

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-05	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 1

Neiva, 16 de junio de 2016

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

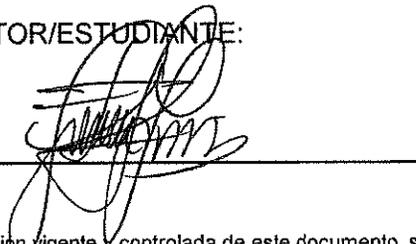
Sandra Yasmín González Correa, con C.C. No. 26.428.678, Tatiana Cárdenas Herrera, con C.C. No. 1.075.231.397 de Nieva, autores del trabajo de grado titulado MEDICION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA COONFIE PARTIENDO DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, presentado y aprobado en el año 2016 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA; autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

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

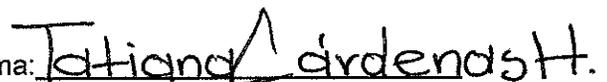
EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



	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: MEDICION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA COONFIE PARTIENDO DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
GONZÁLEZ CORREA	SANDRA YASMÍN
CÁRDENAS HERRERA	TATIANA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMÍNGUEZ	ALVARO

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMÍNGUEZ	ALVARO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2016 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 92

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					 SC 7384-1	 GP 205-1	 CO-SC 7384-1
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3	

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: Adobe Reader

MATERIAL ANEXO:

1. Instrumento de medición (encuesta) del clima organizacional plenamente gratificante en la dirección general de la cooperativa de ahorro y crédito COONFIE.
2. Listado de encuestados
3. Presupuesto global

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. Ambiente Laboral	work environment	6. _____	_____
2. Motivación	Motivation	7. _____	_____
3. Clima organizacional	Organizational cimete	8. _____	_____
4. Plan de acción	Action plan	9. _____	_____
5. Liderazgo	Leadership	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

En la actualidad se está definiendo como reglamentación de las empresas, la implementación de programas que brinden un bienestar a los empleados partiendo de la temática de la salud ocupacional y la seguridad industrial, esto se está impartiendo desde las administradoras de riesgos laborales ARL, contando estas con el conocimiento y la experiencia.

Pero este es tan solo una parte de mejora dentro del componente del clima laboral que toda organización presenta y que hace que el personal vinculado presente sus mayores cualidades y habilidades para lograr la productividad y mantenerse en el mundo competitivo actual.

La cooperativa COONFIE es una organización de trayectoria y que cuenta con una gran cantidad de empleados que forman parte importante del andamiaje de la empresa, por consiguiente esta investigación

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				 SC 7384-1	 GP 205-1	 CO-SC 7384-1
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3

se enfoca en la medición del clima laboral de la cooperativa COONFIE en la Dirección General de la ciudad de Neiva y a partir de dicho análisis; definir un plan de mejora que vele por aumentar la productividad y el rendimiento de la organización.

Este trabajo parte de una investigación cuantitativa descriptiva con enfoque transversal y se desarrolla en cuatro etapas, la primera de aprobación, una segunda de implementación y ejecución, la tercera de valoración y análisis de resultados y la cuarta de planteamiento de las estrategias de mejora y la implementación del mismo dentro de la Dirección General de la Cooperativa Coonfie.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

At present it is defined as a regulation of the companies, the implementation of programs that offer a well-being to the employees departing from the subject matter of the occupational health and the industrial safety, this is given from the administratrices of labor risks ARL, counting these with the knowledge and the experience.

But this one is only a part of improvement inside the component of the labor climate that any organization presents and that does that the linked present personnel his major qualities and skills to achieve the productivity and to be kept in the competitive current world.

The cooperative COONFIE is an organization of path and that relies on a great quantity of employees that they form a part importantly of the scaffolding of the company, consequently this investigation focuses in the measurement of the labor climate of the cooperative COONFIE in the Headquarter of Neiva's city and from the above mentioned analysis; to define a plan of improvement that he watches for increasing the productivity and the performance of the organization.

This work departs from a quantitative descriptive investigation with transverse approach and develops in four stages, the first one of approval, one comes second of implementation and execution, the third one of valuation and analysis of results and the fourth one of exposition of the strategies of improvement and the implementation of the same one inside the Headquarter of the Cooperative Coonfie.

APROBACION DE LA TESIS

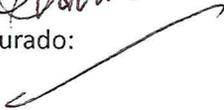
Nombre Presidente Jurado: ELIAS RAMIREZ PLAZAS

Firma:



Nombre Jurado:

Firma:



Nombre Jurado:

Firma:

**MEDICION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA COONFIE PARTIENDO DEL
ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**
Dirección General

**SANDRA YASMÍN GONZÁLEZ CORREA
TATIANA CÁRDENAS HERRERA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
NEIVA
2016**

**MEDICION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA COONFIE PARTIENDO DEL
ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Dirección General**

**Trabajo de Grado presentado para optar por el título de:
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Presentado por:
SANDRA YASMÍN GONZÁLEZ CORREA
TATIANA CÁRDENAS HERRERA**

**Director de Trabajo:
PhD. ALVARO ZAPATA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
NEIVA
2016**

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. DEFINICION DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	13
2.1. OBJETIVO GENERAL	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO DE REFERENCIA	15
4.1. MARCO TEÓRICO	15
4.1.1. Concepto de Cultura Organizacional	15
4.1.2. Concepto de Clima Organizacional	15
4.1.3. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante	16
4.1.3.1. <i>Hernán Álvarez – Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante</i>	16
4.2. MARCO EMPRESARIAL	20
4.2.1. Historia	20
4.2.2. Misión y Visión	21
4.2.3. Políticas y Objetivos de Calidad	21
4.2.4. Organigrama	22
4.3. NORMATIVIDAD LEGAL.	22
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	24
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	24
5.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	24
5.4. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	24
5.5. ETAPAS DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	24
6. PERFIL GENERAL	26
6.1. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	28
6.1.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	28
6.1.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	28
6.1.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	29
6.2. MULTICULTURALISMO	29
6.2.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	29
6.2.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	30
6.2.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	30
6.3. VALORES	31

6.3.1.	Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	31
6.3.2.	Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	31
6.3.3.	Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	32
6.4.	CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	32
6.4.1.	Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	32
6.4.2.	Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	33
6.4.3.	Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	33
6.5.	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	34
6.5.1.	Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	34
6.5.2.	Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	34
6.5.3.	Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	35
6.6.	PROYECTO INSTITUCIONAL	35
6.6.1.	Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	35
6.6.2.	Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	36
6.6.3.	Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	36
6.7.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.7.1.	Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	37
6.7.2.	Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	37
6.7.3.	Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	38
6.8.	SALARIO	38
6.8.1.	Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	38
6.8.2.	Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	39
6.8.3.	Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	39
6.9.	NORMAS Y REGLAMENTOS	40
6.9.1.	Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	40
6.9.2.	Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	40
6.9.3.	Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	41
6.10.	ESTABILIDAD LABORAL	41
6.10.1.	Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	41
6.10.2.	Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	42

6.10.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	42
6.11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	43
6.11.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	43
6.11.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	43
6.11.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	44
6.12. TRABAJO GRATIFICANTE	44
6.12.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	44
6.12.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	45
6.12.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	45
6.13. TOMA DE DECISIONES	46
6.13.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	46
6.13.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	46
6.13.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	47
6.14. LIDERAZGO	47
6.14.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	47
6.14.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	48
6.14.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	48
6.15. PARTICIPACION	49
6.15.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	49
6.15.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	49
6.15.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	50
6.16. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	50
6.16.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	50
6.16.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	51
6.16.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	51
6.17. LIBERTAD DE EXPRESIÓN	52
6.17.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	52
6.17.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	52
6.17.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	53
6.18. DESARROLLO PERSONAL	53
6.18.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	53

6.18.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	54
6.18.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	54
6.19. SOLUCION DE CONFLICTO DE INTERESES	55
6.19.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	55
6.19.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	55
6.19.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	56
6.20. HOLISMO Y SINERGIA	56
6.20.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	56
6.20.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	57
6.20.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	57
6.21. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	58
6.21.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	58
6.21.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	58
6.21.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	59
6.22. SELECCIÓN E INDUCCION	59
6.22.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	59
6.22.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	60
6.22.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	60
6.23. RELACIONES INTERPERSONALES	61
6.23.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	61
6.23.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	61
6.23.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	62
6.24. RECONOCIMIENTO	62
6.24.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	62
6.24.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	63
6.24.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	63
6.25. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	64
6.25.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo	64
6.25.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados	64
6.25.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)	65
7. PLANES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	66

7.1.	PLAN DE MEJORA 1. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS	66
7.2.	PLAN DE MEJORA 2. POLÍTICAS DE BIENESTAR LABORAL Y SEGURIDAD	66
8.	PLANEACIÓN PARA IMPLEMENTAR LOS PLANES DE MEJORA	67
8.1.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	67
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFÍA	69
	ANEXOS	70

LISTA DE FIGURAS

1. ORGANIGRAMA COOPERATIVA COONFIE	Págs. 22
------------------------------------	-------------

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PERFIL GENERAL	Págs. 26
TABLA 2. VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA CALIFICACIÓN OBTENIDA	27

LISTA DE GRAFICAS

	Págs.
GRÁFICA 1. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	27
GRÁFICA 2. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	28
GRÁFICA 3. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	28
GRÁFICA 4. MULTICULTURALISMO	29
GRÁFICA 5 MULTICULTURALISMO	30
GRÁFICA 6. VALORES	31
GRÁFICA 7. VALORES	31
GRÁFICA 8. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	32
GRÁFICA 9. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	33
GRÁFICA 10. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACION	34
GRÁFICA 11. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	34
GRÁFICA 12. PROYECTO INSTITUCIONAL	35
GRÁFICA 13. PROYECTO INSTITUCIONAL	36
GRÁFICA 14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
GRÁFICA 15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
GRÁFICA 16. SALARIO	38
GRÁFICA 17. SALARIO	39
GRÁFICA 18. NORMAS Y REGLAMENTOS	40
GRÁFICA 19. NORMAS Y REGLAMENTOS	40
GRÁFICA 20. ESTABILIDAD LABORAL	41
GRÁFICA 21. ESTABILIDAD LABORAL	42
GRÁFICA 22. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	43
GRÁFICA 23. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	43
GRÁFICA 24. TRABAJO GRATIFICANTE	44
GRÁFICA 25. TRABAJO GRATIFICANTE	45
GRÁFICA 26. TOMAS DE DECISIONES	46
GRÁFICA 27. TOMAS DE DECISIONES	46
GRÁFICA 28. LIDERAZGO	47
GRÁFICA 29. LIDERAZGO	48
GRÁFICA 30. PARTICIPACION	49
GRÁFICA 31. PARTICIPACION	49
GRÁFICA 32. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	50
GRÁFICA 33. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	51
GRÁFICA 34. LIBERTAD DE EXPRESION	52
GRÁFICA 35. LIBERTAD DE EXPRESION	52
GRÁFICA 36. DESARROLLO PERSONAL	53
GRÁFICA 37. DESARROLLO PERSONAL	54
GRÁFICA 38. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	55
GRÁFICA 39. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	55
GRÁFICA 40. HOLISMO Y SINERGIA	56
GRÁFICA 41. HOLISMO Y SINERGIA	57

GRÁFICA 42. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	58
GRÁFICA 43. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	58
GRÁFICA 44. SELECCIÓN E INDUCCION	59
GRÁFICA 45. SELECCIÓN E INDUCCION	60
GRÁFICA 46. RELACIONES INTERPERSONALES	61
GRÁFICA 47. RELACIONES INTERPERSONALES	61
GRÁFICA 48. RECONOCIMIENTO	62
GRÁFICA 49. RECONOCIMIENTO	63
GRÁFICA 50. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	64
GRÁFICA 51. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	64

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está definiendo como reglamentación de las empresas, la implementación de programas que brinden un bienestar a los empleados partiendo de la temática de la salud ocupacional y la seguridad industrial, esto se está impartiendo desde las administradoras de riesgos laborales ARL, las cuales cuentan con el conocimiento y la experiencia en dicho campo.

Pero este es tan solo un aparte de mejora dentro del componente del ambiente interno que toda organización presenta o genera y que hace que el personal vinculado presente sus mayores cualidades y habilidades para lograr la productividad y mantenerse en el mundo competitivo actual.

El clima organizacional entendiéndose este como el grado de satisfacción que perciben los empleados de una organización frente al desarrollo de sus labores, funciones, relaciones interpersonales y la visión que de ello genera en sus superiores.

Es importante resaltar que al día de hoy se debe estar implementando una medición del ambiente laboral en cada organización existente y de una manera regular para permitirse generar estrategias de cambio y lograr perpetuar un clima laboral adecuado que permita el alcance de las metas de la empresa.

La cooperativa COONFIE es una organización de trayectoria y que cuenta con una gran cantidad de empleados que forman parte importante del andamiaje de la empresa, por consiguiente esta investigación se enfoca en la medición del clima laboral de la cooperativa COONFIE en su Dirección General ubicada en la ciudad de Neiva y a partir de dicho análisis; definir un plan de mejora que vele por aumentar la productividad y el rendimiento de la organización.

Para ello se empleara el método de medición del clima organizacional plenamente gratificante; planteado por H. Álvarez., el cual parte de la evaluación de 25 factores interpersonales.

Este trabajo parte de una investigación cuantitativa descriptiva con enfoque transversal y se desarrolla en cuatro etapas, la primera de aprobación, una segunda de implementación y ejecución, la tercera de valoración y análisis de resultados y la cuarta de planteamiento de las estrategias de mejora y la implementación del mismo dentro de la Dirección General de la Cooperativa Coonfie.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

Las cooperativas prestadoras de servicios financieros tienen una alta competencia dentro del sector económico a la que pertenecen dado que se tienen las entidades bancarias que cuentan con un gran posicionamiento y amplia trayectoria en la prestación de servicios crediticios entre ellos, ello con lleva a que dentro de las mismas se genere una alta complejidad y una alta necesidad de personal dentro de los procesos para lograr brindar un servicio adecuado que permita captar nuevos clientes.

Por esta situación planteada se puede crear un ambiente interno conflictivo o poco gratificante dado la multiculturalidad existente, además la diversidad de áreas que pertenecen a la misma organización prueba una serie de situaciones a sortear, de igual manera dentro de las mismas se ha presentado cambios en la estructura interna de la Dirección General como han sido cambios de puestos, nuevos nombramientos o contrataciones, retiro de personal, entre otros.

Dentro de la cooperativa no se ha desarrollado un análisis de clima organizacional que haya permitido evaluar el ambiente laboral interno y permita describir cual es la situación real a este punto.

Por lo que se hace necesario realizar una medición que permita conocer de primera mano el grado de satisfacción laboral actual y partiendo de esto generar un plan de mejora que permita alcanzar el clima organizacional plenamente gratificante.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la Dirección General de la Cooperativa Coonfie se ha observado que el grado de satisfacción de los empleados ha de caído; dado los altos niveles de estrés, la falta de apoyo entre compañeros de trabajo y entre las áreas de trabajo, poca receptividad a la decisiones tomadas, en algunos se evidencia cierta frustración por llevar bastantes años en el mismo puesto y no haber accedido al ascenso, lo que genera un ambiente laboral regular o malo influyendo en la calidad de servicio entregado a los usuarios y clientes finales.

Por lo que se ha identificado la siguiente necesidad o problema:

¿Cuál es el grado de satisfacción del ambiente interno en la Dirección General de la cooperativa Coonfie y cuál debe ser el plan de mejoramiento que permita lograr un clima laboral plenamente gratificante?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Medir y proponer un plan de mejoramiento del ambiente laboral para los empleados de la Cooperativa COONFIE Dirección General; partiendo del análisis del clima organizacional existente.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir el clima organizacional de los empleados y superiores de cada área de la cooperativa.
- Identificar las causas por las cuales el clima organizacional de la cooperativa no es plenamente gratificante.
- Identificar las soluciones que los empleados de la cooperativa Coonfie proponen para alcanzar el ambiente laboral adecuado.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional.

3. JUSTIFICACION

Toda organización está obligada a generar ambientes laborales adecuados para sus empleados desde todo punto de vista, dado a la anterior; en la actualidad se está implementando la reglamentación de bienestar laboral y seguridad en el trabajo que vele por unas condiciones adecuadas para el normal desarrollo de las labores.

El clima organizacional gratificante permite que toda organización desarrolle una alta productividad y rendimiento llegando a cumplir con sus objetivos; y es el empleado pieza fundamental en este andamiaje porque a partir de su nivel de satisfacción permitirá desarrollar una labores adecuadas, generando creatividad e innovación en los procesos, participando de la toma de decisiones e interactuando a nivel personal entre sus compañeros de labor, de otras áreas y con sus jefes.

Es importante para la Cooperativa COONFIE estar al corriente frente a estas situaciones y dado la poca información que se tiene frente al ambiente laboral interno existente se hace necesario medir el clima laboral.

Por lo tanto, se plantea y expone el presente trabajo de investigación; partiendo de la aprobación y el alto grado de aceptación que se tiene por parte de los superiores de la Cooperativa, el cual busca proponer un plan de mejoramiento que permita alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante iniciando por la medición del clima laboral actual; empleado el método propuesto por Hernán Álvarez, evaluando la interacción que tiene el clima frente a cada una de las áreas de la cooperativa y describiendo el tipo de liderazgo que demuestran los superiores.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Concepto de Cultura Organizacional

La definición de cultura hace relación a las creencias, valores, costumbres, etc. que tienen o presentan las personas del común y que hacen parte de la sociedad.

“La cultura se define como las creencias normativas (es decir, los valores del sistema) y comparte las expectativas de conducta (es decir, las normas del sistema) en una organización” (Cooke & Szumal, 1993).

Por tanto, la cultura organizacional es la que describe como un empleado se presenta dentro de la organización a la que pertenece y es esta cultura la que le da las características iniciales de funcionalidad; lo que hace que desarrolle sus labores con una alta productividad y rendimiento.

4.1.2. Concepto de Clima Organizacional

Inicialmente se conoce que el concepto como tal “fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida.”¹

Dentro de la revisión literaria se encuentra un sinnúmero de autores que describen de una manera u otra el concepto de clima organizacional, acá se describen algunos de ellos:

Según Carlos E. Méndez (2006), “El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares”².

