de 1,66.

Observando los datos del **grafico No. 4-43** podemos concluir que la calificación de excelente ha sido superior a las demás con un 62%; Pero a pesar de lo anterior, tanto por personal operativo como administrativo el factor ha contado con calificaciones inferiores a 8 (5,6,7) que cualitativamente corresponden a 2% malo y 19% **Regular**, siendo estas calificaciones las que nos permite identificar que para un grupo considerable de integrantes de la organización la imagen de la misma no es la ideal.

4.21.2. Identificación de causas

Tabla 4-76 Identificación de causas del factor 21.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	25	53%
Personas que calificaron menos de 10	22	47%
a) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.	3	6%
b) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.	1	2%
c) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	1	2%
d) Creo que la empresa no sabe exactamente para donde va.	1	2%
e) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	13	28%
f) La empresa no se preocupa por la conservación del ecosistema	2	4%
Otras causas Cuáles?	2	4%

Elaboración propia

En los datos de tabla No. 4-76 podemos observar que el 53% de los colaboradores encuestados han considerado que el factor Identidad e Imagen de la Organización se encuentra en la situación ideal. El 47% que corresponde a 22 encuestados dieron calificaciones inferiores a 10, es decir que la percepción de estos últimos es que el factor de Identidad e Imagen de la empresa aún no se encuentra en la situación plenamente satisfactoria.

La causa más representativa por la que consideran que el factor no se encuentra en su situación ideal es porque “Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.” con un 28%. Le sigue la causa, “No hay preocupación por el mejoramiento continuo”, con un porcentaje del 6%, esta última es la segunda con más peso porcentual.

Dentro de estas causas el 4% que equivale a dos personas dieron otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-77

Tabla 4-77 Otras causas del factor No.21

Otras causas
Falta comunicación, organización de los procesos desarrollo-despliegue, se ven casos que a los mismos desarrolladores les toca generar versiones, esto también se ve afectado en el área de soporte.
Obligar a los trabajadores a venir los sábados, cuando poco se hace y es un día muy improductivo, los dueños nunca vienen.

Elaboración propia

4.21.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-78.

Tabla 4-78 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 21

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Cumplir las promesas	5	11%	Ninguna
Aclarar quien va hacer el responsable de despliegue y como van hacer esos procesos	1	2%	Ninguna
Darle cumplimiento a las diferentes expectativas generadas con los líderes.	1	2%	Ninguna
Mayor compromiso	3	6%	Ninguna
Estabilizar la aplicación en los procesos requeridos.	2	4%	Ninguna
Hablar y prometer lo que se puede realizar.	2	4%	Ninguna
Programa de mejoramiento para los clientes y trabajadores	1	2%	Ninguna
Mejorar la relacion empleados jefes	1	2%	Ninguna
Que haya un departamento dedicado exclusivamente a mejorar continuamente sus procesos de fabricación.	1	2%	Ninguna
La identidad de Indigo es fuerte y bien posicionada. Pienso que hay que trabajar en que el personal que labora sea un multiplicador de la entidad, y que eso se vea plasmado en los productos y servicios que se entregan a los clientes.	1	2%	Ninguna
La empresa debe tener en cuenta la familia y el espacio de descanso de los empleados.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos puntos y una 'x'
TOTAL	22	47%	

Elaboración propia

4.22. Factor Celebraciones y Ceremonias

4.22.1. Medición y Resultados:

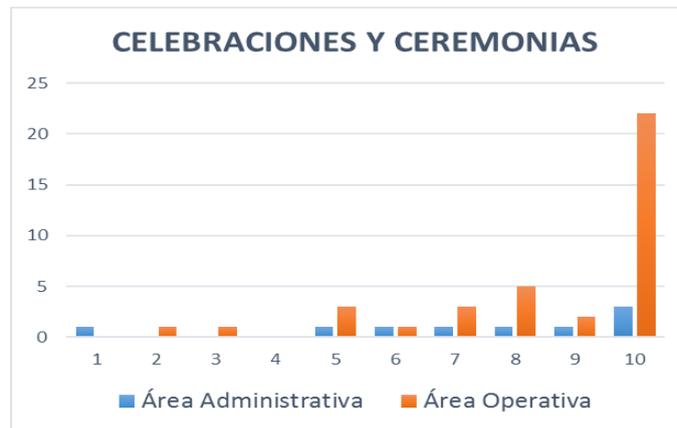
En la pregunta ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan Indigo Technologies, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-79 Calificaciones cuantitativa y cualitativas del factor Celebraciones y Ceremonias.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	1	0	1	1
2	0	1	1	2
3	0	1	1	3
4	0	0	0	0
5	1	3	4	20
6	1	1	2	12
7	1	3	4	28
8	1	5	6	48
9	1	2	3	27
10	3	22	25	250
Gran Total	9	38	47	391
PROMEDIO			8,3	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			2,33	

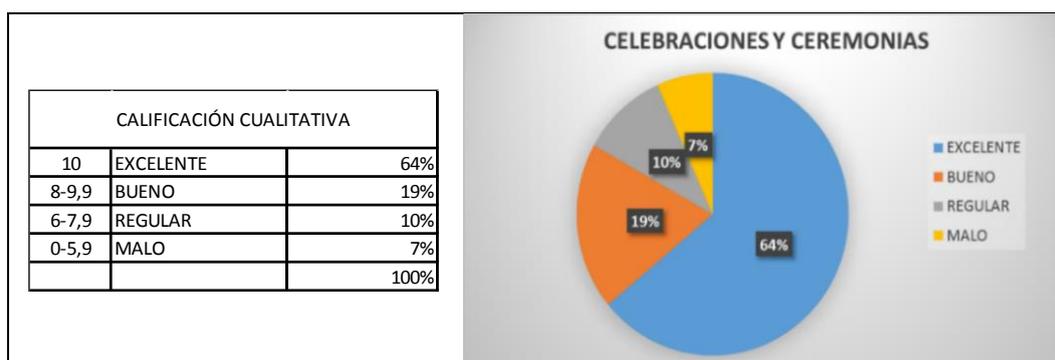
Elaboración propia

Gráfico 4-44 Calificación cuantitativa del factor Celebraciones y Ceremonias.



Elaboración propia

Gráfico 4-45 Calificación cualitativa del factor Celebraciones y Ceremonias.



Elaboración propia

En la tabla No. 4-79 se puede identificar que el promedio de las calificaciones para el factor Celebraciones y Ceremonias es de 8,3 lo que quiere decir que su calificación cualitativa es **Buena**; la calificación más representativa, es decir su moda, fue de 10 y una desviación estándar de 2,33.

Con los datos del **gráfico No. 4-45** podemos concluir que la calificación de excelente ha sido superior a las demás con un 64%; Pero a pesar de lo anterior, tanto por personal operativo como administrativo el factor ha contado con calificaciones inferiores a 6 (1,2,3,5) que cualitativamente corresponden a 7% **malo**, así como calificaciones que se encuentran entre el rango del resultado cualitativo **Regular** con un 10%. Estas dos últimas calificaciones son las que nos permiten identificar que para un grupo considerable de integrantes de la organización el factor celebraciones y ceremonias en la misma no se encuentra en la situación ideal.

