


	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2

Neiva, 20 de Agosto de 2014

Señores:

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Andrés Felipe Ramírez Calderón, con C.C. No. 7.713.778,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado Medición del Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento en el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Departamento del Huila presentado y aprobado en el año 2014 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.

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.

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2

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: Andrés Felipe Romero

EL AUTOR/ESTUDIANTE:





Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Medición del Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento en el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Departamento Del Huila.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez Calderón	Andrés Felipe

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro
Ramírez	Elías

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: Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2014 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 117

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

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_X

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

Microsoft Word, PDF.

MATERIAL ANEXO:





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

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Clima	Climate	6. _____	_____
2. Medición	Measurement	7. _____	_____
3. Mejoramiento	Improvement	8. _____	_____
4. Público	Public	9. _____	_____
5. Organizacional	Organizational	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente estudio tiene como objetivo contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional de Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Huila y la formulación del correspondiente Plan de Mejoramiento, orientado a crear un ambiente laboral gratificante para los funcionarios de la mencionada entidad. Igualmente, tiene como finalidad cumplir los requisitos académicos para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia, otorgado por la Universidad Surcolombiana. Así, es el resultado de un proceso investigativo y de medición del Clima Organizacional de la citada dependencia de la Secretaría de Educación del Huila y del esfuerzo orientado a la formulación del Plan de Mejoramiento, en aspecto tan importante para el logro de una gestión eficiente, como es el clima organizacional. El estudio parte del Diagnóstico obtenido mediante la aplicación de un Instrumento de Encuesta, integrado por 25 factores, mediante los cuales se busca medir el Clima Organizacional y otros elementos pertinentes de la Cultura Organizacional, como la participación, el

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					  	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3

liderazgo, el holismo y sinergia, la libertad de expresión, las normas, la identidad etc. La segunda parte contiene el Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional propuesto para la entidad objeto del estudio, en mi interés de aportar los conocimientos adquiridos ya que es la entidad a la que vengo prestando mis servicios.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present study aims to contribute to improving the organizational climate of Social Benefit Fund of the Magisterium of Huila and the formulation of the Improvement Plan, aimed at creating a rewarding work environment for staff of that body. It also aims to meet the academic requirements for the degree of Specialist in Management, awarded by the University Surcolombiana. So, is the result of a research process and measuring organizational climate of that dependency of the Ministry of Education and Huila oriented formulation Improvement Plan effort, so important for achieving efficient management aspect as is the organizational climate. The study of the diagnosis obtained through the use of a Survey Instrument, composed of 25 factors by which it seeks to measure the organizational climate and other relevant elements of organizational culture, such as participation, leadership, holism and synergy, freedom of expression, norms, identity etc. The second part contains the Improvement Plan proposed organizational climate for the entity under study, in my desire to contribute knowledge gained since it is the entity to which I provide my services.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

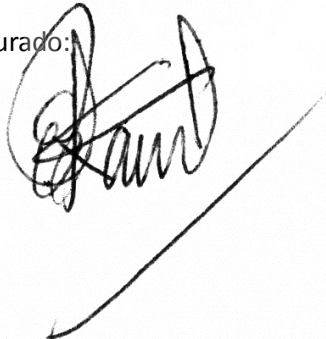
Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:



**MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EN EL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL
DEPARTAMENTO DEL HUILA.**

ANDRES FELIPE RAMIREZ CALDERON

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
NEIVA
2014**

**MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EN EL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL
DEPARTAMENTO DEL HUILA.**

ANDRES FELIPE RAMIREZ CALDERON

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de Especialista
en Alta Gerencia**

DIRECTOR DE TRABAJO DE TESIS:

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ Ph.D

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
NEIVA
2014**

Nota de Aceptación

Coordinador del Programa

Director del Proyecto

Neiva, Julio 2014

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, dador de todo bien, que me inspiró realizar el presente trabajo, a mi esposa y a mi madre, quienes siempre me apoyaron y a mi hijo Juan Felipe Ramírez Oviedo, que es la razón de mis esfuerzos en la búsqueda de la realización de mis sueños.

Agradezco a la Universidad Surcolombiana, a la Facultad de Economía y Administración de Empresas por su acogida y a Directivos y Docentes de la especialización en Alta Gerencia, en especial a los Doctores Álvaro Zapata y Elías Ramírez Plazas.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
PRESENTACIÓN	14
INTRODUCCION GENERAL.	15
CAPITULO I	17
1. OBJETIVOS	17
1.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. MARCO CONCEPTUAL	17
2.1. CONCEPTO DE CULTURA.	17
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	18
3. DEFINICIÓN DE UN MODELO DE ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL HUILA.	20
3.1 DIMENSIONES, COMPONENTES, CARACTERÍSTICAS, RASGOS DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	21
3.1.1. Desarrollo Organizacional y Estructura	21
3.1.2. Medio Ambiente Físico	22
3.1.3. Estilo de Dirección	22
3.1.4. Relaciones y Comunicaciones	22
3.1.5. Gestión de Desarrollo del Personal	22
3.1.6. Normatividad	22
3.1.7. Identidad e Imagen	22
3.2. CARACTERISTICAS Y RASGOS DE LAS VARIABLES DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	23
3.2.1. Desarrollo Organizacional y Estructura	23
3.2.2. Medio Ambiente Físico	23
3.2.3. Estilo de Dirección	23
3.2.4. Relaciones y Comunicaciones	24
3.2.5. Gestión de Desarrollo del Personal	24
3.2.6. Normatividad	24
3.2.7. Identidad e Imagen	24
3.3. ELEMENTOS QUE DEFINEN CADA UNA DE LAS VARIABLES DEL MODELO DE ENCUESTA APLICADO.	24
CAPITULO II	26
4. MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
4.1 PERFIL GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSION	27
4.2. UBICACIÓN EN EL CONTINUO DE LA ESCALA DE 0 A 10 DEFINIDA PARA LA MEDICION DE CADA VARIABLE	28
4.3. VALORACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA CALIFICACION OBTENIDA	28

5.	RESULTADOS DE LA MEDICIÓN POR CADA VARIABLE	29
5.1.	VARIABLE MISION, VISION, ESTRATEGIAS, LOS OBJETIVOS Y LAS POLÍTICAS	29
5.1.1.	Análisis de la Variable	29
5.1.2.	Identificación de las Causas	30
5.1.3.	Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.	31
5.2.	VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
5.2.1.	Análisis de la Variable	32
5.2.2.	Identificación de las Causas	33
5.2.3.	Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.	34
5.3.	VARIABLE PARTICIPACION	35
5.3.1.	Análisis de la Variable	35
5.3.2.	Identificación de las Causas	36
5.3.3.	Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	37
5.4.	VARIABLE INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	38
5.4.1.	Análisis de la Variable	38
5.4.2.	Identificación de las Causas	39
5.4.3.	Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	40
5.5.	VARIABLE HOLISMO Y SINERGIA	40
4.5.1.	Análisis de la Variable	40
5.5.2.	Identificación de las Causas	41
5.5.3.	Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	42
5.6.	VARIABLE LIDERAZGO	43
5.6.1	Análisis de la Variable	43
5.6.2.	Identificación de las Causas	44
5.6.3.	Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	45
5.7.	VARIABLE TOMA DE DECISIONES	45
5.7.1	Análisis de la Variable	45
5.7.2.	Identificación de las Causas	46
5.7.3.	Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	47
5.8.	VARIABLE TRABAJO GRATIFICANTE	47
5.8.1	Análisis de la Variable	47
5.8.2.	Identificación de las Causas	48
5.8.3.	Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima	

Organizacional Plenamente Gratificante	49
5.9. VARIABLE DESARROLLO PERSONAL	50
5.9.1. Análisis de la Variable	50
5.9.2. Identificación de las Causas	50
5.9.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	51
5.10. VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES	52
5.10.1. Análisis de la Variable	52
5.10.2. Identificación de las Causas	53
5.10.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	54
5.11. VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE	54
5.11.1. Análisis de la Variable	54
5.11.2. Identificación de las Causas	55
5.11.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	56
5.12. VARIABLE SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	56
5.12.1. Análisis de la Variable	56
5.12.2. Identificación de las Causas	57
5.12.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	58
5.13. VARIABLE LIBERTAR DE EXPRESION	59
5.13.1. Análisis de la Variable	59
5.13.2. Identificación de las Causas	59
5.13.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	60
5.14. VARIABLE ESTABILIDAD LABORAL	61
5.14.1. Análisis de la Variable	61
5.14.2. Identificación de las Causas	61
5.14.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	62
5.15. VARIABLE RECONOCIMIENTO	63
5.15.1. Análisis de la Variable	63
5.15.2. Identificación de las Causas	63
5.15.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	64
5.16. VARIABLE SALARIO	65
5.16.1. Análisis de la Variable	65
5.16.2. Identificación de las Causas	65
5.16.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima	

Organizacional Plenamente Gratificante	66
5.17. VARIABLE NORMAS Y REGLAMENTOS	67
5.17.1 Análisis de la Variable	67
5.17.2. Identificación de las Causas	67
5.17.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	68
5.18. VARIABLE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	69
5.18.1. Análisis de la Variable	69
5.18.2. Identificación de las Causas	69
5.18.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	70
5.19. VARIABLE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	71
5.19.1. Análisis de la Variable	71
5.19.2. Identificación de las Causas	72
5.19.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	73
5.20. VARIABLE SELECCIÓN E INDUCCION	73
5.20.1. Análisis de la Variable	73
5.20.2. Identificación de las Causas	74
5.20.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	75
5.21. VARIABLE IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	76
5.21.1 Análisis de la Variable	76
5.21.2. Identificación de las Causas	77
5.21.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	77
5.22. VARIABLE CELEBRACION Y CEREMONIAS	78
5.22.1. Análisis de la Variable	78
5.22.2. Identificación de las Causas	79
5.22.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	80
5.23. GRUPOS INFORMALES Y USO DE TIEMPO LIBRE	81
5.23.1. Análisis de la Variable	81
5.23.2. Identificación de las Causas	82
5.23.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	82
5.24. VARIABLE VALORES	83
5.24.1. Análisis de la Variable	83
5.24.2. Identificación de las Causas	84
5.24.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima	

Organizacional Plenamente Gratificante	85
5.25. VARIABLE SUBCULTURAS	86
5.25.1. Análisis de la Variable	86
5.25.2. Identificación de las Causas	86
5.25.3. Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	87
CAPITULO III	88
6. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL HUILA.	88
6.1 DEFINICION	88
6.2. OBJETIVOS	88
6.3. COMPONENTES	88
6.4. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL HUILA.	89
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXO: ENCUESTA	95

LISTADO DE FIGURAS

	Pag.
FIGURA N° 1. DIMENSIONES Y COMPONENTES DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	21
FIGURA N° 2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	23

LISTADO DE GRAFICOS

		Pag.
GRAFICO N° 1.	CONOCIMIENTO DE LA MISION, VISION Y POLITICAS DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.	29
GRAFICO N° 2.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS.	30
GRAFICO N° 3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	32
GRAFICO N° 4.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS.	33
GRAFICO N°5.	PARTICIPACION	36
GRAFICO N°6.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	37
GRAFICO N°7.	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	38
GRAFICO N°8.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	39
GRAFICO N°9.	HOLISMO Y SINERGIA	41
GRAFICO N°10.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	42
GRAFICO N°11.	LIDERAZGO	43
GRAFICO N°12.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	44
GRAFICO N°13.	TOMA DE DECISIONES	46
GRAFICO N°14.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	47
GRAFICO N°15.	TRABAJO GRATIFICANTE	48
GRAFICO N°16.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	49
GRAFICO N°17.	DESARROLLO PERSONAL	50
GRAFICO N°18.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	51
GRAFICO N°19.	RELACIONES INTERPERSONALES	52
GRAFICO N°20.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	53
GRAFICO N°21.	CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE	55
GRAFICO N°22.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	56
GRAFICO N°23.	SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	57
GRAFICO N°24.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	58
GRAFICO N°25.	LIBERTAD DE EXPRESION	59
GRAFICO N°26.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	60
GRAFICO N°27.	ESTABILIDAD LABORAL	61
GRAFICO N°28.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	62
GRAFICO N°29.	RECONOCIMIENTOS	63
GRAFICO N°30.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	64
GRAFICO N°31.	SALARIO	65
GRAFICO N°32.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	66
GRAFICO N°33.	NORMAS Y REGLAMENTOS	67
GRAFICO N°34.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	68
GRAFICO N°35.	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	69
GRAFICO N°36.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	70
GRAFICO N°37.	COMUNICACION Y RETROALIMENTACION	71
GRAFICO N°38.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	72
GRAFICO N°39.	SELECCIÓN E INDUCCIÓN	74
GRAFICO N°40.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	75
GRAFICO N°41.	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	76
GRAFICO N°42.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	77
GRAFICO N°43.	CELEBRACION Y CEREMONIAS	79
GRAFICO N°44.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	80
GRAFICO N°45.	GRUPOS INFORMALES	81

GRAFICO N°46.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	82
GRAFICO N°47.	VALORES	84
GRAFICO N°48.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	85
GRAFICO N°49.	SUBCULTURAS	86
GRAFICO N°50.	IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS	87

LISTADO DE TABLAS

	Pag.
TABLA N° 1. PERFIL GENERAL POR DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	27
TABLA N° 2. UBICACIÓN EN EL CONTINUO DE LA ESCALA DE 0 A 10 DEFINIDA PARA LA MEDICIÓN DE CADA VARIABLE.	28
TABLA N° 3. VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO CON LA CALIFICACIÓN OBTENIDA.	28

PRESENTACION

El presente estudio tiene como objetivo contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional de Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Huila y la formulación del correspondiente Plan de Mejoramiento, orientado a crear un ambiente laboral gratificante para los funcionarios de la mencionada entidad. Igualmente, tiene como finalidad cumplir los requisitos académicos para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia, otorgado por la Universidad Surcolombiana.

Así, es el resultado de un proceso investigativo y de medición del Clima Organizacional de la citada dependencia de la Secretaría de Educación del Huila y del esfuerzo orientado a la formulación del Plan de Mejoramiento, en aspecto tan importante para el logro de una gestión eficiente, como es el clima organizacional.

El estudio parte del Diagnóstico obtenido mediante la aplicación de un Instrumento de Encuesta, integrado por 25 factores, mediante los cuales se busca medir el Clima Organizacional y otros elementos pertinentes de la Cultura Organizacional, como la participación, el liderazgo, el holismo y sinergia, la libertad de expresión, las normas, la identidad etc. La segunda parte contiene el Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional propuesto para la entidad objeto del estudio, en mi interés de aportar los conocimientos adquiridos ya que es la entidad a la que vengo prestando mis servicios.

En desarrollo del Estudio se ha utilizado el método deductivo de investigación, partiendo de la interpretación de los resultados estadísticos, para la realización de un análisis diagnóstico, que aporte elementos que nos aproximen a una explicación comprensiva del problema, para posteriormente, formular las conclusiones y plantear recomendaciones para el mejoramiento del Clima Organizacional en la entidad.

El estudio es cualitativo y cuantitativo ya que con las preguntas que se realizan en la encuesta se miden tendencias, opiniones, conductas y cualidades de los trabajadores o empleados del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Huila. El instrumento de encuesta permitió medir los hallazgos en forma cuantitativa y la Moda de cada pregunta nos presentó cuales son los factores determinantes y de mayor incidencia en el F.P.S.M. Huila.

La población objetivo está constituida por el equipo de empleados que trabajan directamente en el F.P.S.M. Huila, el cual está integrado así: 5 Liquidadores, 1 Secretaria, 3 Abogados y 1 Líder de Grupo para un total de 10 personas. Por lo consiguiente, el tamaño de la muestra fue de 10 encuestas.

MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA.

INTRODUCCION GENERAL.

La FIDUPREVISORA S.A fue creada por la Ley 91 de 1989, como una cuenta especial de la Nación, sin Personería Jurídica, con independencia patrimonial, contable y estadística, cuyos recursos son manejados por una entidad Fiduciaria estatal o de economía mixta. Tiene como finalidad primordial la eficaz administración de los recursos de la Cuenta Especial de la Nación.¹

La FIDUPREVISORA S.A. es hoy una sociedad de economía mixta, sometida al régimen de Empresa Industrial Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y con control fiscal reglamentado por la Contraloría General. Esta Sociedad Fiduciaria se encarga de administrar los recursos destinados a la prestación de los servicios de salud del régimen de excepción, el cual se origina en la Ley 91 de 1989 que crea el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio FOMAG, con el fin de asegurar la protección de las necesidades de salud de los docentes y de garantizar sus prestaciones económicas; además, cumple el papel de propender por el mejoramiento permanente de la calidad de los servicios que ofrecen los prestadores de salud en todo el país.

En el Fondo de Prestaciones del Magisterio del Huila (F.P.S.M) no se lleva registro de haber realizado alguna vez un trabajo sobre Clima Organizacional o Cultura Organizacional de dicha entidad, circunstancia esta que genera mayor interés para la realización del presente análisis sobre la Medición del Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento en el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Departamento del Huila.

En efecto, el concepto genérico de Cultura es clave en las ciencias sociales por cuanto evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc.

Según esta definición podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el idioma, la comida, actitudes, comportamientos, entre otros aspectos. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la Antropología o la Sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por esta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y nos diferencia de personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.²

La Cultura Organizacional CO se ha definido como "una suma determinada de valores

¹ www.fiduprevisora.gov.co

² *Bretones y Mañas, 2009*

y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".³

Lo anterior, muestra claramente la importancia de auscultar la realidad de tal cultura organizacional en una entidad pública como es el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Departamento del Huila y a partir de ello, buscar su mejoramiento en orden al logro eficiente de los objetivos misionales.

³ *Hill y Jones, 2001*

CAPITULO I

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico del Clima Organizacional del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Departamento del Huila y proponer un Plan de Mejoramiento para alcanzar una cultura y un Clima Organizacional plenamente gratificante, que permita cumplir con la misión y los objetivos institucionales.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar el instrumento que permita identificar los componentes y medir el Clima Organizacional actual del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Huila.
- Sistematizar y analizar los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento e identificar la Cultura y el Clima Organizacional del Fondo de Prestaciones del Magisterio del Departamento del Huila, dando oportunidad a realizar una presentación de los hallazgos a los líderes del proceso.
- Formular un Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional, que integre las acciones de mejoramiento que debe operar la entidad para fortalecer integralmente el ambiente laboral, para alcanzar una cultura y un Clima Organizacional plenamente gratificante, y cumplir con su misión y objetivos institucionales.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. CONCEPTO DE CULTURA.

Según Tyler (1871)⁴ Cultura es un todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.

Según Boas (1930)⁵ Cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales en una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres.

Según Lévi-Strauss (1958)⁶ llamamos Cultura a todo fragmento de humanidad o conjunto etnográfico que desde el punto de vista de la investigación presenta por relaciones a otros conjuntos de variaciones significativas. De hecho, el término cultura se emplea para reagrupar un conjunto de variaciones significativas cuyos límites según prueba la experiencia coinciden aproximadamente. El que esta coincidencia no sea

⁴ Tyler (1871)

⁵ Boas (1930)

⁶ Lévi-Strauss (1958)

nunca absoluta ni se produzca jamás en todos los niveles, al mismo tiempo no debe impedirnos el empleo de la noción de cultura que es fundamental en antropología y posee el mismo valor heurístico que el concepto de aislado en demografía que introduce la noción de discontinuidad.

Según Goudenough (1968)⁷ cultura es aquello que realmente necesitamos saber o creer en una determinada sociedad de manera que podamos proceder de una forma que sea aceptable para los miembros de esa sociedad. Es más bien la forma que tienen las cosas en la mente de la población y los modelos de la misma para percibirlas, relacionarlas e interpretarlas.

Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el concepto de Tyler que plantea que la cultura es: "aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias. El arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad" resaltaremos la importancia de mostrar los hechos de la historia, no solamente como una sucesión de hechos sino de la conexión de los sucesos ocurridos.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional CO o clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es de gran importancia para aquellas organizaciones que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, para esto se debe tener estrategias internas claras.

Para Chiavenato, (1992)⁸ "el Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de Clima Organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)."

Anzola, (2003)⁹ "opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra."

Méndez Álvarez, (2006)¹⁰ se refiere al Clima Organizacional como "el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones,

⁷ Goudenough (1968)

⁸ Chiavenato, (1992)

⁹ Anzola, (2003)

¹⁰ Méndez Álvarez, (2006)

relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Según la escuela de “Gestal”, los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo.”

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

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

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.)¹¹

Para nuestro estudio cobra gran importancia el concepto de CO definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, por tratarse el Fondo de Prestaciones, de una entidad del Estado. “ El Clima Organizacional ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de entidad, tales como políticas, práctica y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su

¹¹ *Universidad del Valle de México, Dimensiones del Clima Organizacional, Alexis P. Goncalvesl*

comportamiento.¹²

Al realizar un buen estudio de clima organizacional éste permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y está determinada en su comportamiento en la organización, por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

3. DEFINICIÓN DE UN MODELO DE ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO.

Los modelos teóricos que intentan explicar el fenómeno de la Cultura Organizacional, están referidos mayoritariamente al ámbito de la administración privada, la cual presenta diferencias sustanciales con la administración pública. El contexto socio-político particular que genera una nación, determina en gran medida la organización jurídico-política del Estado, que generalmente se encuentra plasmada en su Carta Magna. La naturaleza jurídica de las instituciones de la administración pública da origen a importantes elementos de la planificación estratégica tales como su misión y su visión de los que se desprenden valores institucionales, principios generales, sistemas, normas, procedimientos, opiniones, actitudes, conductas, etc., todos ellos componentes esenciales de la Cultura Organizacional.¹³

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad de definición de los objetivos, como se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian como incidentes en el Cultura Organizacional.

A su vez, conceptos tales como: carácter, ambiente, medio, moral, ecología, y en otros casos cultura, liderazgo y satisfacción se identifican con el Cultura Organizacional. En especial esta última, es corriente concebirla como equivalente, en parte porque los primeros instrumentos de medición del Cultura Organizacional se construyeron con base en ítems de cuestionarios destinados a evaluar la satisfacción.

De otra parte, también es usual identificar el conjunto de variables que lo comprende, entendida cada una como única e independiente de las demás, con el propósito de diseñar una escala aplicable a cualquier entidad, pero hay desacuerdos para establecer cuáles son esos factores susceptibles de generalizarse a todo tipo de entidad.¹⁴

Es de anotar que se presentan características en las cuales se considera el Cultura Organizacional como un todo: clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; también es posible que dentro de una misma entidad se generen diferentes

¹² Cartilla Clima Organizacional DAFP Colombia 2001

¹³ Autores: Roger Alberto Müller, José Alfredo del Nogal, Alexis Romero Salazar

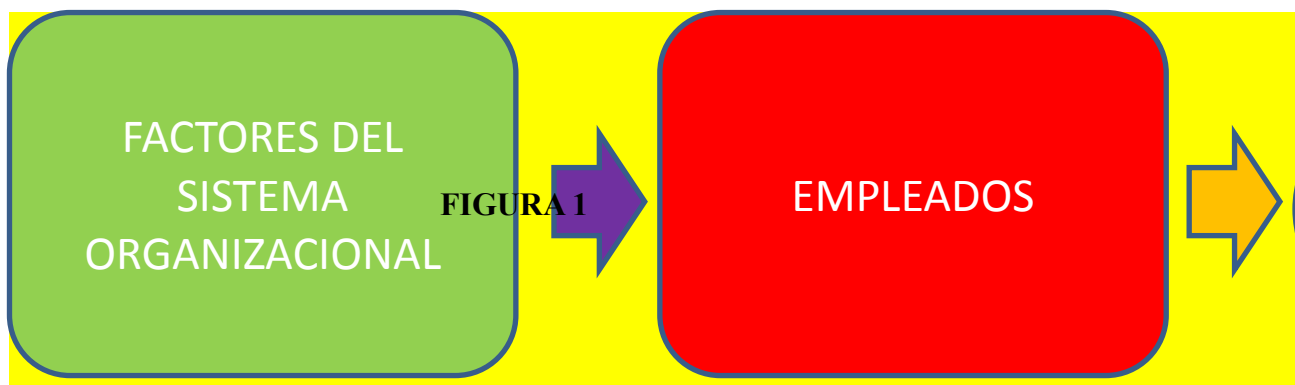
¹⁴ Cartilla Clima Organizacional DAFP.

climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez que ambos puedan ser distintos del de la totalidad de la entidad.

Para efectos de la medición del Clima Laboral del Fondo de Prestaciones del Sociales del Magisterio del Departamento del Huila se ha diseñado un Modelo de Análisis y Medición consistente en siete (7) dimensiones, adaptado a una entidad Estatal encargada de asegurar la protección de las necesidades de salud de los docentes y de garantizar sus prestaciones económicas, haciendo especial énfasis en el direccionamiento de la entidad y su estructura organizacional y Estilo de Dirección, la incidencia de la normas que lo rigen, la escala de valores, el Desarrollo del Talento Humano con todos sus procesos, el medio ambiente físico y la disponibilidad de recursos que garanticen eficacia y eficiencia , y la manera de relacionarse y comunicarse los empleados, el trabajo en equipo y el grado de identidad con la entidad.

Finalmente, para que la medición del clima sea eficaz es imprescindible garantizar la confidencialidad, la comunicación de los resultados y posteriormente el diseño, puesta en marcha y cumplimiento de un Plan de Acción.

3.1. DIMENSIONES Y COMPONENTES DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.



De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Es así que el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga de estos factores, las que dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.¹⁵

Para efectos del diagnóstico del Clima Organizacional del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Departamento del Huila, se definieron las siguientes

¹⁵ (Schneider y Hall, 1982)

dimensiones:

3.1.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA

- ❖ Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Principios, Valores)
- ❖ Estructura
- ❖ Participación

3.1.2. MEDIO AMBIENTE FISICO

- ❖ Instalaciones y elementos de trabajo.

3.1.3. ESTILO DE DIRECCION

- ❖ Holismo y Sinergia.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Toma de Decisiones.

3.1.4. RELACIONES Y COMUNICACIONES

- ❖ Trabajo gratificante.
- ❖ Relaciones Interpersonales.
- ❖ Solución de Conflictos.
- ❖ Libertad de Expresión.
- ❖ Comunicación y retroalimentación.
- ❖ Calidad del Servicio al cliente interno.

3.1.5. GESTIÓN DE DESARROLLO DEL PERSONAL

- ❖ Selección e inducción.
- ❖ Capacitación.
- ❖ Evaluación del Desempeño.
- ❖ Reconocimiento.
- ❖ Salario.
- ❖ Estabilidad Laboral.
- ❖ Grupos Informales y Uso del tiempo libre.

3.1.6. NORMATIVIDAD

- ❖ Normas y reglamentos.

3.1.7. IDENTIDAD E IMAGEN

- ❖ Imagen Institucional.
- ❖ Valores.
- ❖ Subcultura.
- ❖ Celebraciones y Ceremonias.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



FIGURA 2

3.2. CARACTERÍSTICAS Y RASGOS DE LAS VARIABLES DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.2.1. *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.*

Esta dimensión responde a la claridad que deben tener los empleados sobre la visión, misión, principios, valores los objetivos, las estrategias, y las políticas de una entidad; si la estructura permite realmente la integración y la ejecución de los procesos, la participación en la toma de decisiones, la distribución de las funciones y la manera como se integran al trabajo y la toma de decisiones, para el efectivo cumplimiento de las funciones y el logro de sus objetivos institucionales.

3.2.2. *MEDIO AMBIENTE FÍSICO.* Corresponde a las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) así como la disponibilidad de los elementos necesarios para el eficiente desarrollo de sus labores y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los empleados. El ambiente físico del trabajo es un factor determinante del rendimiento.

3.2.3. *ESTILO DE DIRECCIÓN.* Es el grado de conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Los empleados que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas están obligados a actuar con *objetividad, transparencia y profesionalidad* en el ejercicio de su cargo (Ley 909 de 2004, artículo 48).

3.2.4. RELACIONES Y COMUNICACIONES. Es la percepción por parte de los miembros de la entidad acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; la manera de solucionar los conflictos, la libertad de expresión y la comunicación y retroalimentación.

3.2.5. GESTIÓN DE DESARROLLO DEL PERSONAL. Se relaciona con el propósito de las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo Humano es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales. En el marco de la gestión del desarrollo, papel relevante lo ocupa la capacitación.

3.2.6. NORMATIVIDAD. Tiene relación con la incidencia en el grado de satisfacción laboral de los empleados, la existencia de normas, las facilidades para el conocimiento de los reglamentos y la claridad y orientación para la aplicación de las leyes, decretos, directrices, reglamentaciones de la entidad.

3.2.7. IDENTIDAD E IMAGEN. Corresponde al grado de identificación y compromiso del empleado con la entidad, basado en la valoración e imagen interna y externa que ella posee; considera también las relaciones gratificantes y la apertura e integración de los grupos.