¹ GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Bogotá universidad Católica de Colombia. Acta colombiana de psicología. 11,97-113,04. Disponible en: <http://regweb.ucatolica.edu.co/publicaciones/psicologia/ACTA/n11/articulosrevista/art%208%20acta%2011.pdf>

² MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional [en línea]. Bogotá: Universidad del Rosario, 2006, [consultado marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1398/1/1010166503.pdf>.

Para Bustos (2001), “es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional”³

Para Goncalvez (2000), “es un fenómeno que interactúa entre los factores de una organización y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que se reflejan en la organización, tales como la productividad, la rotación, la satisfacción entre otros, definiendo el clima organizacional como “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”⁴.

Dado las anteriores definiciones se puede concluir que el clima organizacional es el grado de aceptación que manifiestan los empleados de una organización con relación al ambiente interno laboral y que depende inicialmente de la cultura propia de cada individuo y de igual manera es influenciado por la interacción con otros empleados y/o superiores.

4.1.3. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante

Esta es la carta de navegación que toda organización puede emplear para permitirse desarrollar un ambiente de trabajo interno adecuado; en donde, se permita al empleado tener una relación más estrecha en el desempeño de sus labores permitiéndole ser creativo, generar ideas y tomar decisiones que conlleven a un mejoramiento de su labor, permitirse crear un clima donde las relaciones y el apoyo entre las partes sea mutuo desinteresado y trazado hacia una misma línea; el crecimiento personal y profesional que permita rendir los frutos fijados en los objetivos de la empresa.

4.1.3.1. *Hernán Álvarez Londoño – Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.*

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez son los siguientes:

³ BUSTOS, Paulina., MIRANDA, Mauricio., PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional [en línea]. Colombia: Gestipolis, 2001, [consultado marzo de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

⁴ GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional [en línea]. Colombia: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 2000, [consultado junio de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional>

Proyecto Institucional

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

Estructura Organizacional

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos.

Participación

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

Instalaciones y Elementos de trabajo

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

Holismo y Sinergia

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial.

Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones.

Toma de Decisiones

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

Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal.

Desarrollo Personal

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

Relaciones Interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto.

Calidad del Servicio al Cliente Interno

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como enemigos, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común.

Solución de Conflictos de Intereses

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias.

Libertad de Expresión

Supuesto: 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.

Estabilidad laboral

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

Reconocimiento

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos reciben un incentivo o premio a cambio de un excelente desempeño, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

Salario

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

Normas y Reglamentos

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

Evaluación del desempeño

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

Comunicación y Retroalimentación

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento.

Selección e Inducción

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

Identidad e Imagen de la organización

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

Celebraciones y Ceremonias

Supuesto: Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros.

Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

Supuesto: Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa.

Valores

Supuesto: Si la empresa propende por los orientar hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro; mejor será el clima organizacional.

Multiculturalismo

Supuesto: Si las personas integrantes de la organización no presentan rechazo por distingo de raza, color de piel, religión, tendencia sexual, etc., mejor será el clima organizacional.

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

Dentro de la evaluación del modelo se pueden encontrar las siguientes ventajas y desventajas⁵:

⁵ ZAPATA A., RODRIGUEZ A., PUERTO D. P., AGUILERA A., CRUZ P. L. Análisis de la Cultura y el Clima Organizacional en Dirección Estratégica. (2013). Libro en proceso de evaluación para publicación.

Ventajas

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa⁶.

Desventajas

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas⁷.

4.2. MARCO EMPRESARIAL

4.2.1. Historia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COONFIE fue fundada en el años de 1949; un 17 de marzo, dando apertura a la primera oficina en la ciudad de Neiva, ubicada en el centro; la cual en la actualidad cuenta con 20.121 asociados y \$39.581 millones de cartera de asociados, brindando una solución a los problemas financieros de la población del departamento del Huila.

Sobre el año de 1982; se da inicio a una ola de expansión haciendo la apertura de la oficina en Pitalito; la cual cuenta con 11.444 asociados y \$25.470 millones en cartera de asociados.

En el año 1984 se da apertura a la oficina de Garzón; la que cuenta con 9.904 asociados y \$25.335 millones en cartera de asociados. Y luego en 1985 se abre la oficina de La Plata que cuenta con 9.305 asociados y \$15.572 millones en cartera de asociados.

Sobre la década de los años 90; se da apertura de las oficinas de Gigante y Algeciras, las cuales cuentan con 4.113 y 5.582 asociados y \$8.806 y \$7.661 millones en cartera de asociados respectivamente.

En el año 2012; se amplía la cobertura de la entidad con la apertura de la primera oficina en la ciudad de Florencia en el vecino departamento del Caquetá, siendo esta la

⁶ Ibíd.

⁷ Ibíd.

primera agencia de la entidad por fuera del departamento del Huila; la cual a la fecha cuenta con 3.835 asociados y \$11.345 millones en cartera de asociados.

Cerrando el año de 2010 se da apertura a la oficina de Neiva Norte la cual cuenta con 2.814 asociados y \$8.350 millones en cartera de asociados.

Para el año de 2012 se toma la decisión de dar apertura a las oficinas de Popayán y Neiva Sur, las cuales cuentan con 2.315 y 1.662 asociados y \$9.834 millones y \$3.045 millones en cartera de asociados respectivamente.

La última oficina es la de la ciudad de Bogotá la cual es la más joven y se le da apertura en marzo de 2014 y ya cuenta con 792 asociados y \$1.740 millones en cartera.

4.2.2. Misión y Visión

La misión de COONFIE parte de que es una entidad que moviliza el ahorro para satisfacer las necesidades de crédito, en procura del mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y la comunidad, con productos y servicios eficientes, ejerciendo liderazgo con sentido social.

La visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COONFIE para el 2025 será la de ser una entidad líder en la prestación de servicios de ahorro y crédito con mayor cobertura nacional, dirigidos a la población en general de las zonas de influencia.

4.2.3. Políticas y Objetivos de Calidad

Política de calidad:

Coonfie se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de sus asociados, en los servicios de ahorro y crédito, mejorando continuamente el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) orientados en la base social, apoyado en el talento humano y la tecnología adecuada.

Objetivos de calidad:

- Aumentar la satisfacción del asociado.
- Optimizar los servicios financieros.
- Optimizar los beneficios sociales.
- Aumentar la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Aumentar la competencia del recurso humano.
- Mejorar los sistemas tecnológicos y de comunicación.

4.2.4. Organigrama

La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COONFIE se desarrolla de la siguiente manera:

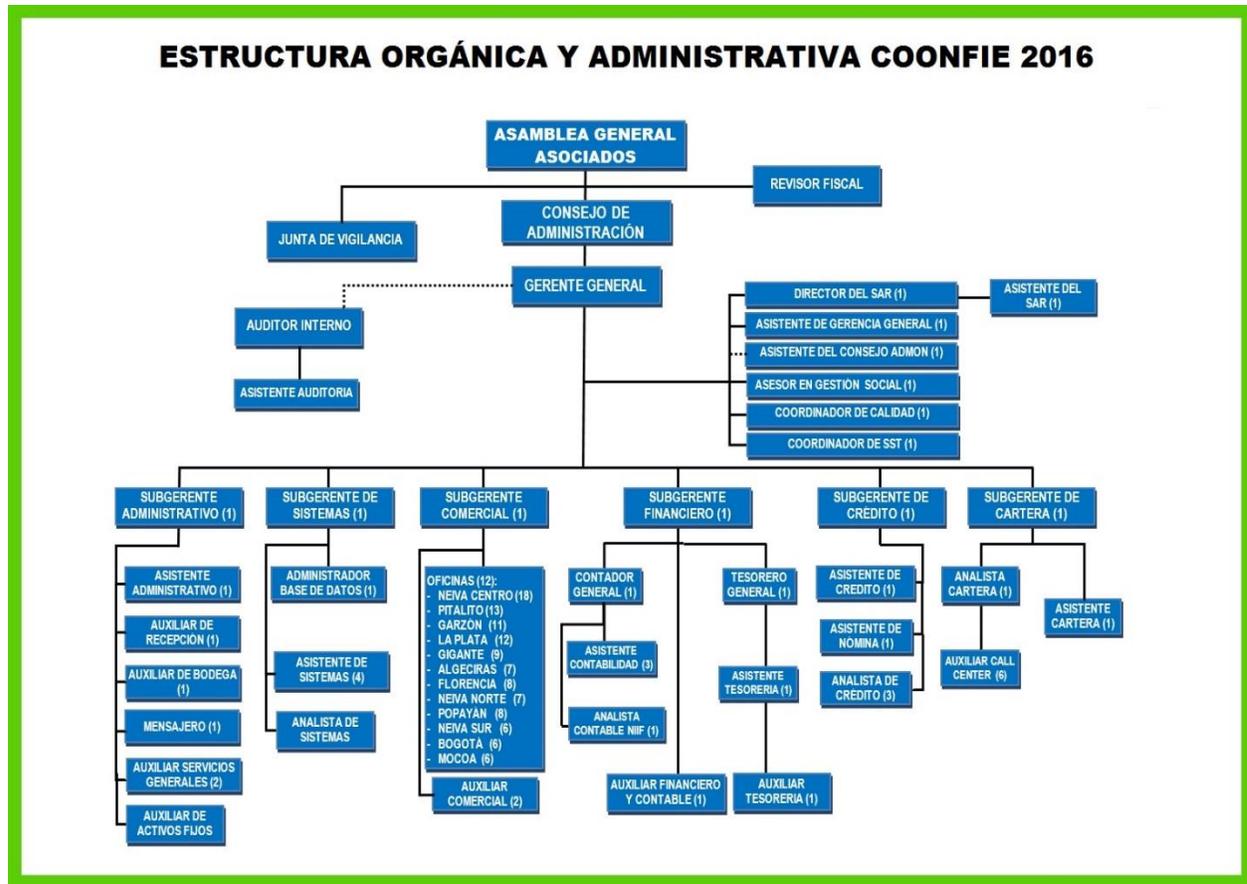


Figura 1. Organigrama

4.3. NORMATIVIDAD LEGAL

La medición del clima organizacional en las empresas se rige según las siguientes normas:

Resolución 2646 del 17 de Julio de 2008. Ministerio de Protección Social Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo

que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo⁸.

Decreto Ley 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fija como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad⁹.

⁸ VARGAS B. JHON J. Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Tesis. Facultad de Ingeniería Industrial, UTP. 2010. Págs. 27-28.

⁹ *Ibíd.*

5. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo parte de una investigación cuantitativa descriptiva con enfoque transversal; dado a que su naturaleza permite dar a conocer las características presentes y el grado de satisfacción del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COONFIE Dirección General.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por 55 empleados que integran las diferentes áreas pertenecientes a la Dirección General de la Cooperativa COONFIE en todos sus niveles; a saber Gerente, Subgerentes, asistentes, auxiliares y empleados en general.

La muestra está conformada por el 60% de la población; constituido por las 30 personas.

5.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La presente investigación estuvo localizada en la Dirección General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COONFIE; ubicada en la ciudad de Neiva, capital del departamento del Huila.

5.4. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION

Se diseña y aplica una encuesta; tomando de base el modelo de medición descrito por H. Álvarez más arriba y adaptado por García y Zapata.

Por la cual y siguiendo el lineamiento de los autores; se tiene el siguiente instrumento (ver anexo) que servirá para la recolección de la información base de esta investigación.

5.5. ETAPAS DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Esta investigación se desarrolla en cuatro etapas, a saber:

Primera Etapa: Aprobación de la propuesta de investigación por parte de las directivas de la Dirección General de la Cooperativa COONFIE y de igual manera aprobación de la misma por parte del director de trabajo de investigación; Dr. Alvaro Zapata.

Segunda Etapa: Implementación y ejecución de la medición del clima laboral existente aplicando el instrumento propuesto, previa reunión y socialización del trabajo a realizar con el personal designado (ver tabla 1) para la recolección de la información; solicitando la mayor objetividad y paciencia en el desarrollo de la encuesta dado lo extensa de la misma.

Tercera Etapa: Valoración y análisis de resultados, obtenida la información con el desarrollo de la encuesta, se procede a tabular y determinar el promedio, la moda, la desviación estándar. Una vez de realice este proceso se pasa a interpretar la información empleando para ello el uso de gráficos.

Cuarta etapa: Planteamiento de las estrategias de mejora y la implementación del mismo dentro en la Dirección General de la Cooperativa Coonfie.

6. PERFIL GENERAL

A continuación, la tabla 1 describe el perfil general por dimensión del clima organizacional:

Tabla 1. Perfil General

No.	FACTOR	PERFIL GENERAL		
		MEDIA	MODA	DESVIACIÓN
1	Instalaciones y Elementos de Trabajo	4.6	5	0.651
2	Multiculturalismo	4.5	5	0.629
3	Valores	4.5	5	0.507
4	Celebraciones y Ceremonias	4.4	5	1.003
5	Identidad e Imagen de la Organización	4.4	5	0.932
6	Proyecto Institucional	4.3	5	0.711
7	Estructura Organizacional	4.2	5	0.828
8	Salario	4.2	5	0.750
9	Normas y Reglamentos	4.2	5	0.844
10	Estabilidad Laboral	4.1	5	0.887
11	Calidad del Servicio al Cliente Interno	4.1	4	0.868
12	Trabajo Gratificante	4.1	5	1.015
13	Toma de Decisiones	4.1	4	0.648
14	Liderazgo	4.1	5	1.055
15	Participación	4.1	4	0.714
16	Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre	4.1	5	1.124
17	Libertad de Expresión	4.0	4	0.885
18	Desarrollo Personal	4.0	5	1.085
19	Solución de Conflictos de Intereses	3.9	5	1.125
20	Holismo y Sinergia	3.9	5	1.015
21	Comunicación y Retroalimentación	3.9	4	0.830
22	Selección e Inducción	3.8	4	0.885
23	Relaciones Interpersonales	3.8	4	0.964
24	Reconocimiento	3.5	4	1.055
25	Evaluación del Desempeño	3.1	3	1.159

**Promedio
General**

4.07

Fuente: Autores

Igualmente; a continuación en la tabla 2 se ubica en el continuo de la escala de 1 a 5 que se define para la medición de cada variable.

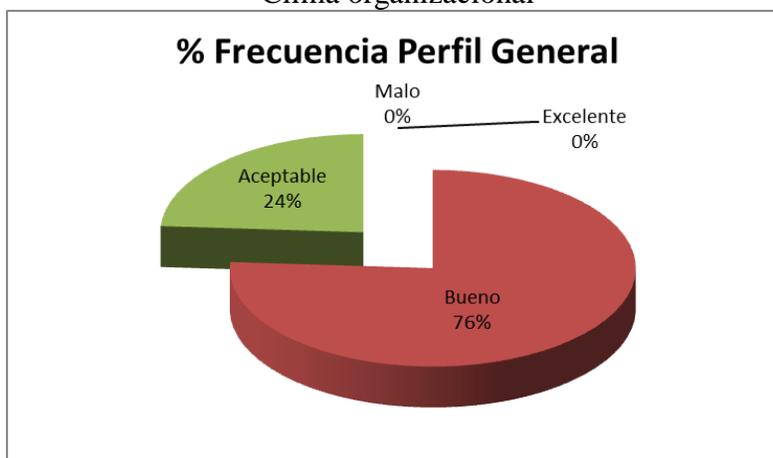
Tabla 2. Valoración del Clima Organizacional de acuerdo a la Calificación Obtenida

Valoración del Clima Organizacional		
	5	Excelente
4	4.9	Bueno
3	3.9	Aceptable
1	2.9	Malo

Fuente: Autores

De acuerdo al promedio general que se obtuvo se observa que el clima organizacional de la Cooperativa COONFIE es Bueno, presentando una buena interpretación de frente a los factores del modelo definido.

Gráfica 1. Ubicación de la Variable en el Continuo del Clima organizacional



Fuente: Autores

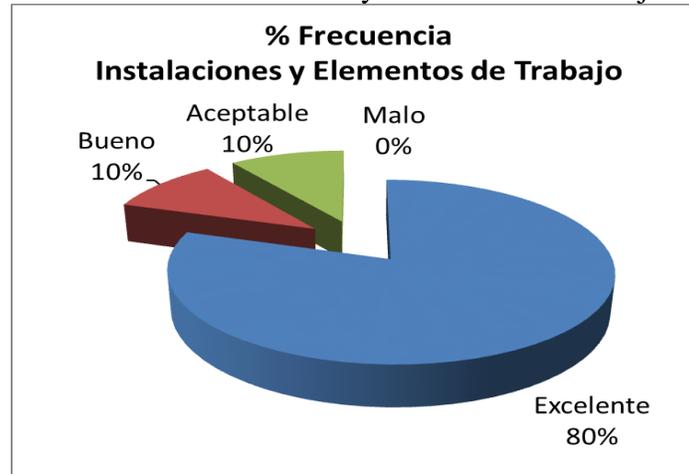
La gráfica 1 describe que el 76% de los encuestados consideran como bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE y para el 24% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos. Esto se corrobora con los valores porcentuales de la calificación malo y excelente que estuvieron en 0% cada uno.

Igualmente como no se tiene un valor porcentual en la calificación de excelente; lo que demuestra que no se cuenta con un clima organizacional completamente gratificante, para lo cual se identifica a continuación cada factor dentro del perfil general conjunto con las causas que describen porque no se alcanza el clima organizacional plenamente gratificante.

6.1. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

6.1.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 2. Instalaciones y Elementos de Trabajo

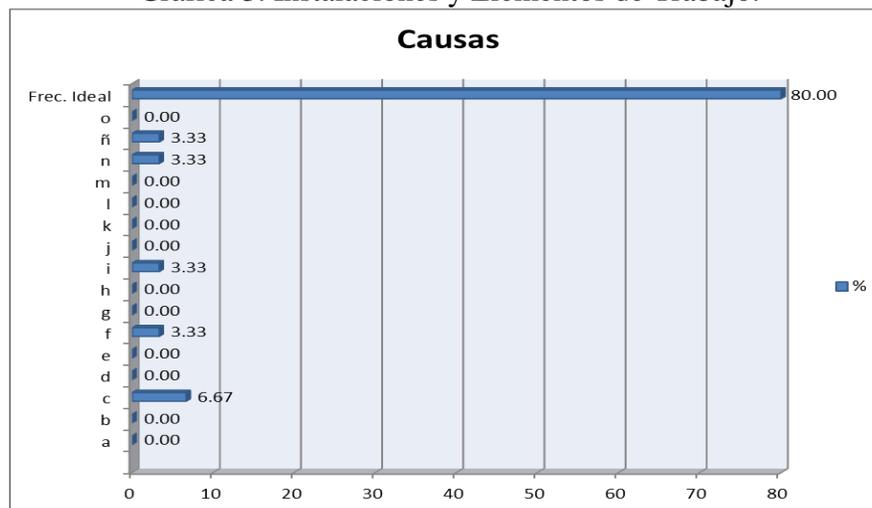


Fuente: Autores

La gráfica 2 describe que el 80% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa en lo referente al factor de Instalaciones y elementos de Trabajo, para el 10% es Bueno; igualmente un 10% lo considera aceptable y ninguno lo califica como malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.1.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 3. Instalaciones y Elementos de Trabajo.