4.22.2. Identificación de causas

Tabla 4-80 Identificación de causas del factor 22.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	25	53%
Personas que calificaron menos de 10	22	47%
a) No existen celebraciones.	2	4%
b) Rara vez se realizan.	14	30%
c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.	3	6%
d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	1	2%
e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.	1	2%
Otras causas Cuáles?	5	11%

Elaboración propia

De acuerdo a los datos de tabla No. 4-80 podemos observar que el 53% de los colaboradores encuestados han considerado que el factor Celebraciones y Ceremonias en la Organización se encuentra en la situación ideal. El restante 47% que corresponde a 22 encuestados dieron calificaciones inferiores a 10, es decir que la percepción de estos últimos es que el factor no se encuentra en la situación plenamente satisfactoria.

La causa con el más alto porcentaje por la que consideran que el factor no se encuentra en su situación ideal es porque “Rara vez se realizan” con un 30%. seguido por, “otras causas” con un porcentaje del 11%.

Dentro de estas causas el 11% que equivale a 5 personas dieron otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-81

Tabla 4-81 Otras causas del factor No.22

Otras causas
Retomar las integraciones.
Retomar la integración.
No siempre se celebran todas las fechas.
No me he enterado de estas actividades.
La celebraciones no son las adecuadas.

Elaboración propia

4.22.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No.4-82.

Tabla 4-82 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 22

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Los canales de comunicación son muy limitados	1	2%	Ninguna
Se deben promover espacios para la integración de los colaboradores y grupos de trabajo.	7	15%	Ninguna
Hay fechas importantes que se deben tener en cuenta para celebrar y no dejarlas pasar.	6	13%	Ninguna
Definir una programa de integraciones mas de seguido	2	4%	Ninguna
Rara vez se realizan y el equipo de Bogotá no participa ni es retroalimentado.	1	2%	Ninguna
Las celebraciones se hagan en familia, sin licor.	1	2%	Ninguna
No siempre ha ocurrido, pero las últimas festividades pasaron desapercibidas. Lo deseable es poder encontrar un espacio de festejo por los objetivos logrados y un reconocimiento a los mejores colaboradores	1	2%	Ninguna
Presupuestar las actividades anuales y cumplir con este.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	2	4%	Dos puntos
TOTAL	22	47%	

Elaboración propia

4.23. Factor Grupos informales y uso del tiempo libre

4.23.1. Medición y Resultados:

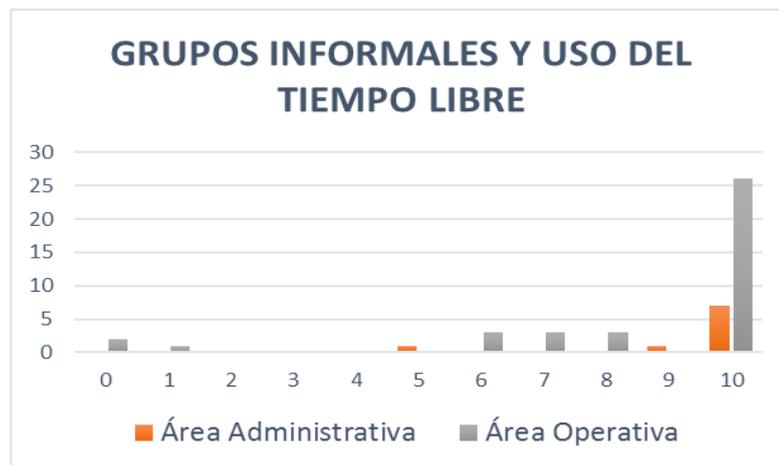
En la pregunta ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-83 Calificación cuantitativa del factor Grupos informales y uso del tiempo libre.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	2	2	0
1	0	1	1	1
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	1	0	1	5
6	0	3	3	18
7	0	3	3	21
8	0	3	3	24
9	1	0	1	9
10	7	26	33	330
Gran Total	9	38	47	408
PROMEDIO			8,7	
MODA			10	
DESVIACION ESTANDAR			2,58	

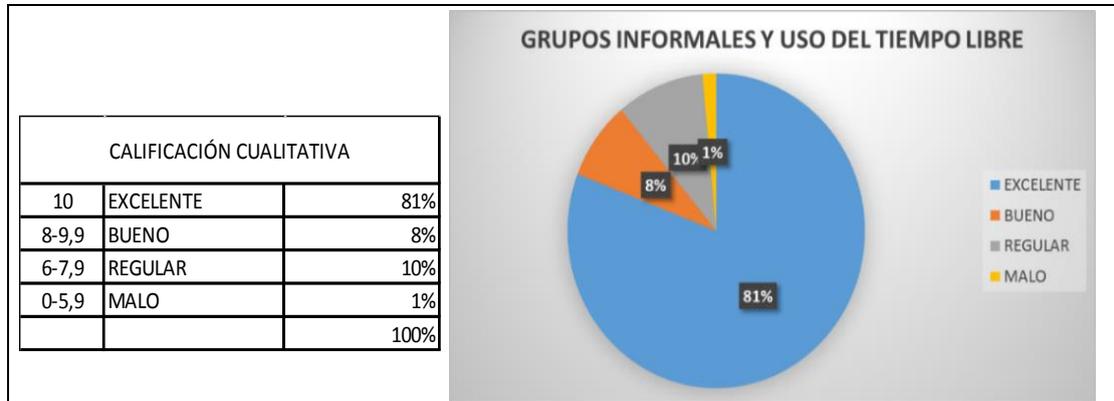
Elaboración propia

Gráfico 4-46 Calificación cuantitativa del factor Grupos informales y uso del tiempo libre.



Elaboración propia

Gráfico 4-47 Calificación cualitativa del factor Grupos informales y uso del tiempo libre.



Elaboración propia

De acuerdo a los datos de la tabla No. 4-83 se puede identificar que el promedio de las calificaciones para el factor Grupos informales y Uso del Tiempo Libre es de 8,7 lo que quiere decir que su calificación cualitativa es **Bueno**; la calificación que se presentó con mayor frecuencia (moda) fue de 10 y cuenta con una desviación estándar de 2,58.

Con los datos del **grafico No. 4-47** vemos que el factor tiene una gran aceptación por parte de los colaboradores, teniendo en cuenta que el 81% de las calificaciones ha sido **excelente**. Pero de todas maneras se presentaron calificaciones Malo de 1% y Regular de 10% (inferiores a 8) dejándonos claro que el factor no se encuentra en la situación plenamente satisfactoria y que aún debe trabajar para alcanzar esa calificación deseada.

4.23.2. Identificación de causas

Tabla 4-84 Identificación de causas del factor 23.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	33	70%
Personas que calificaron menos de 10	14	30%
a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.	1	2%
b) Indigo Technologies no fomenta ese tipo de actividades.	5	11%
c) La empresa prohíbe ese tipo de actividades.	1	2%
d) La empresa no posee los medios económicos para realizarlas.	1	2%
e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	1	2%
f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	5	11%
Otras causas Cuáles?	2	4%

Elaboración propia

Con los datos de tabla No. 4-84 podemos identificar que el 70% de los colaboradores encuestados han considerado que el factor Grupos informales y uso del Tiempo Libre en la Organización se encuentra en la situación ideal. El restante 30% que corresponde a 14 encuestados dieron calificaciones inferiores a 10, es decir que la percepción de estos últimos es que el factor no se encuentra en la situación plenamente satisfactoria.