3.3. ELEMENTOS QUE DEFINEN CADA UNA DE LAS VARIABLES DEL MODELO DE ENCUESTA APLICADO.

- 1. MISION, VISION, ESTRATEGIAS, LOS OBJETIVOS Y LAS POLÍTICAS**
- 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**
- 3. PARTICIPACION.**
- 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**
- 5. HOLISMO Y SINERGIA**
- 6. LIDERAZGO**
- 7. TOMA DE DECISIONES**
- 8. TRABAJO GRATIFICANTE**
- 9. DESARROLLO PERSONAL**
- 10. RELACIONES INTERPERSONALES**
- 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**
- 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES**
- 13. LIBERTAD DE EXPRESION**
- 14. ESTABILIDAD LABORAL**
- 15. RECONOCIMIENTO**
- 16. SALARIO**

- 17. NORMAS Y REGLAMENTOS**
- 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**
- 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION**
- 20. SELECCION E INDUCCION**
- 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**
- 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**
- 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**
- 24. VALORES**
- 25. SUBCULTURAS**

CAPITULO II

4. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para medir el Clima Organizacional del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio se aplicaron Formularios de Encuesta según los parámetros establecidos por el Autor Doctor Hernando Álvarez adaptado y mejorado por los Profesores Álvaro Zapata y Mónica García, profesor, el primero, de la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana.

El Formulario presentado consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuáles determinan de una u otra manera, el ambiente de trabajo o Clima Organizacional y otros elementos de la Cultura Organizacional. (Anexo 1)

Para cada factor se diseñaron tres preguntas de fácil solución; la primera corresponde a una evaluación cuantitativa del factor; en la segunda pregunta se indica entre las diversas alternativas, las causas por las cuales el factor no es lo deseable o ideal; la tercera pregunta se elaboró para plantear las soluciones que el empleado considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la entidad.

4.1 PERFIL GENERAL POR DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, en sus 25 Factores y el Perfil General nos presenta: la Media o promedio obtenido al calificar cada uno de los factores; la Moda definida como el valor con mayor frecuencia; la Desviación que presentan los datos en su distribución y la Varianza que hace referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable.

		PERFIL GENERAL				
	FACTORES	Media	Moda	Desviación	Varianza	Coeficiente de variación%
1	MISION, VISION, ESTRATEGIAS, LOS OBJETIVOS Y LAS POLÍTICAS	5.4	8.0	3.1	9.8	58%
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6.3	8.0	2.8	7.6	44%
3	PARTICIPACION	6.8	6.0	2.3	5.4	34%
4	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	6.2	7.0	2.1	4.6	34%
5	HOLISMO Y SINERGIA	6.1	5.0	2.7	7.1	44%
6	LIDERAZGO	6.9	10.0	2.2	4.9	32%
7	TOMA DE DECISIONES	5.5	6.0	2.7	7.5	50%
8	TRABAJO GRATIFICANTE	7.6	6.0	1.4	2.0	19%
9	DESARROLLO PERSONAL	6.8	10.0	3.0	9.0	44%
10	RELACIONES INTERPERSONALES	7.0	8.0	1.7	2.8	24%
11	CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	7.2	8.0	1.9	3.8	27%
12	SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	8.4	9.0	1.6	2.6	19%
13	LIBERTAD DE EXPRESION	8.1	10.0	1.6	2.5	19%
14	ESTABILIDAD LABORAL	8	10.0	2.5	6.2	31%
15	RECONOCIMIENTO	6.7	8.0	2.2	5.0	33%
16	SALARIO	6.5	10.0	3.1	9.9	48%
17	NORMAS Y REGLAMENTOS	8.1	9.0	1.8	3.1	22%
18	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7.7	9.0	1.8	3.4	24%
19	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	6.3	8.0	2.3	5.4	37%
20	SELECCION E INDUCCION	4.2	5.0	1.9	3.8	46%
21	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	8.0	10.0	1.8	3.2	22%
22	CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	8.1	7.0	1.4	2.1	18%
23	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	7.7	9.0	2.8	7.6	36%
24	VALORES	6.2	5.0	2.6	6.6	41%
25	SUBCULTURAS	8.0	10.0	1.5	2.2	19%
	PROMEDIO GENERAL	6.95				

TABLA 1

4.2. UBICACIÓN EN EL CONTINUO DE LA ESCALA DE 0 A 10 DEFINIDA PARA LA MEDICIÓN DE CADA VARIABLE.

La presente tabla muestra el grado de satisfacción del clima organizacional de la entidad en forma cuantitativa; dentro de una escala de 0 a 10, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la entidad y el 10 su manifestación ideal o deseable. La escala presenta un promedio de 6.95 de clima organizacional gratificante en el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Huila.

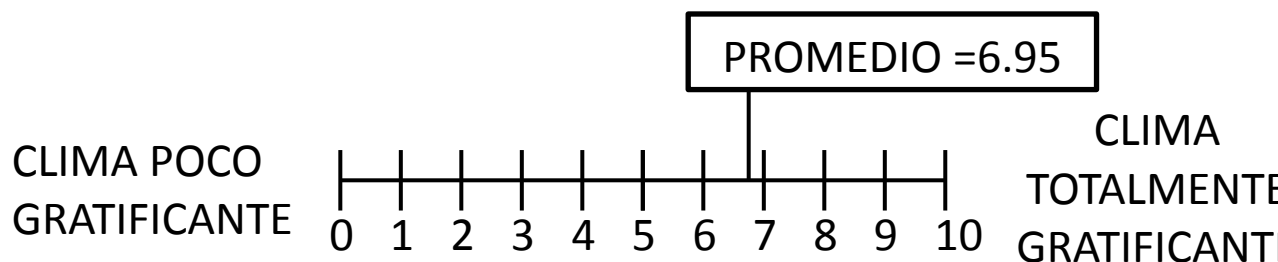


TABLA 2

4.3. VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA CALIFICACIÓN OBTENIDA.

La siguiente tabla presenta la valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los factores determinantes del clima organizacional; la columna izquierda muestra los rangos de puntajes de la calificación y la columna de la derecha muestra una calificación cualitativa.

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
10	EXCELENTE
9,0 - 9,9	MUY BUENO
8,0 - 8,9	BUENO
6,0 - 7,9	ACEPTABLE
4,0 - 5,9	MALO
0,0 - 3,9	PESIMO

TABLA 3

En donde las calificaciones *Aceptable*, *Buena*, *Muy Buena* y *Excelente* corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones *Malo* y *Pésimo* corresponden al grado de debilidad del mismo.

5. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN POR CADA VARIABLE

5.1. VARIABLE: MISION, VISION ESTRATEGIAS, LOS OBJETIVOS Y LAS POLITICAS.

5.1.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

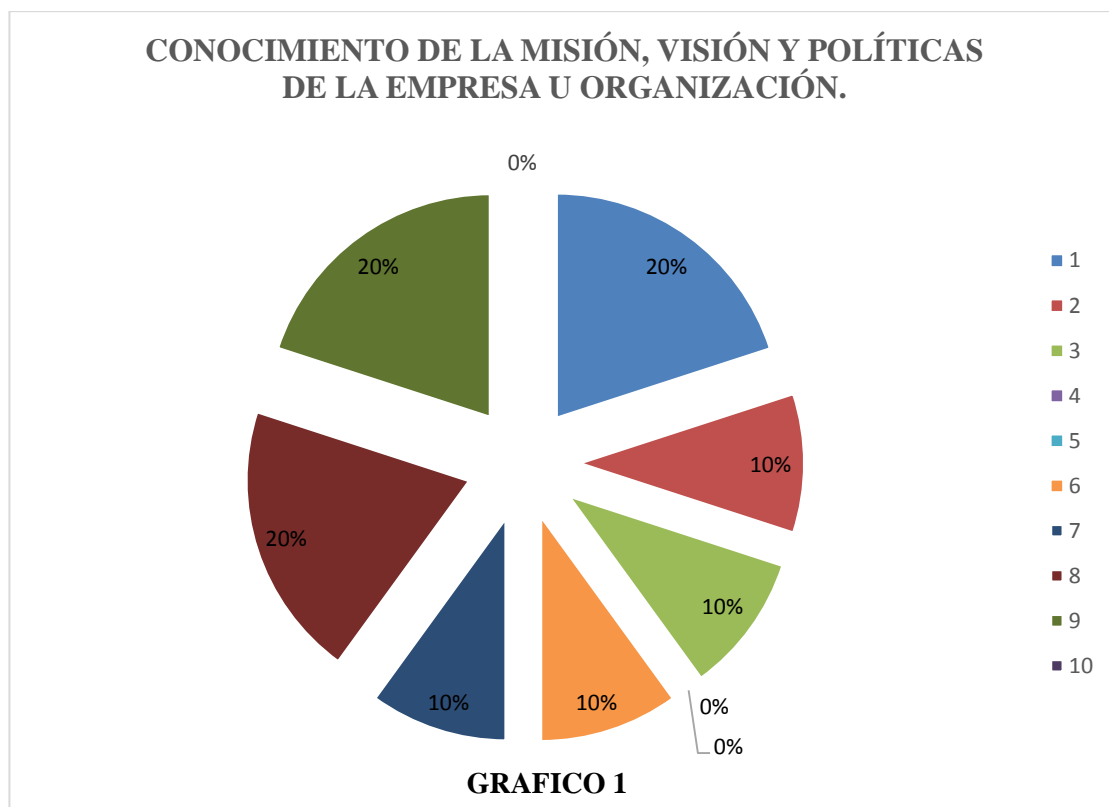
El instrumento utilizado para recolectar la información que serviría de base para recolectar la información fue la Encuesta Estructurada. La primera pregunta corresponde a los factores; MISION, VISION, ESTRATEGIAS, LOS OBJETIVOS Y LAS POLITICAS. Pregunta: ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, misión, estrategias, objetivos y políticas de la entidad?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, para su medición en una escala entre cero y diez (0-10).

La escala de valoración para la medición de los resultados, correspondiente a la calificación numérica es como sigue:

Entre 0 y 3.99 PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO; y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 5.4, lo que nos lleva al análisis a obtener como resultado: MALO.



5.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Al preguntárseles a los entrevistados por el grado de conocimiento de la visión, misión, estrategias, objetivos y políticas de la entidad, las respuestas son: a) "No hay visión, misión, estrategias, objetivos y políticas". b) "Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto". c) "La información al respecto no ha sido lo suficientemente clara." d) "Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican".

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 2. "La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara". Según el análisis del Factor Misión, Visión, Estrategias, los Objetivos y las Políticas se destaca la falta de información al momento de recibir la inducción del personal, siendo esto fundamental para el desarrollo y comprensión del trabajo, ya que estos elementos son el marco de referencia que orienta la entidad hacia el cumplimiento de su misión y la conduce hacia el cumplimiento de los objetivos del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Huila.

Por lo anterior, se puede concluir que en la entidad no se cumplió en forma satisfactoria el proceso de inducción del personal al ingreso, ni durante su permanencia se ha realizado re-inducción ni capacitación, sobre la Misión, Visión, Propósitos y Objetivos, así como las políticas y estrategias de la empresa.

No se detectaron encuestados que marcaran la respuesta con 10/10.

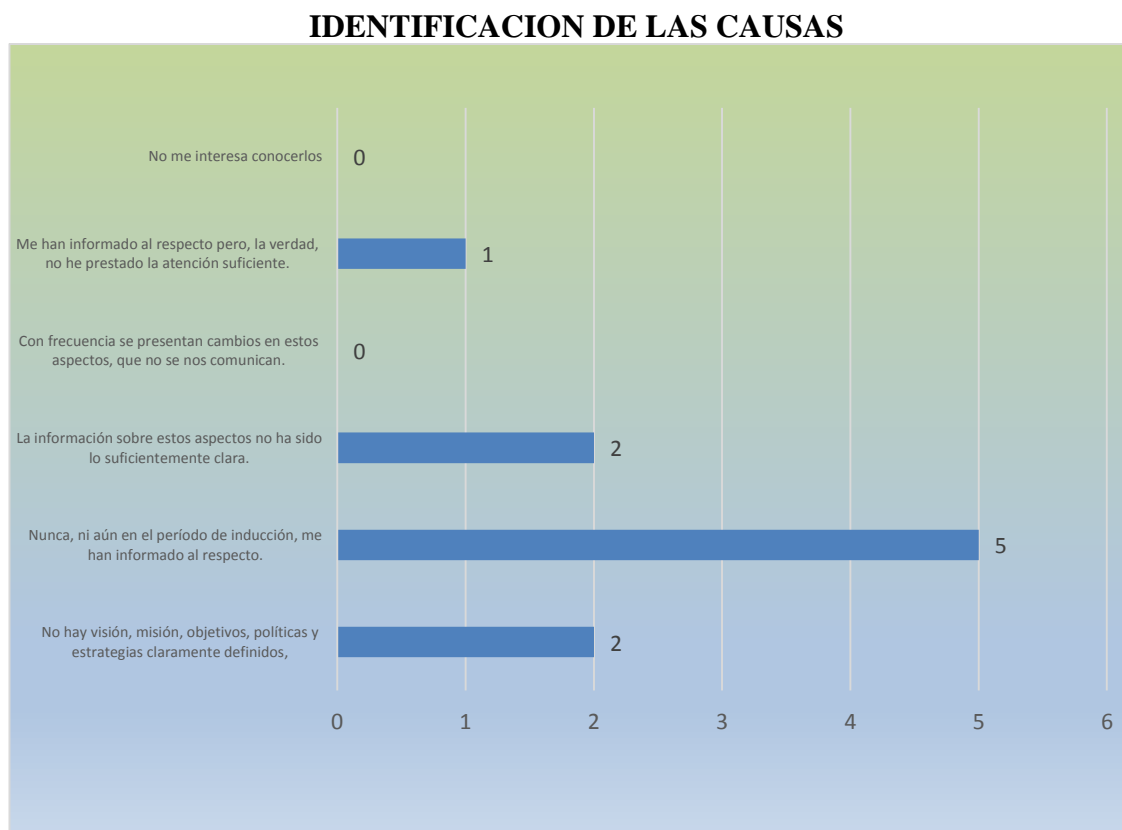


GRAFICO 2

5.1.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones que los encuestados manifestaron se deben mejorar, se transcriben literalmente, así:

- Sensibilización periódica.
- Apropiación del objetivo del fondo, por parte de quienes trabajen.
- Más personal, redistribución, colaboración armónica de las tareas.
- En la institución se debe realizar la capacitación y mencionar todo lo relevante de la empresa.
- Dar una inducción para conocer la anterior información
- Capacitar o por lo menos dar una inducción sobre temas importantes como la misión, visión, objetivos.
- Las capacitaciones o inducciones deben ser en el momento de ingresar a desarrollar las actividades laborales no después.
- Inducción pedagógica sobre la visión, misión, estrategias, objetivos y políticas de la empresa.
- Que se socialice con alguna frecuencia por lo menos una vez por semestre.
- Que propongan métodos para que se ponga en práctica la teoría.
- Establecer las políticas, las estrategias los objetivos claros y darlos a conocer al equipo.
- Mantener un equipo completo y con conocimiento del tema para desarrollar las actividades del Fondo.

Por lo anterior, al hacer un análisis más profundo de la importancia de este componente es necesario tener en cuenta, que toda organización, para lograr el cumplimiento de sus objetivos institucionales debe contar con un direccionamiento estratégico (misión, visión, principios, valores, propósitos, objetivos, políticas y estrategias), ya que este define la ruta organizacional que debe seguir la entidad, la cual debe ser ajustada periódicamente para dar respuesta a las necesidades de los clientes internos y externos, ofreciendo sus servicios en condiciones de calidad, eficiencia y eficacia. El Direccionamiento Estratégico de la entidad plenamente conocido y asumido por todos sus integrantes, desde el mismo momento en que se vinculan a la empresa o entidad, mediante un adecuado proceso de Inducción al personal. Esta inducción será general y, específica, sobre el puesto de trabajo. Así mismo, la entidad debe contar con un programa de Re-inducción, que mantenga actualizados a los empleados sobre las situaciones cambiantes y las nuevas exigencias. Para el efecto, es necesario utilizar los medios modernos de divulgación tales como: folletos, videos, cartillas, mensajes en línea, conversatorios, grupos de estudio y demás formas de comunicación según la disponibilidad.

5.2. VARIABLE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.2.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

Valiéndonos del instrumento de encuesta para recolectar la información, se pasa a la segunda pregunta, la cual corresponde al factor: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Pregunta: ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la aplicación de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10).

La Escala de Valoración correspondiente es la siguiente:

Entre 0 y 3.99 PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO; y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.3, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.

Se detectó 1 encuestado que marco la respuesta 10/10.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

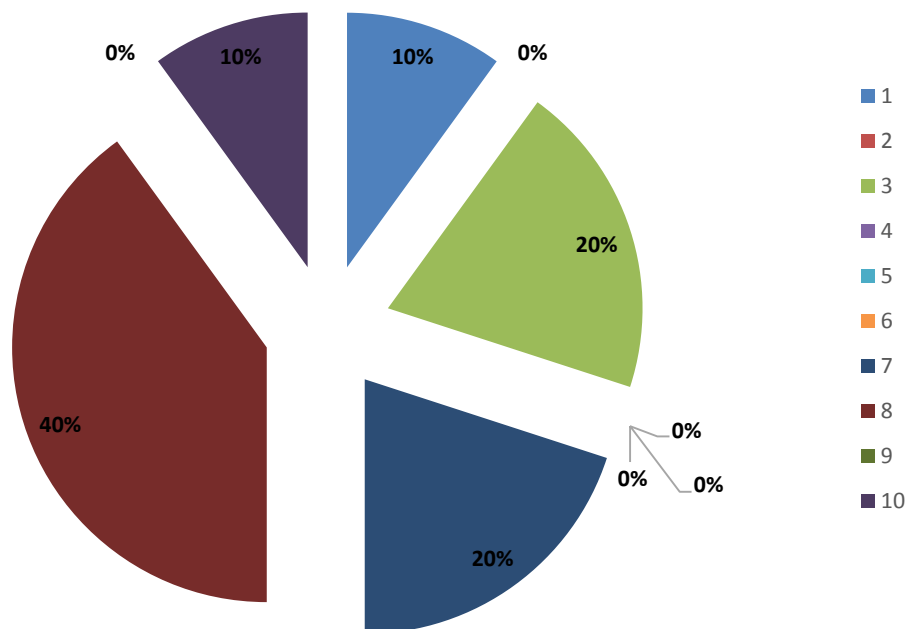


GRAFICO 3

5.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Al interrogarse si la estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la aplicación de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, la respuesta de los entrevistados da como resultado: 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 institución”. d) “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas”. “Otro” No conozco una información detallada al respecto”

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 4: “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas”.

Dado que en el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio las funciones de las personas son muy especializadas, por tratarse de un tema relacionado con la aplicación de normas y leyes sobre reconocimientos y liquidación de prestaciones, a cada empleado se dedica a tratar de comprender sus funciones y cumplirlas; adicionalmente, considerando que cada área debe responder por los resultados, sin llegar a interesarle conocer las funciones de los demás, mucho menos conocerlas aprenderlas. Por lo consiguiente no hay lugar a la integración, al intercambio de información, a socialización de logros y dificultades para el aprendizaje, siendo responsabilidad de los líderes de cada área y del Directivo el que se perciba la falta de integración entre áreas de trabajo, obstaculizando, de esta forma el crecimiento personal y al mismo tiempo, el mejoramiento continuo.

Puede aducirse, acumulación de funciones, exigencias de agilidad en las respuestas, falta de personal, falta de tiempo u otra causa, no obstante, la falta de integración de las funciones es notoria, según los resultados obtenidos.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

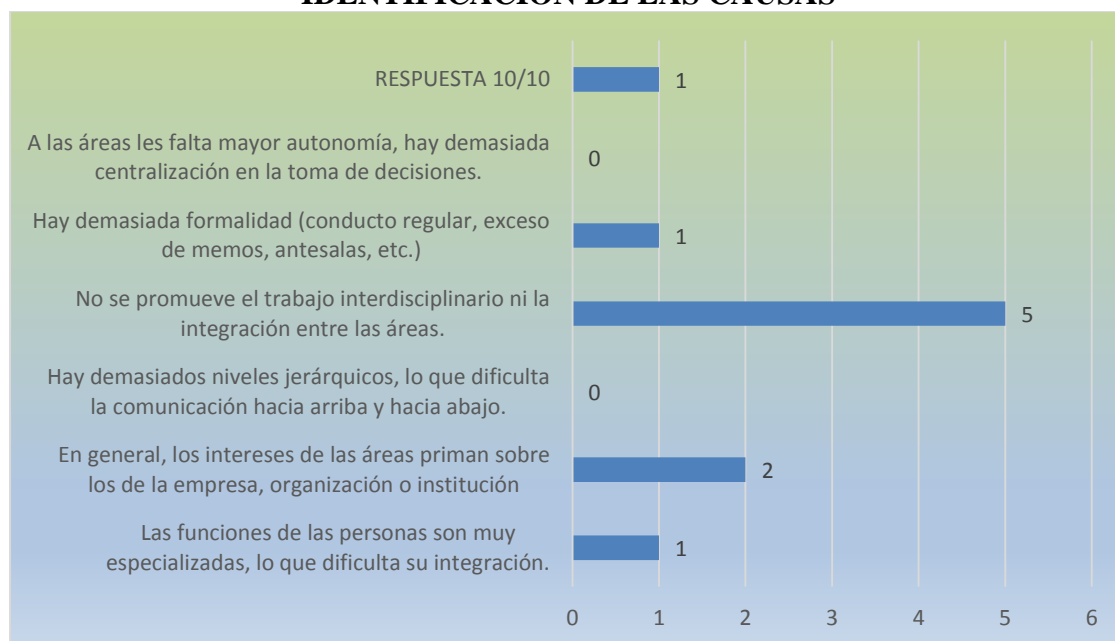


GRAFICO 4

5.2.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Revisar el perfil profesional de los funcionarios.
- Verificar el estado de conformidad en el sitio de trabajo y ubicarlos adecuadamente.
- Que las tareas asignadas se realicen como un solo equipo de trabajo.
- Que el tiempo se distribuya para que se desarrolle cada tarea hasta lograr el objetivo deseado.
- Obtener este tipo de información clara para conocer más a fondo la organización.
- Todos los funcionarios del Fondo deben conocer de todas las funciones es decir deben ser multidisciplinarios.
- Definición de funciones apropiación de labores sin omitir la colaboración armónica.

La Estructura organizacional está compuesta por la estructura u organización interna de la entidad, por su planta de personal y por el Manual de Funciones y Competencias. Considerando que las recomendaciones para el mejoramiento, propuestas por los mismos empleados en la encuesta, son de gran trascendencia para el logro de los objetivos institucionales y el mejoramiento del clima organizacional, se recomienda: partir de efectuar una revisión a la estructura organizacional existente, buscando que se cree una estructura plana que minimice las jerarquías exageradas y promueva y facilite la integración de grupos de trabajo interdisciplinarios, definiendo claramente los niveles de responsabilidad y autoridad, de tal manera que permita ejecutar los procesos y actividades de conformidad con la misión institucional.

Se debe efectuar un análisis de las funciones y actividades a realizar, que nos lleven a cumplir el objetivo general y los objetivos específicos de la entidad, para determinar cuáles son los perfiles del personal, requeridos para el desempeño de esas funciones, en cuanto a nivel de estudios, experiencia y habilidades y destrezas, para que aúnen sus diferentes conocimientos, cualidades, perspectivas y experiencias laborales para lograr un objetivo común.¹⁶

Los empleados deben ser objeto de un proceso de inducción general y específica, que los habilite para conocer lo que la empresa espera de sus empleados y también facilitar los medios para que comprendan qué contribución se espera de ellos, cuál es su contribución al logro de los objetivos de la entidad. También se debe contar con una herramienta indispensable, que es el Manual de Funciones y Competencias, el cuál debe ser socializado entre todos los empleados.¹⁷

Al personal se le deben dar las herramientas de capacitación para el trabajo en equipo, el cual tiene consecuencias muy beneficiosas para el desarrollo personal de los empleados, ya que fomenta la cohesión del grupo y las buenas relaciones

¹⁶ (Modelo Estándar de Control Interno 1.000-2005)

¹⁷ (Tom Jaap. Desarrollo del Liderazgo liderazgo)

interpersonales, fomentar el trabajo de cada empleado, haciendo que se sienta una parte activa y valiosa de la empresa, expresando sus intereses y opiniones.

Mediante el trabajo en equipo se logra la colaboración, una comunicación fluida y la libre expresión de ideas de cada integrante del grupo, dirigida a mejorar la realización del trabajo, la capacidad de escucha y el respeto a las opiniones de los demás. También se logra crear un ambiente de confianza que impulse a los empleados a involucrarse en el trabajo y buscar las mejores soluciones, la capacidad para expresarse libremente, sin temor a cortapisas ni a actitudes de monopolio; crear un ambiente de compromiso, necesario para asegurar la implicación de los empleados en el logro de un trabajo de calidad. Gracias a la colaboración de todos los miembros del equipo con miras a un fin común, se simplifica el trabajo individual de cada empleado.¹⁸

5.3. VARIABLE: PARTICIPACION.

5.3.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

El instrumento de encuesta para recolectar la información realizada, presenta la tercera pregunta correspondiente al factor **PARTICIPACION**. 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?

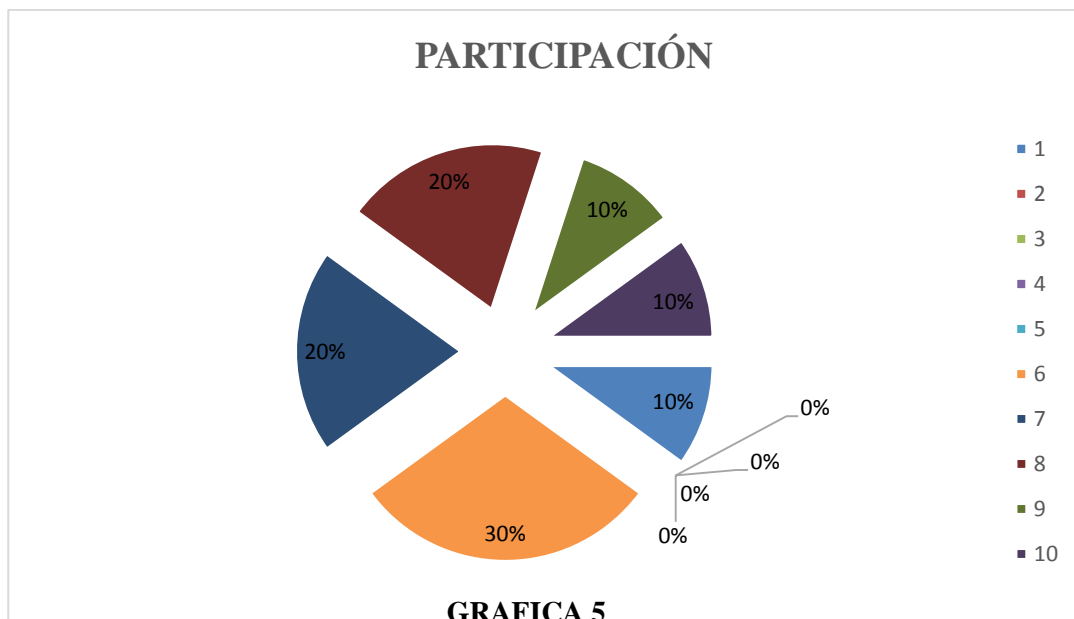
Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, en una escala entre cero y diez (0-10).

La Escala de Valoración arrojó los siguientes resultados:

Entre 0 y 3.99 PÉSIMO, entre 4.0 y 5.99 MALO, entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE, entre 8.0 y 8.99 BUENO, entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.8, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.

¹⁸ www.wikipedia.com/trabajoenequipo



5.3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

A la pregunta de: ¿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?, la respuesta de los entrevistados da como resultado: “a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.” c) “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente, pero no tomar parte en las decisiones” .d) “Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”. Otras” El desarrollo de mi trabajo debo hacerlo cumpliendo metas y para ello no cuento con un apoyo”.

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 6. “Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.”

Se detectó 1 encuestado que marco la respuesta 10/10.