Fuente: Autores

El factor que habla de la comodidad de instalaciones y elemento de trabajo permite ver que para el 80% del personal de la cooperativa Coonfie; le es cómodo trabajar en las instalaciones y con los elementos de trabajo suministrados.

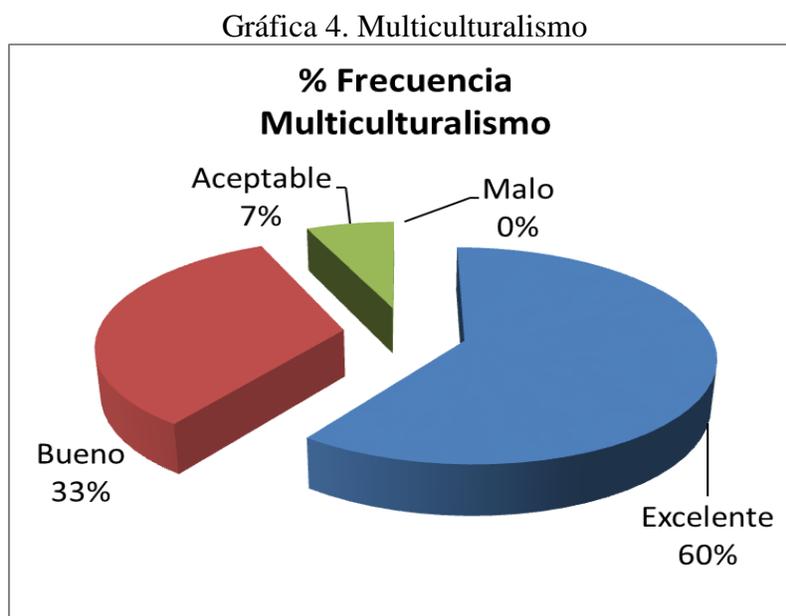
El 20% de la población restante no considera la misma situación; en donde la causa (c) “las instalaciones no son funcionales” presenta la mayor frecuencia; con un 6,67%, seguido de las causas (f, i, n y ñ) con un 3,33% para cada una, y para el resto de las causas su valor es 0%.

6.1.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Mejorar los puntos de iluminación de los ambientes laborales.
- Instalar un sistema de calefacción, hace mucho frío con ese aire acondicionado.

6.2. MULTICULTURALISMO

6.2.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

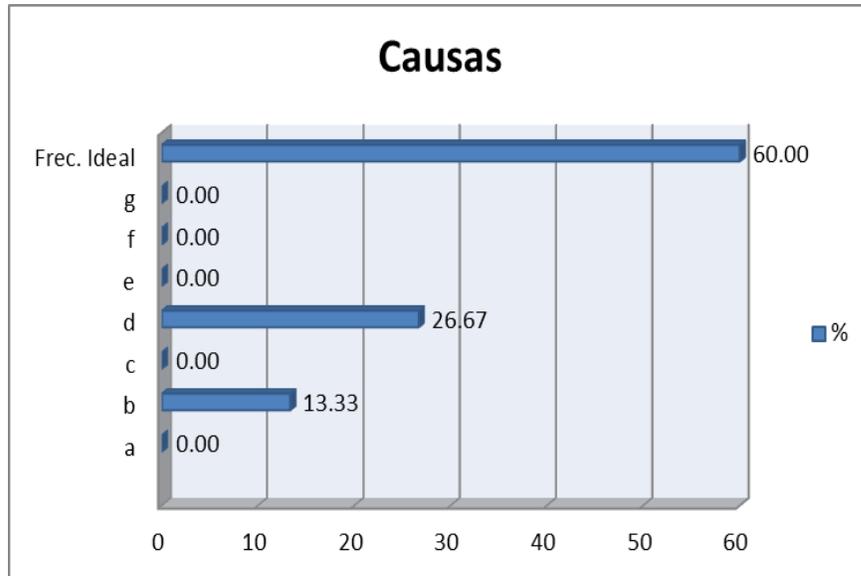


Fuente: Autores

La gráfica 4 describe el factor de multiculturalismo en donde el 60% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 33% dice que es bueno y para el 7% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos. Esto se corrobora con el valor porcentual de la calificación malo que estuvieron en 0%.

6.2.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 5. Multiculturalismo



Fuente: Autores

El factor del multiculturalismo se presenta con una aceptación positiva del 60% del personal encuestado.

El 40% de la población restante no está totalmente de acuerdo; identificando la causa (d) “cada área funcional es una isla aparte” es la frecuencia que más se presenta; en un 26,67%, igualmente identifican la causa (b) “los jefes no se mezclan con los empleados” en el 13,33% restante.

Para las demás causas (a, c, e, f y g) no se presenta frecuencia.

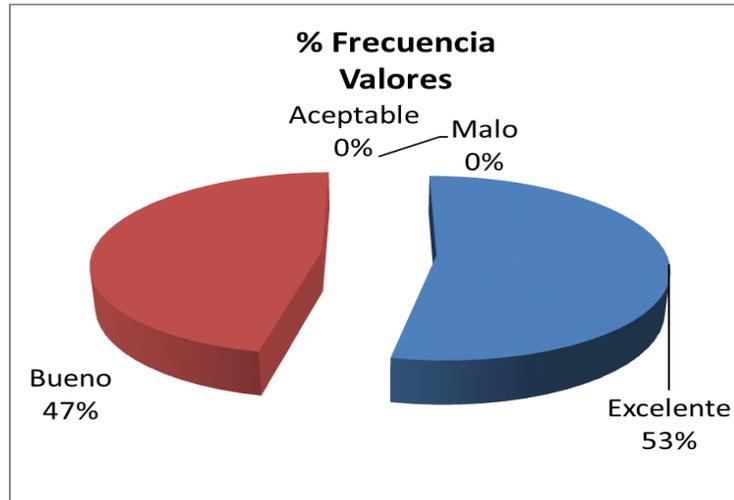
6.2.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que haya integración entre todos los empleados y los jefes.
- Capacitación sobre integración, trabajo en equipo, etc.
- Que no hayan divisiones entre las diferentes áreas.
- Que exista la integralidad.

6.3. VALORES

6.3.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 6. Valores

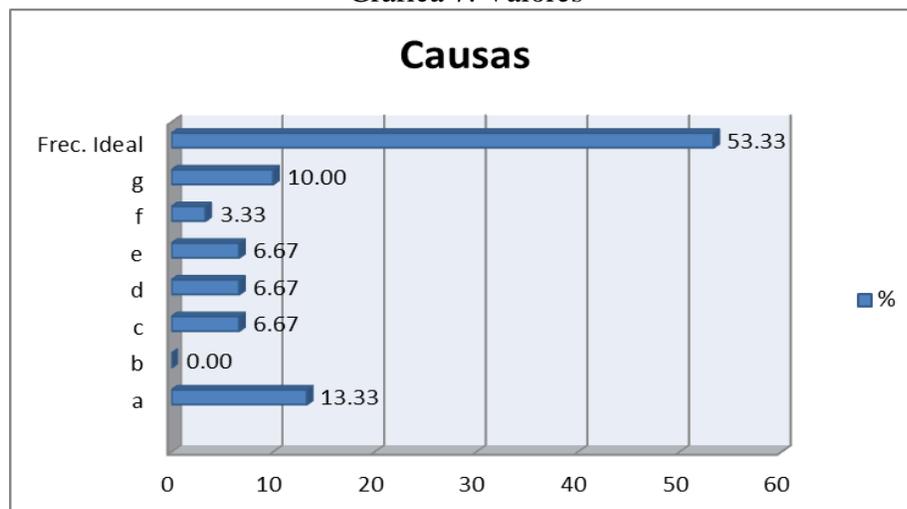


Fuente: Autores

La gráfica 6 describe el factor de valores indicando que el 53% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, y el 47% restante lo percibe como bueno, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.3.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 7. Valores



Fuente: Autores

El factor relaciona los valores de calidez humana, logro y orientación al futuro que deben ser orientados por Coonfie.

A este factor los encuestados dicen que si se cumple; siendo identificado el 53,33% del personal.

El 46,67% de la población restante no se cumple; y manifiestan que la causa (a) “más que logros interesan las relaciones interpersonales” es la que mayor frecuencia presenta; en un 13,33%, seguido de la causa (g) con un 10%, continuando con las causas (c, d y e) la frecuencia es de 6,67%, la causa (f) “el equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos” en un 3,33%, y la causa (b) no presenta ninguna frecuencia, su valor es 0%.

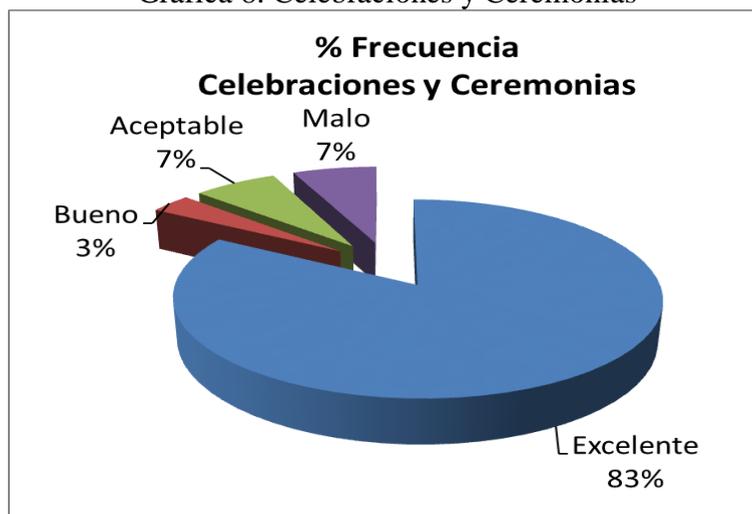
6.3.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Interesarnos por el logro de los objetivos de la empresa.
- Generar cambios en los valores.
- Capacitaciones sobre valores, ética y tolerancia

6.4. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

6.4.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 8. Celebraciones y Ceremonias



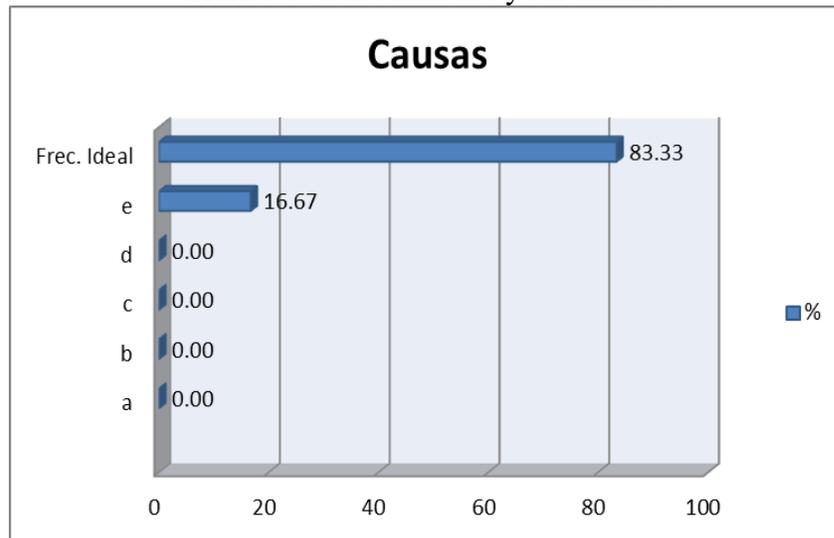
Fuente: Autores

La gráfica 8 identifica el factor celebraciones y ceremonias, allí se describe que el 83% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, para un 7% es aceptable, otro 7% lo describe como malo y el 3%

dice que es bueno, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.4.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 9. Celebraciones y ceremonias



Fuente: Autores

Para el 83,33% del personal encuestado es plenamente satisfactorio las el factor de celebraciones y ceremonias que se realizan en Coonfie.

El 16,67% de la población restante no es así; y comentan que la causa (e) “hay tantas celebraciones que ya no se participa de ellas” es la frecuencia que más se presenta.

Las otras causas (a, b, c y d) no presentan frecuencia; siendo su valor de 0%.

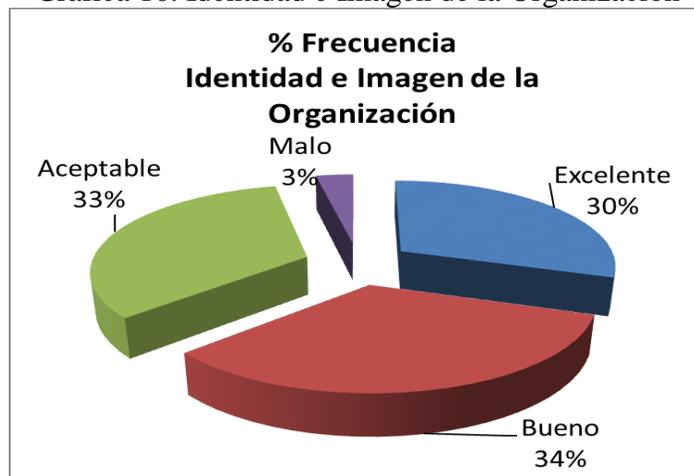
6.4.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que se realicen celebraciones de cumpleaños.
- Hacer un programa de celebraciones y ceremonias para atender cumpleaños de los empeados, fiestas de navidad, san pedro, etc.

6.5. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

6.5.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 10. Identidad e Imagen de la Organización

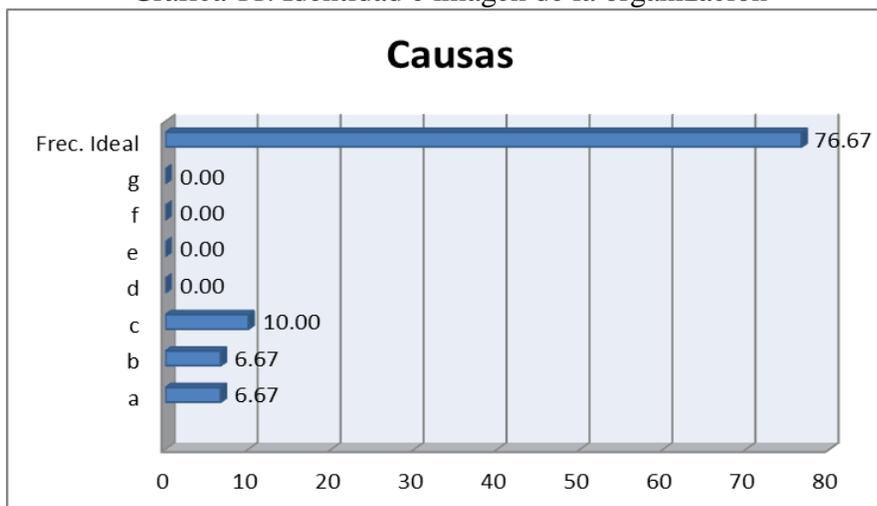


Fuente: Autores

La gráfica 10 del factor de identidad e imagen describe que el 84% de los encuestados consideran como bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, un 33% comenta que es aceptable, un 30% lo percibe como excelente y para el 3% restante lo consideran malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.5.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 11. Identidad e imagen de la organización



Fuente: Autores

En cuanto a la percepción de la identidad e imagen de Coonfie, para el 76,67% del personal encuestado es plenamente satisfactorio.

Para el 23,33% de la población restante no es así; la encuesta comenta que la causa (c) “son frecuente los conflictos de intereses” es la frecuencia que más se presenta; en un 10%, seguido de las causas (a y b) con un 6,67% cada una.

Y para las otras causas (d, e, f y g) presentan una frecuencia de 0%.

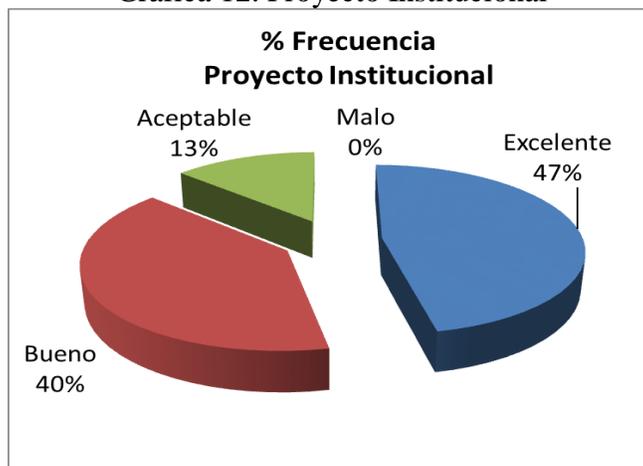
6.5.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Capacitarnos en identidad e imagen, no se que es eso.
- Auditar el sistema de gestión de la calidad de la empresa.
- Que los jefes velen por el mejoramiento continuo de sus empleados.