La causa con el más alto porcentaje por la que consideran que el factor no se encuentra en su situación ideal es porque “Indigo Technologies no fomenta ese tipo de actividades” y “Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten”. Ambas con un 11%.

Dentro de estas causas el 4% que equivale a 2 personas dieron otro tipo de causas que se pueden estar presentando y son relacionadas en la tabla No. 4-85

Tabla 4-85 Otras causas del factor No.23

Otras causas
Estas actividades no se han vuelto a realizar.
No se han vuelto a realizar estas actividades.

Elaboración propia

4.23.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-86.

Tabla 4-86 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 23

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Gestión de talento humano.	2	4%	Ninguna
Realizar mas actividades de integraciones con todas las áreas.	2	4%	Ninguna
No se realizan actividades de fin de año como en otras empresas en la que he laborado.	1	2%	Ninguna
Generar eventos informales e invitar a todos los colaboradores.	2	4%	Ninguna
Realizar encuentros deportivos y culturales que ayuden a mejorar la calidad de vida y laboral	1	2%	Ninguna
Mi tiempo es muy escaso y me dedico solamente al trabajo y mi familia, las responsabilidades así lo requieren y considero que para mejorar debemos formar al personal para que adquieran competencias que permitan distribuir mejor las actividades encomendadas por el cumplimiento de objetivos, así podemos contar con tiempo para participar en otro tipo de actividades y entornos de esparcimiento.	1	2%	Ninguna
No hay muchas actividades de este tipo	1	2%	Ninguna
Que se fomente mas este tipo de actividades ya que no se realizan, y que participen a aquellas personas que disponga de su voluntad y tiempo	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos puntos y una 'x'
TOTAL	14	30%	

Elaboración propia

4.24. Factor Valores

4.24.1. Medición y Resultados:

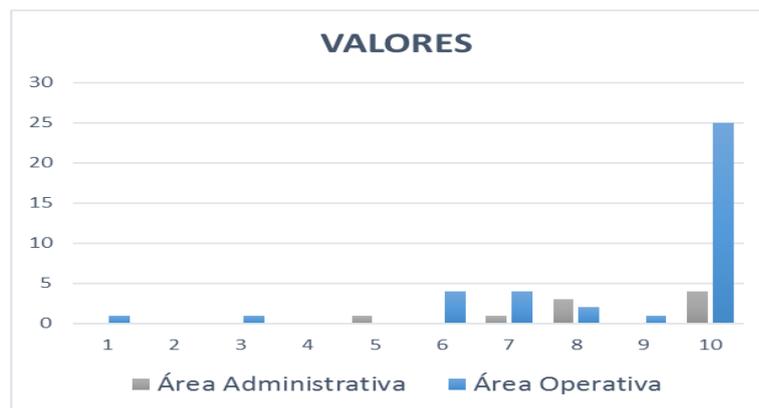
En la pregunta ¿Existe en Indigo Technologies una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-87 Calificaciones cuantitativa y cualitativas del factor Valores.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	0	0	0
1	0	1	1	1
2	0	0	0	0
3	0	1	1	3
4	0	0	0	0
5	1	0	1	5
6	0	4	4	24
7	1	4	5	35
8	3	2	5	40
9	0	1	1	9
10	4	25	29	290
Gran Total	9	38	47	407
PROMEDIO	8,7			
MODA	10			
DESVIACION ESTANDAR	2,07			

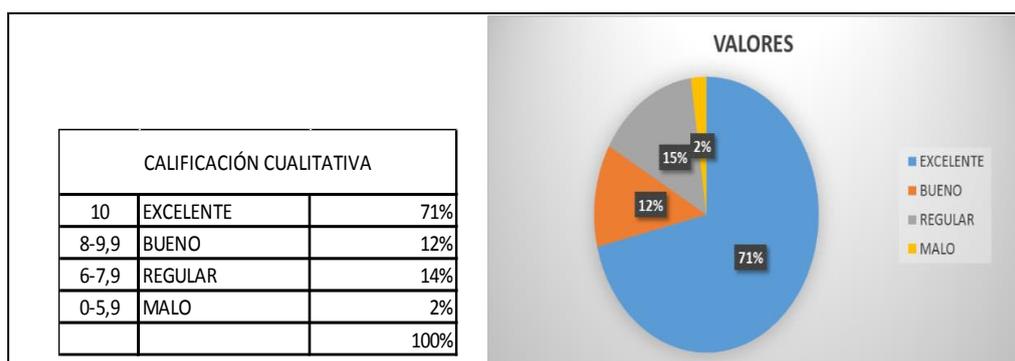
Elaboración propia

Gráfico 4-48 Calificación cuantitativa del factor valores



Elaboración propia

Gráfico 4-49 Calificación cualitativa del factor valores



Elaboración propia

De acuerdo a los datos de la tabla No. 4-87 se puede identificar que el promedio de las calificaciones para el factor Valores es de 8,7 lo que quiere decir que su calificación cualitativa es **Bueno**; la calificación que se presentó con mayor frecuencia (moda) fue de 10 y cuenta con una desviación estándar de 2,07.

Al igual que el factor anterior los datos del **grafico No. 4-49** nos reflejan que el factor ha contado con una gran aceptación por parte de los colaboradores, teniendo en cuenta que el 71% de las calificaciones ha sido **excelente**. Pero de todas maneras se presentaron calificaciones de Malo con un 2% y Regular con un 14%; dejándonos claro que el factor no se encuentra en la situación plenamente satisfactoria y que la empresa debe trabajar más por lograr que exista una mayor orientación hacia los valores que contribuyan a un clima organizacional plenamente gratificante.

4.24.2. Identificación de causas

Tabla 4-88 Identificación de causas del factor 24.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	29	62%
Personas que calificaron menos de 10	18	38%
a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales	3	6%
b) En la empresa prima la impersonalidad.	1	2%
c) No son abiertos al cambio.	3	6%
d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.	2	4%
e) No permiten cambios en los métodos de trabajo.	5	11%
f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	2	4%
g) No comparten una visión futurista.	1	2%
Otras causas Cuáles?	3	6%

Elaboración propia

Con los datos de tabla No. 4-88 podemos identificar que el 62% de los colaboradores encuestados han considerado que el factor Valores en la Organización se encuentra en la situación ideal. El restante 38% que corresponde a 18 encuestados dieron calificaciones inferiores a 10, es decir que la percepción de estos últimos es que el factor no se encuentra en la situación plenamente satisfactoria.

La causa más representativa con un 11% de inconformidad con el factor es porque “No permiten cambios en los métodos de trabajo” seguido de “Más que los logros interesan las relaciones interpersonales”, “No son abiertos al cambio” y “otras causas” todas con un porcentaje del 6%. Fuera de estas causas se presentaron 4 de menos relevancia con porcentajes de 4% y 2%.

Las otras causas que dio el 6% de los colaboradores (3 personas) son relacionadas en la tabla No. 4-89.

Tabla 4-89 Otras causas del factor No.24

Otras causas
Existe mucha entropía en la organización.
Quizás el personal no tiene visión futurista.
Falta capacitación.

Elaboración propia

4.24.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-89.