Los empleados han sido claros al manifestar que en el Fondo de Prestaciones Sociales del magisterio, no se han creado las condiciones para que ellos participen en la toma de decisiones finales sobre su trabajo, con todas sus implicaciones. No obstante, sus opiniones y los aportes que ellos realizan si son escuchados por sus superiores, los cuales, de una u otra manera servirán de base para la toma de decisiones, observándose una participación parcial, ya que pueden opinar específicamente, sobre lo relacionado con el trabajo que realizan, pero las decisiones importantes son tomadas por los superiores y en algunos casos no son socializadas oportunamente, afectándose, de esta manera, el clima organizacional.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

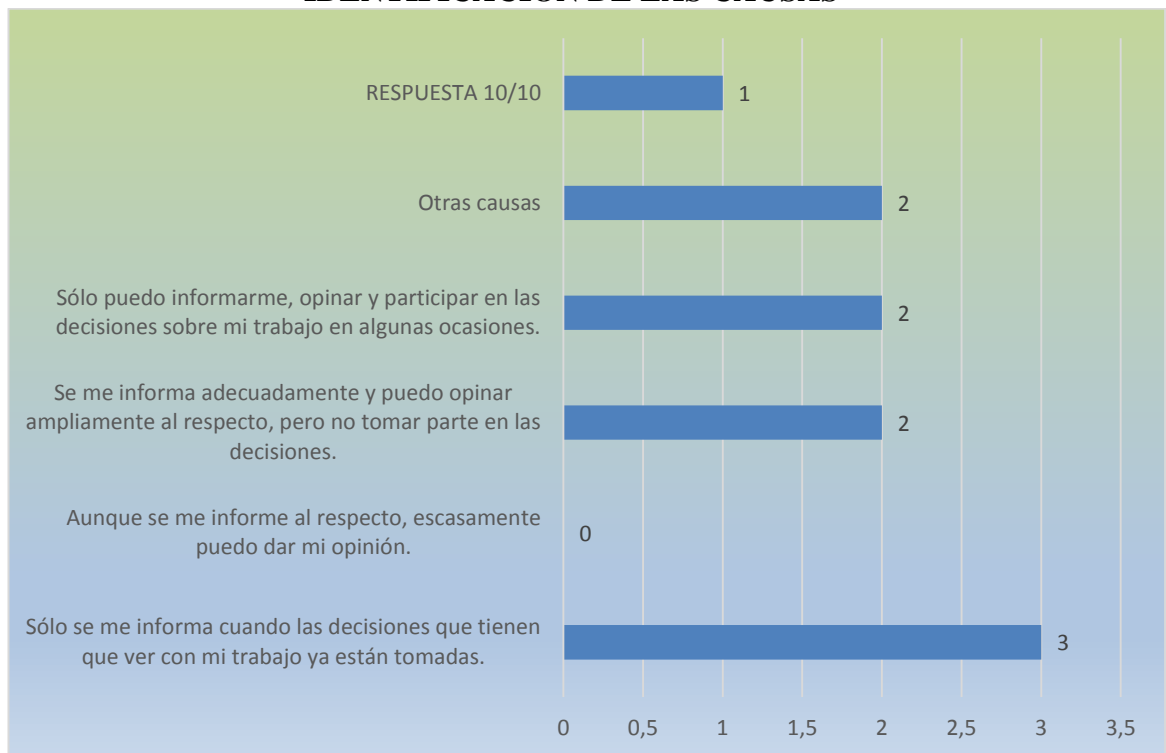


GRAFICO 6

5.3.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Revisadas las propuestas de mejoramiento como soluciones que se deben tener en cuenta, según los empleados, estas son:

- Capacitar al personal en el trabajo que realiza y en la normatividad.
- Deben escuchar los directivos todas las opiniones que plantea cada persona y que tomen las decisiones teniendo en cuenta las más adecuadas.
- Que cada vez que tengan que tomar decisiones sean tenidas en cuenta las capacidades individuales y grupales de cada área.
- Las personas líderes de los procesos deben ser más asequibles y facilitar el apoyo que se les brinda por parte de la empresa para lograr las metas poder gestionar recursos a nivel nacional.
- No es posible la participación, por el nivel jerárquico de la organización.
- Integración, trabajo en equipo.
- Reuniones mensuales con el grupo de trabajo.

De lo anterior, se concluye, que la entidad requiere establecer mecanismos para lograr la participación de los funcionarios y colaboradores para tomar algunas decisiones que los afectan, y esto debe ser promovido por los líderes de las diferentes áreas. Estos mecanismos pueden ser: estimular las comunicaciones tanto formales como informales; recibir y aceptar de buen grado la opinión de los empleados, aunque en algunos casos rompa con los esquemas tradicionales; realizar reuniones periódicas con

los grupos de trabajo, eliminar las barreras de las jerarquías rígidas, crear los buzones internos como una forma de dar opiniones y aportes para el buen funcionamiento de la organización, sin presiones no prevenciones y finalmente crear la cultura del respeto a la opinión de los demás. Solamente en esta forma se logrará un clima organizacional gratificante, creativo y propositivo, en beneficio de la entidad.

5.4. VARIABLE: INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.

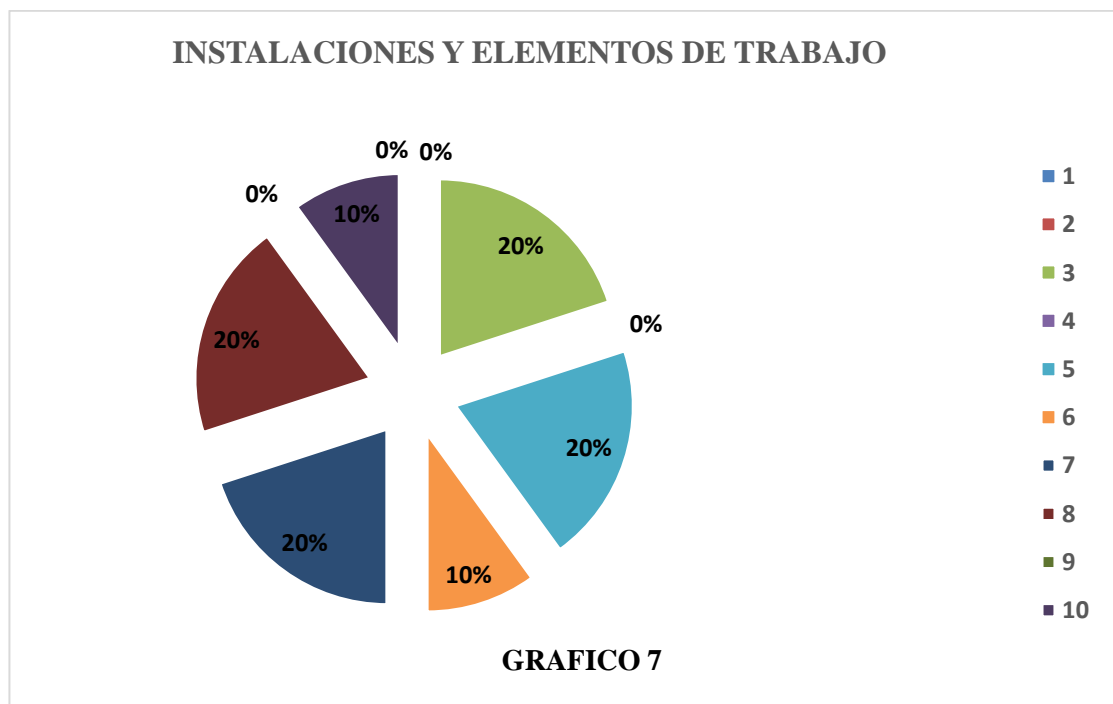
5.4.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

El instrumento de Encuesta para recolectar la información, presenta la cuarta pregunta correspondiente a los factores de **INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**. La pregunta formulada es: “¿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 presenta la evaluación cuantitativa del factor, en una escala entre cero y diez (0-10).

Según la Escala de Valoración, los rangos son: Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 se califica como MALO; entre 6.0 y 7.99 se considera ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 se califica como BUENO; entre 9.0 y 9.99 es MUY BUENO; y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.2, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



5.4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Preguntados los empleados del Fondo si las instalaciones y los elementos o ayudas que utilizan diariamente al realizar sus labores, les permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo, la respuesta de los entrevistados con como sigue: c) “ Las instalaciones no son funcionales”. e) Hace demasiado calor.” f)“La iluminación es deficiente”. ñ)“La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza de acuerdo con las necesidades”. O)” La situación económica de la empresa no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos”.

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 8. Se destaca que la respuesta que aparece con mayor frecuencia es “hace demasiado calor”, siguiendo en orden de importancia que las instalaciones no son funcionales y la falta de elementos para desarrollar el trabajo.

Se detectó 1 encuestado que marco la respuesta 10/10,

De lo anterior se concluye que la falta de una temperatura adecuada, que podría proporcionar el aire acondicionado es una causa de malestar, distracción y hasta cierto punto, cansancio que impide el normal desarrollo de las funciones por parte del personal, afectando la atención al público, máxime cuando la realidad es que el clima de la ciudad de Neiva pasa de los 34°, agravado en los días de verano.

De igual forma, se evidencia que la entidad, dada la clase de funciones que desarrolla, que requiere la atención de público, carece de instalaciones adecuadas, mejor distribuidas, y la misma distribución de muebles deja mucho que desear, lo cual se manifiesta en inconformidad, que afecta el clima organizacional y la satisfacción de los empleados, al no permitirse trabajar con comodidad, y ser más productivos y creativos.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

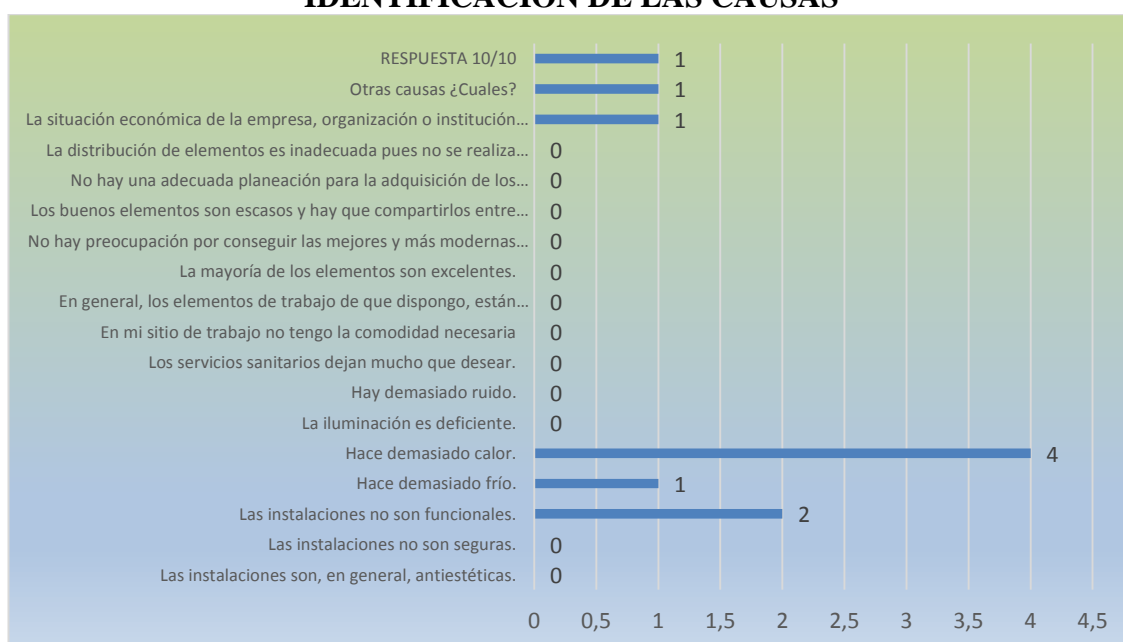


GRAFICO 8

5.4.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCTENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Los encuestados plantearon las posibles soluciones las cuales se transcriben a continuación:

- Realizar una buena planeación para la adquisición de elementos.
- Remodelar o reestructurar los puestos de trabajo.
- Deseable mejores espacio de oficina por el volumen de documentos que se manejan.
- El calor excesivo en la oficina se puede solucionar con aire acondicionado.
- Entregar inventariado a cada funcionario los elementos de oficina.
- Autorizar el uso de teléfono y no pedir permiso a otros funcionarios para su uso, disponer de la colaboración de los superiores para el desarrollo de la actividad.
- Disposición de un aire acondicionado, para que cumpla su objetivo y así realizar las actividades sin interrupción del calor.
- Que los directivos observen con objetividad cuales son las necesidades para el mejoramiento de instalaciones y espacios.
- Que los elementos de trabajo sean modernizados y se suministren los insumos necesarios y suficientes para un adecuado funcionamiento.
- Adecuar la oficina con suficiente iluminación y aire acondicionado.

Como se puede observar, los empleados sugieren partir de una adecuada planeación de las necesidades locativas y una adecuada distribución en planta; así mismo sugieren que haya un real análisis de las necesidades de elementos de trabajo, un presupuesto aterrizado a las reales necesidades y un suministro equitativo de los elementos, en tiempo y calidad.

Los elementos fundamentales para este punto son: instalación de aire acondicionado, mejor iluminación, facilidad para usar las líneas telefónicas para los empleados y colaboradores, ya que se sienten afectados en el normal funcionamiento. Estas medidas deben ser promovidas por los líderes de las diferentes áreas en concertación con la Secretaria de Educación.

5.5. VARIABLE: HOLISMO Y SINERGIA.

5.5.1. ANALISIS DE LA VARIABLE

La siguiente pregunta formulada en el instrumento de encuesta para recolectar la información, corresponde al factor **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 institucionales. La Sinergia entre tanto es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes.

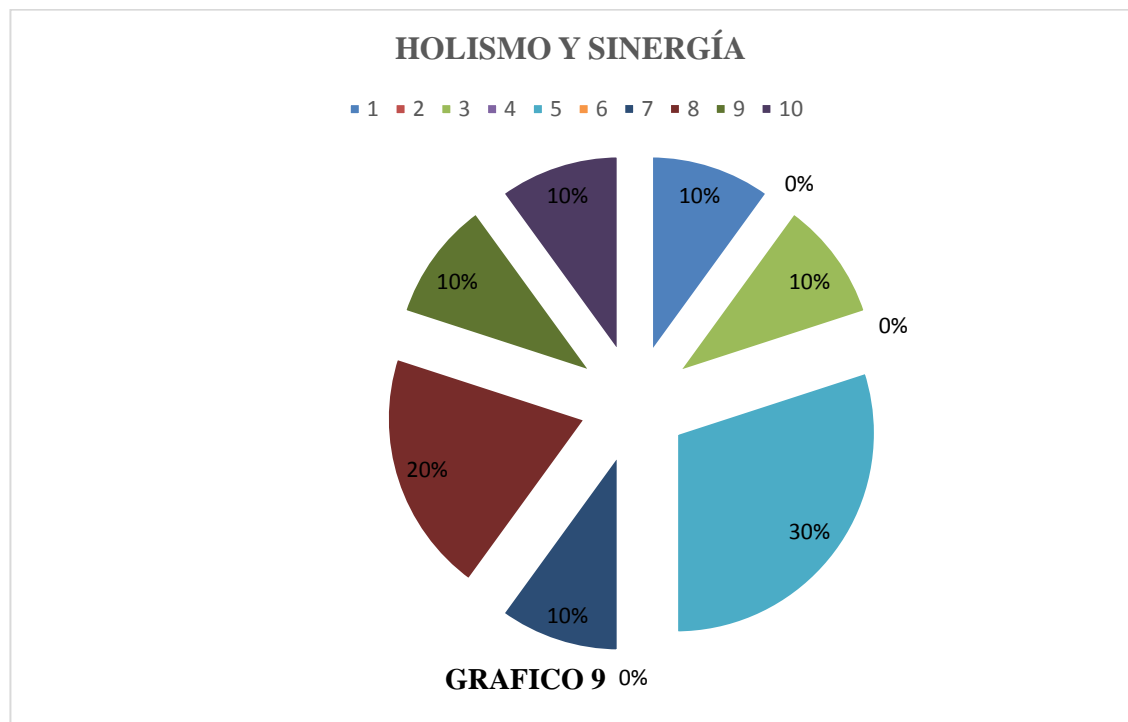
La pregunta formulada es: ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la institución, antes que sus objetivos personales?

Se realiza la evaluación cuantitativa del factor, en una escala de medición entre cero y diez (0-10).

Según la tabla de valoración los rangos son: Entre 0 y 3.99 PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.1, lo que nos lleva al resultado de de ACEPTABLE.

Se detectó 1 encuestado que marcó la respuesta 10/10, reflejando, según su percepción, un alto grado de holismo y sinergia.



5.5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

A la pregunta de si personas y las áreas interactúan positivamente, con el fin de alcanzar, la misión y los objetivos de la institución, antes que sus objetivos personales, la respuesta de los entrevistados arroja los siguientes resultados: 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 institución, por lo tanto, no les preocupan”, 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 institución”. f) “Falta motivación y/o capacitación para trabajar en equipo” h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”.

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 10, las cuáles se presentan: Tres apreciaciones registraron igual valoración, demostrando que las causas de un Aceptable clima organizacional se refieren a que cada área busca lo mejor, olvidándose de la organización, coincidiendo en que los intereses

de las personas priman sobre los de la institución y concluyen que las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la institución, por lo tanto, no les preocupa.

Estas respuestas nos revelan que los funcionarios son individualistas al buscar sus propios beneficios y, que al no conocer suficientemente la Misión, Visión, objetivos etc. no se preocupan por integrarse en Sinergia para obtener resultados mayores.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

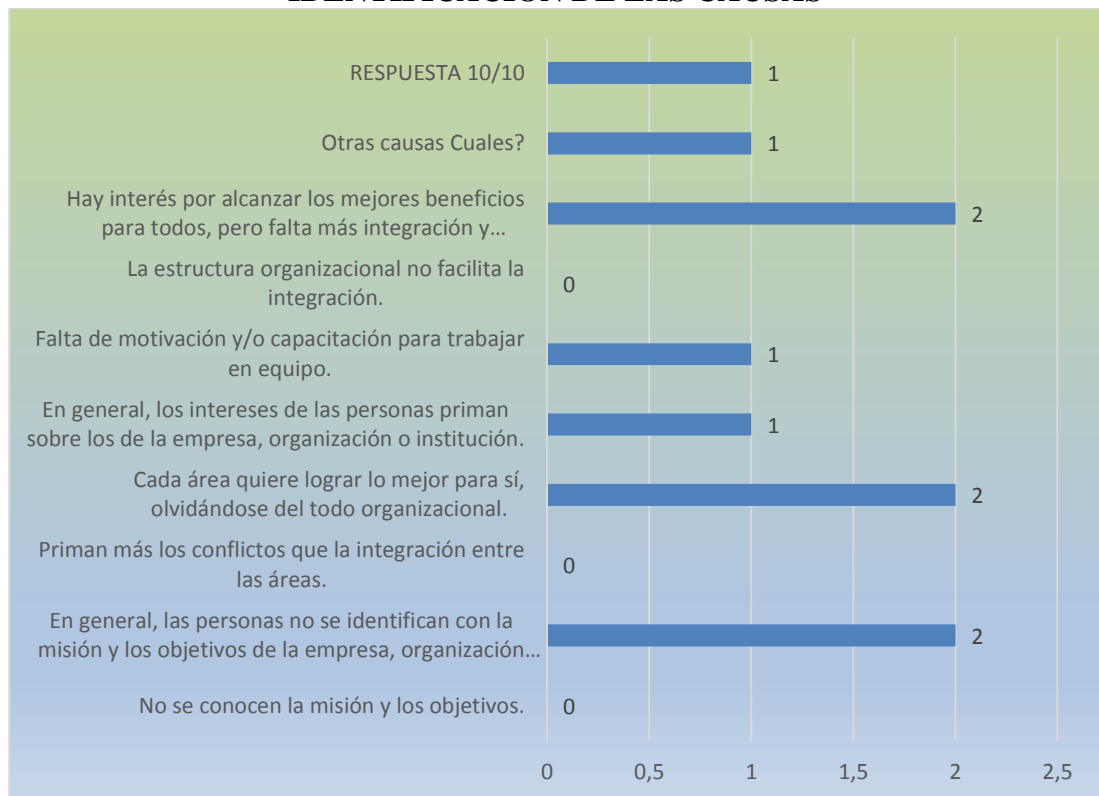


GRAFICO 10

5.5.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Los encuestados, ante esta problemática plantean posibles soluciones, entre las que se destacan las siguientes:

- Ubicar el personal que se requiere e incentivar a los funcionarios.
- Que las tareas sean realizadas en equipo.
- Que haya motivaciones para que las personas tomen interés y participen espontáneamente.
- Más comunicación con otras áreas de trabajo para fomentar la integración.
- La solución es tener un líder en la organización que motive y estimule la participación del trabajo en equipo.
- Inducción a las personas que ingresen a la empresa.
- Capacitación y sensibilización para el trabajo en equipo.

Al hacer el análisis, se evidencia que las recomendaciones de los encuestados están orientadas a fomentar el trabajo en equipo, facilitando las comunicaciones y la integración a todos los niveles, realizar inducción al ingreso, tener en cuenta a los funcionarios en todas las y que los líderes sean seleccionados debidamente vinculando a los mejores; solamente así se lograría para aumentar el sentido de pertenencia con la institución.

5.6. VARIABLE: LIDERAZGO

5.6.1. ANALISIS DE LA VARIABLE

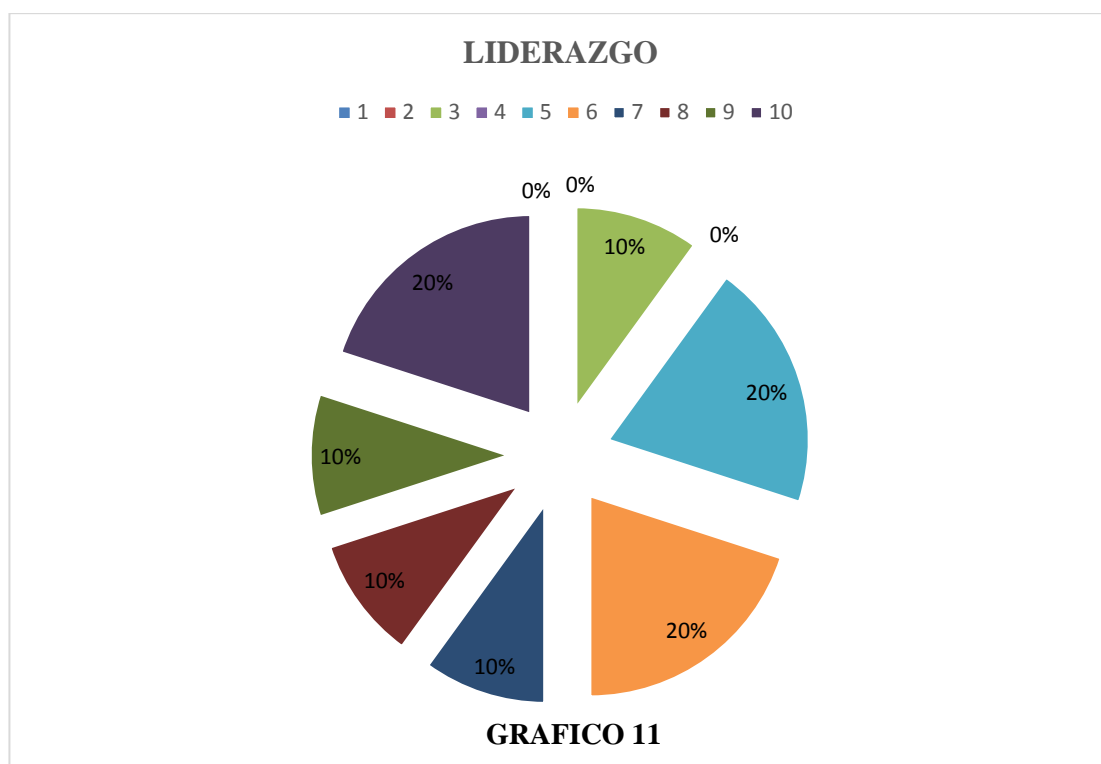
La sexta pregunta de la encuesta corresponde a los factores de **LIDERAZGO**.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, en una escala entre cero y diez (0-10).

La escala de valoración corresponde a: Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 el resultado es MALO; entre 6.0 y 7.99 es factor Liderazgo es ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 se califica como BUENO; entre 9.0 y 9.99 es MUY BUENO y 10.0 se califica como EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.9, lo que nos lleva al análisis de **ACEPTABLE**.



5.6.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Planteada la pregunta sobre las condiciones de liderazgo del jefe inmediato la respuesta de los entrevistados da como resultado “ a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.” c) “El jefe simplemente ordena y no le preocupan otros aspectos”. d)” Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario, puede desmotivarnos”. f) “El jefe tiende más a la rutina que al cambio”. Otra: El jefe tiene mucha carga de trabajo”.

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 12, presentando mayor incidencia la respuesta: “El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros”. El resto de apreciaciones tiene igual aparición en la tabla de resultados.

Como caso particular, se encontró que dos (2) encuestados marcaron la respuesta 10/10, calificándolo como Excelente.

Al efectuar el análisis de causas que motivan un liderazgo escasamente aceptable, se concluye que la percepción de los empleados es que el líder o superior inmediato no les concede el tiempo necesario para recibir y solucionar inquietudes referentes a sus respectivos trabajos, posiblemente por falta de tiempo, por acumulación de responsabilidades, cayendo en la rutina, situación que es desmotivadora en grado sumo, para los empleados que laboran en el Fondo de Prestaciones Sociales.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

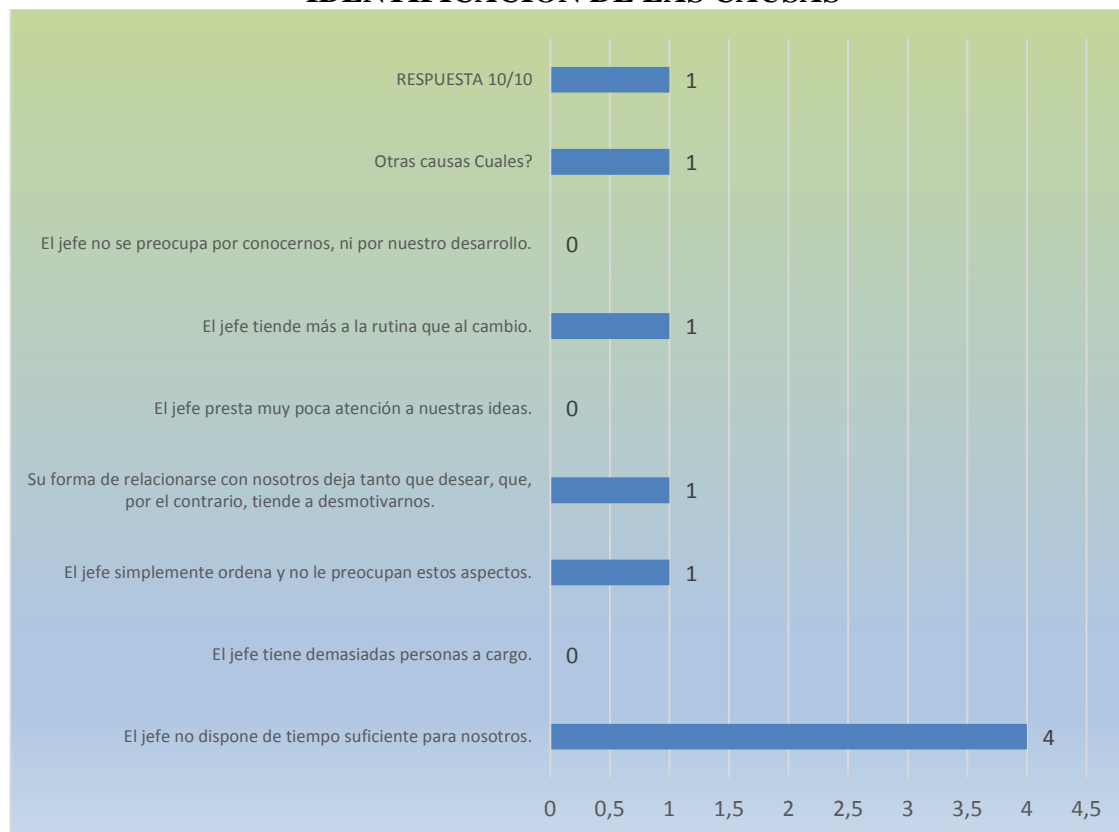


GRAFICO 12

5.6.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones de los encuestados para alcanzar un Clima Organizacional, quedaron planteadas así:

- Nombrar personal profesional y delegar funciones.
- Por lo complicado del puesto el jefe nunca tiene tiempo y resuelve temas con muchos días de atraso.
- Realizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo con el fin de evaluar y mejorar en las diferentes etapas.
- Capacitaciones de motivación y cambio.

El Liderazgo es una fortaleza deseada en empresas o instituciones, tanto en los empleados ubicados en niveles directivos como en los que están ubicados en los equipos de trabajo. Por esto, los empleados recomiendan que se capaciten en las destrezas y habilidades para el liderazgo, se enseñe a delegar funciones, así como realizar evaluaciones de logros obtenidos en el cumplimiento de funciones y tareas, que haya estímulos para quienes sobresalgan, Así mismo efectuar una adecuada selección del personal que se vincula: Lo anterior, con el objeto de mejorar el Clima Organizacional del Fondo de Prestaciones. Proponen los funcionarios que su líder les debe prestar más atención, dedicarles tiempo para resolver sus dudas y no dejarlos a la deriva con peticiones quejas y reclamos que atienden.