6.6. PROYECTO INSTITUCIONAL

6.6.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 12. Proyecto Institucional

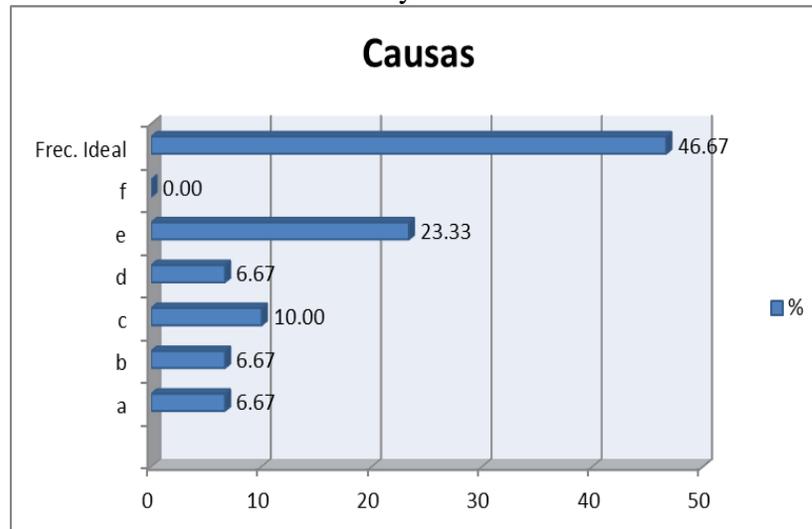


Fuente: Autores

La gráfica 12 comenta sobre el proyecto institucional y se describe que el 47% de los encuestados consideran como excelente y para un 40% dice que es bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE y para el 13% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos. Esto se corrobora con el valor porcentual de la calificación malo que estuvieron en 0% cada uno.

6.6.2. Análisis de las causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 13. Proyecto Institucional



Fuente: Autores

El factor medido es el que describe el grado de conocimiento que presentan los encuestados de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y políticas de la cooperativa Coonfie, se pudo encontrar que un 46,67% conoce muy bien el proyecto institucional establecido por Coonfie.

El 53.33% de la población no presenta el mismo grado de conocimiento frente a este factor; en donde, la causa (e) es la que más frecuencia presenta; en donde se describe la falta de atención del empleado cuando se le ha informado al respecto con un 23.33%, seguido de la causa (c) donde la información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara con un 10%, para las causas (a, b y d) la frecuencia es igual con un 6,67%.

Y solamente la causa (f) “no me interesa conocerlos” no presenta una frecuencia; su valor es 0%.

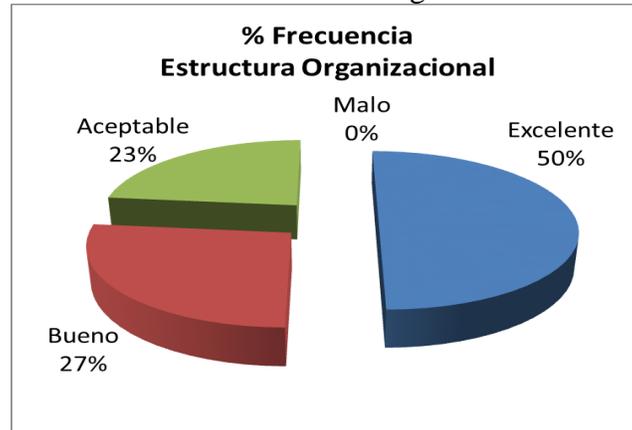
6.6.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Capacitar en la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Que le den a cada empleado un librito donde este todo lo referente al conocimiento de la empresa como hacen en algunas.
- Debo prestar mayor atención e interesarme por estos temas.
- Que la empresa se interese porque sus empleados conozcan la misión, visión y objetivos.

6.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.7.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 14. Estructura Organizacional

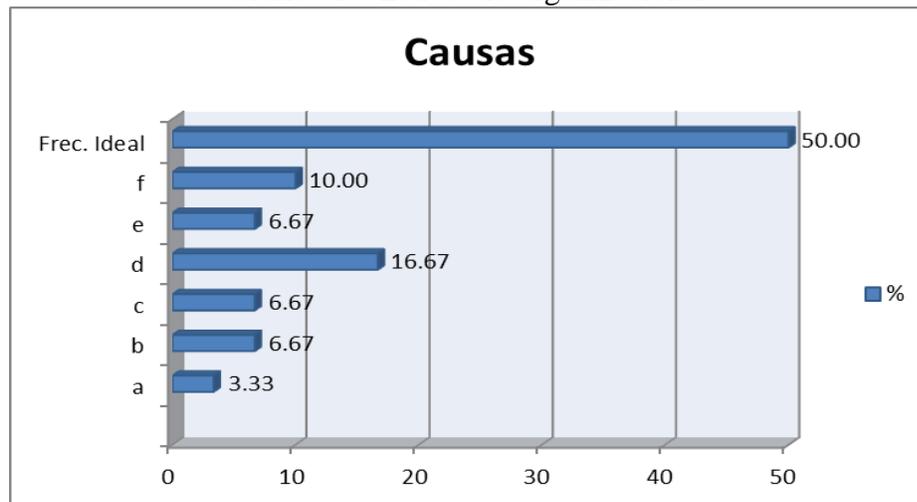


Fuente: Autores

La gráfica 14 describe el factor de estructura organizacional, en donde el 50% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, para un 27% es bueno y para el 23% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos. Esto se corrobora con el valor porcentual de la calificación malo que estuvieron en 0% cada uno.

6.7.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 15. Estructura organizacional.



Fuente: Autores

El medido describe la integración de los empleados y áreas de Coonfie que es permitida por la estructura organizacional de la misma; para el logro de los objetivos y desarrollo de estrategias de la cooperativa, se pudo encontrar que la mitad (50%) de los encuestados describen que si se permite esta integración por parte de la estructura organizacional de Coonfie.

El 50% de la población restante no presenta el mismo grado de satisfacción a este factor; justificando que la causa (d) “no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas” es la que más frecuencia presenta; con un 16,67%, seguido de la causa (f) “a las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones” con un 10%, para las causas (b, c y e) la frecuencia es igual con un 6,67%.

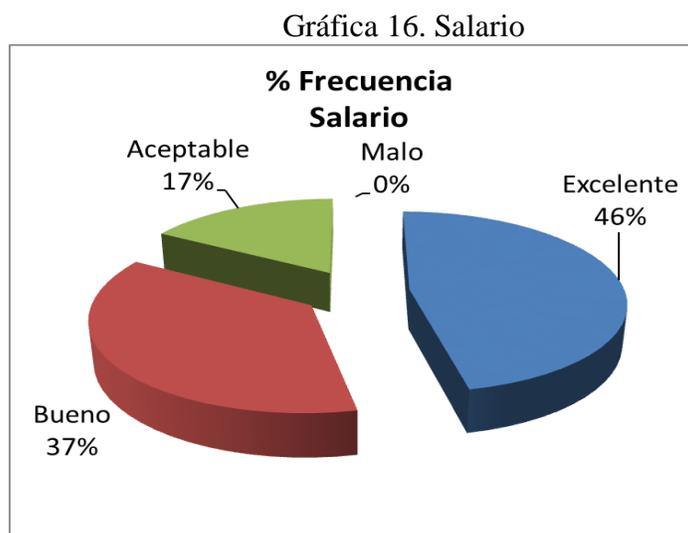
Y solamente la causa (a) “las funciones son muy especializadas” se presenta una frecuencia de 3,33% solamente.

6.7.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Crear cargos nuevos y funciones relacionadas para que los usuarios se integren.
- Generar integración entre empleados y las áreas.

6.8. SALARIO

6.8.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo



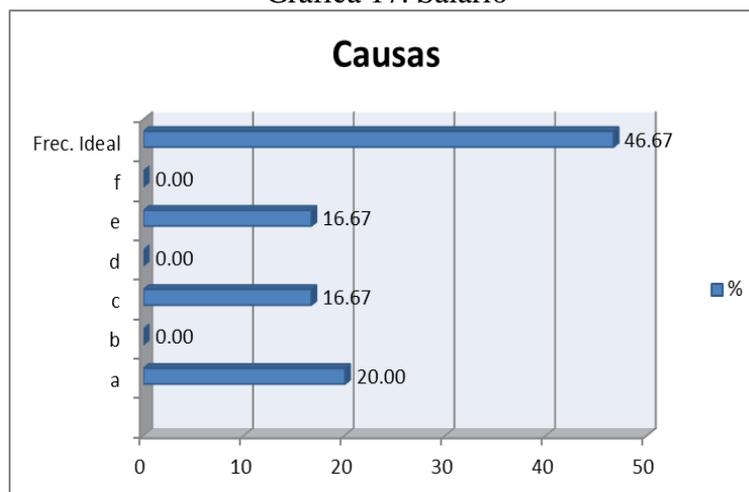
Fuente: Autores

La gráfica 16 describe el factor salario y dice que el 46% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 37% lo percibe como bueno y para el 17% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una

percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos. Esto se corrobora con los valores porcentuales de la calificación malo estuvieron en 0%.

6.8.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 17. Salario



Fuente: Autores

El 46,67% considera que el salario es justo.

El 53,33% no lo ve igual, atribuyendo a la causa (a) “el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo” con una participación del 20%; seguido de las causas (c y e) con un 16,67% cada una y las causas (b, d y f) presentan una frecuencia de 0%.

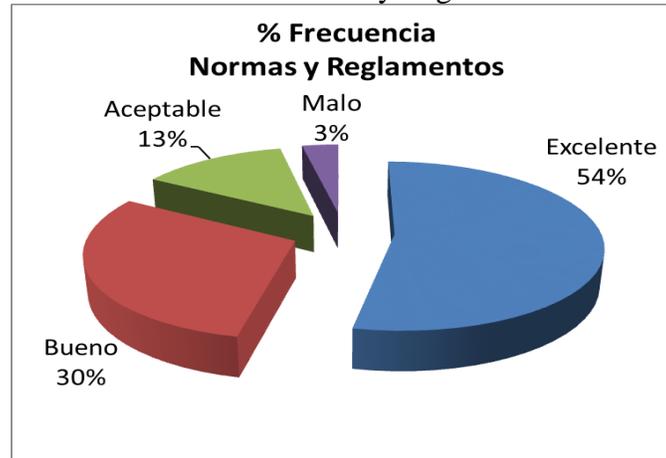
6.8.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que nos paguen más, la comida está cara.
- Yo trabajo mucho y gano poco, revisen los sueldos no alcanzan.
- Que el pago sea de acuerdo a la cantidad de trabajo que uno tiene y de acuerdo al buen desempeño dentro de la empresa.
- Que incremento salarial anual esté por encima del incremento del costo de vida en 3 o 4 puntos.
- No esperar solo hasta fin de año para dar un salario más, que lo hagan cada vez que la empresa supere las metas mensuales.

6.9. NORMAS Y REGLAMENTOS

6.9.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 18. Normas y Reglamentos

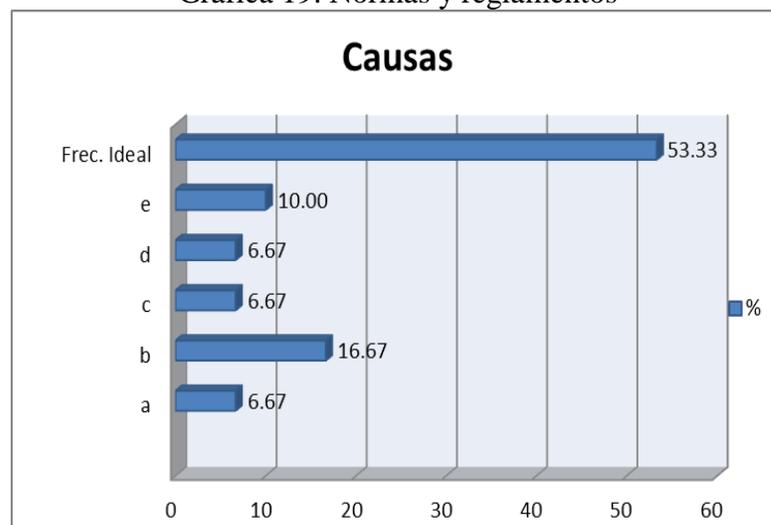


Fuente: Autores

La gráfica 18 de normas y reglamentos describe que el 54% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 30% lo ve como bueno, el 13% comenta que es aceptable y para el 4% restante lo consideran malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.9.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 19. Normas y reglamentos



Fuente: Autores

El factor se cumple plenamente en un 53,33% del personal encuestado de la cooperativa Coonfie.

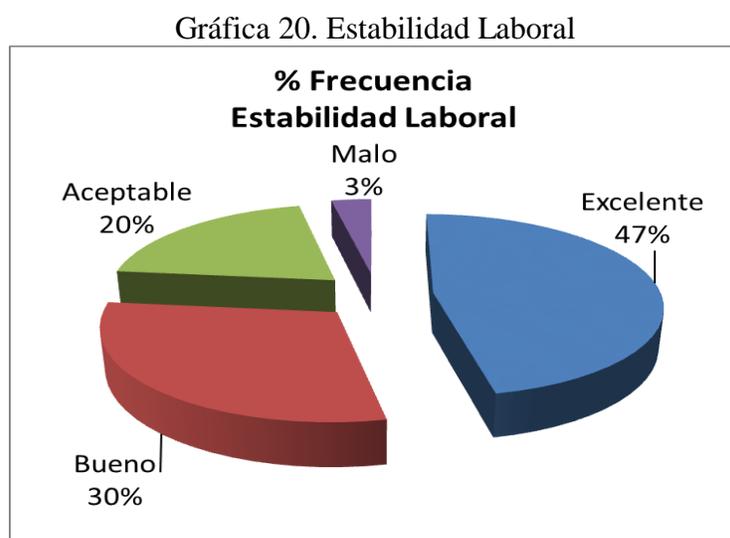
El 46,67% de la población restante no presenta el mismo grado de satisfacción a este factor; justificando que la causa (b) “no hay el suficiente interés” es la que más frecuencia presenta; en un 16,67%, seguido de la causa (e) con un 10%, y para las causas (a, c y d) la frecuencia es igual con un 6,67% cada una.

6.9.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Hacer las cosas más rápidas.
- Que confien más en los empleados.
- Que los jefes midan por igual a todos los empleados.

6.10. ESTABILIDAD LABORAL

6.10.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

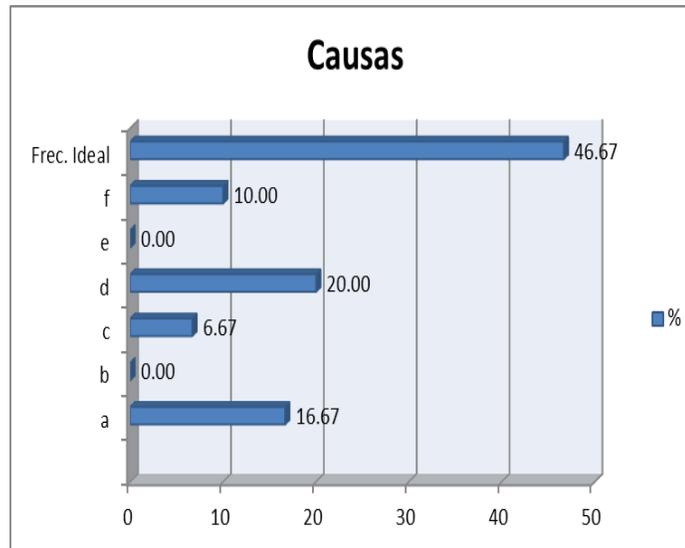


Fuente: Autores

La gráfica 20 es del factor de estabilidad laboral y se describe que el 47% de los encuestados consideran como excelente y el 30% como bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE y para el 20% lo consideran aceptable, finalmente el 3% lo percibe como malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.10.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 21. Estabilidad laboral



Fuente: Autores

El factor describe si el empleado en Coonfie siente la estabilidad laboral necesaria; en donde un (46,67%) considera que si se siente plenamente.

Para el restante 53,33% no lo perciben así, definiendo que la causa que más se presenta es la (d) “hay fuerza externas” en un 20%; seguido de la causa (a) “se presentan despidos injustificados” en un 16,67% y la causa (f) “usan contratación fija, renovable o temporal” en un 10%.

La causa (c) en un 6,67%. Y solamente las causas (b y e) presentan una frecuencia de 0%.

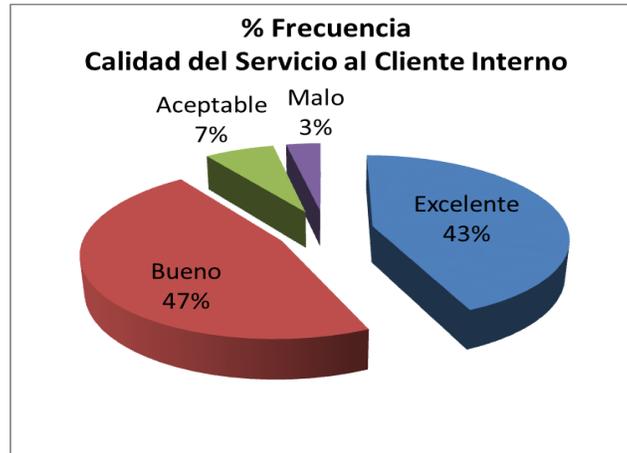
6.10.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que la empresa contrate siempre a término indefinido.
- Que haya contratación directa desde un inicio.