Tabla 4-90 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 24

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Definir nuevos retos	1	2%	Ninguna
Pese a las nuevas maneras de trabajar, nuevas tecnologías, se sigue trabajando bajo los mismos conceptos, que en ocasiones son anticuados. Se debería de promover el cambio de tecnología en los productos, un día de trabajo en casa, jornada de capacitaciones para los empleados	3	6%	Ninguna
Bridarle a los empleados seguridad en sus puestos, o sea que cuenten con una estabilidad laboral.	1	2%	Ninguna
Poner en practicas las sugerencias de los colaboradores	1	2%	Ninguna
Un programa de formación continua y estímulos orientado a logros dentro del proyecto.	6	13%	Ninguna
Seguimos en un modelo antiguo y debemos romper esos paradigmas del pasado revolucionando nuestro interactuar con los colaboradores. Debemos cambiar nuestra estructura jerárquica somos una empresa de tecnología con ideas paquidermicas	1	2%	Ninguna
Darle más valores a la familia	1	2%	Ninguna
Se deben escuchar mas las ideas de los empleados ya que de estas pueden surgir buenos proyectos para la empresa.	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	3	6%	Dos puntos y una 'x'
	18	38%	

Elaboración propia

4.25. Factor Subculturas

4.25.1. Medición y Resultados:

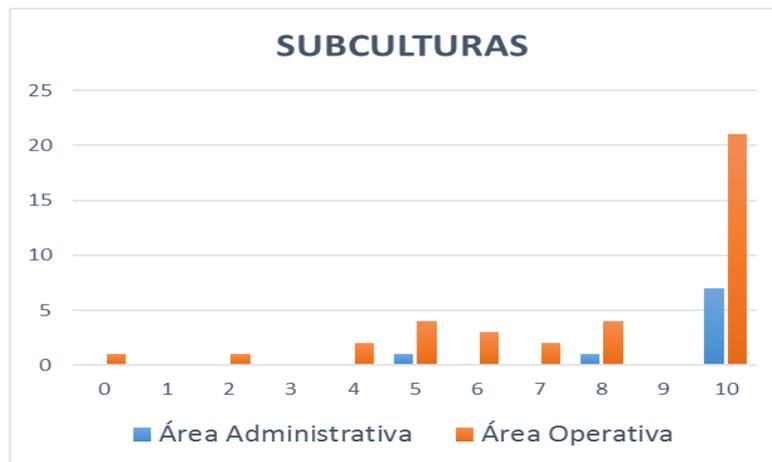
En la pregunta ¿Considera usted que en Indigo Technologies existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4-91 Calificaciones cuantitativa y cualitativas del factor Subculturas.

Calificación	Área Administrativa	Área Operativa	Total personas	Sumatoria de las calificaciones
0	0	1	1	0
1	0	0	0	0
2	0	1	1	2
3	0	0	0	0
4	0	2	2	8
5	1	4	5	25
6	0	3	3	18
7	0	2	2	14
8	1	4	5	40
9	0	0	0	0
10	7	21	27	270
Gran Total	9	38	46	377
PROMEDIO	8,0			
MODA	10			
DESVIACION ESTANDAR	2,53			

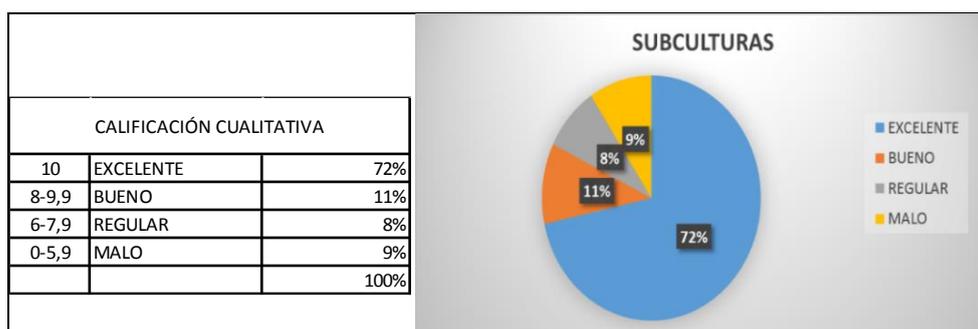
Elaboración propia

Gráfico 4-50 Calificación cuantitativa del factor Subculturas.



Elaboración propia

Gráfico 4-51 Calificación cualitativa del factor Subculturas.



Elaboración propia

Con los datos de la tabla anterior se puede identificar que el promedio de las calificaciones para este factor es de 8,0 por lo tanto lo en una calificación cualitativa Bueno, cuenta con una moda de 10 y desviación estándar de 2,53, existiendo una diversidad de percepciones dadas por los colaboradores que calificaron el factor.

La calificación excelente es la más representativa con un 72%, es decir que para un grupo importante de colaboradores en Indigo Technologies si existe una cultura organizacional homogénea y única para todos; el 11% de calificación es Bueno, el 8% y 9% es de calificaciones Regular y Malo respectivamente. Con la presencia de estas últimas calificaciones es importante que la empresa establezca dentro de sus planes de acción mejoras que permitan contar con la satisfacción plena por parte de todos los colaboradores identificando una cultura basada en el ser que permitan mejorar el clima organizacional.

4.25.2. Identificación de Causas

Tabla 4-92 Identificación de causas del factor 25.

Causa	Número de Respuestas	%
NO APLICA (Personas que calificaron 10)	28	60%
Personas que calificaron menos de 10	19	40%
a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	7	15%
b) Los jefes no se mezclan con los empleados	1	2%
c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica	4	9%
d) Cada área funcional es una isla aparte	10	21%
e) Los de cada religión van cada uno por su lado	3	6%
f) Los de clase alta no se revuelven con los demás	0	0%
g) Según la raza o étnia nos organizamos	0	0%
Otras causas Cuáles?	0	0%

Elaboración propia

En la tabla se observa que el 60% de colaboradores coincidieron en calificar con 10 el factor Subculturas, lo que quiere decir que para este grupo de personal la percepción que tienen del factor es la ideal, mientras que el 40% de los encuestados calificaron con menos de 10 el factor.

El 21% de los colaboradores consideran que la causa más relevante por la que tienen percepción desfavorable del factor es por “Cada área funcional es una isla aparte”, seguida de “Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión” con un 15%. Se presentaron en menor porcentajes las demás causas con un 9,2 y 0%.

4.25.3. Soluciones propuestas por los colaboradores

Para los colaboradores las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son las relacionadas en la tabla No. 4-93.

Tabla 4-93 Soluciones propuestas por los colaboradores para el factor No. 25

Solución propuesta	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Observaciones
Definir una misma cultura organizacional	1	2%	Ninguna
1. Debe existir Vision			
2. Debe existir Mision			
3. Se debe tener un plan de Capacitaciones	1	2%	
4. La calidad debe ser una prioridad			
5. Las herramientas de gestion se deben usar.			Ninguna
Capacitar en trabajo en equipo	3	6%	Ninguna
Mejorar la estructura orgánica de la compañía y socializarla	1	2%	Ninguna
Que no hallan preferencias con los empleados	4	9%	Ninguna
Existe muchas fronteras entre las diferentes áreas. Islas dentro de la misma empresa.	1	2%	Ninguna
mayor integración	2	4%	Ninguna
Fomentar talleres que permitan a los empleados el alcance de metas teniendo en cuenta el trabajo en equipo.	1	2%	Ninguna
Hay mas privilegios para algunas áreas que para otras, esto se debe mejorar	2	4%	Ninguna
Cada grupo de trabajo debe estar cohesionado con otros similares para mejorar las relaciones y estandarizar la operación	1	2%	Ninguna
Trabajo en equipo, que los empleados ejecute sus labores en pro de objetivos comunes y no particulares	1	2%	Ninguna
Respuestas Nulas.	1	2%	Un punto
TOTAL	19	40%	

Elaboración propia

5. Plan de Acción

Para la identificación de los problemas de clima organizacional en la empresa INDIGO TECHNOLOGIES se analizaron los datos arrojados en la encuesta que se aplicó para colaboradores operativos y administrativos de la organización.