5.7. VARIABLE: TOMA DE DECISIONES.

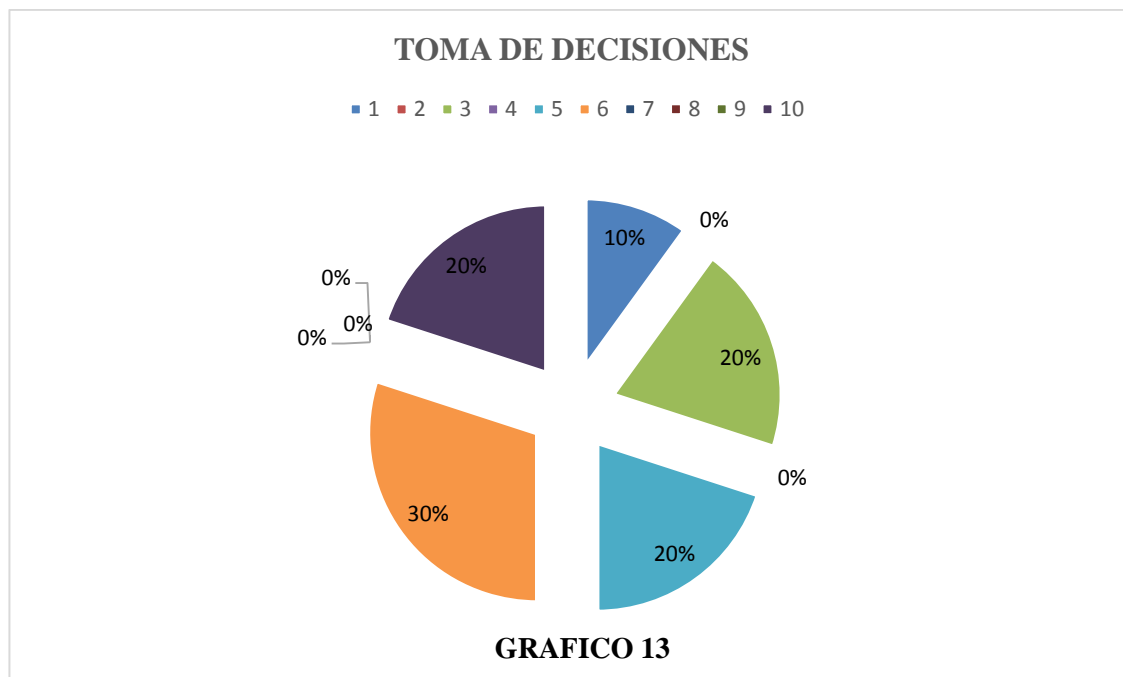
5.7.1. ANALISIS DE LA VARIABLE

La séptima pregunta del formulario de encuesta se refiere a los factores de **TOMA DE DECISIONES**. 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 la institución antes que sus objetivos personales?

La evaluación cuantitativa del factor, se presenta en una escala entre cero y diez, (0-10).

Según la tabla de valoración, los resultados se miden: Entre 0 y 3.99 la calificación es PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 la calificación MALO; entre 6.0 y 7.99 se considera ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 es BUENO; entre 9.0 y 9.99 se considera MUY BUENO; y 10.0 es EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 5.5, lo que nos lleva al análisis de MALO, en cuanto a toma de decisiones. .



5.7.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

La respuesta de los entrevistados respecto a la pregunta formulada, sobre el interés predominante al tomar las decisiones, da como resultado: a) “Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos”. b) “Las decisiones importantes ya están tomadas antes de las reuniones”. d) “ El consenso solo se logra en asuntos de menor importancia”. f) “Los temas importantes a tratar solo la conocen algunas personas con anticipación siendo muy difícil participar en igualdad de condiciones”. “h) Aquí nunca votamos.”

Los resultados de cada una de las causas se puede observar en el Gráfico N° 14, resaltando que la mayor frecuencia de aparición corresponde a h) “Aquí nunca votamos.”

Al realizar el análisis de cada una de las causas se puede concluir: que los funcionarios sienten que sus líderes no realizan consenso para la toma de cesiones ni permiten la participación de los subordinados, en una palabra, la percepción es que los líderes les imponen lo que deben hacer sin llegar a un consenso, la comunicación es verbal de tal manera que no quedan soportes de las decisiones tomadas.

Al hacer el análisis, se detectó que 2 encuestados marcaron la respuesta 10/10, correspondiente excelente.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

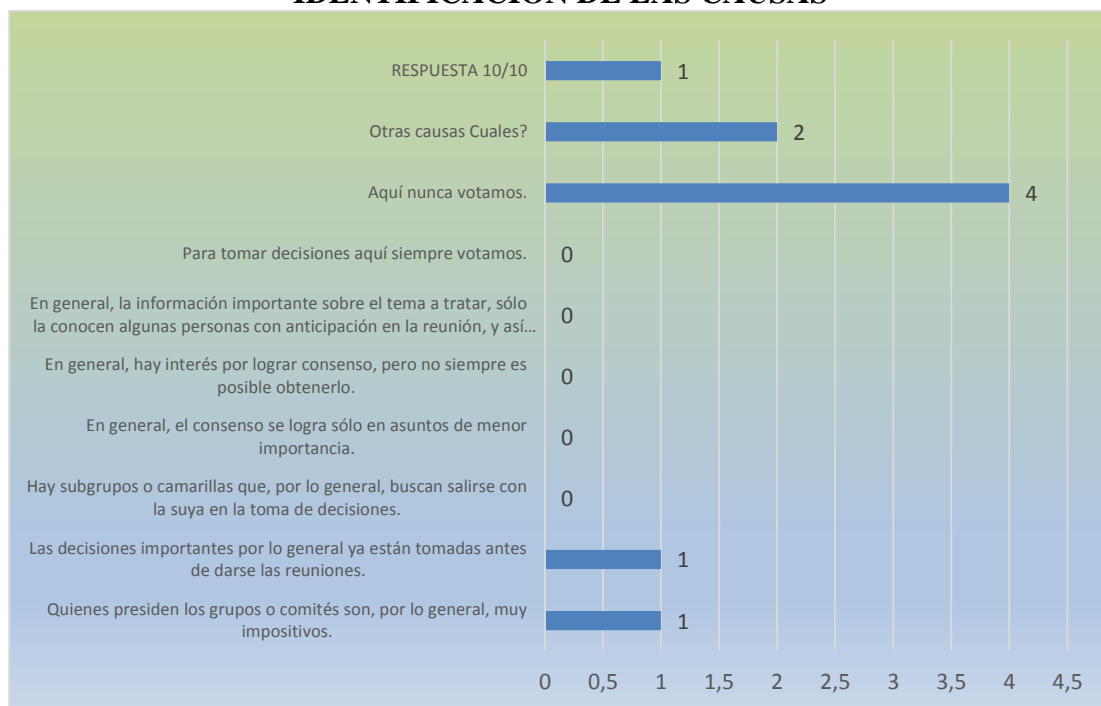


GRAFICO 14

5.7.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones presentadas por parte de los encuestados son:

- Tener en cuenta los funcionarios para la toma de decisiones.
- Tener algo de conocimiento acerca de estas cosas que se presentan.
- Consensos grupales con el fin de escuchar a los demás.
- Por lo regular los altos directivos toman decisiones y nosotros debemos acatar estas directrices, no hay espacio de opinión.

Interpretando las propuestas de los empleados, estos sugieren que se tomen las decisiones por consenso, una vez se haya socializado la problemática con los empleados en reuniones de grupo; abrir espacios para la opinión del grupo y mantener a los empleados informados del acontecer de la institución: Una vez tomada las decisiones es necesario comunicarlas por los medios apropiados, bien sea mediante memorandos, reuniones de equipo o individualizadas, pero sin hacer excepciones.

5.8. VARIABLE: TRABAJO GRATIFICANTE

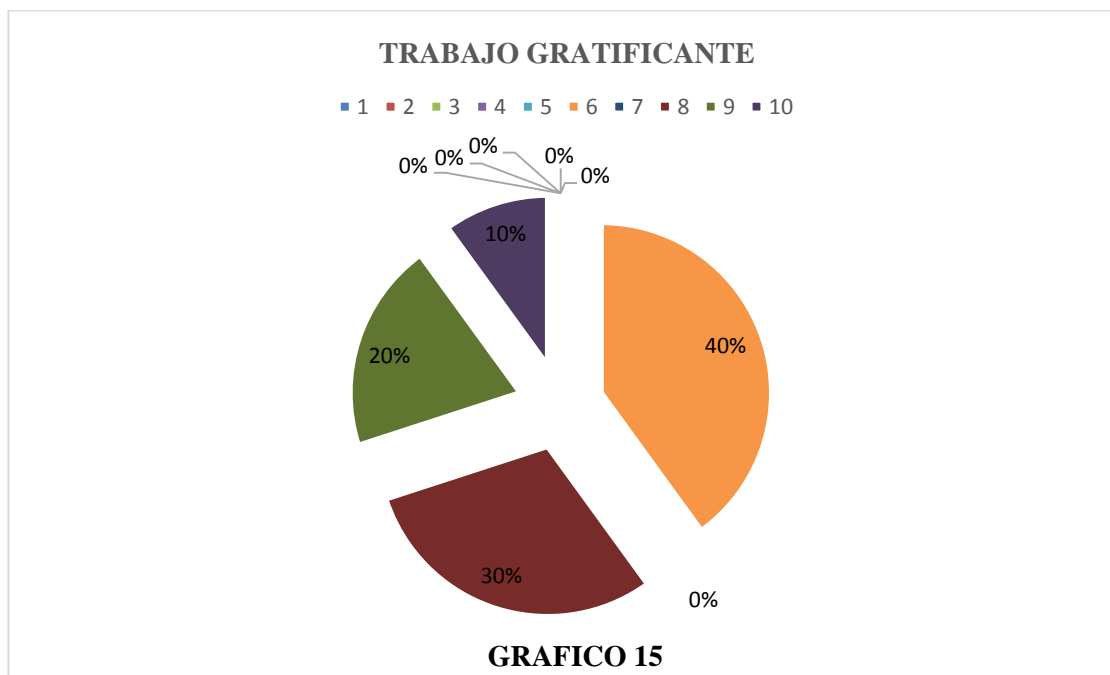
5.8.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La octava pregunta correspondiente a los factores de **TRABAJO GRATIFICANTE**, con la pregunta: ¿Está usted ubicado en la institución en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

La evaluación cuantitativa del factor se presenta en una escala entre cero y diez (0-10)

La escala de valoración indica que entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 califica como MALO; entre 6.0 y 7.99 se considera ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 es BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 7.7, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



5.8.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

La apreciación de los entrevistados da como resultado: a) " Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que desempeño 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." 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". Otra " Demasiada carga de trabajo"

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 16, destacándose existen opiniones divididas sobre el grado de inserción en su trabajo, ya que la mitad de los empleados se sienten adecuadamente ubicados y satisfechos con su trabajo y las funciones que realizan, mientras que la otra mitad considera que su satisfacción es parcial, que se le presentan limitantes para el desarrollo de su trabajo y observan desinterés por parte de los jefes por las condiciones en que cada uno realice su trabajo o por su grado de satisfacción.

De otra parte se puede percibir en las respuestas que hay dos clases de funcionarios: los antiguos y los recientemente vinculados. Los funcionarios antiguos conocen mejor los procesos ya que saben y tienen claras las funciones y se sienten a gusto con ellas mientras que los nuevos no saben que deben hacer o no tienen funciones claras son los inconformes y no se identifican plenamente con sus las funciones, siendo en mayor medida los últimos.

Se detectó 2 encuestados que marcaron la respuesta 10/10, correspondiente a Excelente.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

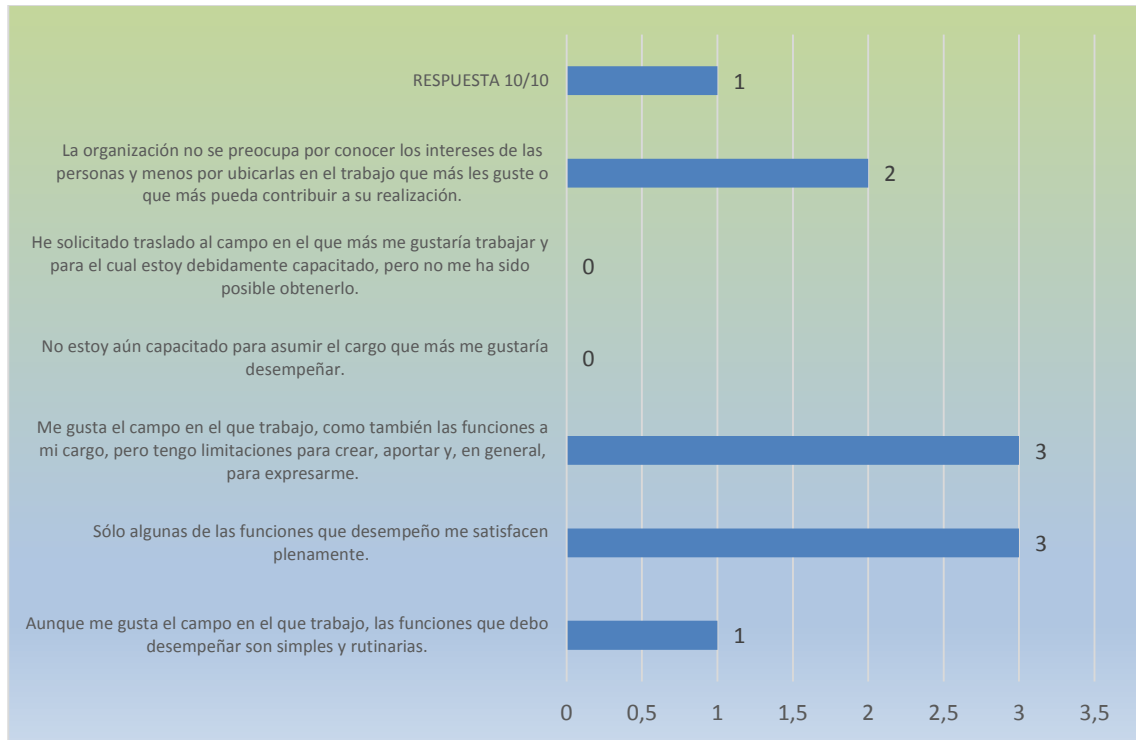


GRAFICO 16

5.8.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones presentadas por los encuestados son:

- Contar con el personal suficiente para la realización de las actividades.
- Que se pueda desarrollar la actividad o trabajo para la cual uno está capacitado.
- Que aunque no le guste desarrolle lo que se le ofreció en el momento.
- La actividad desarrollada debe hacerse con mucha responsabilidad así no les guste se debe cumplir con las metas, objetivos y los logros.
- Desarrollar capacitación permanente por todos los puestos de trabajo para tener el conocimiento de toda la organización.
- Conciencia, apoyo de los líderes de proceso para poder desarrollar las diferentes actividades.

5.9. VARIABLE: DESARROLLO PROFESIONAL.

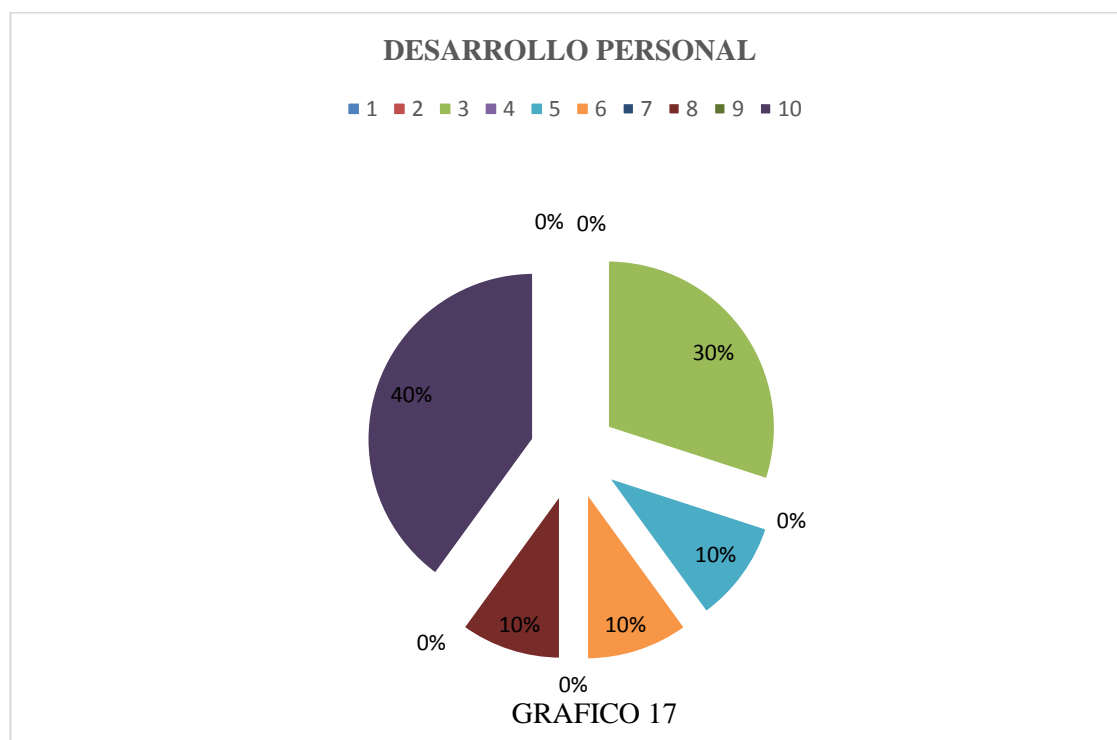
5.9.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La novena pregunta del formulario de encuesta pregunta corresponde a los factores del **DESARROLLO PROFESIONAL**, y la pregunta formulada es: ¿La institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

La evaluación cuantitativa del factor corresponde a una escala entre cero y diez (0-10).

Según la tabla de valoración se establece que: Entre 0 y 3.99 PÉSIMO, entre 4.0 y 5.99 MALO, entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE, entre 8.0 y 8.99 BUENO, entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.8, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



5.9.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

La respuesta de los entrevistados da como resultado: a) "Las oportunidades de capacitación son escasas para todos" b) "Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas". E) "A la institución tal mejoramiento no parece preocuparle" "f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional."

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 18, observando que los funcionarios no cuentan con una formación o capacitación acorde a lo exigido para el cargo; también manifestaron que las capacitaciones son escasas y cuando se realizan no son para todos.

Al profundizar el análisis, se evidencia que la percepción que se tiene sobre capacitación y desarrollo personal fue interpretada como el gusto por capacitarse pero no tienen la posibilidad y las pocas que se realizan son para unos pocos funcionarios, algunos sienten que las funciones que desempeñan no estimulan el desarrollo personal y profesional en ellos.

Se detectaron 4 encuestados que marcaron la respuesta 10/10, Lo estoy plenamente. Lo que significa que están conformes con las capacitaciones que se les realizan posiblemente porque son personal de carrera que si tienen derecho a recibir capacitación mientras otros funcionarios no tienen las mismas ventajas.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

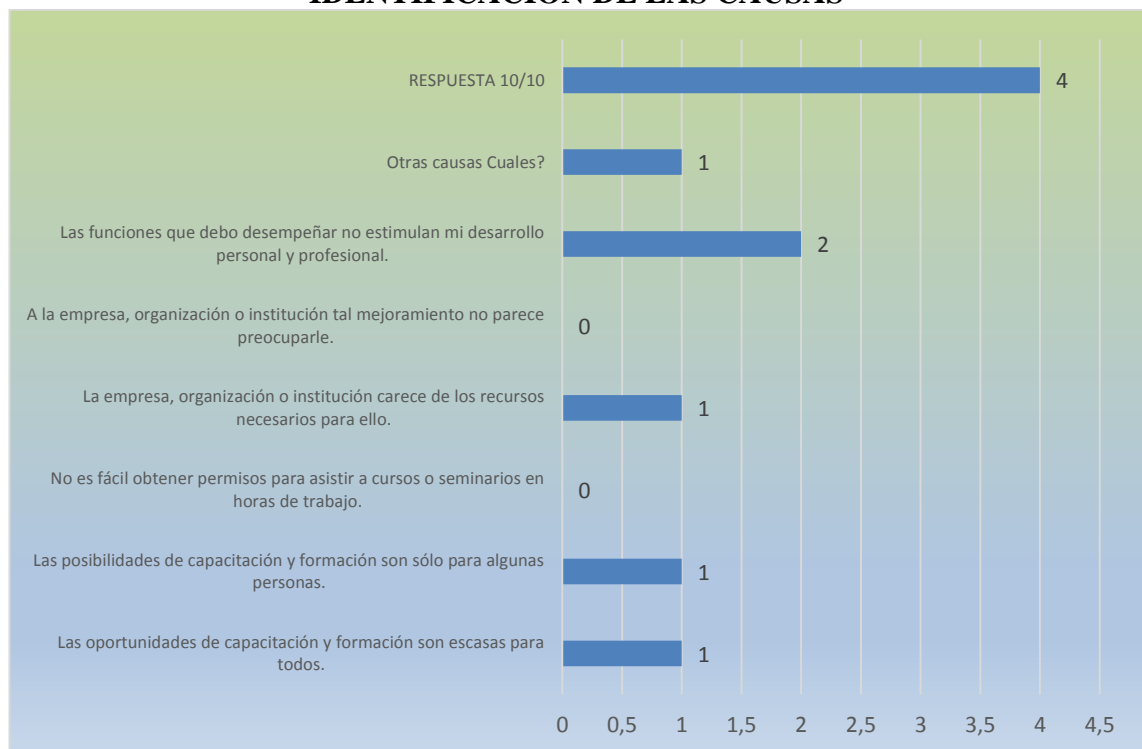


GRAFICO 18

5.9.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones sugeridas por los encuestados son:

- La institución debe analizar las debilidades por falta de conocimiento de los funcionarios y capacitarlos
- Brindar oportunidad por grupos para que se capaciten en temas que se apliquen en las labores rutinarias.

- Que incluya a los funcionarios de otras dependencias.
- Formación y capacitación permanente.

Según las sugerencias de los funcionarios, la entidad debe contar con un Plan Anual de Capacitación y Formación, que involucre a la totalidad de los funcionarios, sin discriminación alguna. El Plan debe orientarse a solucionar las necesidades detectadas, según la clase de trabajo que realicen, además esta debe ser permanente, ya que todos requieren actualizarse. No contar con Plan definido y en aplicación conlleva la falta de calidad del trabajo realizado, repetición de procesos, mala imagen institucional, incumplimiento de objetivos y deterioro del clima organizacional.

5.10. VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES.

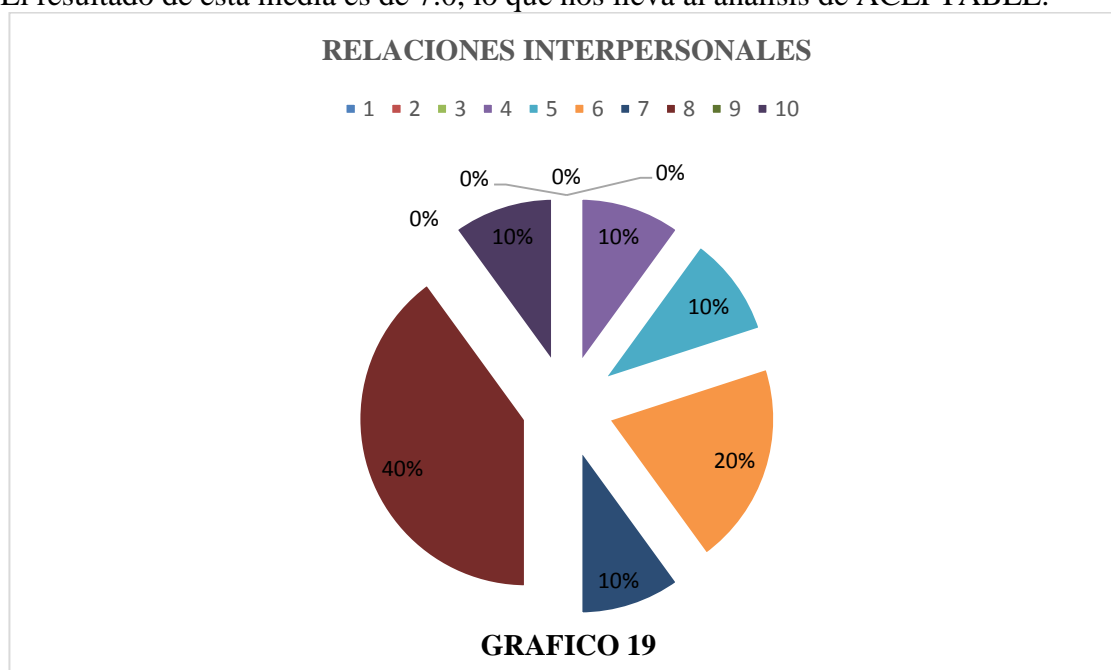
5.10.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La décima pregunta del instrumento para recolectar la información corresponde a los factores de RELACIONES INTERPERSONALES, y se evalúa mediante la pregunta: ¿ Las relaciones interpersonales que se dan en la institución son realmente las mejores?

Se aplica la tabla de evaluación cuantitativa del factor en una escala entre cero y diez (0-10).

La escala de calificación cualitativa utilizada es: entre 0 y 3.99 se califica PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 es MALO; entre 6.0 y 7.99 se considera ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 7.0, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



5.10.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

La respuesta de los entrevistados da como resultado: 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." F) "Falta más libertad de expresión". h) "La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones".

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 20, lo que demuestra que las respuestas que más se repiten son: Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas y las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse, significando 6 empleados de 10 que tienen esta percepción. El resto de empleados perciben barreras sociales, conflictos y falta de respeto y consideración.

Al hacer el análisis, se evidencia que la percepción que se tiene sobre las relaciones interpersonales es de falta de mayor solidaridad, esto puede ser debido en gran parte a la falta de tiempo del líder para atenderlos y al ellos necesitar ayuda la solicitan a sus compañeros, estos no se la brindan ya que también tienen numerosas ocupaciones y funciones.

Se detectó 1 encuestado que marcó la respuesta 10/10, indicando que las relaciones interpersonales son las mejores.

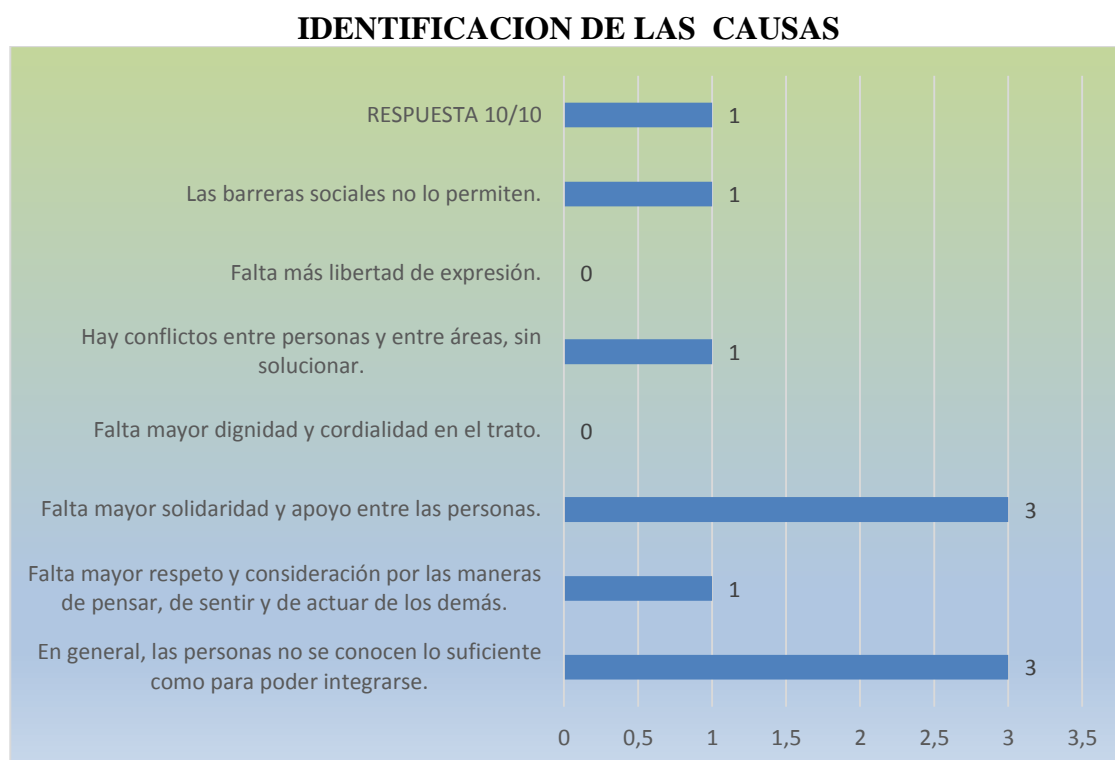


GRAFICO 20

5.10.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones de los encuestados son:

- Que la alta gerencia se comuniquen con el personal de la institución y escuche sus necesidades.
- Los cargos laborales permitan tener una mejor comunicación.
- Hay personal de planta que creo yo que piensan que son autónomos y se creen intocables.
- El trato debe ser no solo con los clientes externos sino también los internos.
- Mayor integración del personal delegando funciones grupales.
- Apoyo y compromiso entre las personas.
- Conciencia personal nuevo y capacitado.