6.11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

6.11.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 22. Calidad del Servicio al Cliente Interno

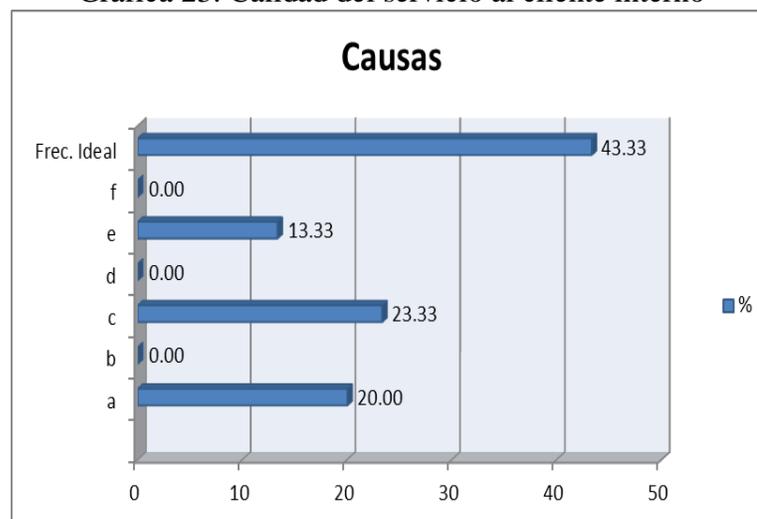


Fuente: Autores

La gráfica 11 de calidad del servicio se describe que el 47% de los encuestados consideran como bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 43% lo percibe como excelente, un 7% dice que es aceptable y para el 3% restante lo consideran malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.11.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 23. Calidad del servicio al cliente interno



Fuente: Autores

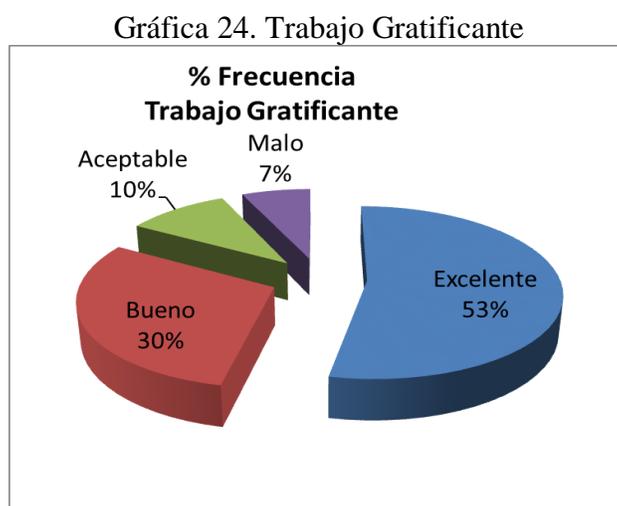
En cuanto a la medición de la calidad del servicio al cliente interno, se observa que el 43,33% del personal considera que se cumple con este factor para el 56,67% restante, considera que no se cumple; definiendo que la causa (c) es la que más se acerca al porque no se cumple con el factor; con una participación del 23,33%, continuando con la causa (a) en un 20% y luego la causa (e) en un 13,33%. Y las causas (b, d y f) presenta una frecuencia de 0%.

6.11.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Capacitar al personal en la entrega de los trabajos internos.
- Que se cumplan los tiempos definidos para que cada área entregue los trabajos.

6.12. TRABAJO GRATIFICANTE

6.12.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

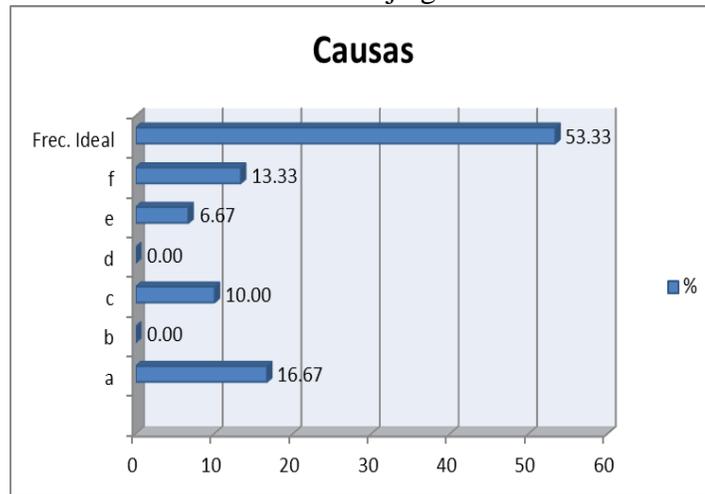


Fuente: Autores

La gráfica 24 del factor de trabajo gratificante describe que el 53% de los encuestados consideran como excelente y bueno para el 30% el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 10% considera que es aceptable y para el 7% restante lo percibe malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.12.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 25. Trabajo gratificante



Fuente: Autores

El factor medido describe el grado de satisfacción del empleado de Coonfie en su puesto de trabajo, se pudo encontrar que el (53,33%) de los encuestados describen que si se encuentran ubicados en el trabajo de mayor agradol dentro de Coonfie.

El 46,67% de la población restante no presenta el mismo grado de satisfacción a este factor; justificando que la causa (a) “aunque me gusta el trabajo, las funciones son simples y rutinarias” es la que más frecuencia presenta; con un 16,67%, seguido de la causa (f) “Coonfie no se interesa por conocer mis intereses” con un 13,33%, continuando con la causa (c) con un 10%, seguido de la causa (e) con un 6,67%. Y solamente las causas (b y d) se presentan con una frecuencia de 0%.

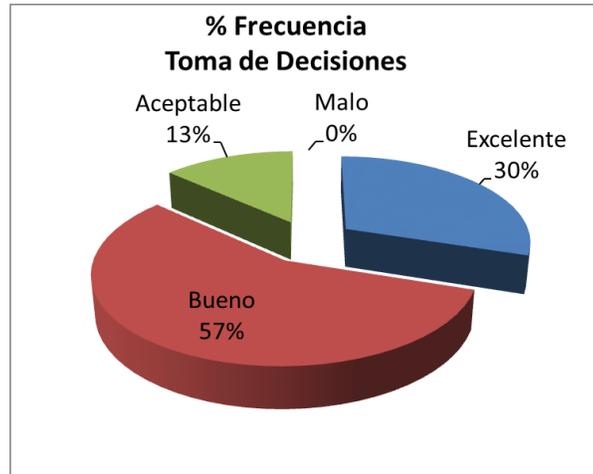
6.12.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que generen cargos o funciones que permitan la creatividad e innovación.
- Tengo un excelente perfil por lo que debería estar en otro puesto.
- Que hagan contrataciones más éticas y planificadas no a dedo.
- Que hayan espacios definidos en donde nosotros podamos expresarnos frente a este tema.
- Que los jefes inmediatos sean medidores para los ascensos en la empresa.

6.13. TOMA DE DECISIONES

6.13.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 26. Toma de Decisiones

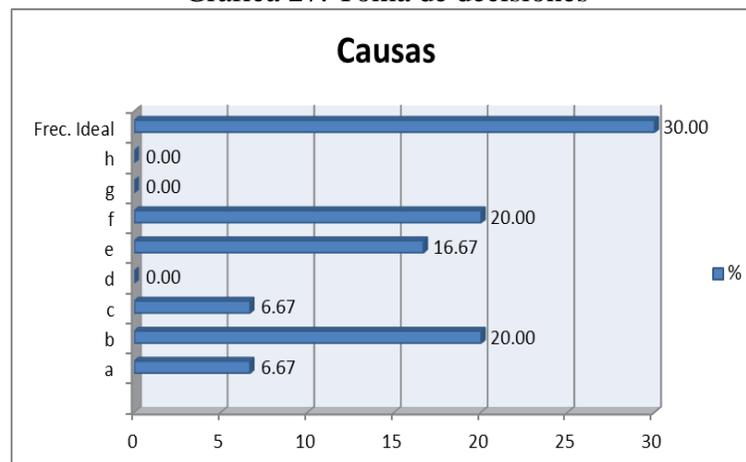


Fuente: Autores

La gráfica 26 de la toma de decisiones describe que el 57% de los encuestados consideran como bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 30% lo percibe como excelente y para el 13% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos. Esto se corrobora con los valores porcentuales de la calificación malo y excelente que estuvieron en 0% cada uno.

6.13.2. Análisis de las causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 27. Toma de decisiones



Fuente: Autores

La toma de decisiones como séptimo factor permite medir si los empleados y las áreas de Coonfie; tomas las decisiones de manera unánime, a lo que el 30% de los encuestados responde que siempre lo hacen y para el 70% restante no lo hacen; por lo que se determinan las causas discriminándose de la siguiente manera: las causas (b “las decisiones importantes se toman antes de las reuniones” y f “la información importante a tratar la conocen algunas personas de manera previa”) aparecen igualadas con el 20%.

La causa (e) se presenta en un 16,67%, las causas (a y c) en un 6,67 cada una y finalmente, las causas (d, g y h) su valor es 0%.

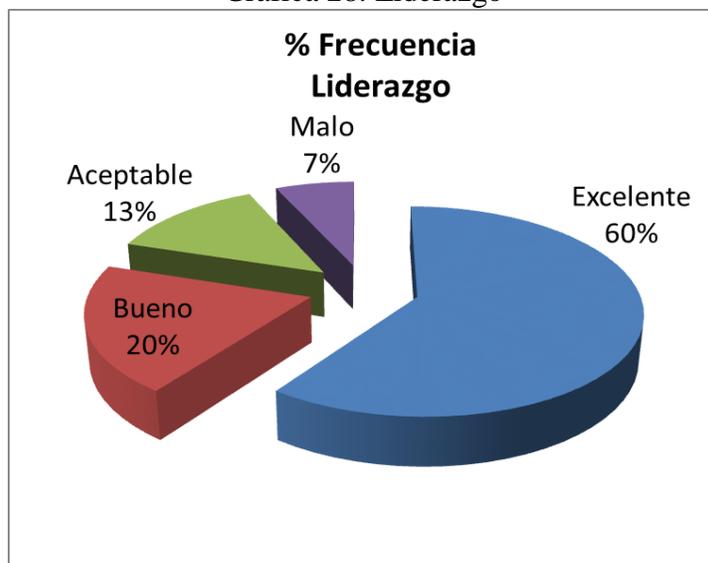
6.13.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que nos dejen tomar propias decisiones en las labores y no que las impongan.
- Hacer reuniones de integración y sana opinión.
- Que no se nos impongan decisiones a la tapada.
- Que los jefes escuchen nuestras ideas.

6.14. LIDERAZGO

6.14.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 28. Liderazgo



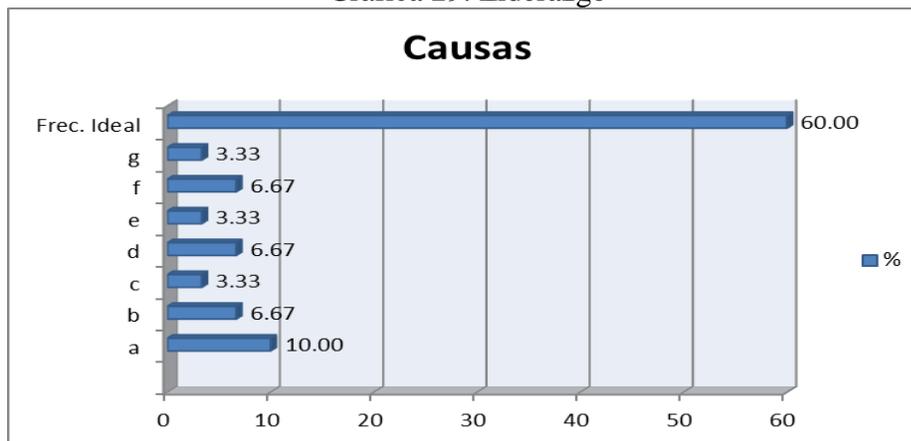
Fuente: Autores

La gráfica 28 describe el factor de liderazgo y comenta que el 60% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el bueno lo percibe de 20%, es aceptable para el 13% y para el 7% restante lo

consideran malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.14.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 29. Liderazgo



Fuente: Autores

El sexto factor habla del liderazgo, allí se pretende establecer la percepción positiva de los empleados de Coonfie frente a sus jefes inmediatos, describiendolos como unas personas motivantes, receptivas, creativas, orientadoras, etc., lo que para el 60% del personal este factor se cumple plenamente y dentro del 40% restante; se describe que la causa de mayor frecuencia para que este factor no se cumpla a cabalidad es la causa (a) “mi jefe no dispone de tiempo” en un 10%..

Las causas (b, d y f) tienen la misma frecuencia de 6,67% de la población y las causas (c, e y g) la igualan en un 3,33% respectivamente.

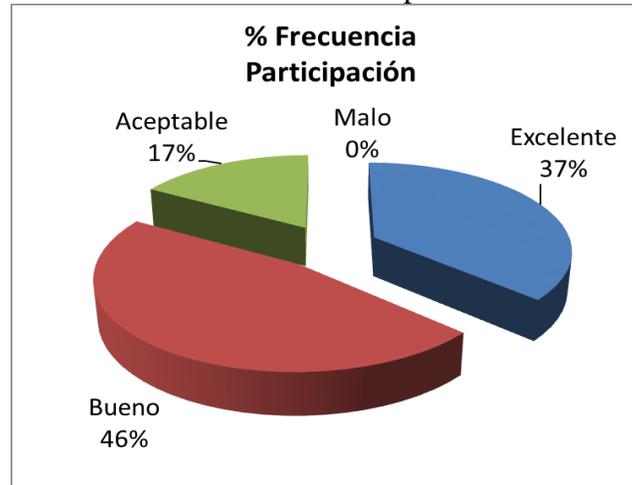
6.14.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que los jefes sean más humanos.
- Que cambien a los jefes que hay en el momento.
- Que el jefe cambie la forma autoritaria de ejercer dirección.
- Mejorar las relaciones de jefes y empleados, están deterioradas.

6.15. PARTICIPACION

6.15.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 30. Participación

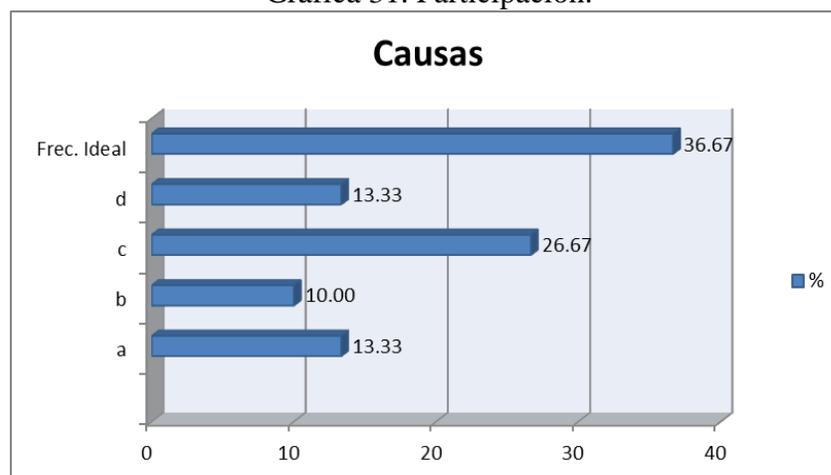


Fuente: Autores

La gráfica 30 de la participación describe que el 46% de los encuestados consideran como bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 37% lo describe excelente y para el 17% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos. Esto se corrobora con los valores porcentuales de la calificación malo estuvieron en 0%.

6.15.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 31. Participación.



Fuente: Autores

El tercer factor que se mide la posibilidad que tiene los empleados de Coonfie de informarse oportuna, objetiva y libremente y tomar parte en las decisiones, en donde para el 36,67% de los encuestados tiene siempre esa posibilidad y para el 63,33% no la tienen.

La causa (c) “se me informa, puedo opinar pero no tomo decisiones” es la que más frecuencia presenta; con un 26,67%, lo sigue la causa (d y a) con valores iguales de 13,33%.

Y solamente la causa (b) “aunque se me informe, escasamente puedo dar mi opinión” presenta una frecuencia de 10%.

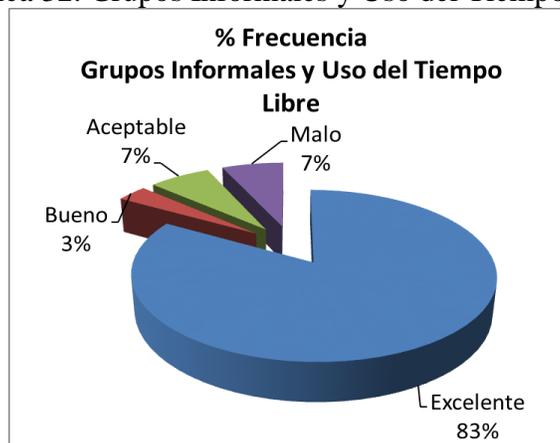
6.15.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que nos dejen participar en la toma de decisiones.
- Que se permita hablar y expresar ideas, así como tomar decisiones de nuestro trabajo.
- Que me tengan en cuenta para las reuniones extraordinarias que suelen hacer.

6.16. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

6.16.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 32. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

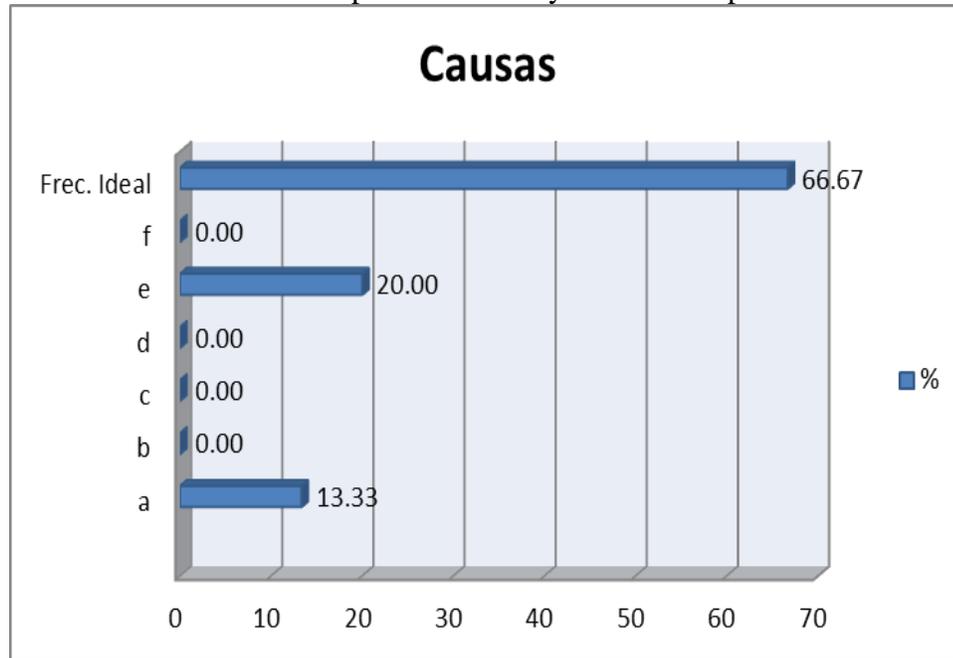


Fuente: Autores

La gráfica 32 describe que el 83% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, las valoraciones de aceptable y malo se iguala con un 7% para cada una y para el 3% restante lo consideran bueno, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.16.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 33. Grupos informales y uso del tiempo libre



Fuente: Autores

Para el de grupos informales y uso de tiempo libre, el 66,67% de los empleados encuestados se considera plenamente satisfactorio.

El 33,33% de la población de empleados restantes no se considera así; comentando que la causa (e) “algunas actividades tienen costo lo que impide la participación” es la frecuencia que más se presenta.