Basados en las causas encontradas en los resultados de las encuestas, se identifican los problemas que producen un mayor impacto en el Clima Organizacional de la empresa.

El contenido de este Plan de Mejoramiento busca emprender nuevos horizontes para la solución de los problemas encontrados que afectan el clima organizacional de la compañía, así mismo orientar a los directivos y al gerente general de cómo llevar a cabo la implementación de este.

El Clima Organizacional cobra importancia para INDIGO, en función al impacto que genera en la productividad, lo que perciben y experimentan los miembros de la organización en la interrelación entre ellos mismos y con la estructura organizacional propiamente. Ésta interacción puede presentarse de manera grupal o de forma individual, por ejemplo, cuando se deben responder los llamados de los clientes, cuando se hacen planes de contingencia, y por consiguiente influye en la conducta de los colaboradores y su desempeño. En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental para la productividad de la empresa, se considera de gran importancia intervenir los aspectos débiles que fueron encontrados producto de la encuesta.

A continuación, se detalla la intervención resultante de acuerdo al instrumento aplicado en la empresa:

- Detalle del Plan de mejoramiento propuesta a la empresa.

Por afinidad se agruparon las dimensiones en cinco grandes factores que se plasma a continuación en el desarrollo del Plan de Mejoramiento:

Tabla 5-1 Plan de acción

DIMENSIÓN	FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	Proyecto formal de empresa y Estructura organizacional	Fortalecer a través de capacitación, el conocimiento del personal sobre la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias de Indigo Technologies S.A.S.	Desarrollar un Plan de capacitación, y reinducción a todo el personal.	1. Programar reinducción cada seis meses al personal de Indigo.	6 meses a partir de julio de 2018	Talento Humano	\$300.000
				2. Hacer un equipo de trabajo de Teleología que por trimestre trabaje por áreas con actividades que promuevan las políticas de Indigo.		Talento Humano, Gerencia y Líderes de área.	\$300.000
				3. Socializar el organigrama de la organización e implementar un folleto de entrega con el esquema de la organización en la inducción del personal, con el fin de aclarar los roles que se tienen dentro de la empresa.		Talento Humano	\$100.000
ESTRUCTURA Y AMBIENTE LABORAL	Instalaciones y elementos de trabajo.	Brindar al personal de Indigo Technologies, áreas y condiciones adecuadas para trabajar con comodidad, calidad y lograr un mejor ambiente laboral.	Estimar a través de un recorrido por todas las instalaciones internas y externas de Indigo mejoras de condiciones y ambiente laboral	1. Adecuar las instalaciones de áreas externas con escritorios y sillas ergonómicas.	6 meses a partir de Julio de 2018	Socios	\$12.000.000
				2. Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en Trabajo.		Gerencia y Talento Humano	\$12.000.000
				3. Entregar a todo el personal las herramientas, Elementos de protección personal adecuados y necesarios para garantizar su seguridad física y operacional.		Socios, Talento Humano, y líderes de áreas.	\$4.000.000
	Normas y reglamento	Establecer que los procedimientos, normas y reglamentos de la empresa son acordes a sus principios para trabajar con agilidad.	Garantizar que los procedimientos, manuales, controles, normas y reglamentos estén alineados con Sistema de Calidad de la empresa.	1. Renovar periódicamente los procesos y normas establecidos por la compañía, con el fin de socializarlo al personal para identificar las acciones de mejora.	3 meses a partir de Julio 2018	Talento Humano y Calidad	\$2.000.000

**CRECIMIENTO
PERSONAL Y
PROFESIONAL**

Estabilidad Laboral	Evaluar la posibilidad de contratar al personal con más de 12 meses en la empresa a término indefinido siempre y cuando su desempeño sea el mejor.	Promover dentro del personal que su permanencia en la empresa depende de su desempeño para modificar su contrato.	1. Determinar por parte de los socios la posibilidad de modificar el tipo de contratación sin que esto afecte la rentabilidad de la empresa.	A partir del primer semestre de 2019	Socios	Ninguno	
			2. Incentivar al personal a que participe de las convocatorias internas cuando se requiera personal en alguna área.		Recursos Humanos y líderes.	Ninguno	
	Crear una escala salarial fija.	Evaluar la posibilidad de Implementar una política de incentivos.	1. Estudiar si económicamente se puede dar la posibilidad de pagar anualmente un porcentaje en dinero acorde a los resultados y el desempeño frente al cumplimiento de las metas individuales.	Enero de 2019	Socios	Realización de análisis económico	
			2. Realizar un estudio de salarios y definir una escala salarial clara y equitativa para los colaboradores.		Recursos Humanos	Ninguno	
	Reconocimiento y Evaluación del desempeño	Destacar al empleado por sus logros individuales, su compromiso y desempeño.	Establecer de manera semestral, programas de evaluación de desempeño y reconocimiento del personal.	1. Implementar y aplicar una vez al semestre la evaluación del desempeño.	12 meses a partir del mes de Julio de 2018	Talento Humano y líderes	Ninguno
				2. Evaluar la posibilidad de bonificar con días libres, bonos de mercado, cine, cenas familiares, viajes etc. a aquellos colaboradores que superen las expectativas en el cumplimiento de metas.		Gerencia, Talento Humano y Líderes.	3.000.000
				3. Reactivar el reconocimiento del empleado del mes.		Talento Humano.	\$100.000
				1. Brindar la posibilidad de dar apoyo monetario en capacitaciones técnicas y/o administrativas a todo el personal.		Socios y Gerente	\$500.000 semestrales por funcionario
Trabajo Gratificante	Dejar claramente definido al personal su perfil y funciones desde el comienzo. Esto con el fin de generar responsabilidades y tener metas medibles que se conviertan en retos profesionales dentro de la organización	Establecer programas de capacitación y crecimiento personal y profesional	2. Establecer planes de apoyo en tiempo para la realización de capacitaciones o estudios.	A partir del mes de Julio de 2018	Socios y Gerente	Ninguno	
			3. Actualizar y socializar a todos los colaboradores el manual de funciones.		Talento Humano	Ninguno	