Las sugerencias y recomendaciones de los empleados van orientadas a mejorar las comunicaciones entre los líderes y el resto del grupo, un mayor apoyo por parte del líder de grupo, fomentar el trabajo en equipo y sugieren que no haya diferencia entre los empleados de carrera administrativa y los contratistas.

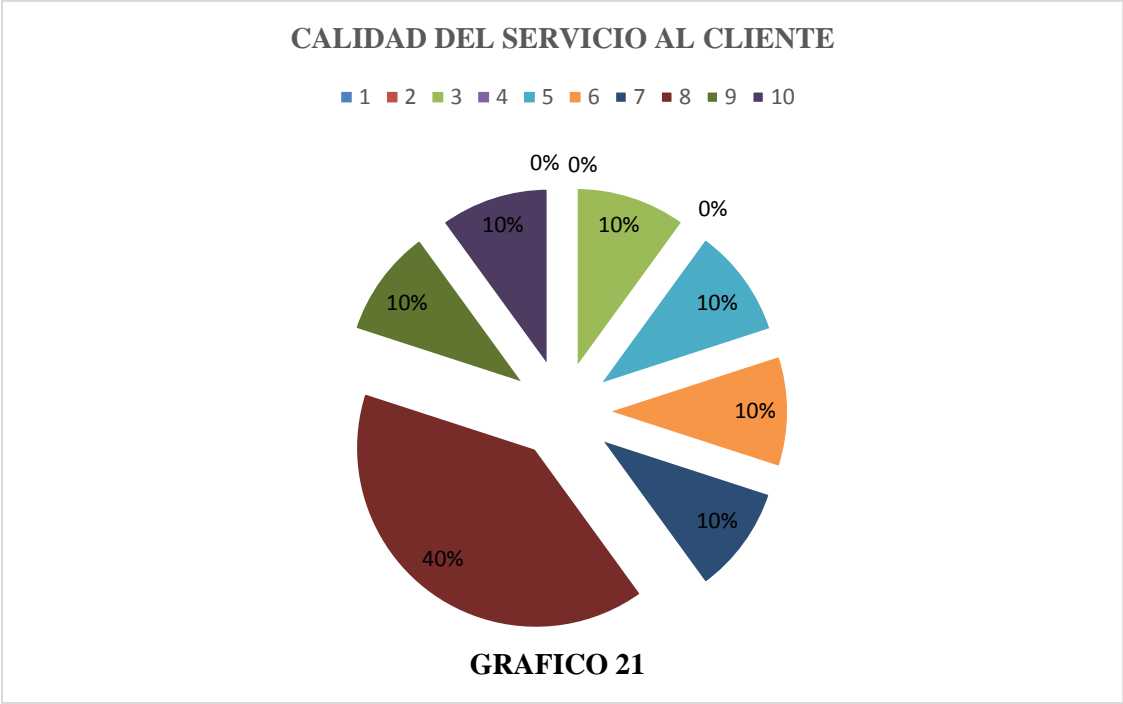
5.11. VARIABLE: CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.

5.11.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

Corresponde la pregunta décimo primera del instrumento para recolectar la información a los factores de **CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**, con 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 necesita y oportunos?

Para evaluar cuantitativamente el factor se utiliza una escala entre cero y diez (0-10). La escala de valoraciones: Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 se considera MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 7.2, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



5.11.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

La respuesta de los entrevistados da como resultado “a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.” b) “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”.

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 22. En él se presenta con mayor repetición la que acepta que la mayoría de los trabajos son buenos, aunque con algunas excepciones. Esta respuesta indica que algunos funcionarios reciben documentos de calidad y otros no, por no cumplir con los requerimientos falta de mayor concentración de los otros funcionarios, pero que son solucionadas oportunamente, significando pérdida de tiempo por parte del cliente interno.

se evidencia que la percepción que se tiene sobre calidad de los documentos recibidos para realizar las funciones es regular ya que aunque se deben entregar en óptimas condiciones de calidad, por tratarse de asuntos legales, el cliente interno gasta tiempo revisando todo nuevamente y solucionando errores de los demás.

Se detectó 1 encuestado que marco la respuesta 10/10, significando que la calidad del servicio se da plenamente.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

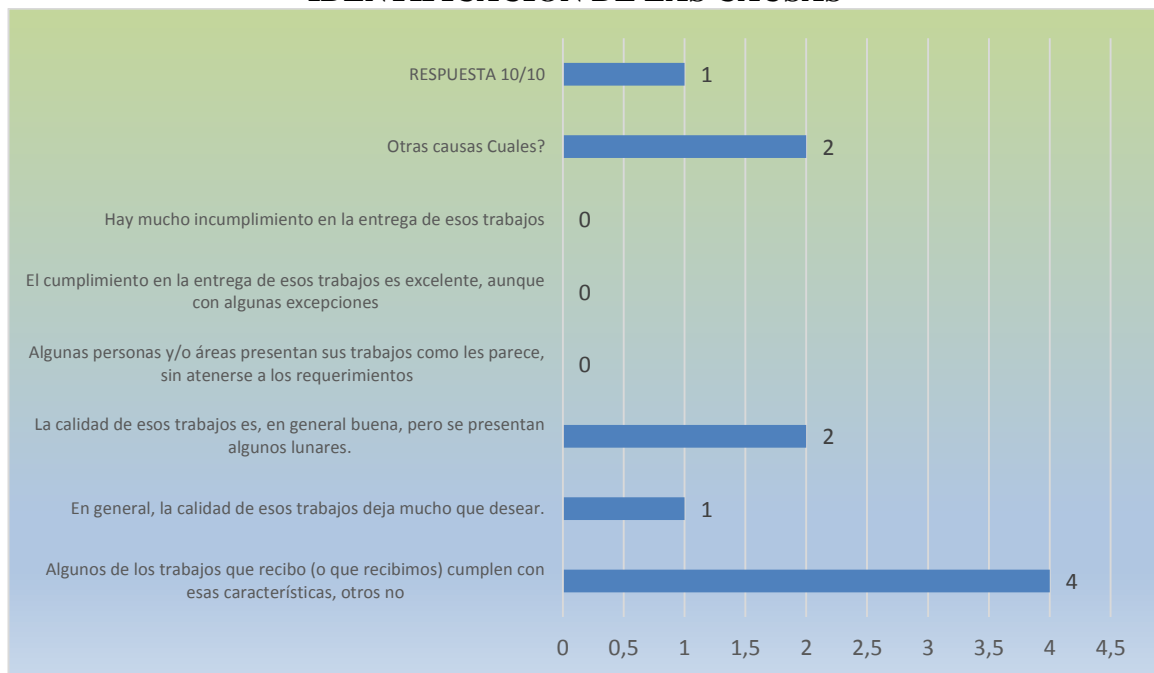


GRAFICO 22

5.11.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones propuestas por los encuestados son:

- Las personas que atienden al público sean en un número adecuado para que las tareas les permitan algún tiempo para que la atención personalizada sea de mejor calidad.
- Personal idóneo que se encargue de estas ocupaciones.
- Analizar mejor antes de entregar documentos para evitar errores que atrasan procesos es decir realizar última revisión.
- Exigencia en cuanto a calidad por parte de los líderes.
- Estímulos a los logros alcanzados.

Resumiendo las soluciones presentadas, los empleados conceptúan que se debe vincular el personal requerido, dentro de un proceso de selección en la que se tenga en cuenta los más idóneos, mayor cuidado al recibir los documentos para detectar errores oportunamente, evitando que los usuarios de los servicios resulten afectados, y, un mayor control por parte de los líderes de los procesos, reconociendo y estimulando los logros alcanzados.

5.12. VARIABLE: SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

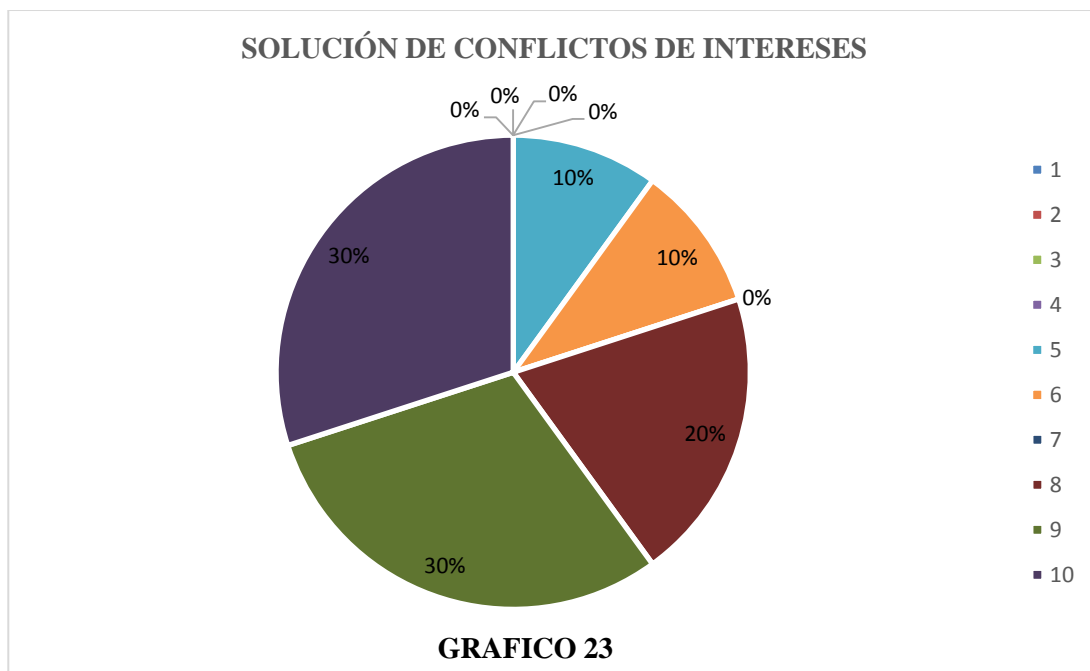
5.12.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La décimo segunda pregunta a corresponde a los factores de **SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES**, formulada así: ¿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?

La Tabla de valoración cualitativa corresponde a: Entre 0 y 3.99 PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 8.4, lo que nos lleva al análisis de BUENO.



5.12.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

La respuesta de los entrevistados da como resultado 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". 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". i) "En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas".

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 24, en donde se observa la mayoría de los funcionarios deciden que el tiempo solucione sus conflictos.

Al hacer el análisis, se evidencia que la percepción que se tiene sobre solución de conflictos cambia entre algunas personas, ya que algunos solucionan directamente sus conflictos, otros dejan que se solucionen con el tiempo, unos solucionan a medias sin que las partes queden conformes, pero se evidencia que también falta mayor comprensión de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier

interés individual o sectorial.

Se destaca que tres (3) encuestados que marcaron la respuesta 10/10. Se encuentran satisfechos con la solución de conflictos para las partes involucradas.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

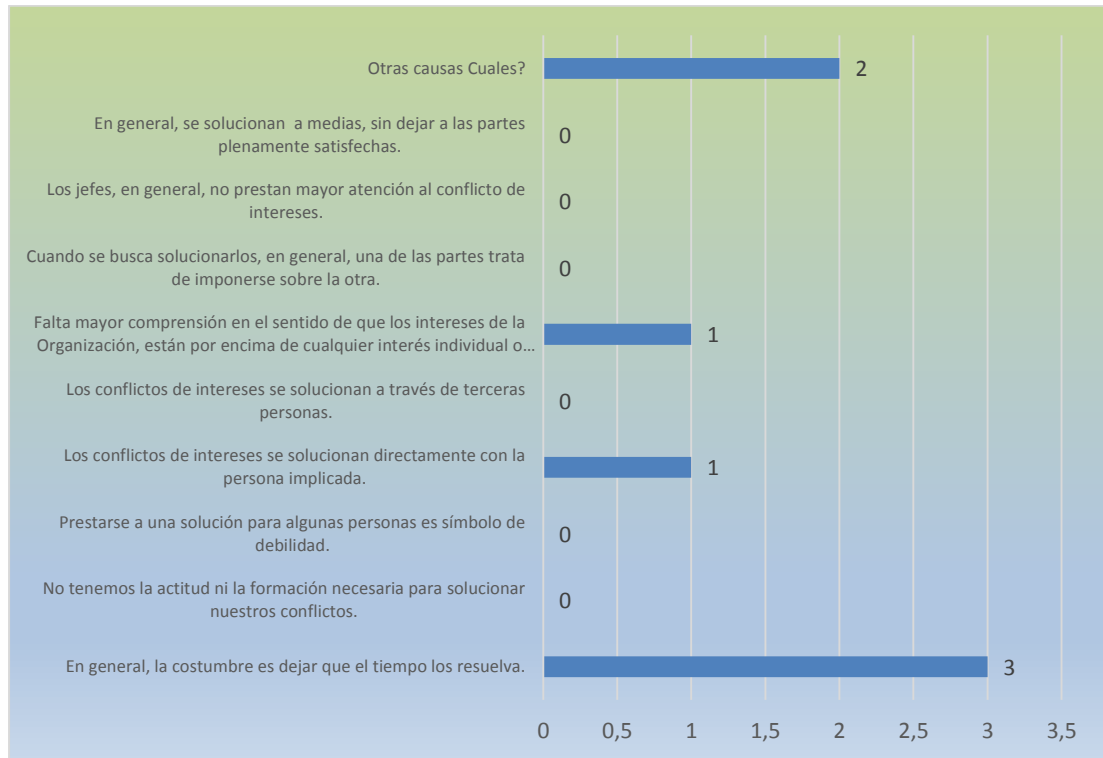


GRAFICO 24

5.12.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados son:

- Se debe llamar a las partes involucradas, escucharlas y mediar para evitar confrontaciones, aclarando las situaciones que causa el conflicto.
- Todos tenemos que aceptar al compañero tal como es.
- Utilizar el dialogo como base para encontrar la solución de cualquier mal entendido.
- Concertaciones y diálogos a tiempo.

La mayoría de los encuestados coinciden en que los conflictos de intereses se solucionan a través del diálogo respetuoso y oportuno, la aceptación del otro con sus virtudes y sus defectos, la tolerancia y un buen manejo de las comunicaciones.

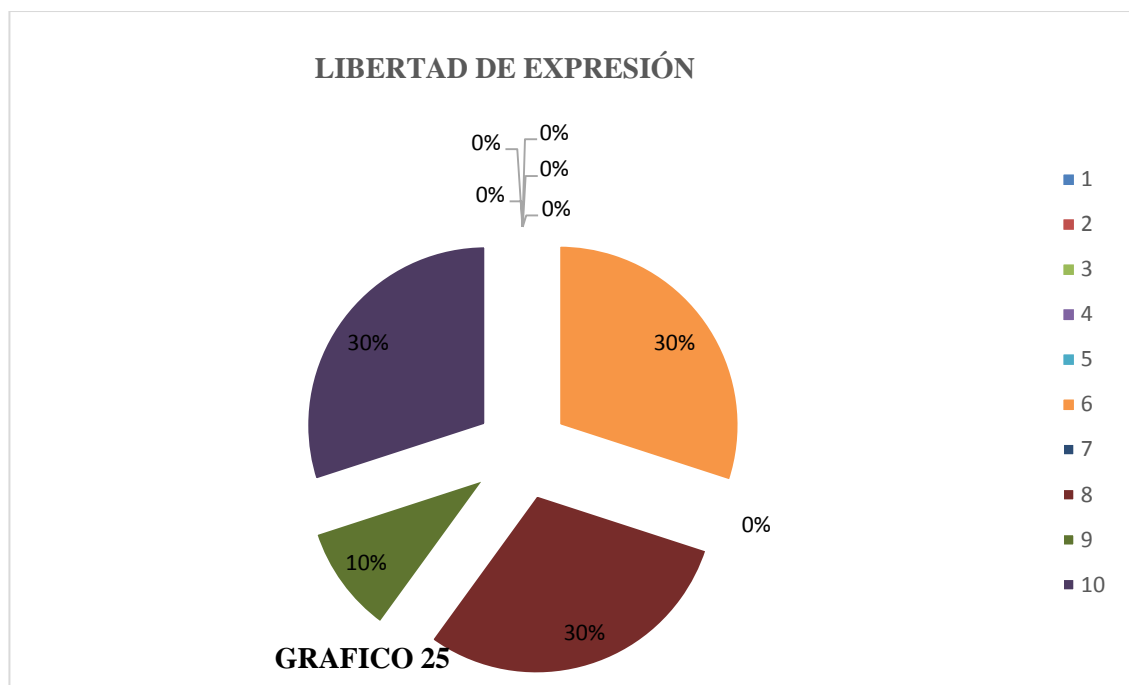
5.13. VARIABLE: LIBERTAD DE EXPRESION

5.13.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

Para el análisis del décimo tercer factor de **LIBERTAD DE EXPRESION** se formuló la pregunta: ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 8.1, lo que nos lleva al análisis de BUENO.



5.13.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado: 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". f) "Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores". i) "Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario".

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 26, observando que solo existe el canal formal de comunicación y no existen canales informales que den la oportunidad de comunicarse, como las respuestas de mayor incidencia. Esto indica que los funcionarios no pueden expresarse libremente ni comunicarse con los jefes libremente; se requiere cita previa para ser escuchados.

En conclusión, se evidencia que la percepción que se tiene sobre el factor Libertad de Expresión es la gran dificultad para expresarse con sus jefes y con los mismos compañeros en ocasiones.

Se detectaron 3 encuestados que marcaron la respuesta 10/10. Se encuentran satisfechos con la libertad de expresión que se les da en la organización.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

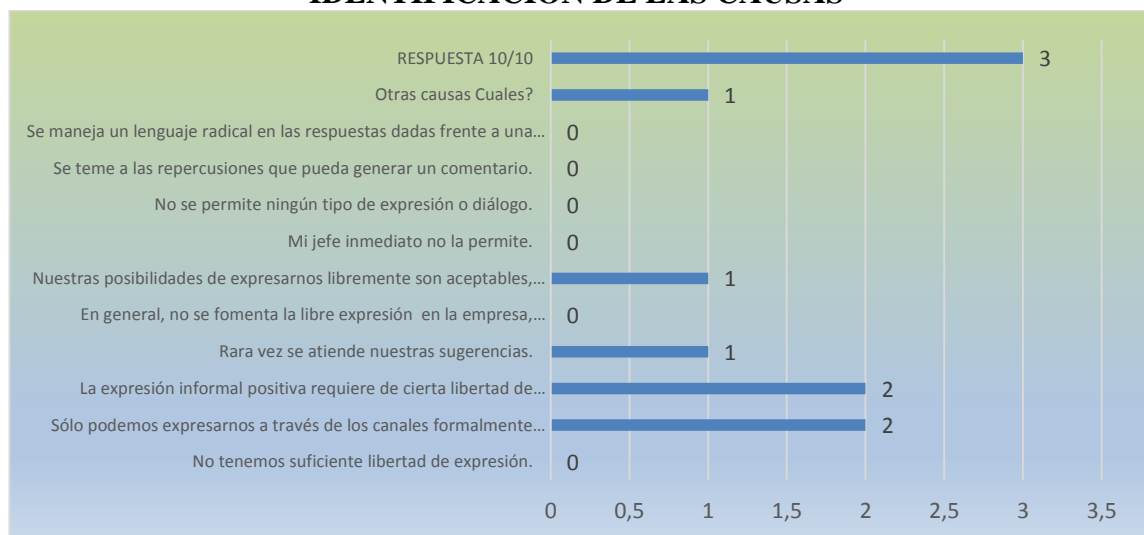


GRAFICO 26

5.13.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones propuestas por los encuestados son:

- Que cada uno manifieste sus pensamientos pero que estos sean respetados y aporten temas de interés para todos.
- Que sirvan las opiniones para mejorar el funcionamiento de nuestra empresa y vida personal.
- Más participación por parte de los funcionarios.
- Romper las limitantes de la burocracia y la política que impiden expresarse libremente.
- Confianza aceptación y escucha por parte de los líderes.

En general los empleados son conscientes de la necesidad de abrir canales de expresión, alejados de la política y de los vicios de la burocracia; que lo expresado por los funcionarios aporte valor agregado al funcionamiento de la entidad y que las opiniones del otro sean respetadas por todos.

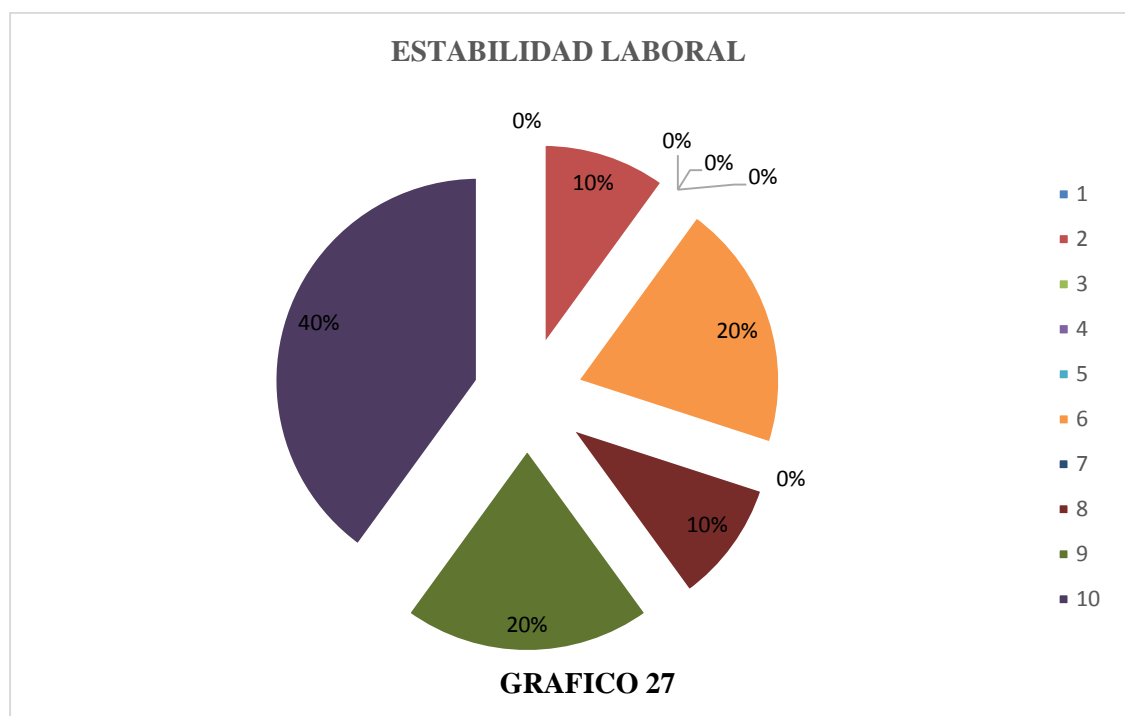
5.14. VARIABLE: ESTABILIDAD LABORAL.

5.14.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La decima cuarta pregunta correspondiente a los factores de **ESTABILIDAD LABORAL** se plantea: ¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?.

La tabla de valoración cuantitativa corresponde a: entre 0 y 3.99 se considera como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 se califica como MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 8.0, lo que nos lleva al análisis de BUENO.



5.14.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado: c) "Permanentemente hacen reestructuraciones". d) "Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal). d) "Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales".

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 28, destacándose la percepción que existen diversas circunstancias externas sean económicas, políticas, jurídicas, culturales o sociales, que influyen sobre las decisiones de vinculación o desvinculación de los empleados ; los funcionarios sienten que se realizan cambios permanentes y no se tiene estabilidad y se ocasiona alta rotación del

personal.

De otra parte, también se evidencia que la percepción que se tiene sobre estabilidad laboral es satisfactoria ya que el 40% de los encuestados están plenamente satisfechos con la estabilidad que se les brinda, posiblemente obedezca al personal que se encuentra nombrado de planta mientras que los otros funcionarios son por contrato de prestaciones. Esto se demuestra al detectar que 4 encuestados marcaron la respuesta 10/10. Se encuentran satisfechos con la libertad de expresión que se les da en la organización.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

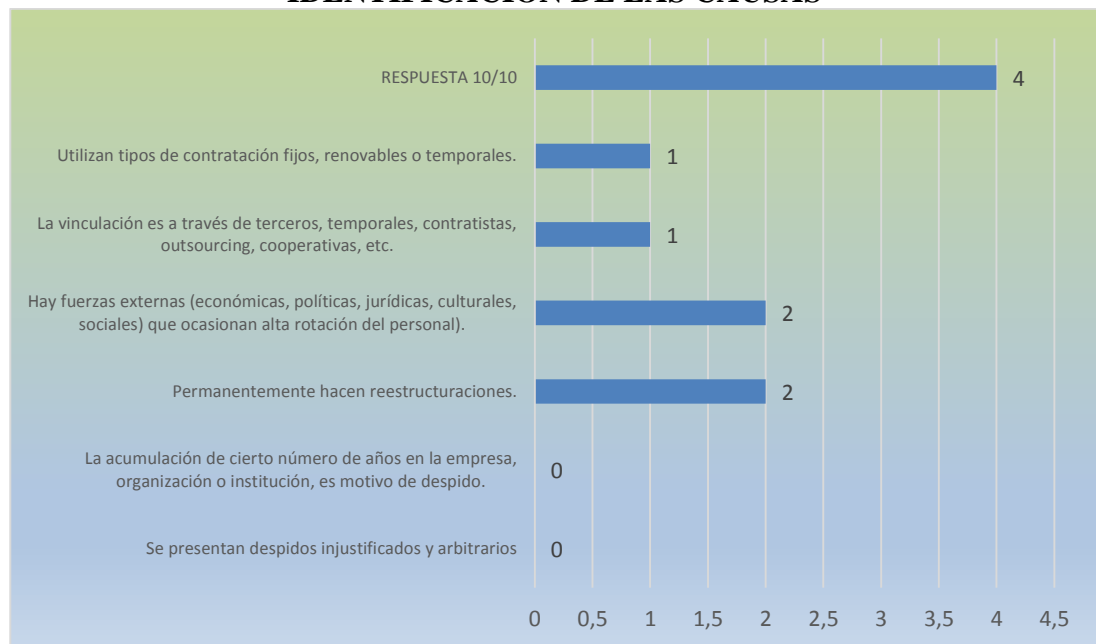


GRAFICO 28

5.14.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCTENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones de los encuestados son:

- Tener en cuenta a las personas por sus capacidades, trabajo y /o desempeño laboral.

La recomendación de mayor incidencia y que tiende a resolver la problemática planteada sobre la alta rotación e inestabilidad laboral, que a todas luces afecta a los empleados vinculados mediante contrato de trabajo, se refiere a que la vinculación se produzca basada en el cumplimiento del perfil del cargo, sin otras consideraciones de orden político o social.

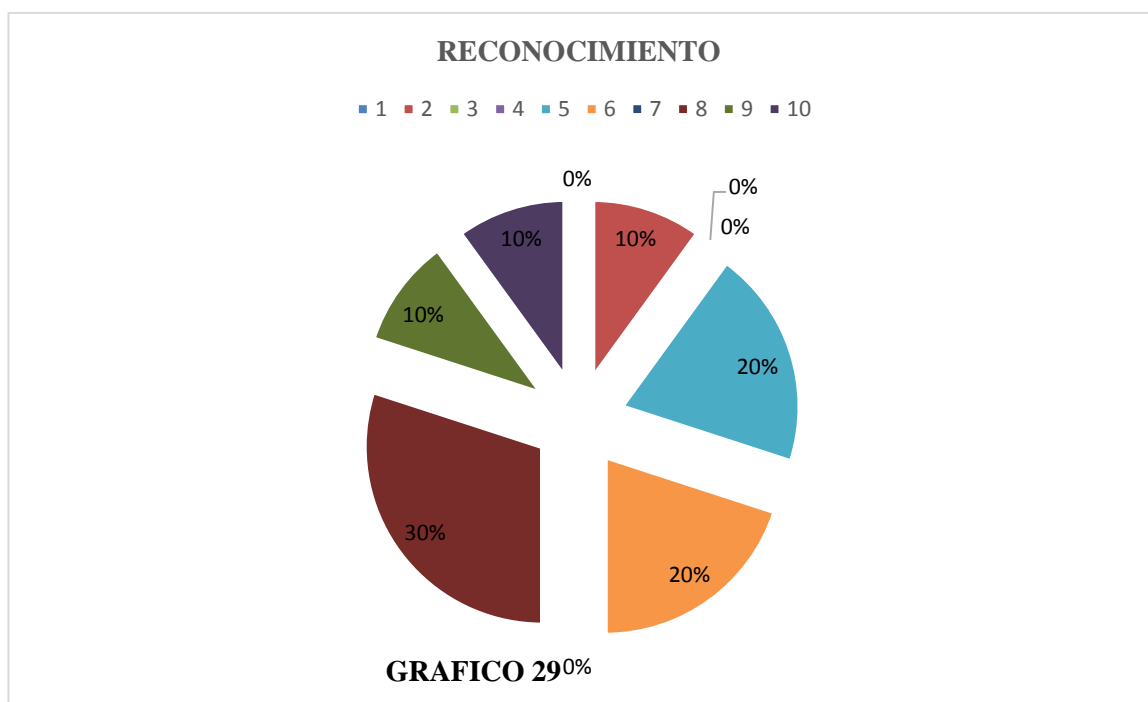
5.15. VARIABLE: RECONOCIMIENTO.