En un 20%, seguido de la causa (a) “no me interesa participar” en un 13,33% de la población encuestada. Para las otras causas su frecuencia es 0%

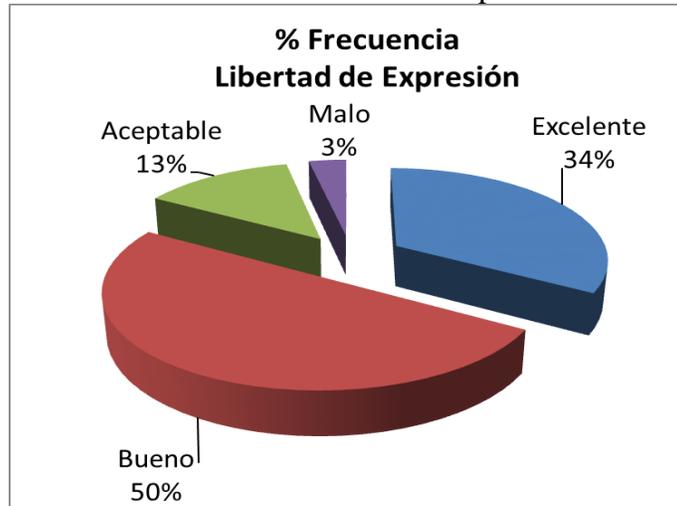
6.16.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Debo participar más activamente en estos grupos.
- Generar encuentros deportivos que afiancen la relación e integración de todos.
- Que todos participen.
- Que existan estos espacios en la cooperativa, ya que hasta ahora no los he visto.
- Que podamos liderar estas actividades nosotros los empleados.
- Que nos den una tarde deportiva una vez por mes.
- Que haya una buena cafetería en la oficina, que haya diversidad de productos de consumo y no solo café.

6.17. LIBERTAD DE EXPRESIÓN

6.17.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 34. Libertad de Expresión

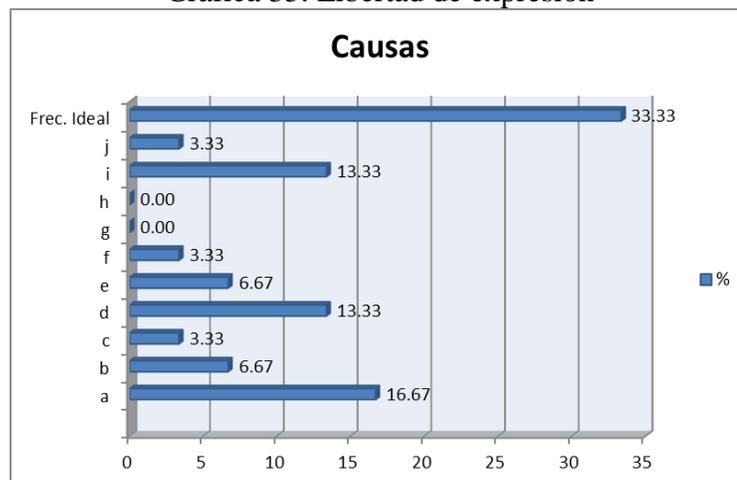


Fuente: Autores

La gráfica 34 del factor de libertad de expresión describe que el 50% de los encuestados consideran como bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 34% lo percibe con un 34%, para el 13% es aceptable y para el 3% restante lo consideran malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.17.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 35. Libertad de expresión



Fuente: Autores

El 33,33% de los empleados encuestados consideran que tienen libertad de expresión plenamente en Coonfie.

El 66,67% de la población restante consideran no tener libertad de expresión debido a la causa (a) “no tenemos libertad de expresión”; en un 16,67%. Lo siguen las causas (d e i) con un 13,33% cada una, para las causas (b y e) la frecuencia es igual con un 6,67% y las causas (c y f) igualan en un 3,33%. Y solamente las causas (g y h) presenta una frecuencia de 0%.

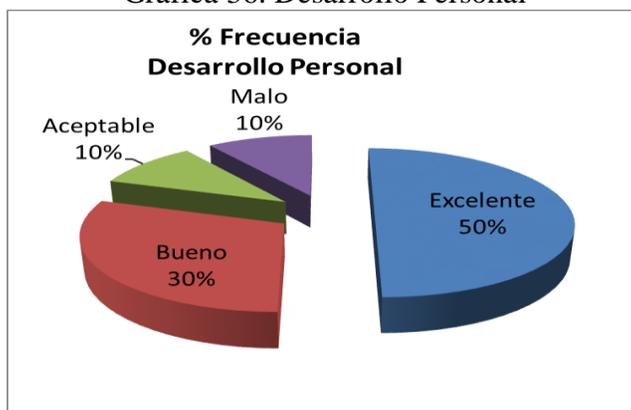
6.17.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que nos dejen hablar.
- Que nos escuchen cuando hablamos.
- Que atiendan nuestras ideas y mejoras.
- Que nos dejen opinar en las decisiones.
- Que los jefes no se hagan de oídos sordos.
- Que cambien a mi jefe, él no escucha a nadie.

6.18. DESARROLLO PERSONAL

6.18.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 36. Desarrollo Personal

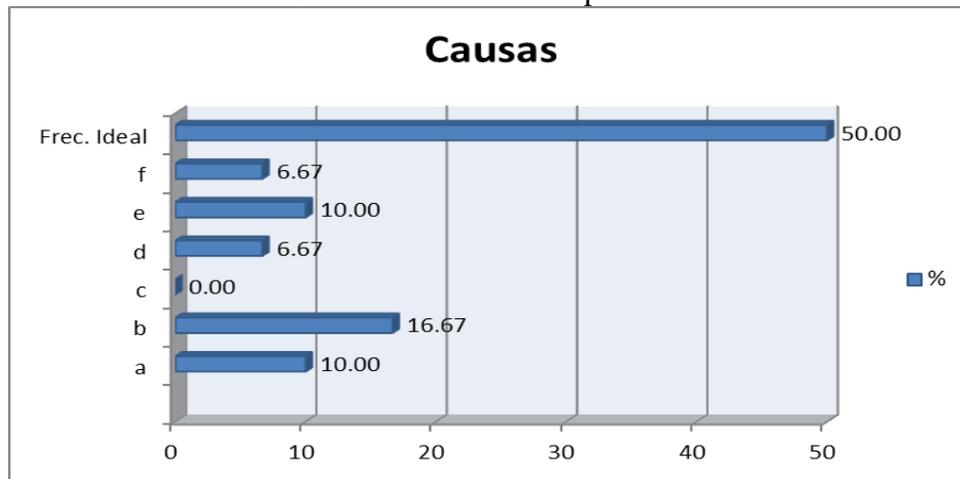


Fuente: Autores

La gráfica 36 de desarrollo personal describe que el 50% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, un 30% dice que es bueno, otro 10% lo percibe aceptable y para el 10% restante lo consideran como malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.18.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 37. Desarrollo personal



Fuente: Autores

El factor describe si Coonfie estimula la formación de los empleados de forma permanente, se pudo encontrar que la mitad (50%) de los encuestados describen que si se estimula esta parte dentro de la cooperativa.

El 50% de la población restante no presenta el mismo grado de satisfacción a este factor; justificando que la causa (b) “la capacitación y formación es solo para algunos empleados” es la que más frecuencia presenta; en un 16,67%, seguido de las causas (a “las oportunidades de capacitarse son escasas” y e “a Coonfie no le preocupa eso) con un 10% cada una, para las causas (d y f) la frecuencia es igual con un 6,67%.

Y solamente la causa (c) presenta una frecuencia de 0%.

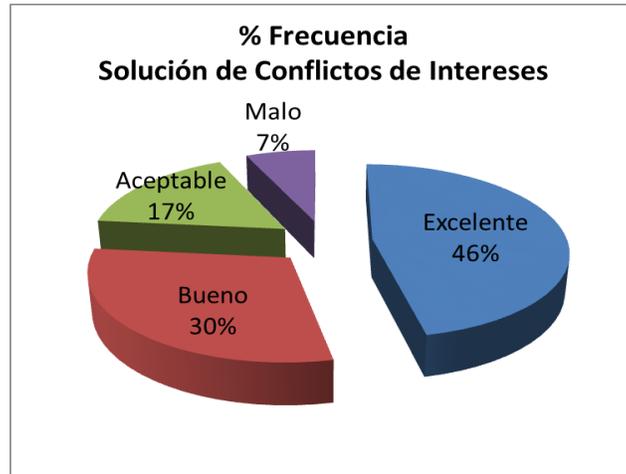
6.18.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que hayan capacitaciones constantes.
- Fortalecer el desempeño laboral con cursos o talleres de trabajo en equipo, servicio al cliente, etc.
- Que generen un programa de capacitaciones constantes y gratuitas para el empleado.
- Que se permita el espacio y el recurso económico para participar de seminarios, congresos, cursos del sector externo pero que tengan afinidad con mi trabajo.

6.19. SOLUCION DE CONFLICTO DE INTERESES

6.19.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 38. Solución de Conflicto de Intereses

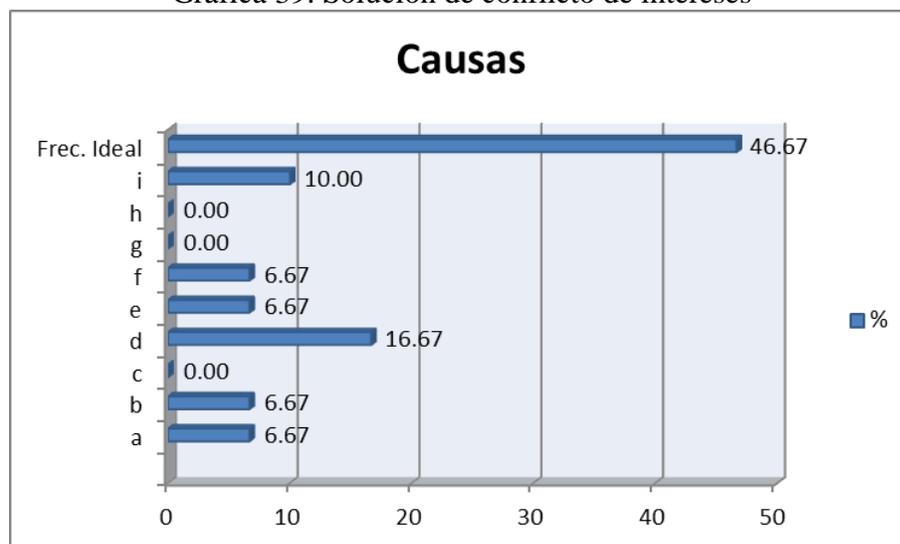


Fuente: Autores

La gráfica 38 describe que el 46% de los encuestados consideran como excelente el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, un 30% dice que es bueno, el 17% lo percibe como aceptable y para el 7% restante lo consideran malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.19.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 39. Solución de conflicto de intereses



Fuente: Autores

Este factor describe si en Coonfie se solucionan los conflictos de una forma satisfactoria, a lo que los empleados respondieron que si en un 46,67%.

Para el 53,33% de la población restante no solucionan satisfactoriamente; justificando que la causa (d) “los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada” es la que más frecuencia presenta; en un 16,67%, seguido de la causa (i) “se solucionan a medias” en un 10%, para las causas (a, b, e y f) la frecuencia es igual con un 6,67% cada una. Y las causas (c, g y h) presenta una frecuencia de 0% respectivamente.

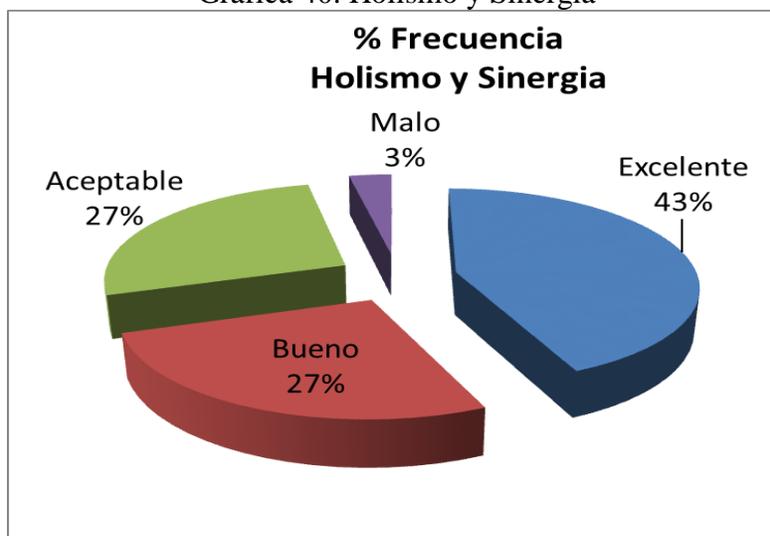
6.19.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Solucionar los problemas personalmente y no por terceros.
- Que hayan momentos en donde el jefe nos escuche y permita ser mediador frente a los inconvenientes que tengamos los empleados.
- Que exista respeto hacia los empleados.
- Dejar los problemas de la casa en la casa y los del trabajo solucionarlos rápido.
- Que la empresa capacite en trato cordial y trabajo en equipo.
- Que se rote al personal después de llevar cierto tiempo en el cargo.
- Contratar justamente al personal y no por preferencias, eso genera discordia.
- Que haya buena comunicación entre empleados, jefes, etc.

6.20. HOLISMO Y SINERGIA

6.20.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 40. Holismo y Sinergia

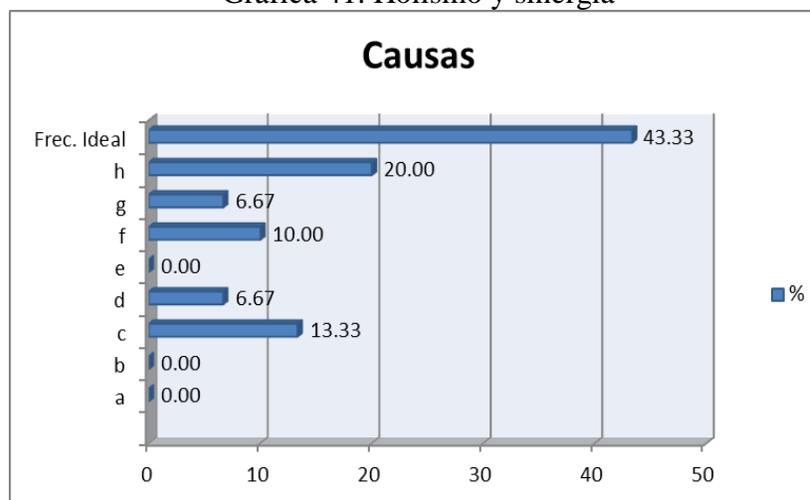


Fuente: Autores

La gráfica 40 describe que el 43% de los encuestados consideran como el clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 27% lo percibe como bueno e igual porcentaje se presenta para la valoración de aceptable (10%) y para el 3% restante lo consideran malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.20.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 41. Holismo y sinergia



Fuente: Autores

El holismo y la sinergia es el quinto factor; que enuncia la interacción positiva, amistosa y estrecha que establecen los empleados de Coonfie, permitiendo describir que para el 43,33% de los funcionarios este factor se cumple satisfactoriamente.

Para el 56,67% de la población encuestada restante no tienen el mismo grado de aceptación; en donde la causa que mayor frecuencia presenta es la (h) “hay interés pero falta más integración entre las áreas”; con un 20%, y lo sigue la causa (c) “priman los conflictos a la integración” con un 13,33%, continuando con la causa (f) “falta motivación para trabajar en equipo” presentándose en el 10% de los encuestados y para las causas (d, y g) la frecuencia es igual con un 6,67%. Y las causas (a, b y e) presentan una frecuencia de 0% solamente.

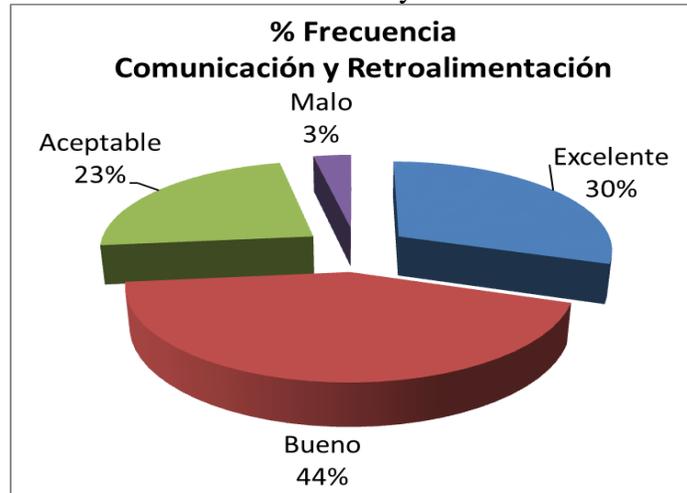
6.20.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Desarrollar una capacitación que permita conocer la misión, visión, etc. y todo lo relacionado a la empresa
- Cursos de trabajo en equipo.
- Salidad psicopedagógicas de superación personal.
- Seguimiento riguroso a los jefes en su direccionamiento.
- Que se conozca la empresa en un impreso con todos los detalles no solo en intranet.

6.21. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

6.21.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 42. Comunicación y Retroalimentación

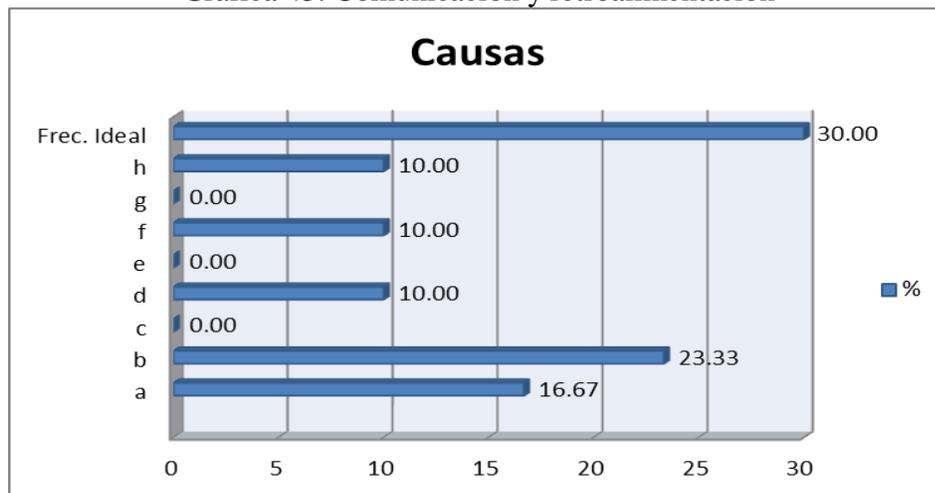


Fuente: Autores

La gráfica 42 describe que el 44% de los encuestados consideran como bueno el factor de comunicación y retroalimentación de la cooperativa COONFIE, un 30% dice que es excelente, el 23% lo considera aceptable y para el 3% restante lo consideran malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.21.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 43. Comunicación y retroalimentación



Fuente: Autores

Dentro del factor de la comunicación y la retroalimentación; se observa que para el 30% del personal al que se le aplico la encuesta, encuentran la situación de comunicación ideal entre compañeros y jefes facilitando el desarrollo de sus labores.