CULTURA ORGANIZACIONAL

Participación	Generar una comunicación asertiva y permanente entre los directivos y colaboradores para escuchar sus aportes en beneficio de la compañía.	Mejorar la comunicación entre directivos y empleados	<p>1. Establecer encuentros o reuniones que se institucionalicen, con el objetivo de tener un espacio fijo en donde se debata y escuchen los puntos de vista de los empleados. “Un café con el Gerente”.</p> <p>2. Determinar que cada fin de semana se promueva por 15 minutos un espacio para socializar o notificar las nuevas decisiones al personal.</p>	6 meses del mes a partir de Julio 2018	Gerente y Talento Humano	Ninguno
Holismo y Sinergia	Crear espacios de integración para generar ambientes de trabajo favorable para el crecimiento general de la empresa.	Fortalecer de manera constante el trabajo en equipo sin distinciones de labor o área.	<p>1. Realizar por lo menos una vez al mes encuentro o capacitaciones sobre el trabajo en equipo, con el fin de fomentar también el sentido de pertenencia.</p>	6 meses a partir de Julio 2018.	Talento Humano	Ninguno
Celebración y ceremonias. Grupos informales y uso del tiempo libre.	Fomentar las celebraciones institucionales con el fin de contribuir con el buen clima organizacional.	Fijar espacios y las facilidades para la integración	<p>1. Promover por el área de Recursos Humanos actividades deportivas.</p> <p>2. Establecer que en la compañía hay dos festividades al año de celebración fijas. (navidad y San Pedro).</p> <p>3. Generar espacios, por lo menos dos veces al año, de formación y recreación tales como torneos de video juegos o de fútbol, voleibol, entre otras.</p>	6 meses a partir del mes de Julio de 2018	Talento Humano	\$4.000.000
Valores y Subculturas	Promover el respeto, la igualdad, la amabilidad, honestidad, responsabilidad y demás valores fundamentales para el crecimiento del trabajo en equipo.	La importancia de cultivar y promover valores de igualdad y respeto para el entendimiento y crecimiento social y laboral.	<p>1. Promover de manera constante mediante charlas, capacitaciones, talleres, la igualdad, y el respeto a la palabra, pensando en el crecimiento mutuo y de la organización.</p>	6 meses a partir del mes de Julio de 2018	Talento Humano	\$500.000

ESTILO DE DIRECCION	Liderazgo y Toma de Decisiones	Fortalecer los espacios para la toma de decisiones y mejorar la percepción que los empleados tienen sobre el liderazgo.	Contemplar espacios de manera periódica con el fin de socializar, proyectos y proyección de la compañía y a su vez para escuchar los aportes e ideas del personal.	1. Generar herramientas, como lluvia de ideas en donde se pueda dar la palabra y que participen y expongan sus opiniones, con el objetivo de que se sientan que son generadores del mejoramiento de la empresa. 2. Realizar reuniones semanales con el fin de mirar los avances de cada proyecto y así utilizar el espacio para debatir posibles falencias en los procesos correspondientes y establecer entre todas las mejoras.	6 meses a partir del mes de Julio de 2018	Socios, líderes y Talento Humano	\$500.000
	Buen Servicio.	Garantizar que las entregas a los clientes y los diferentes procesos internos que se llevan a cabo en la organización se cumplan a tiempo y se realicen bajo las condiciones estipuladas en los procedimientos.	Direccionamiento eficiente entre equipos de trabajo	1. Realizar reuniones para verificar el avance de los trabajos, de acuerdo a lo que cada área hace, que permita la buena integración de la línea de producción. 2. Programar reuniones para coordinar los compromisos o nuevas responsabilidades que la empresa ha asumido.	A partir del mes de Julio de 2018	Todas las áreas de la organización	Ninguno
	Comunicación y Retroalimentación	Garantizar que la información fluya y por todas las áreas, para que el personal esté enterado.	Crear, manejar y socializar los canales estratégicos de comunicación	1. Fortalecer el uso del SharePoint mediante capacitaciones, para que el personal maneje todos los documentos importantes de la organización, así como todos los formatos de Calidad. 2. Fomentar y socializar mediante charlas el uso de las herramientas tecnológicas para las comunicaciones entre el personal.	A partir del mes de Julio de 2018	Personal Directivo	Ninguno
RELACIONES SOLCIALES	Libertad de expresión Y Desarrollo Personal	Retomar estímulos de formación que puedan brindar crecimiento personal y profesional al personal y que hagan parte de la integración empresarial.	Garantizar el mejoramiento del Desarrollo Personal de los trabajadores	1. Realizar reuniones donde el personal pueden opinar, manifestar sus inquietudes, sugerencias y requerimientos. 2. Diseñar un programa de capacitación para incentivar el crecimiento profesional	A partir del mes de Julio de 2018 A partir de Enero del 2019.	Talento Humano	Por definir de acuerdo a la actividad a desarrollar
	Conflictos de intereses	Seguir conservando buen ambiente laboral que permita dar solución a posibles conflictos entre los compañeros, brindando apoyo y herramientas necesarias para la solución.	Liderar desde el área de Talento Humano espacios y programas que contribuyan a la solución de conflictos en la compañía.	1. Programar charlas sobre resolución de conflictos. 2. Fortalecer y hacer seguimiento al comité de Convivencia Laboral formado por empleados de la misma organización para la solución y buen manejo de los conflictos internos y externos.	A partir del mes de Julio de 2018	Talento Humano	\$500.000

REFERENCIAS

- Chiavenato, I (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico D.F, Mexico: McGrau-Hill Interamericana.
- Los costos de un mal clima laboral. (15 de Marzo de 2014). *Management Journal .Net*. recuperado de <http://www.managementjournal.net/top-management/los-costos-de-un-mal-clima-laboral>.
- Ávila, F. (08 de Junio de 2016). El software se está convirtiendo en una locomotora de la economía. *Dinero*. recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/aporte-del-mercado-de-la-fabricacion-de-software-en-la-economia-colombiana/226420>.
- Como es el ambiente laboral en Colombia. (6 de Marzo de 2015). *Semana*. recuperado de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/como-es-el-ambiente-laboral-en-colombia/430114-3>.
- Coduti,P., Gattás, Y., Sarmiento, S & Schmid,R. (2013). *Enfermedades laborales: Cómo afectan el entorno Organizacional* (trabajo de grado pregrado). Universidad Nacional de Cuyo, San Rafael, Mendoza.
- Ramírez, A. (18 de Diciembre de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. *El tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>.
- Zapata, A. (2009). El modo de ser Cínico de los dirigentes. Cuadernos de administración, 41, 82. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n41/n41a7.pdf>.
- Atalaya, C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Psicología*, 5. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de administración*, 42, 45-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.

Salgado, J., Remeseiro, C., Iglesias, M. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral en una PYME*. 08, 329-334

García, M. (2009). *Lectura para la sesión 05 Clima Organizacional*. 1-14. Recuperado de

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (tesis de maestría). Universidad Autónoma de nuevo león, Monterrey, Nuevo León.

Polania, N., Millan, J., y Fierro, L. (2014). *Evaluación del Clima Organizacional y propuesta de mejoramiento para la empresa Soforesta Ltda.* (trabajo de grado especialización). Universidad Surcolombiana, Neiva, Colombia.

Lasso, E., Castañeda, Z., Cortes E., y Jaramillo, S. (2014). *Medición del Clima Organizacional de la empresa Profesionales Técnicos S.A.S y su plan de Mejoramiento 2013-2014.* (trabajo de grado especialización). Universidad Surcolombiana, Neiva, Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Clima Organizacional Indigo Technologies S.A.S.



ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Indigo Technologies el talento humano es fundamental en el desarrollo y crecimiento de la empresa; por tal motivo se interesa por la estabilidad y satisfacción de sus colaboradores. Con la presente encuesta se ofrece la posibilidad de dar a conocer su opinión con respecto a 25 factores que determinan el ambiente de trabajo dentro de la organización. Se trata de una investigación académica cuyos resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad.