5.15.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La decima quinta pregunta correspondiente a los factores de **RECONOCIMIENTO**, según la encuesta se plantea: ¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, 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?

La tabla de valoración cuantitativa permite calificar: entre 0 y 3.99 como **PÉSIMO**; entre 4.0 y 5.99 como **MALO**; entre 6.0 y 7.99 **ACEPTABLE**; entre 8.0 y 8.99 **BUENO**; entre 9.0 y 9.99 **MUY BUENO** y 10.0 **EXCELENTE**.

El resultado de esta media es de 6.7, lo que nos lleva al análisis de **ACEPTABLE**.



5.15.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado: a) "No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la institución". 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". g) "El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente".

El Gráfico N° 30 muestra la frecuencia de aparición de cada una de las causas. Se observa que el 40% consideran que en el Fondo de Prestaciones no existe la cultura del reconocimiento por el trabajo que realizan; manifestaron además que el reconocimiento muchas veces se realiza es por amistad y no es objetivo. Por lo tanto, se evidencia que la

percepción que se tiene sobre reconocimiento es medianamente y con frecuencia se reconoce mas el trabajo que se realiza en otras áreas.

Se detectó 1 encuestado que marcó la respuesta 10/10, es decir que se valora plenamente.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

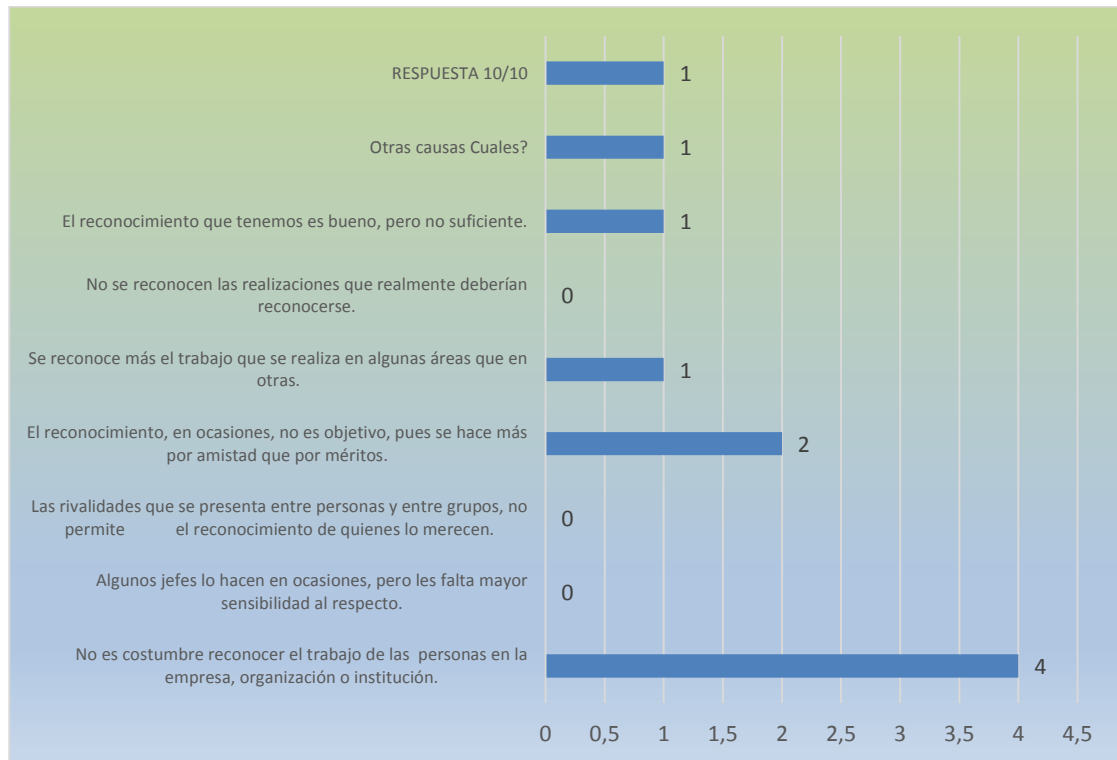


GRAFICO 30

5.15.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones de los encuestados son:

- Que por lo menos cada año se de reconocimiento al deber cumplido resaltando por escrito a quienes destacaron.
- Reconocimientos de un día de descanso o a nivel profesional capacitación o un viaje.

En las sugerencias que hacen los funcionarios plantean la necesidad de implementar dos clases de reconocimientos: mediante comunicación escrita resaltando sus logros en el cumplimiento de metas y los incentivos materiales, como un día de descanso remunerado, derecho a capacitaciones o algo similar.

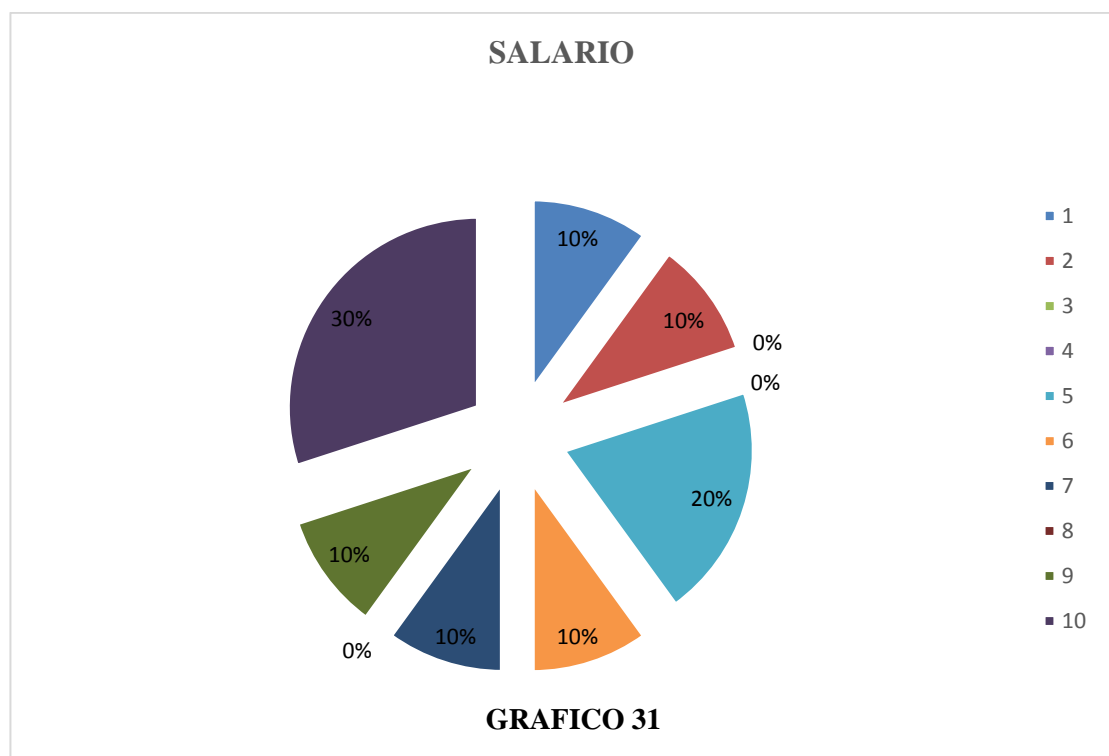
5.16. VARIABLE: SALARIO.

5.16.1. ANALISIS DE LA VARIABLE

La décimo sexta pregunta tiene relación con los factores de **SALARIO**, formulada en la siguiente forma: ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

La Tabla de valoración cuantitativa presenta las variables: Entre 0 y 3.99 se considera PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 se considera MALO; entre 6.0 y 7.99 se califica ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 es considerado BUENO; entre 9.0 y 9.99 corresponde a las calificación MUY BUENO y 10.0 es EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.5, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



5.16.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Entre las respuestas de los entrevistados se pueden destacar: 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."

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 32, en donde se observa en mayor porcentaje que no existe una escala salarial acorde con los perfiles de los cargos, lo cual indica que los funcionarios sienten que no se encuentran bien remunerados por su labor y de no corresponder a la funciones

realizadas.

Se detectó 2 encuestados que marcaron la respuesta 10/10. Es decir que se encuentran plenamente satisfechos con el salario recibido.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

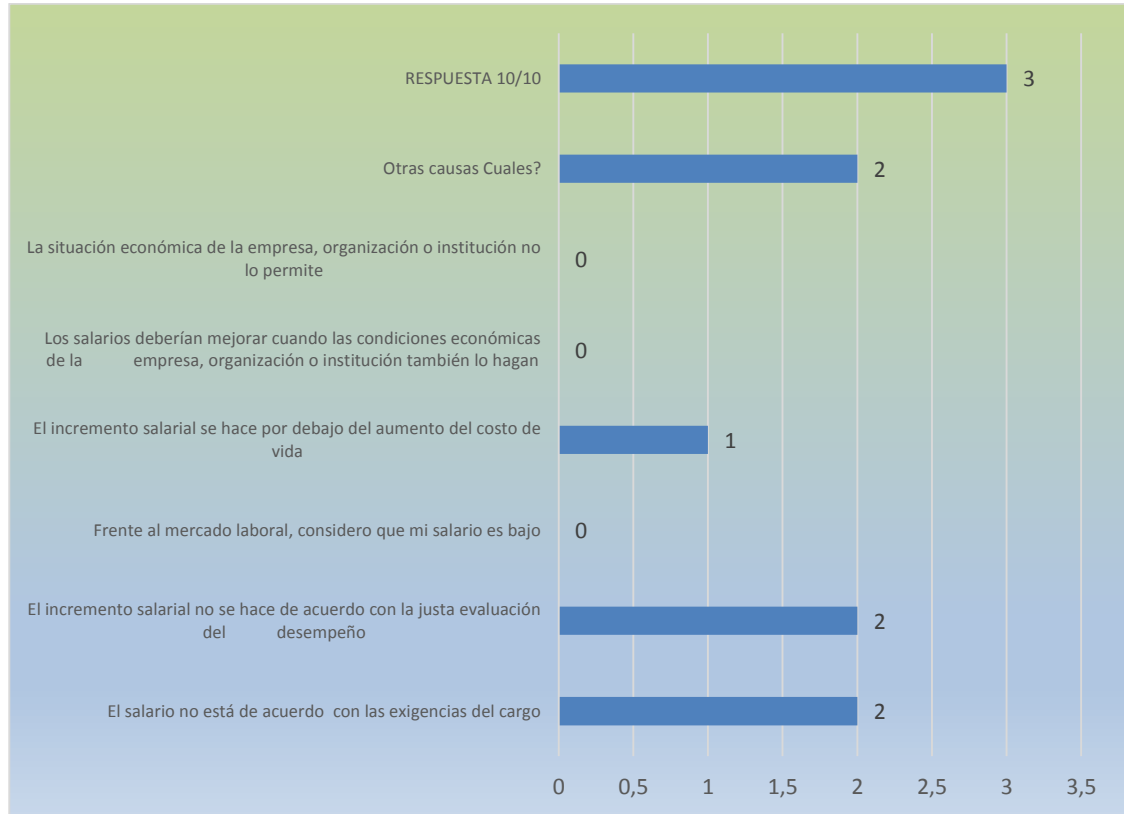


GRAFICO 32

5.16.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Ante esta problemática, las posibles soluciones de los encuestados son:

- Que haya equidad salarial.
- Es mayor el volumen de carga laboral que la remuneración.
- No hay facilidad de poder ascender a cargos así se estudie en el S.G.P

Las recomendaciones de los empleados apuntan a diseñar una técnicamente una escala salarial que responda realmente a las expectativas de los empleados y ante todo a la justicia y equidad. Así mismo nuevamente, propugnan por una apertura que de posibilidad de promover a las personas hacia otros cargos por méritos.

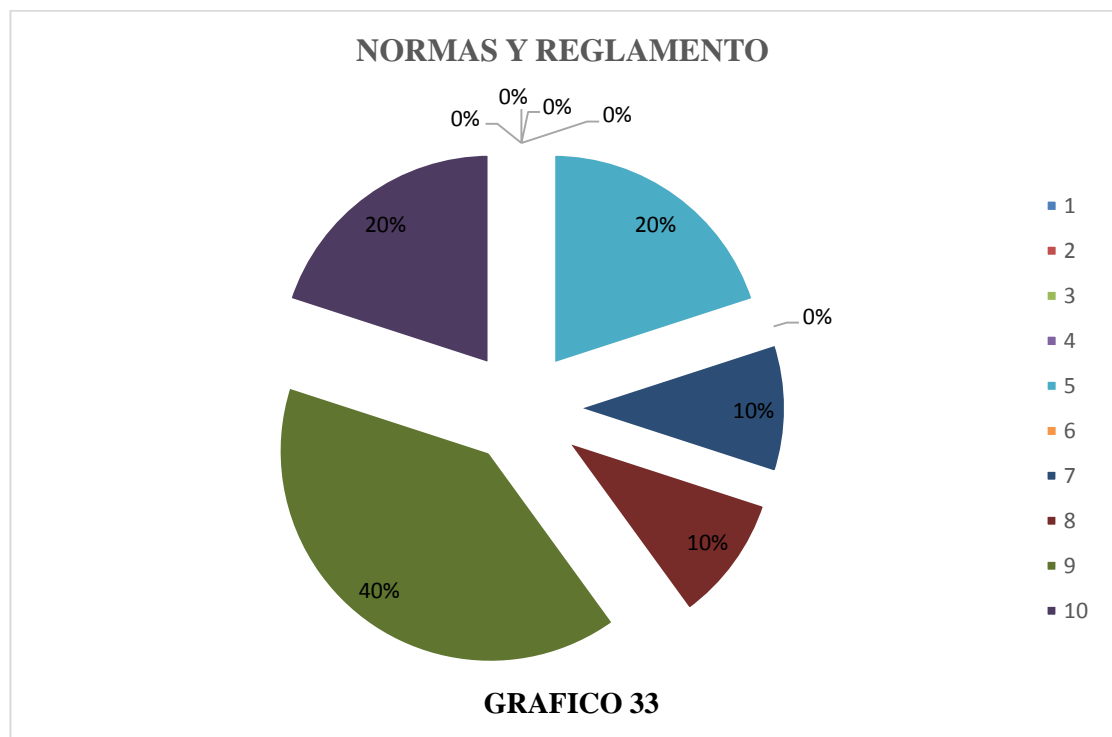
5.17. VARIABLE: NORMAS Y REGLAMENTOS.

5.17.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La pregunta décima séptima se orienta a obtener la información sobre el cumplimiento de los factores de **NORMAS Y REGLAMENTOS**, planteada así: ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

Según la escala de valoración tenemos los siguientes rangos: Entre 0 y 3.99 su cumplimiento es PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 su calificación es MALO; entre 6.0 y 7.99 es ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 califica BUENO; entre 9.0 y 9.99 es MUY BUENO; y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 8.1, lo que nos lleva al análisis de BUENO.



5.17.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado. b) “No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad” .c)”La desconfianza en las personas ha llevado a la institución 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”

Tal como se observa en el Gráfico N° 34, la frecuencia de aparición de cada una de

las causas se presenta en la falta de interés por el cumplimiento de las metas en cuanto a calidad y agilidad en la respuesta, expresada por el 40% de los empleados, pero también, que no se tiene claridad en las normas. Se evidencia que los funcionarios no están informados sobre las normas.

Se detectó 2 encuestados que marcaron la respuesta 10/10. Es decir que se encuentran plenamente satisfechos con el conocimiento y aplicación de las normas y reglamentos.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

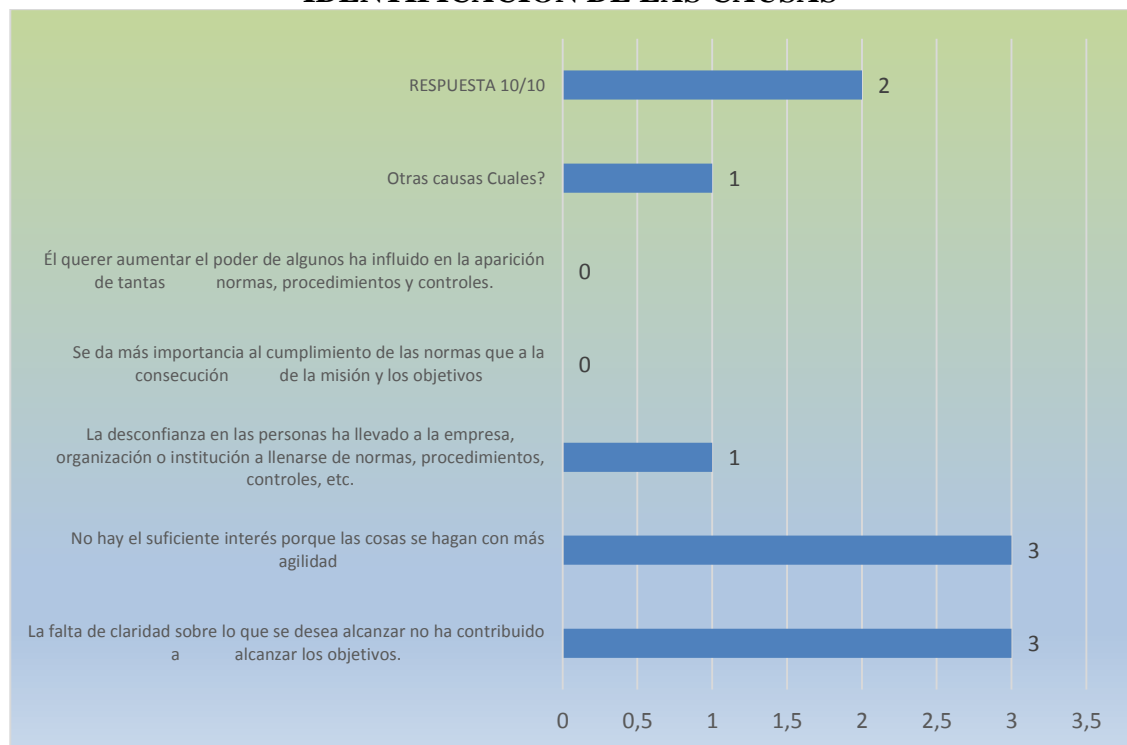


GRAFICO 34

5.17.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones propuestas por los encuestados son:

- Implementar directrices.
- Dar a conocer los procedimientos para el normal desempeño de las actividades.

Aunque los encuestados se quedan cortos en el planteamiento de soluciones, frente a la problemática presentada el autor puede realizar algunas recomendaciones orientadas a lograr mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión institucional. En primer lugar debe existir claridad sobre las normas, directrices, manuales, procesos y procedimientos a seguir, las cuáles deben estar debidamente sistematizadas y a disposición de los empleados. De igual forma, la normatividad aplicable debe darse a conocer en el proceso de inducción y efectuar actualizaciones mediante la re-inducción

y la capacitación permanente, máxime cuando se trata de una entidad creada con el objetivo de dar aplicación a la legislación sobre régimen de prestaciones del magisterio.

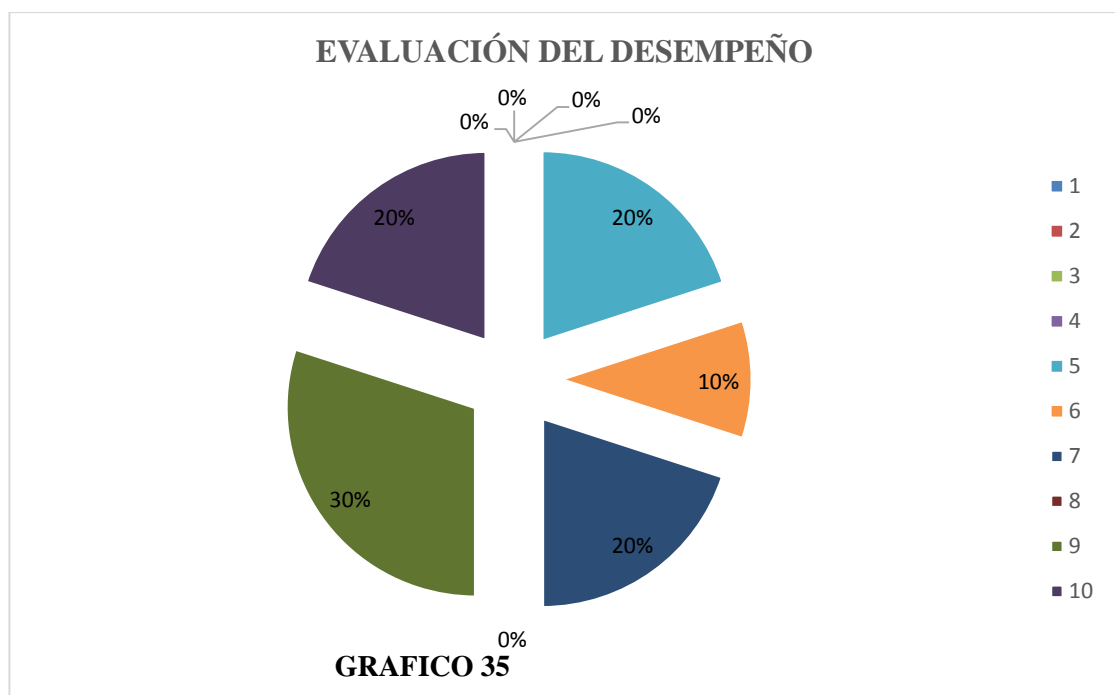
5.18. VARIABLE: EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

5.18.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

Para obtener la información acerca de los factores de **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**, se planteó la pregunta decimo octava: ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Siguiendo la escala de valoración adoptada, los rangos de valoración son: Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 corresponde a MALO; entre 6.0 Y 7.99 es ACEPTABLE; entre 8.0 Y 8.99 se califica BUENO; entre 9.0 y 9.99, MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 7.7, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



5.18.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado: a) "La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada". b) "Falta objetividad en la evaluación". d) "La evaluación no es imparcial". g) "Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente"

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico

Nº 36, concluyendo que la causa de mayor impacto constituye el desconocimiento y falta de claridad de las responsabilidades individuales. De otra parte, como consecuencia de lo anterior, se percibe que la evaluación carece de objetividad.

Dicho en otros términos, se evidencia que la percepción que se tiene sobre Evaluación del Desempeño indica que los funcionarios sienten que al no tener claras las funciones de ellos es difícil evaluar el desempeño de cada uno.

No se puede pasar desapercibido el que otros empleados se refieran a la falta de cultura de la evaluación, a reconocer que el sistema es bueno pero es deficiente en el Fondo y que no siempre las evaluaciones del desempeño son imparciales.

Se detectó también que dos (2) encuestados optaron por la calificación 10/10, es decir que se encuentran plenamente satisfechos con la evaluación del desempeño.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

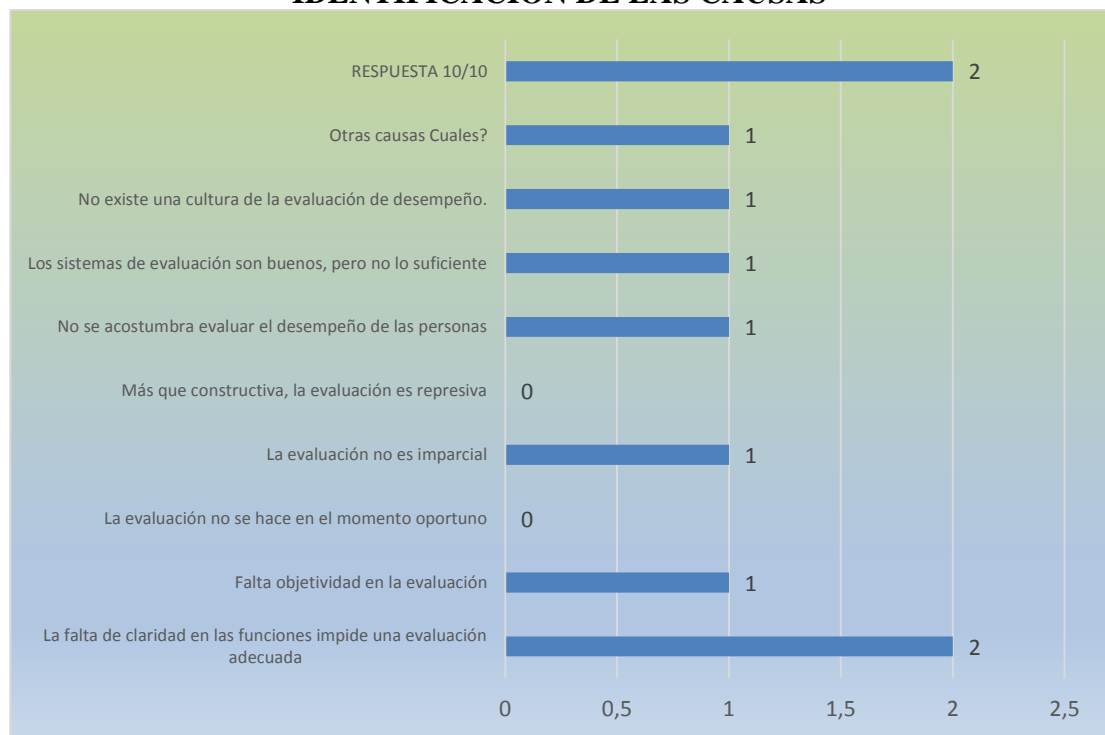


GRAFICO 36

5.18.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones de los encuestados son:

- Elaboración del Manual de Funciones procesos y procedimientos.
- La evaluación debe tener como punto de referencia para los incentivos.
- La persona o personas que realmente sean calificadas con mayor puntaje se le haga reconocimiento y se le conceda incentivos.

Las recomendaciones de los empleados son acertadas en cuanto para ellos, el Manual de Funciones y Competencias, así como los Manuales de Procesos y Procedimientos son las herramientas clave que deben manejar los empleados para el eficiente desarrollo de su trabajo; esta es una condición indispensable para realizar la evaluación del desempeño. De otra parte, resaltan la importancia de crear incentivos para los puntajes sobresalientes, tal como lo establece el Sistema de Evaluación del Desempeño establecido por la Función Pública para los empleados.

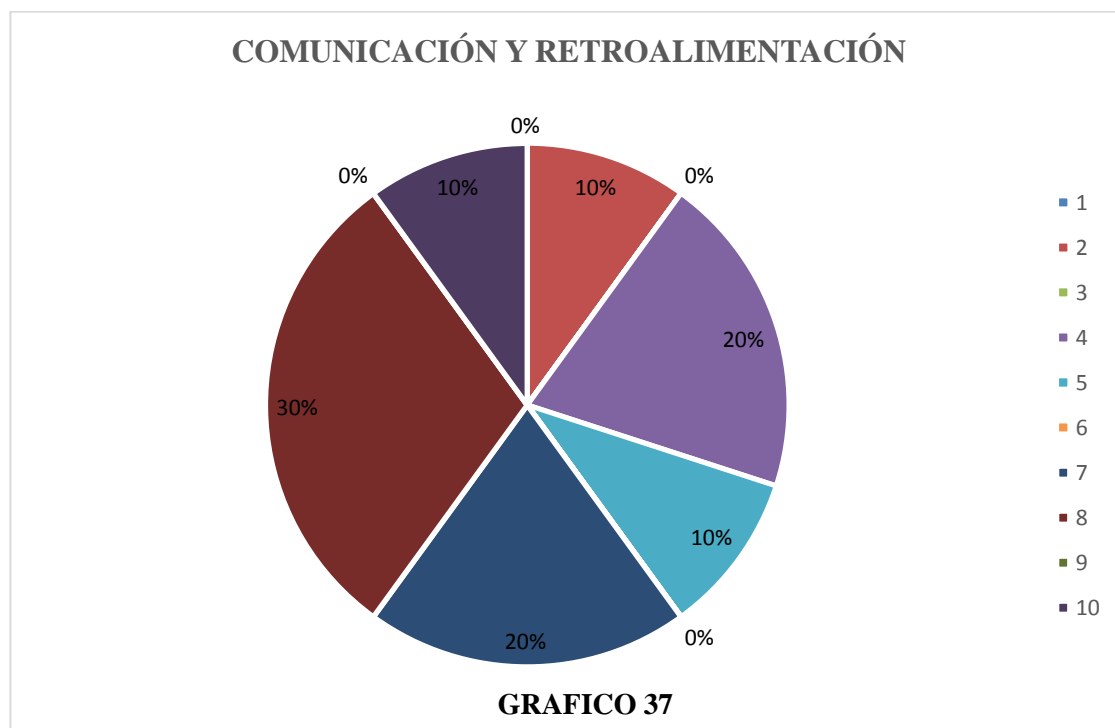
5.19. VARIABLE: COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION.