El 70% de la población restante no tienen la misma satisfacción; en donde la causa (b) “existen pocos canales de comunicación con los jefes” es la causa que más frecuencia; con un 23,33%, seguido por la causa (a) “la comunicación se impone de forma descendente” con una frecuencia del 16,67%.

Las causas (d, f y h) presentan la misma frecuencia con un 10% cada una e igualmente las causas (c, e y g) se igualan con una frecuencia del 0% respectivamente.

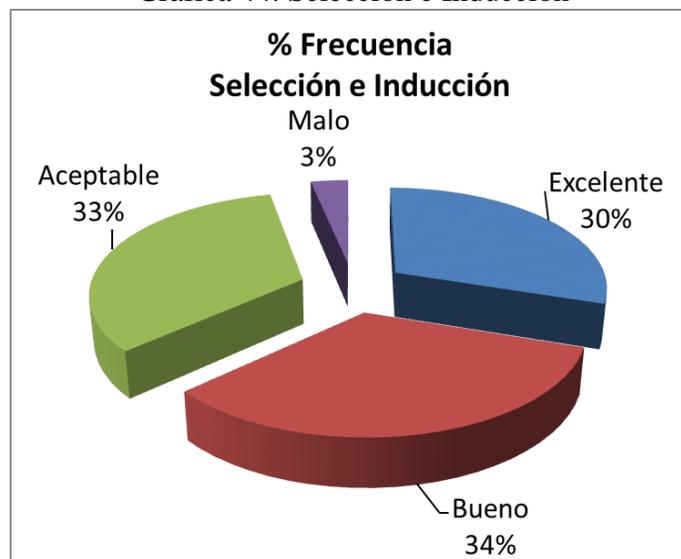
6.21.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que se fomente la comunicación.
- Hacer charlas constructivas y motivadoras a diario antes de iniciar la jornada laboral.
- Los jefes brinden retroalimentación frente a los buenos y malos resultados de la empresa.
- Crear espacios de comunicación entre empleados, entre áreas y entre jefes que permitan fortalecer este factor.

6.22. SELECCIÓN E INDUCCIÓN

6.22.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 44. Selección e Inducción

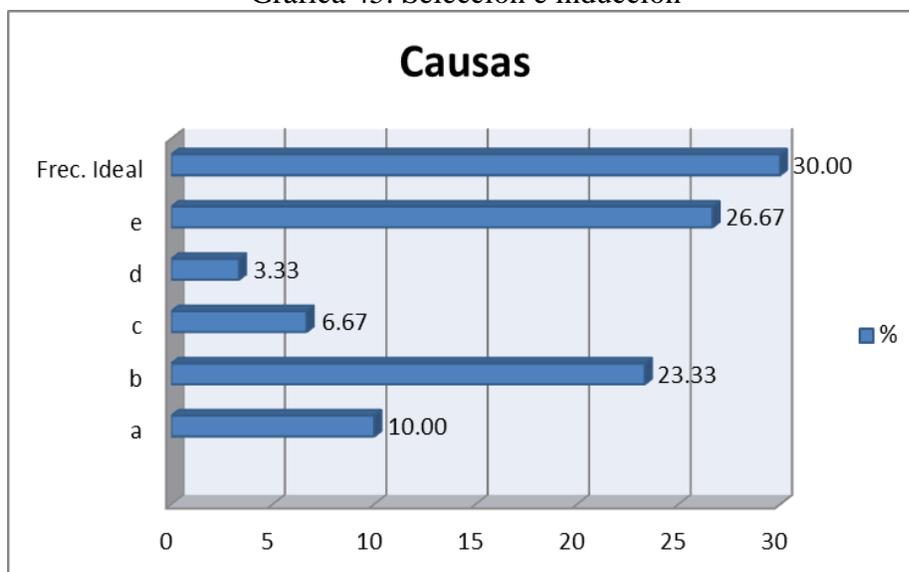


Fuente: Autores

La gráfica 44 describe que el 34% de los encuestados consideran como bueno el factor de selección e inducción del clima organizacional de la cooperativa COONFIE, el 30% dice que es excelente, un 33% lo califica de aceptable y para el 3% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.22.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 45. Selección e inducción



Fuente: Autores

El factor contempla la selección e inducción, para este factor se tiene que el 30% de los empleados encuestados se presenta plenamente satisfactorio.

El 70% de la población restante no le encuentra así; sugiriendo que la causa (e) “hay interés por ello, pero la selección no es rigurosa” es la frecuencia que más se presenta; en un 26,67%.

Seguido de la causa (b) “no hay sistema de selección e inducción” con un 23,33%, continuando con la causa (a) “Coonfie no se preocupa por vincular a los mejores” la frecuencia es de 10%, la causa (c) en un 6,67%, la causa (d) en un 3,33%.

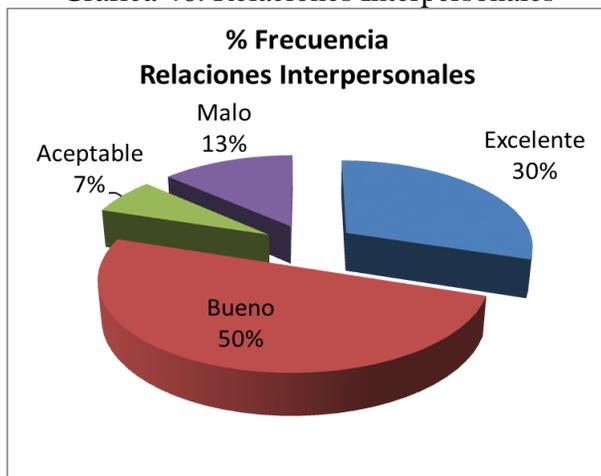
6.22.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Crear un plan de selección de personal.
- Crear un plan de inducción .
- Que se seleccione personal más por su perfil que por su favoritismo político.
- Que exista inducción.

6.23. RELACIONES INTERPERSONALES

6.23.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 46. Relaciones Interpersonales

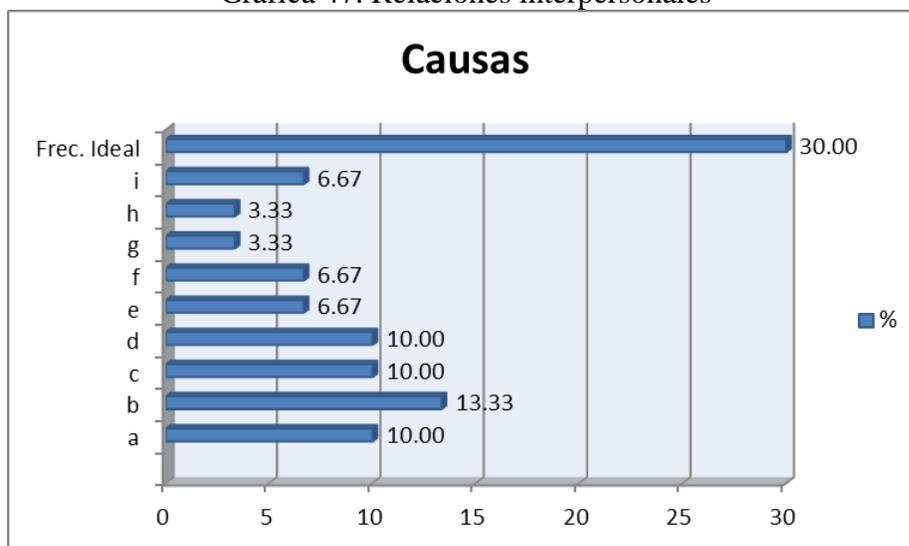


Fuente: Autores

La gráfica 46 describe que el 50% de los encuestados consideran como bueno el factor de relaciones interpersonales de la cooperativa COONFIE, para el 30% es excelente, el 13% lo percibe como malo y para el 7% restante lo consideran aceptable, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.23.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 47. Relaciones interpersonales



Fuente: Autores

El factor que promueve las relaciones interpersonales entre los empleados de Coonfie, se observa que tan solo el 30% de los encuestados consideran que son plenamente las mejores relaciones.

Para el 70% no lo es y consideran que entre las causas que se presentan que que no existan estas relaciones está la causa (b) “falta mayor respeto y consideración” que se presenta en un 13,33%, seguida muy de cerca por las causas (a, c y d) en un 10% cada una, continuando con las causas (e, f y i) en un 6,67% cada una y finalizando con las causas (g y h) con un 3,33 respectivamente.

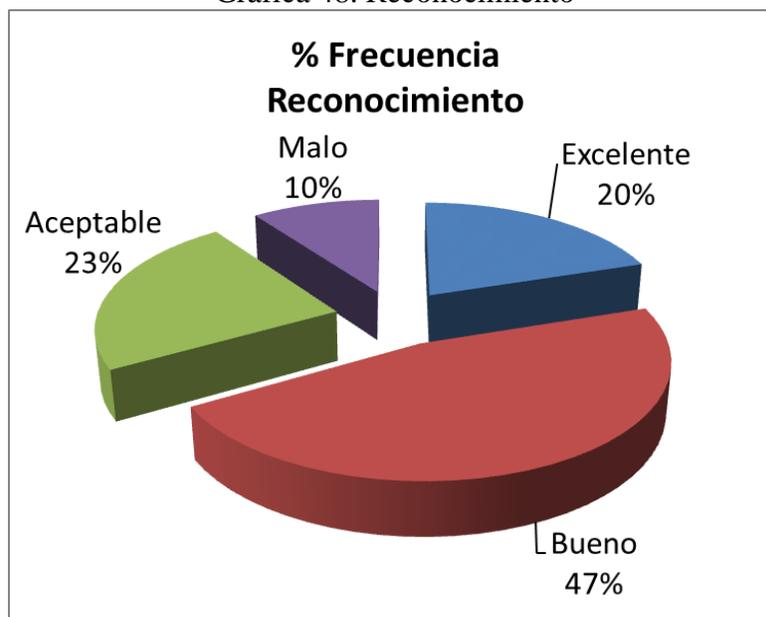
6.23.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que se den salidas de integración.
- Respeto y cordialidad deben ser premisas reales.
- Capacitarnos en ese tema.
- Crear espacios sociales dentro de la oficina.
- Que los jefes sean más respetuosos.
- Desarrollar estrategias que fomenten la interrelación entre equipos de trabajo.
- Generar confianza entre empleados y jefes.

6.24. RECONOCIMIENTO

6.24.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 48. Reconocimiento

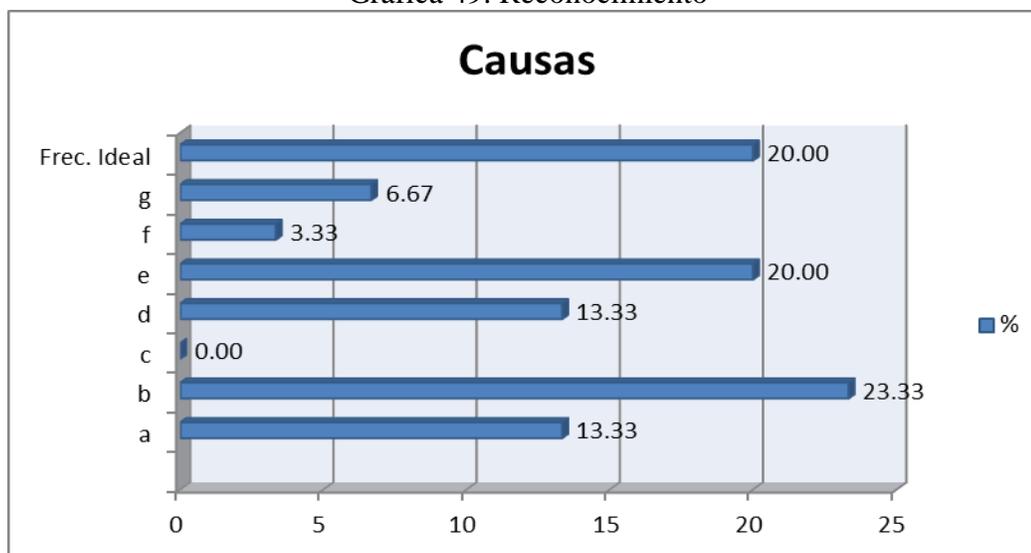


Fuente: Autores

La gráfica 48 describe el factor de reconocimiento donde el 47% de los encuestados consideran como bueno el clima organizacional de la cooperativa COONFIE y para el 20% restante lo consideran excelente, para el 23% es aceptable y finalmente un 10% lo considera malo, lo que presenta una percepción adecuada del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.24.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 49. Reconocimiento



Fuente: Autores

El factor describe si Coonfie valora, destaca o incentiva a los empelados por su buena labor, a lo que el 20% respondió que si los valoran plenamente dentro de la cooperativa.

El 80% de la población restante no presenta el mismo grado de satisfacción a este factor; justificando que la causa (b) es la que más frecuencia presenta; en un 23,33%, seguido de la causa (e) en un 20% y las causas (a y d) con un 13,33% cada una, continuando con la causa (g) en un 6,67%, la causa (f) en un 3,33% y finalizando con la causa (c) presenta una frecuencia de 0%.

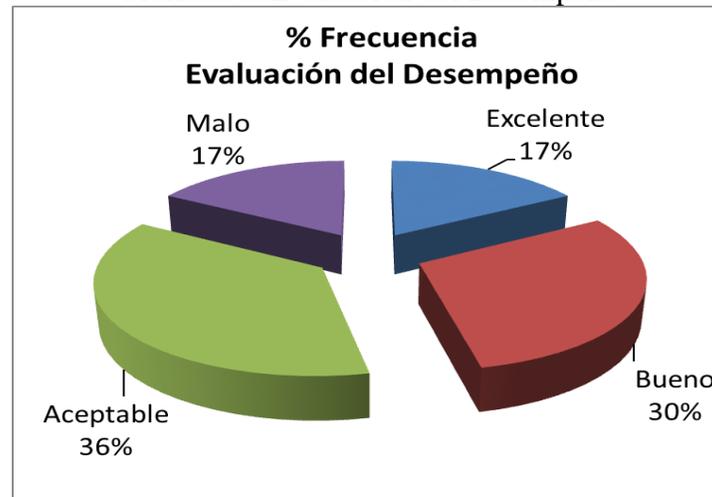
6.24.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Crear un programa de reconocimiento en la empresa.
- Reconocer los excelentes desempeños de manera objetiva.
- Que los jefes sean imparciales al momento de elegir la persona destacada.
- Dar dinero o días libre o permisos, que brinde motivación cuando el personal se desempeñe adecuadamente.

6.25. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

6.25.1. Análisis del promedio de las 30 calificaciones y la distribución de las respuesta en excelente, bueno, aceptable y malo

Gráfica 50. Evaluación del Desempeño

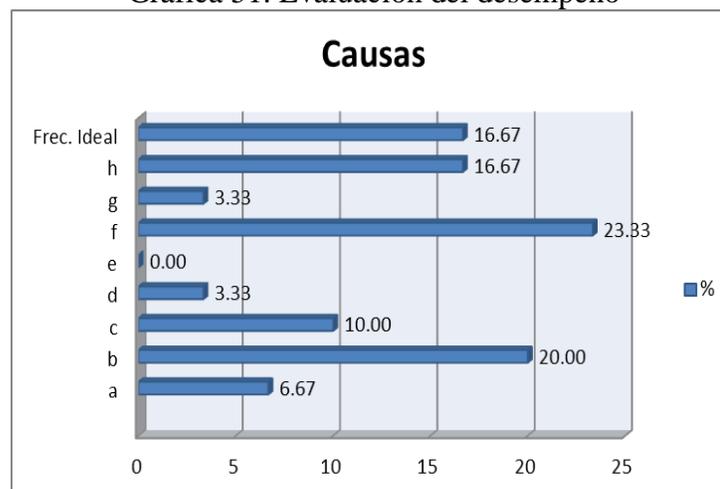


Fuente: Autores

La gráfica 50 describe que el 36% de los encuestados consideran como aceptable el factor de evaluación del desempeño del clima organizacional de la cooperativa COONFIE, un 30% dice que es bueno, para un 17% es excelente y para el 17% restante lo consideran malo, lo que presenta una percepción aceptable del ambiente laboral por parte de los empleados y directivos.

6.25.2. Análisis de la causas de acuerdo a la frecuencia de mayor a menor de señalamiento de la misma sobre el 100% de los encuestados

Gráfica 51. Evaluación del desempeño



Fuente: Autores

Para el 16,67% del personal encuestado es plenamente satisfactorio las evaluaciones de desempeño.

El 83,33% de la población restante no es así; comenta que la causa (f) “no se acostumbra a evaluar” es la frecuencia que más se presenta; en un 23,33%, seguido de las causas (b) con un 20%, continuando con la causa (h) la frecuencia es de 16,67%, la causa (c) en un 10%, la causa (a) en un 6,67%, las causas (d y g) con 3,33 respectivamente.

Y solamente la causa (e) presenta una frecuencia de 0%.

6.25.3. Soluciones propuestas por los empleados (textuales)

- Que haya evaluación de desempeño.
- Que los jefes sean éticos al momento de calificar el desempeño.
- Crear un área de talento humano para que se valore el desempeño laboral.
- Que sea un sector externo quien evalúe el desempeño.
- Que no nos generen más trabajo ahora con eso.
- Las evaluaciones deben ser objetivas.