A continuación, encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de **Indigo Technologies S.A.S.** Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la empresa. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007)

El formulario que se presenta a continuación, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

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

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

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

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de **Indigo Technologies**. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Indigo Technologies?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor escoger la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de Indigo Technologies?

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

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACION

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

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

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

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

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

p) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

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

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

6. LIDERAZGO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de Indigo Technologies, antes que sus intereses personales?

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

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.
- i) ¿Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en Indigo Technologies en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

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

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.

- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- f) ¿Otras causas Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿Indigo Technologies estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La empresa carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) ¿Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son realmente las mejores?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

11. BUEN SERVICIO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

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

Se solucionan

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

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

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

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

a) _____

b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en Indigo Technologies, amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

a) No tenemos suficiente libertad de expresión.

b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos

- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa.
 - f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) ¿Otras causas Cuáles?

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

- a) _____

- b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda Indigo Technologies la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

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

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) ¿Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en Indigo Technologies, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Se les valora

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

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

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

a) _____

b) _____

16. SALARIO

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

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

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

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa
- f) La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite
- g) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en Indigo Technologies, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

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

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) ¿Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

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

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) ¿Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

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

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

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

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones).

a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.

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

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

a) _____

b) _____

20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a Indigo Technologies, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda

la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

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

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) Indigo Technologies no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) ¿Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de Indigo Technologies?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- b) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- c) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- d) Creo que la empresa no sabe exactamente para donde va.
- e) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- e) La empresa no se preocupa por la conservación del ecosistema
- f) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan Indigo Technologies, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

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

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

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

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

- a) _____

b) _____

23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

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

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor escoger la opción o las opciones):

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) Indigo Technologies no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

24. VALORES

25.1 ¿Existe en Indigo Technologies una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

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

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

- a) Más que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En la empresa prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en Indigo Technologies existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

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

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

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica

- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o étnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

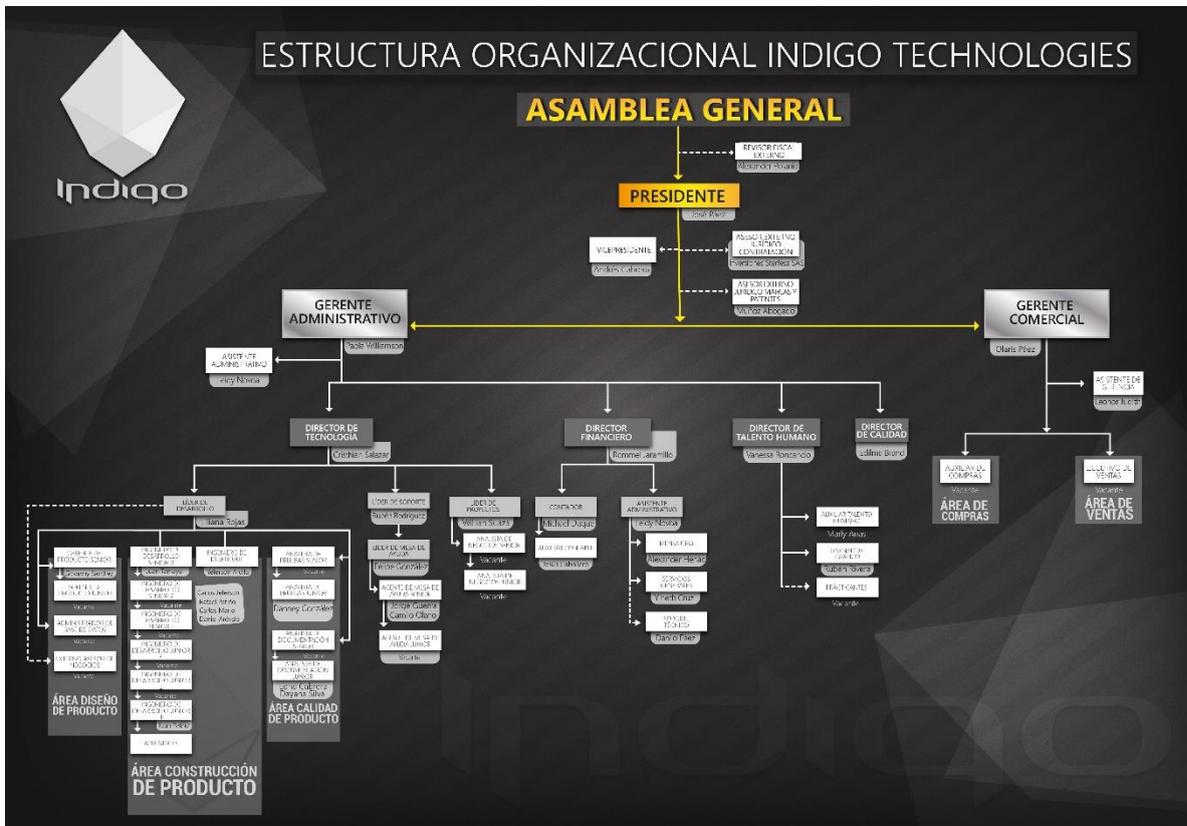
Anexo 2. Cronograma

ACTIVIDADES	MESES					
	ENERO	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Solicitud del permiso por parte de la empresa para el desarrollo de la investigación.						
Primera asesoria para el arranque de la investigación.						
Recoleccion de informacion teórica. (Antecedentes, bibiografia)						
Organización y clasificacion de la informacion disponible.						
Solicitud de datos para conocer poblacion y muestra de la investigacion.						
Desarrollo de los Capítulos 1,2 y 3 del proyesto de investigación.						
Rediseñar el tipo de encuesta de Clima Laboral para aplicar en Indigo Technologies.						
Presentación del primer borrador del proyecto de investigación. (Asesorias)						
Ajustes al documento de acuerdo a las observaciones y apreciaciones dadas por el proefesor en la asesoria.						
Aplicar encuesta						
Tabulacion y analisis de resultados						
Plan de accion						
Presentación preliminar del trabajo de grado al grupo de la clase.						
Ajustes al documento de acuerdo a las observaciones y apreciaciones dadas por el proefesor en la presentacion preliminar.						
Entrega del documento final						