5.19.1. ANALISIS DE LA VARIABLE

La pregunta decimo novena de la encuesta corresponde a los factores de **COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION**, corresponde a: ¿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 aplicó nuevamente la tabla de valoración para calificar esta pregunta: Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 se considera como MALO; entre 6.0 y 7.99 es ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 se califica BUENO; entre 9.0 y 9.99 es MUY BUENO, y 10.0 corresponde a EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.3, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



5.19.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan los siguientes resultados: 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 informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes”.

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 38, en el cuál se observa que la percepción de que existen pocos canales de comunicación con los directivos, es la más generalizada, siguiendo en orden de importancia la afirmación de que nunca se hace retroalimentación con la persona afectada, sino con el superior directamente, además preocupa que dos funcionarios aseveren que los jefes no tiene capacidad de escucha.

Estas respuestas permiten concluir que los funcionarios sienten que existen muy débiles canales de comunicación con los superiores y no se da la retroalimentación adecuada de situaciones que atañen a los empleados. Además, si se presenta la comunicación, solamente se da de los superiores a los de nivel inferior.

Se detectó 1 encuestado que marco la respuesta 10/10. Es decir que se encuentra plenamente satisfecho con la evaluación del desempeño.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

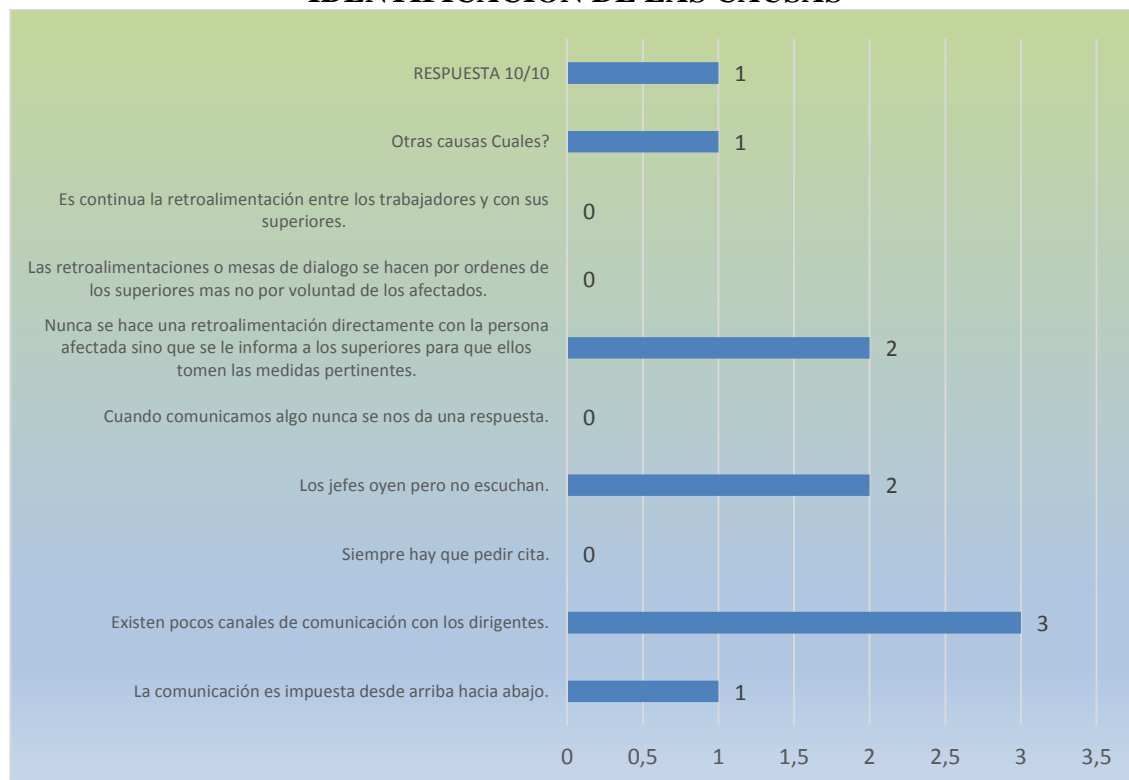


GRAFICO 38

5.19.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles sugeridas por los encuestados se sintetizan en:

- Realizar reuniones periódicas con los funcionarios para escuchar sus inquietudes.
- Que se llame a la persona afectada y que se le indague y se le escuche antes de tomar una decisión.
- Implementación de canales de comunicación.
- Que haya retroalimentación.

La comunicación en las entidades públicas tiene una dimensión estratégica, al ser el factor que hace posible que los empleados puedan asociarse para lograr objetivos comunes, construir una visión compartida, perfeccionar las relaciones humanas y mantener el clima organizacional.¹⁹

Las soluciones planteadas por los empleados, en vía a mejorar las comunicaciones, y por ende el clima laboral, están relacionadas con la creación de espacios que den la oportunidad de comunicarse, convocar con más frecuencia los comités, tomar decisiones que afecten a los empleados dándoles la oportunidad de efectuar sus descargos. Es de resaltar la importancia de la comunicación organizacional referida a “la generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de objetivos, estrategias, planes y programas hacia los cuáles se enfoca el accionar de la entidad”²⁰

5.20. VARIABLE: SELECCIÓN E INDUCCION.

5.20.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

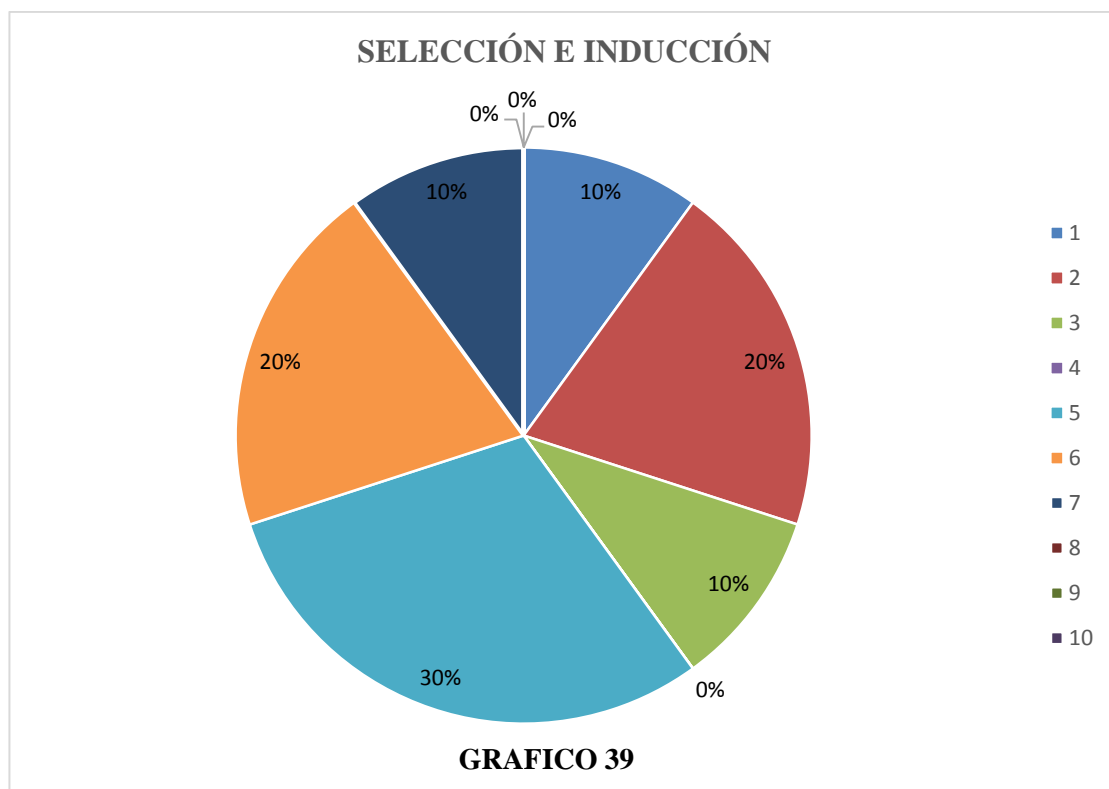
La pregunta vigésima del instrumento, corresponde a los factores de **SELECCIÓN E INDUCCION**, es planteada así: ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

Se toma como guía la tabla valoración que corresponde a: Entre 0 y 3.99 la calificación es PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 es MALO; entre 6.0 y 7.99 es ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 se califica como BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 4.2, lo que nos lleva al análisis de MALO.

¹⁹ (Manual. Modelo Estándar de Control Interno. DAFP.2005)

²⁰ (Manual. Modelo Estándar de Control Interno. DAFP.2005)



5.20.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado “a) La empresa institución 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 institución”. d) “Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa”

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 40, en donde se observa que la mayoría de los empleados coinciden en que no se cuenta con un sistema de selección e inducción del personal, y, al mismo tiempo unos empleados reconocen que en la selección de personal sólo cuentan las capacidades técnicas para las funciones a desempeñar.

Al hacer el análisis, se evidencia que la percepción que se tiene sobre selección e inducción es que obedece a vinculaciones bajo la modalidad de contratación por favores políticos. Los funcionarios que respondieron que en la selección del personal solo cuenta las capacidades técnicas son en gran medida los funcionarios antiguos que se han capacitado, que están muy por encima de los requisitos del cargo pero no se les tiene cuenta para ascensos.

No se detectó encuestados que consideren que la selección e inducción se da plenamente, marcando la respuesta 10/10.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

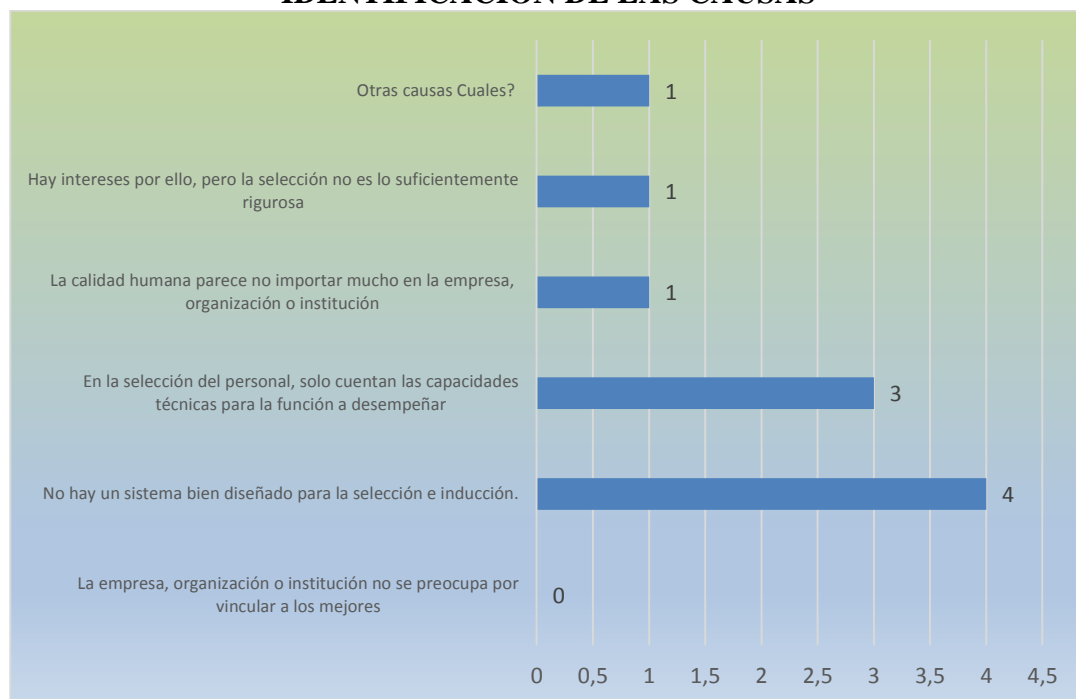


GRAFICO 40

5.20.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Los encuestados presentaron las posibles soluciones:

- Se debe nombrar personal que cumpla los requisitos exigidos para el cargo.
- Capacitación permanente sobre los temas relacionados.
- La inducción es muy importante para las personas que se vinculan en una empresa pues así se tengan las capacidades para desarrollar las funciones se debe presentar a los nuevos funcionarios.
- Que se lleve a cabo procedimientos de selección e inducción de personal.

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado".

Por tratarse de una entidad pública el Fondo de Prestaciones, para efectos de la vinculación de personal debe proceder de conformidad con lo establecido en la ley 909 de 2004, y corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP- fijar las directrices y políticas para la elaboración de los Planes Estratégicos de Recursos Humanos, Plan de Previsión de Recursos Humanos y Plan Anual de Vacantes PAV, con el fin de lograr una adecuada administración del empleo público en Colombia y mejorar la productividad y eficiencia de las organizaciones públicas.

Para tal efecto, el Departamento Administrativo de la Función Pública, debe diseñar mecanismos e instrumentos que contribuyan a que las entidades públicas administren su

talento humano de forma coherente y armónica con
Los planes y programas definidos para el cumplimiento de sus finalidades sociales.²¹

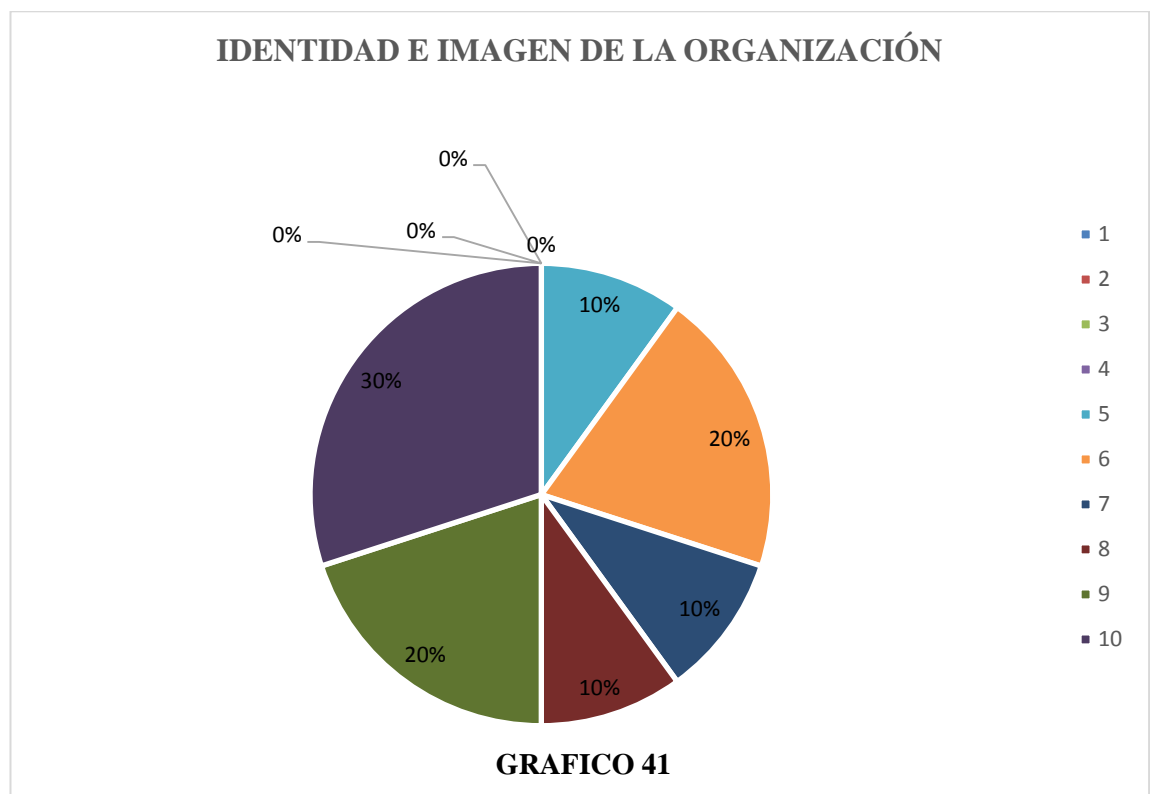
5.21. VARIABLE: IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.

5.21.1. ANALISIS DE LA VARIABLE

El instrumento utilizado para recolectar la información presenta la décimo primera pregunta correspondiente a los factores de **IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**, la cual es: ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

El análisis se basó en la escala existente en la cual : Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 como MALO; entre 6.0 y 7.99 como ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 , BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 8.0, lo que nos lleva al análisis de Bueno.



²¹ (Lineamientos para elaborar el Plan de Vacantes. FAFP. Febrero. 2012.)

5.21.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado: b) “No hay preocupación por el mejoramiento continuo”. e)” Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va”. f)”Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen”.

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 42, en el cuál se evidencia que la percepción que se tiene sobre Identidad e Imagen de la Organización está polarizada: porque mientras tres funcionarios califican la existencia de este factor en forma óptima, marcando la respuesta 10/10, es decir que se encuentran plenamente satisfechos con la Identidad e Imagen de la Organización; tres funcionarios responden que la entidad no sabe para donde va. Adicionalmente, otros de los encuestados piensan que la entidad no goza de credibilidad porque crea expectativas, pero no se cumple lo que se promete, faltando interés por el mejoramiento continuo.

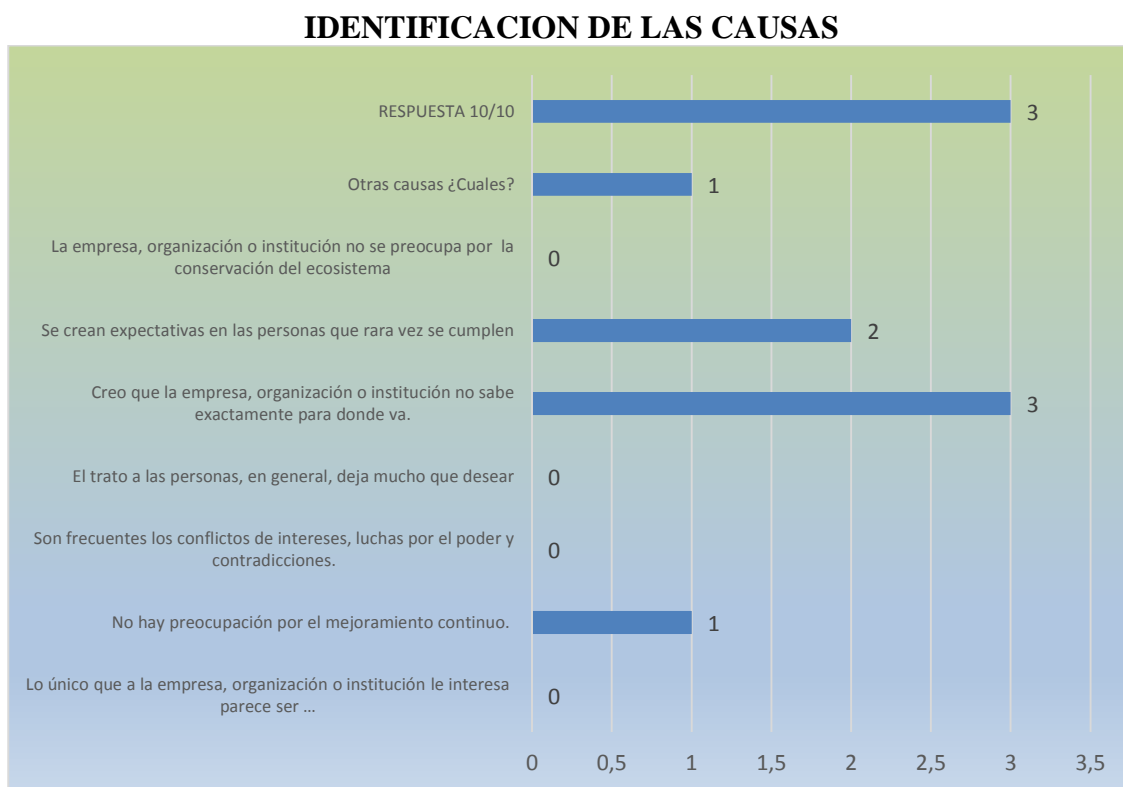


GRAFICO 42

5.21.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Aunque no hubo propuestas por parte de los encuestados es necesario hacer algunas precisiones sobre la imagen pública institucional. Podemos definir a la imagen pública de la siguiente manera: “la percepción dominante que una colectividad establece respecto de un actor, institución o referente cultural, con base en las impresiones y la

información pública que recibe”.²²

“La identidad institucional representa el fundamento último de la imagen institucional. La imagen institucional comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública. El desarrollo de una positiva imagen institucional comprende: relaciones públicas, investigación, publicidad corporativa, relaciones con los empleados”²³

“Las comunicaciones son el factor clave de la identidad e imagen de una entidad. La comunicación organizacional, es la generada al interior de la entidad pública, para una clara identidad de los objetivos, estrategias, planes, programas y el desarrollo de los procesos, que convoca a los empleados en torno a una imagen corporativa que comprenda una gestión ética, eficiente y eficaz, que proyecte su compromiso con la rectitud y la transparencia, como gestores y ejecutores de lo público, contribuyendo al fortalecimiento del clima laboral. La comunicación informativa garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés. Los medios de comunicación son los instrumentos utilizados para garantizar la divulgación de la información, hacia los diferentes grupos de interés.”²⁴

5.22. VARIABLE: CELEBRACION Y CEREMONIAS.

5.22.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La pregunta vigésima segunda del instrumento de encuesta correspondiente a los factores de **CELEBRACION Y CEREMONIAS**, que se planteó es: ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

Para la valoración se aplicó la siguiente tabla que define la calificación así: Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 se considera MALO; entre 6.0 y 7.99 es ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 es BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 8.1, lo que nos lleva al análisis de BUENO. (Ver gráfico N°43)

²² (Citlalic Peralta. Razón y Palabra. Revista. N° 39. Méjico.)

²³ (Citlalic Peralta. Razón y Palabra. Revista. N° 39. Méjico.)

²⁴ (Manual. Modelo Estándar de Control Interno. DAFP.2005)



5.22.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado: d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo”. e)” Hay tantas celebraciones que ya no se participa de ellas”.

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 44, en el cuál se destaca en forma repetitiva la aseveración de que predominan las reuniones de las áreas de trabajo y se intuye que se trata de reuniones de compañeros organizadas por los mismos empleados, para cumpleaños, grados o algún acontecimiento especial digno de celebraren camaradería. Se deduce también que los funcionarios no participan con otras áreas puede ser porque las demás áreas no comparten con ellos.

Al hacer el análisis, se evidencia que la percepción que se tiene sobre Celebraciones y Ceremonias es la de no participar con los demás, se aíslan y se hacen indiferentes a los demás funcionarios. Al mismo tiempo se observa que se presentan posiciones contradictorias, al afirmar un funcionario que no conoce que se realicen celebraciones, en cambio otro opina que “Hay tantas celebraciones que ya no se participa de ellas”. Esta afirmación denota una actitud personal nada beneficiosa para el clima laboral del Fondo, que merece ser revisada por las directivas, a fin de conocer las causas de la apatía y/o desmotivación.

Se detectaron tres (3) encuestados que calificaron la pregunta como 10/10. Es decir que se encuentran plenamente satisfechos con las Ceremonias y Celebraciones.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

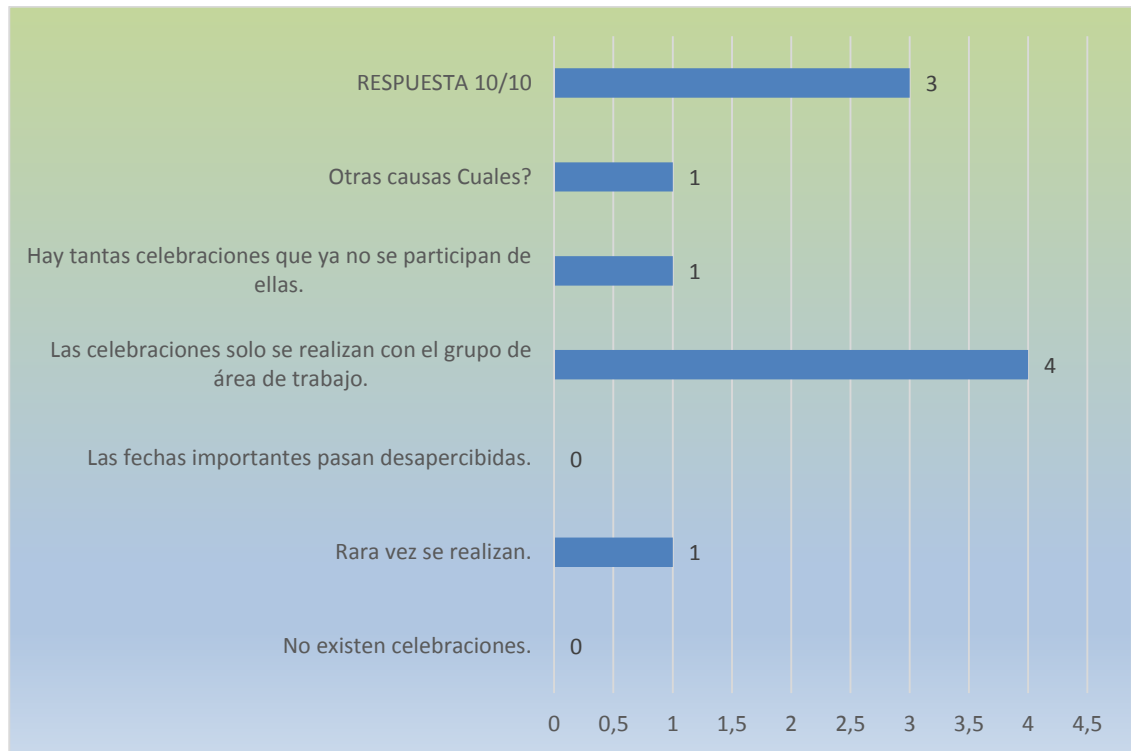


GRAFICO 44

5.22.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones según los encuestados se refieren a implementar en la entidad:

- Organización, procedimientos y directrices para que todos participen.

Se considera importante, por ser el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio una entidad pública, hacer mención del Decreto Ley 1567 de 1998 actualmente vigente, que regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos de los servidores públicos. Define los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”²⁵

Igualmente determina que “los Planes de *Incentivos Pecuniarios* estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. “ Los Planes de *Incentivos No Pecuniarios* estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia”.

²⁵ (Bienestar Social Laboral. Cartilla. DAFP. Agosto 2002.)

Se sugiere en este sentido realizar una evaluación del programa de bienestar social para los empleados del Fondo de Prestaciones, y evaluar el nivel de satisfacción de los mismos, frente a los programas que se vienen ofreciendo. Tener en cuenta que para realizar dicho Plan, indiscutiblemente tendría que aclararse qué tipo de necesidades habría que satisfacer, qué satisfactores podrían servir a tales propósitos y cuáles son los recursos económicos disponibles

Puede afirmarse, que el aumento de la satisfacción laboral podría reducir el ausentismo del personal y los motivos de queja: La satisfacción y el desempeño laboral suelen estar relacionados, pero el efecto de uno y otro depende en gran medida del clima laboral y del recurso humano involucrado.²⁶

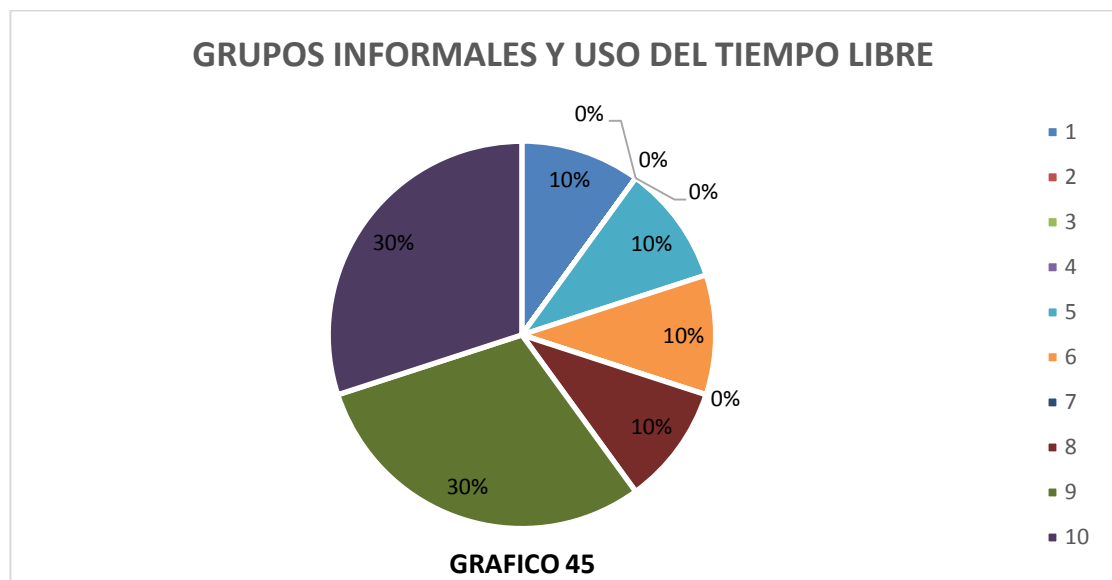
5.23. VARIABLE: GRUPOS INFORMALES Y USO DE TIEMPO LIBRE.