7. PLANES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Basándose en los resultados obtenidos del clima organizacional de la Cooperativa COONFIE; los autores proponen los siguientes planes de mejora:

7.1. PLAN DE MEJORA 1. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS. AÑOS 2016 – 2017

1. Motivar a los empleados de COONFIE a generar ideas que permitan mejorar su grado de satisfacción en el trabajo y para ello se empleará el buzón de pgrs, en donde los empleados puedan acceder a un formato que se elaborará con la descripción de las siguientes preguntas:

¿Ud. como empleado de Coonfie; que propondría para mejorar la motivación de los empleados en la cooperativa?, ¿Por qué?, ¿Qué actividades propone que se implementen en la cooperativa Coonfie para que se sienta a gusto en la ejecución de sus labores?

2. Evaluar los estilos de dirección de los jefes de cada una de las seis (06) áreas, para corregir los puntos negativos y mejorar los puntos débiles que estén fomentando la desmotivación en el personal a cargo.

3. Realizar talleres de motivación, profundizando en temas como inteligencia emocional, actitudes y aptitudes del personal a cargo, formas de motivación y premiación del personal, empoderamiento del área de trabajo y sentido de pertenencia; entre otros.

4. Desarrollar actividades de motivación por parte de los jefes, en donde se permita las reuniones individuales y grupales con el personal del área a su cargo, permitiendo establecer una retroalimentación adecuada frente al desempeño de los subordinados logrando generar objetivos, planes de mejora y metas que permitan generar un reto en el trabajo y facilitando una actitud de respeto y confianza que genere el crecimiento profesional y personal de los empleados de Coonfie.

7.2. PLAN DE MEJORA 2. POLÍTICAS DE BIENESTAR LABORAL Y SEGURIDAD. AÑOS 2018 – 2019

Con este plan se busca definir políticas que permita establecer reconocimientos, premios e incentivos para los empleados de la cooperativa Coonfie; para lo que se plantean las actividades siguientes:

1. Desarrollar e implementar en el 2018; un plan de incentivos y reconocimientos para el personal de la cooperativa, en donde se parte de la selección de candidatos que tengan un excelente desempeño en cada mes y escogiendo el mejor empleado dentro de los compañeros de área para lo que se parte del reconocimiento verbal y escrito como “Empleado del Mes” y además premiarlo con la posibilidad de darle un día

libre, una comida (cena, almuerzo), un libro, música, etc., o enviarle a participar de seminarios, capacitaciones o conferencias, etc.

2. Definir un concurso que se desarrolle cada trimestre; en donde se definan los objetivos y requisitos de forma clara que permita la participación de todos los empleados de la cooperativa Coonfie mejorando el bienestar laboral.

3. Generar un programa de ascensos a partir del 2019; a empleados que se destaquen dentro un tiempo establecido que puede ser igual o mayor a un año, permitiendo el aumento de la responsabilidad de los empleados.

8. PLANEACIÓN PARA IMPLEMENTAR LOS PLANES DE MEJORA

Para definir como se realizará la implementación de los planes de mejoramiento, se describe en el cronograma de actividades descrito a continuación:

8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Plan	Tiempo		Meta	Responsable	Presupuesto
	Inicio	Fin			
1. Motivación y Reconocimiento	Julio 1/2016	Dic. 30/2017	Aumentar el grado de motivación de los empleados de la cooperativa Coonfie	Jefes de área	Asignar un 1,5% de las utilidades mensuales de la cooperativa Coonfie
2. Bienestar laboral y Seguridad	Enero 1/2018	Dic. 30/2019	Aumentar el sentido de pertenencia partiendo del logro del personal satisfecho	Jefes de área	Asignar un 1,0% de las utilidades mensuales de la cooperativa Coonfie

Fuente: Autores

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la medición del clima organizacional de la cooperativa COONFIE Dirección General; muy buena, es decir un término medio alto permitiendo destacar todo el esfuerzo que ha realizado la cooperativa por desarrollar un ambiente laboral adecuado para sus empleados que permita generar en estos el sentido de pertenencia por la empresa en pro de realizar las labores a su cargo de la mejor manera posible; permitiendo el logro de los objetivos y metas planteadas en la constitución de la cooperativa.

La cooperativa COONFIE ha dado un gran salto al tomar la iniciativa de implementar la medición del clima laboral partiendo del instrumento propuesto por el Dr. Álvarez y adaptado y actualizado por los Dres. Zapata y García; el cual permite medir de manera precisa el grado de satisfacción del ambiente laboral por parte de los empleados partiendo de la definición de 25 factores descritos, arrojando una información pertinente que devela las debilidades del clima laboral de Coonfie.

Dentro de los factores que presentaron un resultado negativo se tiene selección e inducción, comunicación y retroalimentación, evaluación del desempeño, reconocimiento, libertad de expresión, relaciones interpersonales, toma de decisiones y participación.

Para el mejoramiento de estos factores se proponen dos planes enfocados hacia la motivación del personal y el bienestar laboral que se consideran encierran los factores negativos identificados, los que permitan alcanzar el clima laboral plenamente gratificante en un mediano plazo (36 meses), siendo sencillo de aplicar y con un costo bajo para la cooperativa.

Se recomienda una vez haya pasado algún tiempo (6 meses) de la implementación total de los planes de mejora del clima laboral de la cooperativa, volver a realizar la medición para determinar nuevamente la percepción de esta por parte de los empleados.

De igual manera aplicar esta medición en las otras agencias de la cooperativa COONFIE; para contar con información de primera mano de la situación laboral permitiendo realizar mejoras que permitan alcanzar el clima laboral en todas las agencias de la cooperativa.

El resultado del factor de Liderazgo describe una buena percepción por parte de los empleados, pero se debe fortalecer partiendo de la disposición de momentos en que los jefes de área permitan el acercamiento de sus empleados para mejorar los puntos de comunicación y retroalimentación.

Realizar actividades o talleres de capacitación constante incluyendo a parte de temas técnicos; temas como motivación, promoción, bienestar laboral, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA

BUSTOS, Paulina., MIRANDA, Mauricio., PERALTA, Rodrigo. Clima organizacional [en línea]. Colombia: Gestipolis, 2001, [consultado marzo de 2016].

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Bogotá universidad Católica de Colombia. Acta colombina de psicología. 11,97-113,04.

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional [en línea]. Colombia: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 2000, [consultado junio de 2012].

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional [en línea]. Bogotá: Universidad del Rosario, 2006, [consultado marzo de 2016].

VARGAS B. JHON J. Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Tesis. Facultad de Ingeniería Industrial, UTP. 2010. Págs. 27-28.

ZAPATA A., RODRIGUEZ A., PUERTO D. P., AGUILERA A., CRUZ P. L. Análisis de la Cultura y el Clima Organizacional en Direccionamiento Estratégico. (2013). Libro en proceso de evaluación para publicación.

<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional>

<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>

<http://regweb.ucatolica.edu.co/publicaciones/psicologia/ACTA/n11/articulosrevista/art%208%20acta%2011.pdf>

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1398/1/1010166503.pdf>.

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE EN LA DIRECCION GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COONFIE

IMPORTANCIA:

La presente encuesta trata de una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de la empresa, organización o institución seleccionada. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la empresa, organización o institución.

Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

INSTRUCCIONES:

El formulario que se presenta a continuación, consta de 25 preguntas 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 de la empresa.

En cada pregunta usted encontrará tres puntos que tratar, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

El primer punto corresponde a la pregunta en cuestión, que corresponde a una evaluación cuantitativa. Dentro de una escala de uno (1) a cinco (5), en donde el uno (1) representa la peor forma como la pregunta puede manifestarse en la empresa y el cinco (5) su manifestación ideal o deseable, usted deberá dar una calificación a la forma como la pregunta se está manifestando actualmente. Si su calificación es cinco (5) pase a la pregunta dos y si no es así, continúe en el siguiente punto.

En el segundo punto, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que la pregunta no tiene una manifestación 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 el tercer punto; 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 Cooperativa de Ahorro y Crédito COONFIE.

N°	Afirmación	CALIFICACIÓN
----	------------	--------------

1	¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Cooperativa COONFIE?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
1a		No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.
1b		Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
1c		La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
1d		Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
1e		Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
1f		No me interesa conocerlos.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

2	¿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 Cooperativa COONFIE?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
2a		Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
2b		En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la

		empresa.
2c		Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
2d		No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
2e		Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
2f		A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

3	¿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?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
3a		Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
3b		Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
3c		Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
3d		Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
Otras causas ¿Cuáles?:		

POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):

4	¿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?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
4a		Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
4b		Las instalaciones no son seguras.
4c		Las instalaciones no son funcionales.
4d		Hace demasiado frío.
4e		Hace demasiado calor.
4f		La iluminación es deficiente.
4g		Hay demasiado ruido.
4h		Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
4i		En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
4j		En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
4k		La mayoría de los elementos son excelentes.
4l		No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
4m		Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
4n		No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
4ñ		La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza

		acorde con las necesidades.
4o		La situación económica de la empresa no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

5	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa antes que sus intereses personales?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
5a		No se conocen la misión y los objetivos.
5b		En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, por lo tanto; no les preocupan.
5c		Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
5d		Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
5e		En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa.
5f		Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
5g		La estructura organizacional no facilita la integración.
5h		Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
Otras causas ¿Cuáles?:		

POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):

6	¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientada e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
6a		El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
6b		El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
6c		El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
6d		Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario, tiende a desmotivarnos.
6e		El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
6f		El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
6g		El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

7	¿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, antes que sus intereses personales?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
7a		Quienes presiden los grupos son por lo general, son muy impositivos.

7b		Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
7c		Hay subgrupos que por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
7d		En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
7e		En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
7f		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.
7g		Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
7h		Aquí nunca votamos.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

8	¿Está usted ubicado en la empresa; en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
8a		Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
8b		Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
8c		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.
8d		No estoy aún capacitado para asumir el

		cargo que más me gustaría desempeñar.
8e		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.
8f		La empresa 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.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

9	¿La empresa estimula su formación personal y profesional; en forma permanente?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
9a		Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
9b		Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
9c		No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
9d		La empresa carece de los recursos necesarios para ello.
9e		A la empresa, tal mejoramiento no parece preocuparle.
9f		Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

10	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son realmente las	Califique de 1 a 5:
----	--	----------------------------

	mejores?	
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
10a		En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
10b		Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
10c		Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
10d		Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
10e		Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
10f		Falta más libertad de expresión.
10g		Las barreras sociales no lo permiten.
10h		La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
10i		El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

11	¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son en general, trabajos de calidad; acordes con los requerimientos que usted (es) necesita (n) y oportunos?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
11a		Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no.
11b		En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
11c		La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos errores.

11d		Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
11e		El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
11f		Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

12	¿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?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
12a		En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
12b		No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
12c		Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
12d		Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
12e		Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
12f		Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
12g		Cuando se busca solucionarlos, en

		general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
12h		Los jefes en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
12i		En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

13	¿Tiene usted en la empresa amplias posibilidades de expresarse libremente?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
13a		No tenemos suficiente libertad de expresión.
13b		Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
13c		La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
13d		Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
13e		En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa.
13f		Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores.
13g		Mi jefe inmediato no la permite.
13h		No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
13i		Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
13j		Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
Otras causas ¿Cuáles?:		

POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):

14	¿Brinda la empresa; la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
14a		Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
14b		La acumulación de cierto número de años en la empresa es motivo de despido.
14c		Permanentemente hacen reestructuraciones.
14d		Hay fuerzas externas (económicas, judiciales, políticas, etc.) que ocasionan alta rotación del personal.
14e		La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
14f		Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

15	¿A las personas que se distinguen en la empresa, por ejemplo; por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se le valora, se le destaca o se les incentiva, en una u otra manera?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
15a		No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa.
15b		Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.

15c		Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
15d		El reconocimiento en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
15e		Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
15f		No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
15g		El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

16	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
16a		El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
16b		El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.
16c		Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
16d		El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
16e		Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa también lo hagan.
16f		La situación económica de la empresa no lo permite
Otras causas ¿Cuáles?:		

POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):

17	¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética, etc., que se tienen en la empresa; son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
17a		La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
17b		No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
17c		La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
17d		Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
17e		El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

18	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
18a		La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
18b		Falta objetividad en la evaluación.
18c		La evaluación no se hace en el

		momento oportuno.
18d		La evaluación no es imparcial.
18e		Más que constructiva, la evaluación es represiva.
18f		No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
18g		Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
18h		No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

19	¿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?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
19a		La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
19b		Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
19c		Siempre hay que pedir cita.
19d		Los jefes oyen pero no escuchan.
19e		Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
19f		Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
19g		Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados.

19h		Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

20	¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, 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?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
20a		La empresa no se preocupa por vincular a los mejores.
20b		No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
20c		En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
20d		La calidad humana parece no importar mucho en la empresa.
20e		Hay interés por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

21	¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
21a		Lo único que a la empresa parece hacer es vender.
21b		No hay preocupación por el mejoramiento

		continuo.
21c		Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
21d		El trato a las personas, en general; deja mucho que desear.
21e		Creo que la empresa no sabe exactamente para donde va.
21f		Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
21g		La empresa no se preocupa por la conservación del ecosistema.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

22	¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
22a		No existen celebraciones.
22b		Rara vez se realizan.
22c		Las fechas importantes pasan desapercibidas.
22d		Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
22e		Hay tantas celebraciones que ya no participan de ellas.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

23	¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?	Califique de 1 a 5:
----	--	----------------------------

CAUSAS (marque con X una o varias causas)	
23a	No me interesa participar en ese tipo de actividades.
23b	La empresa no fomenta ese tipo de actividades.
23c	La empresa prohíbe ese tipo de actividades.
23d	La empresa no posee los medios económicos para realizarlas.
23e	Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
23f	Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
Otras causas ¿Cuáles?:	
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):	

24	¿Existe en la empresa una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
24a		Más que los logros interesan las relaciones interpersonales.
24b		En la empresa, prima la impersonalidad.
24c		No son abiertos al cambio.
24d		Están ligados a sus antiguas formas de trabajo, prima el pasado.
24e		No permiten cambios en los métodos de trabajo.
24f		El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
24g		No comparten una visión futurista.
Otras causas ¿Cuáles?:		

POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):

25	¿Considera usted que en la empresa existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?	Califique de 1 a 5:
CAUSAS (marque con X una o varias causas)		
25a		Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
25b		Los jefes no se mezclan con los empleados.
25c		Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica.
25d		Cada área funcional es una isla aparte.
25e		Los de cada religión van cada uno por su lado.
25f		Los de clase alta no se revuelven con los demás.
25g		Según la raza o etnia nos organizamos.
Otras causas ¿Cuáles?:		
POSIBLES SOLUCIONES (propuestas por Ud.):		

ANEXO 2. LISTADO DE ENCUESTADOS

NOMBRE	CEDULA	CARGO
DIAZ JARA LUIS ALFREDO	12.130.614	Subgerente Administrativo
CABRERA DARIO FERNANDO	7.699.655	Tesorero
RAMIREZ RAMIREZ CARLOS IVAN	7.711.717	Auditor
CARLOS OLVANY TORRES GUEVARA		Revisor Fiscal
CORONADO LEON ARNULFO	12.113.210	Cobranza
GONZALEZ TRUJILLO DORA NIRIDA	55.163.511	Nómina
PERDOMO DIAZ SANDRA PATRICIA	26.424.105	Asistente de Cartera
TOVAR DAZA GLORIA INES	36.308.510	Asistente de Contabilidad
PARRA LUNA DIANA MIREYA	36.303.609	Analista de Crédito
MARQUEZ ZAMBRANO JOHN ALBERSON	1.081.514.979	Analista de Sistemas
GONZALEZ CORREA SANDRA YASMIN	26.428.678	Asistente de Sistemas
GUTIERREZ ROJAS DIEGO ARMANDO	7.712.811	Asistente de Sistemas
SALAZAR AVILA LORENA	26.422.298	Asistente de Gerencia
GUEVARA ZAMBRANO MARLY YAZMIN	1.075.260.995	Asistente de Tesorería
HEREDIA BERMUDEZ SANDRA LILIANA	52.325.513	Auxiliar Call
GOMEZ TOVAR LILIA CRISTINA	20.958.666	Coordinadora de Seguridad Social
OSORIO ACHIPIZ YULIANA KARIME	1.061.694.606	Coordinadora de Calidad
PERDOMO PUENTES SANDRA DEL PILAR	55.163.333	Asistente de Auditoria
PERDOMO POLANCO CARLOS FRANCISCO	1.075.261.806	Auxiliar Call
MORERA CLAROS MANUEL FERNANDO	83.166.777	Auxiliar de Mercadeo
PEREZ URRIAGO MARIA LARITZA	26.559.658	Asistente de Tesorería
OSORIO SANCHEZ ABEL	7.708.351	Auxiliar Call
PENAGOS RAMIREZ	1.075.267.195	Auxiliar Call

HELMER EDUARDO		
LUISA MARIA VARON		Analista de Crédito
FAJARDO LONDOÑO DANIELA	1.081.411.423	Auxiliar Contable
BENAVIDES GOMEZ JENNIFER ANDREA	1.077.865.913	Auxiliar Administrativa
RAMIREZ SALAS MIGUEL ANGEL	7.730.752	Auxiliar de Contabilidad
BELTRAN TOVAR DIEGO ALEJANDRO	1.077.872.868	Auxiliar de Mercadeo
SUSANA CAROLINA	1.075.273.632	Auxiliar de Sistemas
PINZON TOVAR OLGA LILIANA	26.422.741	Auxiliar de Mercadeo
CARDENAS ALMARIO LEIDY TATIANA	55.070.666	Analista de Contabilidad

ANEXO 3. PRESUPUESTO GLOBAL

RUBROS	FUENTES DE FINANCIACIÓN		TOTAL
	Sandra González	Tatiana Cárdenas	
PERSONAL	\$200.000	\$200.000	\$400.000
EQUIPO	\$100.000	\$100.000	\$200.000
MATERIALES	\$55.000	\$55.000	\$110.000
VIAJES	\$100.000	\$100.000	\$100.000
BIBLIOGRAFIA	\$50.000	\$50.000	\$100.000
SOFTWARE	\$50.000	\$50.000	\$100.000
SERVICIOS TECNICOS	\$150.000	\$150.000	\$300.000
OTROS	\$20.000	\$20.000	\$40.000
TOTAL			\$1.450.000