Anexo 3. Presupuesto

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Solicitud del permiso por parte de la empresa para el desarrollo de la investigación.	Transporte del lugar de trabajo hasta Indigo Technologies.	\$ 6.000,00	\$ 12.000
Primera asesoría para el arranque de la investigación.	Transporte del lugar de trabajo hasta las instalaciones de la Universidad.	\$ 6.000,00	\$ 12.000
Recolección de información teórica. (Antecedentes, bibliografía)	Transportes hasta la biblioteca de la Universidad.	\$ 6.000,00	\$ 12.000
Organización y clasificación de la información disponible.	Transportes para reunión entre las investigadoras.	\$ 8.000,00	\$ 16.000
Solicitud de datos para conocer población y muestra de la investigación.	Transporte del lugar de trabajo hasta Indigo Technologies.	\$ 6.000,00	\$ 12.000
Desarrollo de los Capítulos 1,2 y 3 del proyecto de investigación.	Computador	\$ -	\$ -
Rediseñar el tipo de encuesta de Clima Laboral para aplicar en Indigo Technologies.	Computador	\$ -	\$ -
Presentación del primer borrador del proyecto de investigación. (Asesorías)	Transporte del lugar de trabajo hasta las instalaciones de la Universidad.	\$ 6.000,00	\$ 12.000
Ajustes al documento de acuerdo a las observaciones y apreciaciones dadas por el profesor en la asesoría.	Computador	\$ -	\$ -
	Transportes para reunión entre las investigadoras.	\$ 8.000,00	\$ 16.000
Aplicar encuesta	Computador	\$ -	\$ -
	Transporte del lugar de trabajo hasta Indigo Technologies.	\$ 6.000,00	\$ 12.000
Tabulación y análisis de resultados	Computador	\$ -	\$ -
	Transportes para reunión entre las investigadoras.	\$ 8.000,00	\$ 16.000
Plan de acción	Computador	\$ -	\$ -
Presentación preliminar del trabajo de grado al grupo de la clase.	Transporte del lugar de trabajo hasta las instalaciones de la Universidad.	\$ 6.000,00	\$ 12.000
Ajustes al documento de acuerdo a las observaciones y apreciaciones dadas por el profesor en la presentación preliminar.	Computador	\$ -	\$ -
	Transportes para reunión entre las investigadoras.	\$ 8.000,00	\$ 16.000
Entrega del documento final	Transporte del lugar de trabajo hasta las instalaciones de la Universidad.	\$ 6.000,00	\$ 12.000
TOTAL			\$ 160.000

Anexo 4. Organigrama de Indigo Technologies.



Anexo 5 Permiso dado por la empresa



Neiva, 14 de marzo de 2018

Señor(es)

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

Ciudad

Ref.: AUTORIZACION

Cordial Saludo:

Por medio de la presente nos permitimos informar que se aprueba a las estudiantes de la ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA de su prestigiosa Universidad, DIANA MIREYA LASSO identificada con CC. 1075212550 y Paola Vanessa Williamson identificada con CC. 36067098 a realizar PROYECTO DE GRADO: MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL en nuestra compañía; adicionalmente nos encontramos dispuestos a proporcionar la información a que haya lugar con el fin de apoyar el desarrollo de las actividades que se tengan programadas, con la salvedad del manejo de confidencialidad en la información.

Le agradecemos de antemano tener en cuenta a nuestra empresa para la realización de procesos académicos como este.

Cordialmente,

ANDRES FARID CABRERA BAHAMON| VICEPRESIDENT
CC. 12209381 DE GIGANTE -HUILA
acabrera@indigo.ms

VANESSA RONCANCIO OCAMPO | CHIEF OF HUMAN RESOURCES
C.C. 26.430.297 DE NEIVA - HUILA
vocampo@indigo.ms
www.indigo.ms | Indigo Technologies S.A

Principal Calle 94 A # 13 – 08 OFICINA 303 CHICO NORTE Bogotá, D.C. | Colombia | Telf. 3167595029 Sucursal Carrera. 5A N°. 22-31, Barrio Sevilla | Neiva | Huila | Colombia | Telf. 8 8723214 ext 6



Anexo 6. Resumen Hojas de Vida de las Investigadoras

Diana Mireya Lasso lozano

Ingeniera Industrial especialista en Gerencia de la Salud Ocupacional, con experiencia profesional adquirida en los sectores de Tecnología de la Información; Educación; ARL; Seguridad y vigilancia privada. Cinco años y nueve meses en el campo del Talento Humano de los cuales Tres años y nueve meses son de experiencia específica como responsable de la Seguridad y Salud en el Trabajo y dos años en el desarrollo del Talento Humano.

1. Datos personales

Nombre:	Diana Mireya
Apellidos:	Lasso Lozano
Profesión:	Ingeniera Industrial
Matricula profesional:	70228222403TLM
Fecha de nacimiento:	23 de Junio 1986
Lugar de nacimiento:	Neiva- Huila
Numero de cedula:	1.075.212.550 de Neiva
Dirección residencia	Calle 58 No. 1W-98
Móvil	316 641 04 47
Teléfono fijo	8627582
E-mail:	dianalasso06@hotmail.com

2. Experiencia Profesional:

- Profesional de apoyo -Oficina Comisión Universitaria de Carrera Administrativa Especial.
Universidad Surcolombiana
Actualmente

- Coordinadora de talento humano –responsable del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
Citrón Solution S.A.S
Desde Agosto del 2016 hasta Abril del 2017

- Coordinadora HSE
Fundación Universitaria Navarra
Desde Agosto del 2015 hasta Agosto del 2016

- Ingeniera industrial en la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
Citrón Solution S.A.S
Desde Junio del 2014 hasta Mayo del 2015

- Asesora junior-prod tec industria 1 ARL
ARL Colpatria
Desde Junio del 2012 hasta Marzo del 2014

- Asistente de Talento Humano
Índigo Technologies S.A.S
Desde Febrero del 2010 hasta Junio del 2012

3. Educación Formal

Actualmente	ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA <i>Universidad Surcolombiana</i>
2013-2014	ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA SALUD OCUPACIONAL <i>Universidad Cooperativa de Colombia</i>
2006-2011	INGENIERA INDUSTRIAL <i>Universidad Cooperativa de Colombia</i>
2003-2004	TECNICA EN SECRETARIADO EJECUTIVO CON ÉNFASIS EN ALTA GERENCIA <i>Politécnico Americano</i>

Paola Vanessa Williamson Puentes

Mg es Periodismo, con experiencia profesional adquirida en los sectores de medios de comunicación, organizaciones privadas y públicas. 15 años trabajando con medios de comunicación y un año y nueve meses en la conducción y gerencia de una empresa privada.

Datos personales:

Nombre:	Paola Vanessa
Apellidos:	Williamson Puentes
Profesión:	Mg Periodismo
Fecha de nacimiento:	03 de Junio 1979
Lugar de nacimiento:	Neiva- Huila
Numero de cedula:	36.067.098 de Neiva
Dirección residencia	Carrera 55 No. 11-49
Móvil	316 328 9424
Teléfono fijo	8674386
E-mail:	paolalaw22@gmail.com

Experiencia Profesional:

** Noticias RCN*

Canal RCN

Periodista Noticiero

Jefe Inmediato: Eduardo Higuins

2002-2003

** Noticiero Cm&*

Periodista Noticiero

Octubre 2003

Jefe Inmediato: Joan Avellaneda

** Jorge Baron T.V.*

Periodista Noticias

Dic. 2003-2006

Jefe Inmediato: Jorge Baron

**Universidad CUN*

Docente universitaria

Octubre 2006- Junio 2007

Jefe Inmediato: Judith Polo Q.

**Secretaria de Salud Departamental del Huila*

Jefe de Prensa

Marzo 2008 – Diciembre 2011

Jefe Inmediato: José Eugenio Carrera Quintana

*INFIHUILA Gobernación del Huila

Jefe de Prensa

Febrero 2013

Jefe Inmediata: Sandra Liliana Rojas

*Semana.com

Periodista

Jefe Inmediato: Victor Diusaba

*Revista Semana

Periodista

Jefe Inmediato: Francisco Miranda

*Indigo Technologies S.A.S.

Gerente

2016 - 2018

Educación Formal

Actualmente

Candidata a ESPECIALIZACIÓN EN
ALTA GERENCIA
Universidad Surcolombiana

2013-2014

Maestría en Periodismo
Universidad Nuestra Señora del Rosario

2001

Comunicadora social y periodista
Universidad Cooperativa de Colombia