5.23.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La vigésima tercera pregunta del instrumento corresponde a los factores de **GRUPOS INFORMALES Y USO DE TIEMPO LIBRE**, formulada como sigue: ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

La tabla de valoración cuantitativa corresponde a: Entre 0 y 3.99 se califica como PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 como MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 7.7, lo que nos lleva al análisis de ACEPTABLE.



²⁶ (Bienestar Social Laboral. Cartilla. DAFP. Agosto 2002.)

5.23.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado: b) "La institución no fomenta ese tipo de actividades". e) "Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos". f) "Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten".

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 46, en donde se observa mayor prevalencia por parte de la mayoría de los empleados la percepción que se tiene sobre grupos informales y uso del tiempo libre es de participar en eventos, considerando que tiene una concepción errónea de grupos informales y uso de tiempo libre; por ello afirman que no participan porque tiene efectos económicos ya que las actividades tienen costo y además, los compromisos familiares les impiden la participación de las mismas.

Se detectaron tres (3) encuestados que marcaron la respuesta 10/10. Es decir que se encuentran plenamente satisfechos con los grupos informales y uso del tiempo libre.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

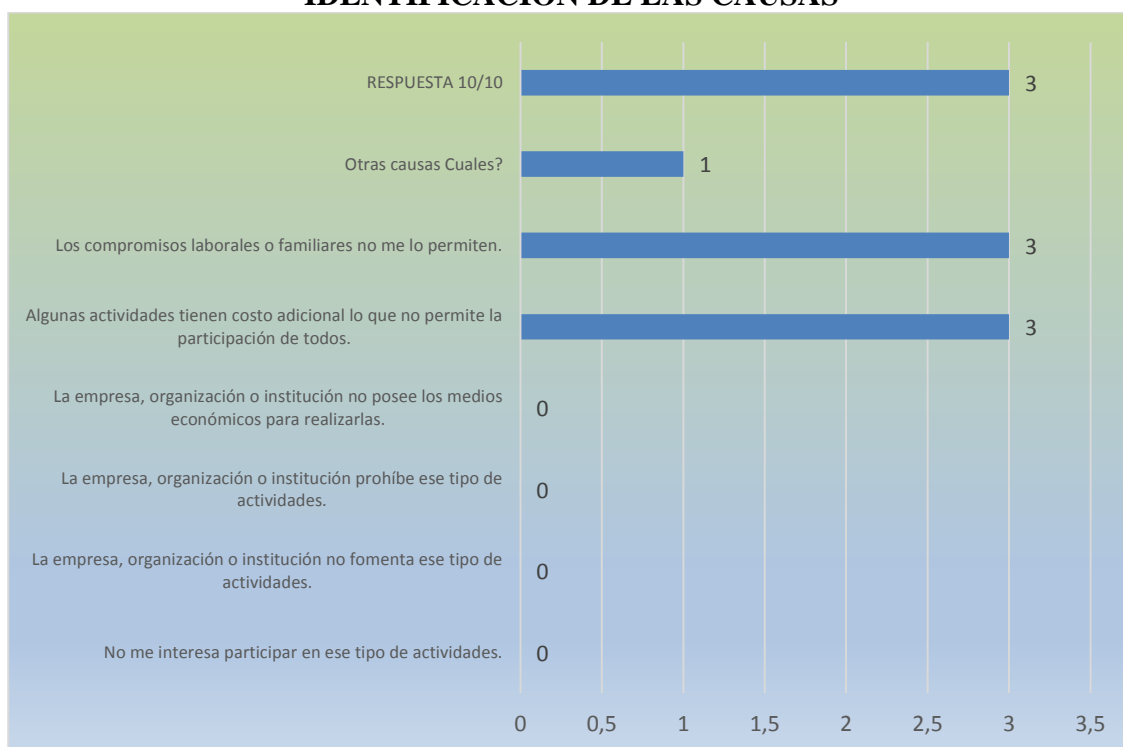


GRAFICO 46

5.23.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

No se propuso nada para este factor por parte de los encuestados; las propuestas se realizarán en el Plan de Mejoramiento anexo.

Considero importante hacer claridad sobre el concepto de tiempo libre y grupos informales. Se conoce como Tiempo Libre a aquel tiempo que la gente le dedica a aquellas actividades que no corresponden a su trabajo formal ni a tareas domésticas esenciales. Su rasgo diferencial es que se trata de un tiempo recreativo el cual puede ser utilizado por “su titular” a discreción, es decir, el que la persona puede decidir cuántas horas destinarle.

Aunque, el tiempo libre, para algunos, también suele incluir la realización de algunas actividades que aunque no sean laborales pueden revestir algún tipo de obligatoriedad, como ser ir al médico, ir al supermercado, entre otras y que se las realiza en el llamado tiempo libre porque no se dispone de tiempo para hacerlas durante aquellas jornadas en las que domina el trabajo.

Entonces, generalmente, las personas suelen utilizar este tiempo para descansar del trabajo, para llevar a cabo alguna actividad que les reporte recreación, entretenimiento o placer, o para hacer aquellas actividades que por falta de tiempo no pueden hacer mientras están en un día laborable.²⁷

Los grupos informales son aquellos que los empleados integran fuera del trabajo, con objetivos tales como: recreación, deporte, cultura, religiosos o espirituales, salud, etc.

5.24. VARIABLE: VALORES.

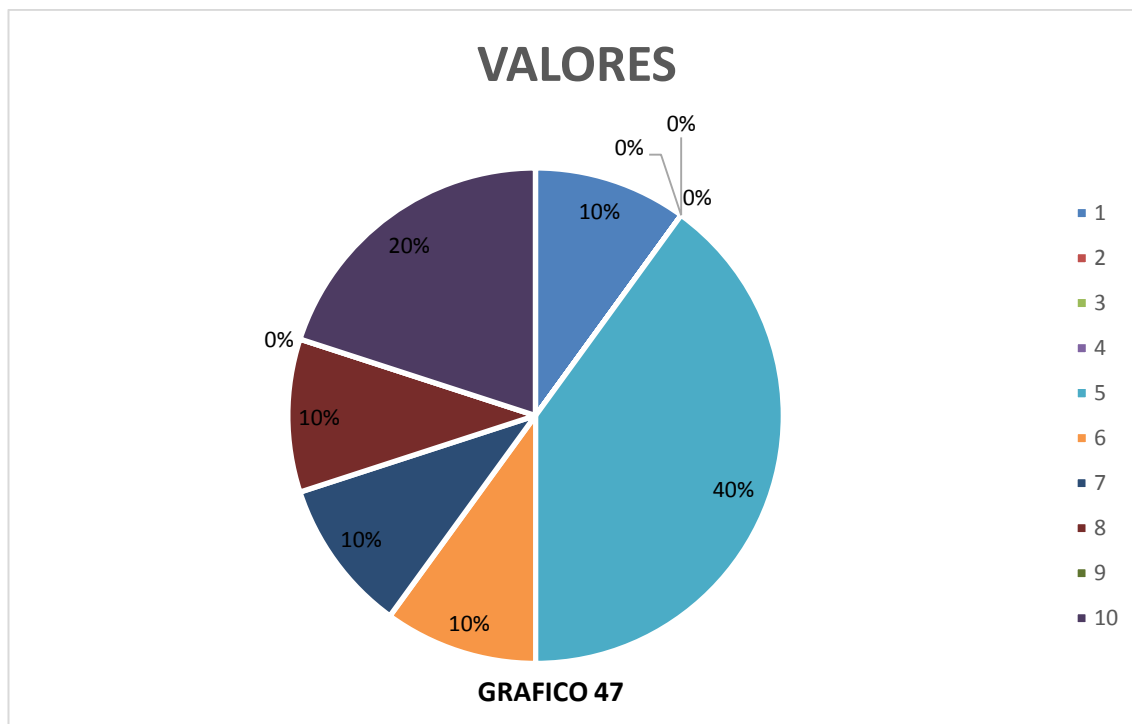
5.24.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La pregunta vigésimo cuarta del instrumento para recolectar la información corresponde a los factores de **VALORES**, así: ¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

La escala de valoración que se viene utilizando es: entre 0 y 3.99 PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 6.2, lo que nos lleva al análisis de BUENO.

²⁷ (<http://www.definicionabc.com/social/tiempo-libre.php#ixzz396CDKAWm>)



5.24.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado: d) "Están ligados a sus antiguas formas de trabajo, prima el pasado". f) "El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos".

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 48, en el cuál se evidencia que el 40% de los empleados son unánimes al afirmar que les falta motivación para enfrentar los retos del cambio, puesto que están ligados a los viejos esquemas de trabajo, y más aún, les falta apertura hacia el cambio.

Se concluye que la percepción que se tiene sobre Valores es de estar ligados a sus antiguas formas de trabajo, no permiten cambios en los métodos de trabajo que mejoren tiempos consideran que como lo hacen es la forma correcta.

Se detectaron dos (2) encuestados que marcaron la respuesta 10/10. Es decir que se encuentran plenamente satisfechos con los Valores de calidez humana, logro y orientación al futuro.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

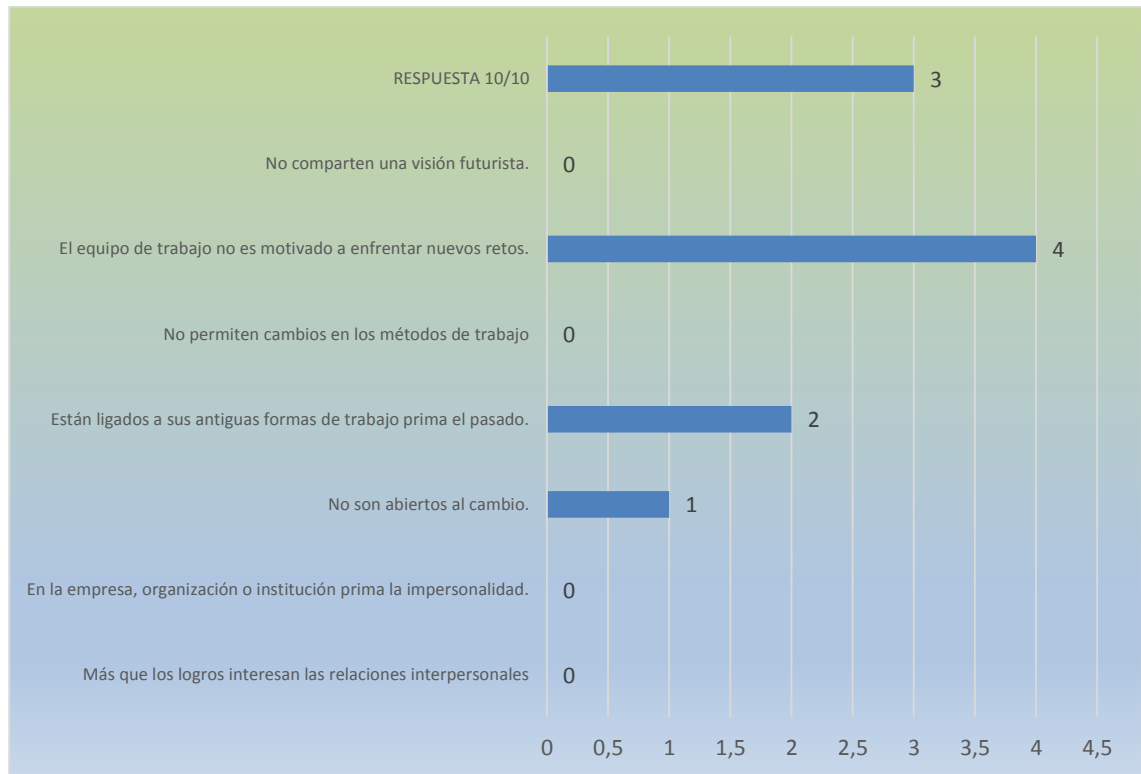


GRAFICO 48

5.24.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones de los encuestados son:

- Orientaciones al cambio nuevas formas de trabajo, dinamismo.

Se considera que la propuesta hecha por los empleados sintetiza la solución conducente al mejoramiento del clima organizacional, ya que se sugiere implementar en el Fondo de Prestaciones, un programa de Capacitación orientado a propiciar el cambio.

“Un proceso de cambio implica lograr una transformación personal que hace al ser humano estar más abierto, más flexible; por eso muchas veces tiene que iniciar en una revisión interna de autoconocimiento, para luego poder trabajar con el ambiente que lo rodea. Por ello debe involucrarse la alta gerencia, encargada de encaminar a su gente para que avance hacia el crecimiento y no se quede anclada en viejos esquemas, que no le permiten analizar otras realidades”²⁸

²⁸ (PIEDRAHITA, Carlos Andrés. Tesis. Universidad de Antioquia. Medellín. 2005)

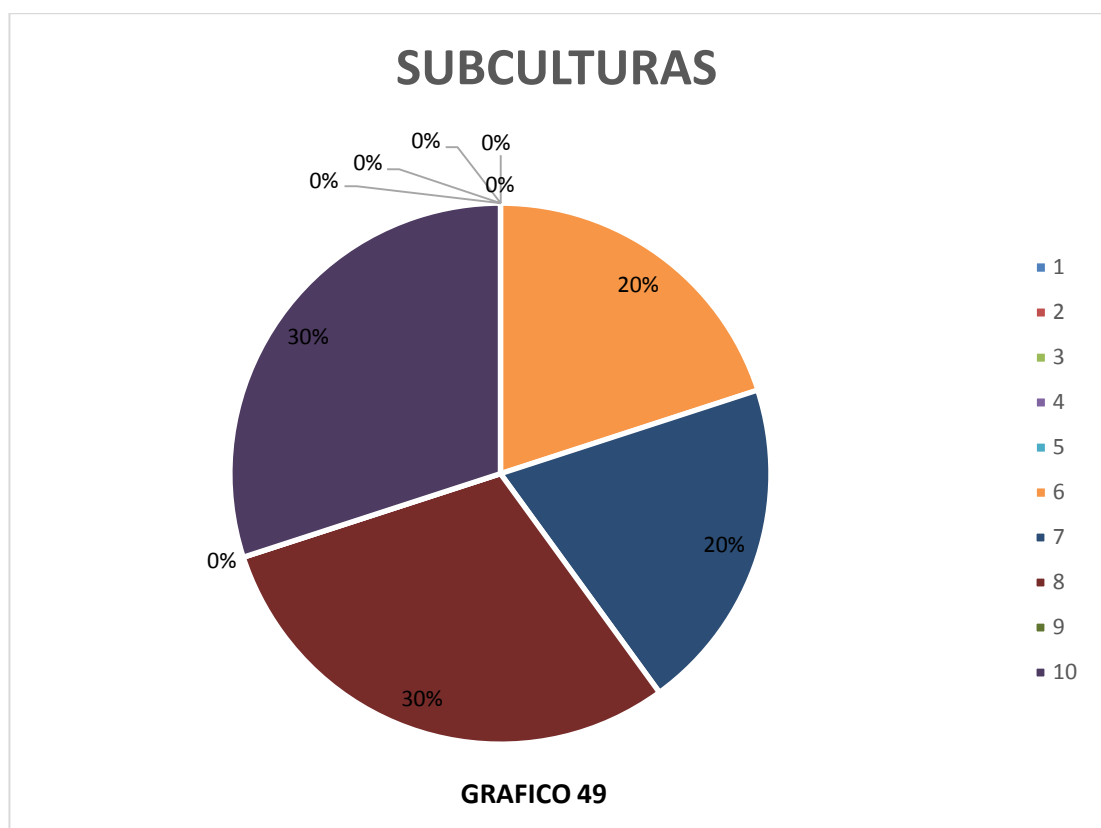
5.25. VARIABLE SUBCULTURAS.

5.25.1. ANALISIS DE LA VARIABLE.

La vigésima quinta pregunta tiene relación con los factores de **SUBCULTURAS**, consistente en: ¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

Según la escala de valoración la pregunta se califica: Entre 0 y 3.99 PÉSIMO; entre 4.0 y 5.99 MALO; entre 6.0 y 7.99 ACEPTABLE; entre 8.0 y 8.99 BUENO; entre 9.0 y 9.99 MUY BUENO y 10.0 EXCELENTE.

El resultado de esta media es de 8.0, lo que nos lleva al análisis de BUENO.



5.25.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

Las respuestas de los entrevistados dan como resultado. d) "Cada área funcional es una isla aparte". e) "Los de cada religión van cada uno por su lado."

La frecuencia de aparición de cada una de las causas se puede analizar en el Gráfico N° 50, en el cual se observa que el 40% de los funcionarios están de acuerdo en que las personas se relacionan con los de su misma área de trabajo y muy rara vez interactúan con empleados de otras áreas, creándose una subcultura. También se puede catalogar como una subcultura el que las personas de una misma religión se comuniquen más que con otras.

Se detectaron tres 83) encuestados que marcaron la respuesta 10/10. Es decir que consideran que la organización tiene una sola cultura.

IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

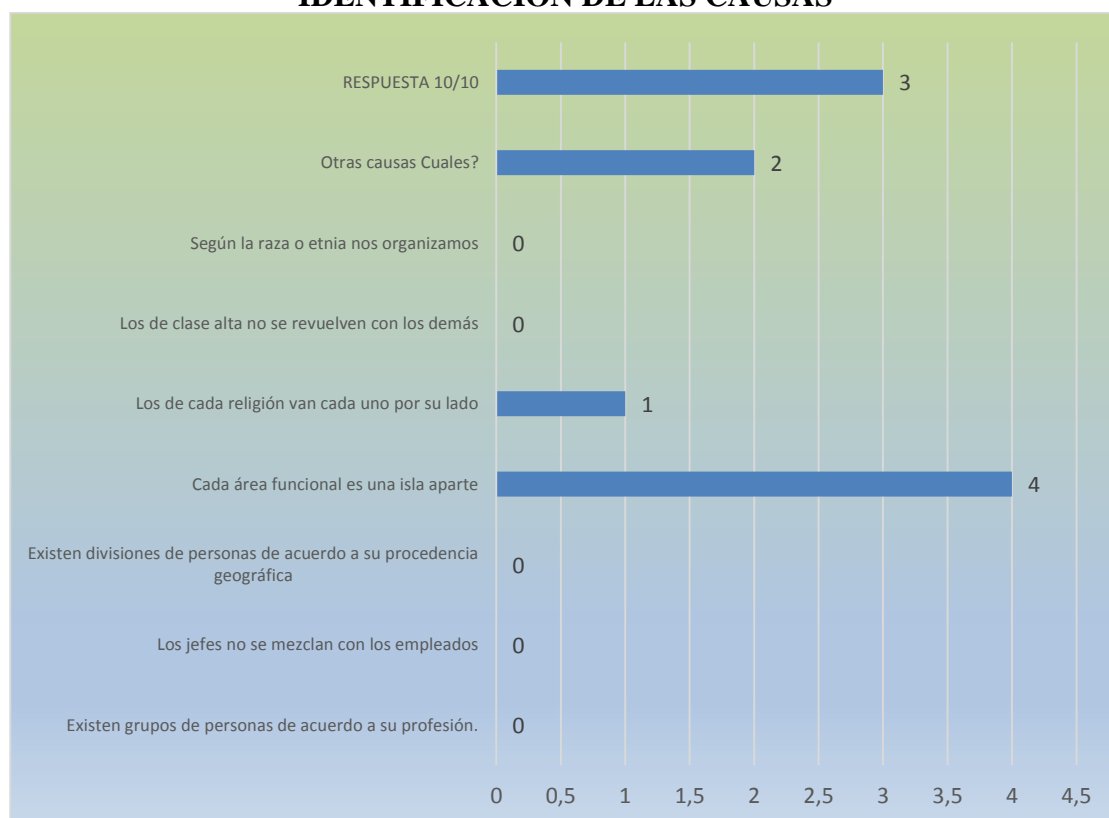


GRAFICO 50

5.25.3. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Las posibles soluciones de los encuestados son:

- Trabajo en equipo, integración de las áreas, unidad.

Adicionalmente considero necesario sugerir que en la Secretaría de Educación, de la cual forma parte el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio se creen espacios laborales para que todas las dependencias se integren, tales como evaluación de los logros, celebraciones de cumpleaños, tardes recreativas o deportivas, etc. A fin de evitar la formación de subculturas, que atentan contra un mejor clima organizacional.

CAPITULO III

6. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL HUILA.

6.1. DEFINICION

Es el instrumento de gestión que permite el mejoramiento continuo del clima organizacional del Fondo de Prestaciones del Magisterio del Huila, que plantea las acciones que a nivel de cada dimensión debe operar la entidad para fortalecer integralmente el Clima Organizacional.

El Plan de mejoramiento del Clima Organizacional parte de las recomendaciones y análisis generados por los empleados del Fondo de Prestaciones del Magisterio del Huila en el formulario de encuesta, el cual debe realizarse en unos tiempos determinados, a cargo de unos responsables y en el marco de la misión institucional.

6.2. OBJETIVO

El Plan de mejoramiento del Clima Organizacional del F.P.S.M. tiene por objetivo lograr un ambiente laboral plenamente satisfactorio y gratificante de sus empleados como condición indispensable para cumplir con la misión, objetivos y políticas institucionales, en los términos establecidos por la norma que la creó y sus posteriores reglamentaciones.

6.3. COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El plan de Mejoramiento del C.O se formula a partir de las siete (7) dimensiones diseñadas para efectos del presente estudio, así:

- a). **Dimensiones:** En este caso, corresponde a las siete (7) dimensiones establecidas para el presente estudio.
- b). **Objetivos:** Corresponde al objetivo específico que se pretende lograr.
- c). **Acciones:** Son las actividades a realizar para lograr el cumplimiento del objetivo.
- d). **Programas:** Apunta al programa de Desarrollo de Personal que adelanta la Secretaría de Educación para sus empleados.
- e). **Responsables:** Se refiere al nombre del empleado responsable con la denominación del cargo.
- f). **Duración:** especifica el tiempo en días, meses y años.
- g). **Presupuesto:** El valor en cifras de los recursos financieros requeridos.

6.4 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL HUILA.

**FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL HUILA
PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIÓN**

DIMENSIONES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	PROGRAMAS	RESPONSABLES	DURACION	PRESUPUESTO
1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA.	Lograr el conocimiento y cumplimiento de la Misión, Visión, Objetivos , Políticas y Estrategias por parte de los integrantes del F.P.S.M.	Utilización de los medios divulgativos al alcance.	Producción de un folleto sobre el direccionamiento de la Entidad y divulgación en línea, del mismo.	INDUCCION Y REINDUCCION DE PERSONAL.	Líderes de procesos y Departamento de Planeación Administrativa.	1 Año	\$ 2.000.000
	Lograr la participación en la toma de decisiones.		Realizar la inducción de los vinculados.				
			Video institucional.				
			Realizar comités de trabajo quincenales con el equipo o funcionarios.				

2. MEDIO AMBIENTE FISICO.	Proporcionar a los empleados un ambiente físico que estimule el rendimiento y una dotación acorde a las necesidades.	Rediseño de las distribuciones locativas y dotación adecuada.	Adecuación de los puestos de trabajo.	MANTENIMIENTO Y DOTACION	Líderes de procesos y Departamento de Planeación Administrativa.	1 Año	\$10,000,000 del S.G.P Y \$40.000.000 Departamento de Recursos
			Adquisición de medios de aireación y ventilación.				
			Adquisición de elementos de trabajo y su distribución adecuada.				
3. ESTILO DE DIRECCION.	Fortalecer el trabajo en Equipo y estimular el compromiso Institucional	Plan de capacitación.	Incluir en el Plan Anual de Capacitación las temáticas de Liderazgo y trabajo en equipo.	CAPACITACION Y FORMACION	Talento Humano.		
			Comités de trabajo para establecer consensos.				

4. RELACIONES Y COMUNICACIONES.	Lograr el cambio en los comportamientos y actitudes hacia el trabajo, las relaciones interpersonales y hacia el cliente externo.	Promoción del Cambio.	Realización de Talleres de capacitación, que incluya las temáticas de Cambio, Manejo de las Comunicaciones y Atención al Cliente.	CAPACITACION Y FORMACION DEL PERSONAL			
			Implementar los memorandos de felicitación y de estímulo.				
			Realizar seguimiento al proceso de atención al cliente proceso de P.Q.R.				
			Impartir directrices claras sobre la cantidad de trabajo exigido.				
5. GESTION DE DESARROLLO DEL PERSONAL.	Lograr un clima organización gratificante que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Cumplimiento de los procesos de Desarrollo del Talento Humano.	Implementar el Proceso Convocatoria y Selección de Personal.	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
			Desarrollar el Proceso de Inducción y Re-inducción del Personal.				

			Elaborar un Plan Anual de Capacitación y Formación que responda a las necesidades.				
			Mejorar el proceso de Evaluación del Desempeño.				
			Crear Estímulos diferentes a los monetarios.				
			Diseñar una escala salarial de acuerdo al Perfil de los cargos.				
			Estimular el pertenecer a grupos informales para uso del tiempo libre.				

6. NORMATIVIDAD	Lograr un clima laboral gratificante, mediante la agilización de los trámites.	Racionalización de trámites.	Capacitar al personal en la normatividad vigente .	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (Inducción y Capacitación).			
			Disminuir la tramitología innecesaria.				

			Sistematizar el archivo de las normas para facilitar la consulta del personal				
7. IDENTIDAD E IMAGEN	Lograr una actitud cooperante y de compromiso institucional que mejore el clima laboral.	Participación e integración de personas, grupos y dependencias de la Secretaria de Educación	Integrar el F.P.S.M. a las Actividades de la Secretaria de Educación.	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
			Crear espacios para las comunicaciones formales e informales.				
			Promover una cultura organizacional abierta al cambio.				

BIBLIOGRAFIA.

PORTER, Michael E. (1996) Estrategia Competitiva. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

ZAPATA D. Álvaro. Guía para la elaboración del Diagnóstico Externo de la Organización. Cali, Universidad del Valle, inédito, 1985.

TAMAYO Michel (CV), mtamayos@udg.co.cu

TRABA Ravelo Yoili, ytrabar@udg.co.cu Universidad de Granma, Cuba.

BRUNET, L.; “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1992.

CHIAVENATO, I.; “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad.

DURÁN, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile.

Clima Organizacional, Cartilla metodológica, DAFF, Colombia, Abril 2001.

ALVAREZ, G Guillermo. El Clima Organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigación y resultados. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11, No.1/2, 1992.

BRUNET Luc. El Clima de trabajo en las Organizaciones. México, Trillas, 1987.

PÁGINAS WEB:

<http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>

<http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>

<http://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>

<http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#ixzz394vYDG32>

ANEXO
ENCUESTA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA.

Somos estudiantes de la Universidad Surcolombiana del Programa de especialización de Alta Gerencia, deseamos determinar el grado de clima organizacional e informar nuestros hallazgos. El formulario que se presenta a continuación, consta de 26 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

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

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

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

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

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

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

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 marcar con X 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

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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 marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- 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 ¿Cuales?

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 marcar con X la opción) :

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

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 marcar con X la opción) :

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

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, organización o institución, 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 marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, 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, organización o institución.
- 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 Cuales?

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, accequible, 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 marcar con X la opción) :

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

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 la empresa, organización o institución, 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 marcar con X la opción) :

- 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 Cuales?

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 la empresa, organización o institución 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 marcar con X la opción) :

- 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 Cuales?

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 ¿La empresa, organización o institución 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 marcar con X la opción) :

- 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, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) Otras causas Cuales?

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, organización o institución 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 marcar con X la opción) :

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar

de los demás.

- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas Cuales?

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

- a) _____

- b) _____

11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

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

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

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

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros 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 Cuales?

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?

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

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

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

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 la empresa, organización o institución 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 marcar con X la opción) :

- 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, organización o institución.
- 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 Cuales?

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 la empresa, organización o institución 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 marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, 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 Cuales?

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 la empresa, organización o institución, 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?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora 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 marcar con X la opción) :

a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.

b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les 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 Cuales?

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 marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, 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 marcar con X la opción) :

a) *La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.*

- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución 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 Cuales?

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 marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra 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 Cuales?

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 marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes 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 Cuales?

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 la empresa, organización o institución, 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 marcar con X la opción) :

- a) La empresa, organización o institución 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 Cuales?

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 la empresa, organización o institución?

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 marcar con X la opción):

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

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

de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

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

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

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

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución 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 Cuales?

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

24.1 ¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

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

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

- a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En la empresa, organización o institución 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 Cuales?

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

a) _____

b) _____

25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la empresa, organización o institución 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 marcar con X la opción) :

- 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 etnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuales?

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) _____

