



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 04 de Julio de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

KELLY GISELLE DUCUARA ARTEAGA,

con C.C. No. 1075244527,

DANIEL ENRIQUE ESCOBAR PULIDO,

con C.C. No. 7717813,

Autores del trabajo de grado titulado: MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL GRATIFICANTES EN INVERSIONES COOMOTOR S.A.

Presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA.

Autorizamos 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.

Vigilada Mineducación

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



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Vigilada Mineducación

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



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL GRATIFICANTES EN INVERSIONES COOMOTOR S.A.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ESCOBAR PULIDO	DANIEL ENRIQUE
DUCUARA ARTEAGA	KELLY GISELLE

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ	ALVARO

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2017 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 134

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas (X) Fotografías (X) 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: N/A

Vigilada mieducación

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



MATERIAL ANEXO: INSTRUMENTO DE MEDICO (ENCUESTAS)

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*): N/A

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1. Clima Organizacional | Organizational Climate |
| 2. Estructura Organizacional. | Organizational Structure. |
| 3. Participación. | Participation. |
| 4. Instalaciones. | Installations. |
| 5. Comportamiento sistémico. | Systemic behavior. |
| 6. Relación Simbiótica. | Symbiotic Relationship. |
| 7. Liderazgo. | Leadership. |
| 8. Trabajo Gratificante. | Rewarding work. |
| 9. Relaciones Interpersonales. | Interpersonal Relations |
| 10. Solución de Conflictos. | Conflict Resolution |
| 11. Expresión informal positiva. | Positive informal expression |
| 12. Estabilidad laboral. | Labor stability |
| 13. Salario. | Salary |
| 14. Agilidad. | Agility |
| 15. Evaluación del desempeño. | Performance evaluation |
| 16. Inducción. | Induction |
| 17. Imagen de la organización. | Image of the organization |
| 18. Retroalimentación. | Feedback |
| 19. Selección de Personal. | Selection of Personnel |
| 20. Valoración. | Assessment. |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El clima organizacional determina el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas, convirtiéndose en un tema tan importante como la generación de ventas y el capital económico, pues del agrado, bienestar o satisfacción de los empleados depende la imagen y desempeño de las actividades, además del interés de los empleados por estar en armonía con el desarrollo empresarial, considerando que la organización les provee seguridad y bienestar para el logro de sus metas personales. Adicionalmente no se debe dejar de lado el hecho de que el talento humano es el capital más importante dentro de toda organización, pues es el personal quien hace productivos los recursos invertidos y su comportamiento y bienestar se refleja en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos.

Así, el clima organizacional ha resultado ser un elemento determinante en la productividad y calidad de una empresa. Sin duda, un factor de gran importancia del clima organizacional es aquel que tiene que ver con las percepciones que el trabajador tiene sobre la estructura y procesos de su medio ambiente laboral. La percepción del trabajador es resultado de sus interacciones con la empresa; es decir, es el resultado de la interacción entre sus características personales y las organizacionales. En este mismo sentido, es el clima organizacional el que promueve cierto tipo de comportamiento en los trabajadores.



Un Clima Organizacional favorable, es donde el ambiente de trabajo sea agradable y motivador para los empleados, se considera una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, y como tal deben estudiarlo, valorarlo e intervenirlo positivamente.

El presente trabajo de grado pretende identificar el clima organizacional en la empresa INVERSIONES COOMOTOR S.A. a partir de la identificación previa de sus necesidades, mediante un diagnóstico basado en el método inductivo el cual consiste en un análisis ordenado de la información obtenida mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico, que para el caso es la encuesta.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The organizational climate determines the development, growth and sustainability of companies, becoming as important an issue as the generation of sales and economic capital, because of the pleasure, well-being or satisfaction of the employees depends the image and performance of the activities, in addition Of the interest of the employees to be in harmony with the business development, considering that the organization provides them security and well-being for the attainment of their personal goals. In addition, it should not be overlooked that human talent is the most important capital within any organization, because it is the staff that makes the resources invested productive and their behavior and well-being is reflected in the success or failure of the proposed objectives.

Thus, the organizational climate has proved to be a determining factor in the productivity and quality of a company. Undoubtedly, a factor of great importance of the organizational climate is one that has to do with the perceptions that the worker has about the structure and processes of his working environment. The worker's perception is a result of his interactions with the company; That is, it is the result of the interaction between their personal and organizational characteristics. In the same sense, it is the organizational climate that promotes a certain type of behavior in workers.

A favorable organizational climate is where the work environment is pleasant and motivating for employees, it is considered a long-term investment. The managers of the organizations must realize that the work environment is part of the assets of the company, and as such should study, value and intervene positively.

This degree document aims to identify the organizational climate in the company INVERSIONES COOMOTOR S.A. From the previous identification of their needs, through a diagnosis based on the inductive method, which consists of an ordered analysis of the information obtained through the application of a diagnostic tool, which for the case is the survey.



MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
GRATIFICANTES EN INVERSIONES COOMOTOR S.A.

KELLY DUCUARA ARTEAGA.
DANIEL ENRIQUE ESCOBAR PULIDO.

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA.
FACULTAD DE ADMINISTRACION.
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA.
NEIVA.
2017

MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
GRATIFICANTES EN INVERSIONES COOMOTOR S.A.

KELLY DUCUARA ARTEAGA. Cód.: 20162150210
DANIEL ENRIQUE ESCOBAR PULIDO. Cód.: 20162150188

Trabajo de grado
Para optar al título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Director
ALVARO ZAPATA.

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA.
FACULTAD DE ADMINISTRACION.
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA.
NEIVA.
2017

DEDICATORIA

Dios, gracias por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo esta meta.
A mí amada esposa YURY y a mi precioso hijo DANIEL ESTEVAN, quienes me
prestaron el tiempo que les pertenecía para terminar este proyecto. Los amo.
A mi madre GLORIA quien me enseñó desde pequeño a luchar por mis metas. Este triunfo
es de ustedes.
A mis hermanos JUAN CARLOS y CESAR AGUSTO, fuente inagotable de apoyo y
cariño y a quienes les prometí terminar. Promesa cumplida.

DANIEL E. ESCOBAR P.

Toda la honra y gloria sea para Dios.

KELLY DUCUARA ARTEAGA.

AGRADECIMIENTOS.

Queremos agradecer al profesor ALVARO ZAPATA, por su apoyo y su tiempo empleado en el desarrollo de este trabajo, sus sugerencias y consejos fueron esenciales en nuestro aprendizaje.... muchas gracias.

A la Extraordinaria compañía INVERSIONES COOMOTOR y todos los colaboradores compañeros de trabajo que nos colaboraron en desarrollar la encuesta; al Doctor ARMANDO CUELLAR ARTEAGA gerente de nuestra Organización. Dios los bendiga.

CONTENIDO.

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TEMA	14
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.2 SUB - LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON LA ALTA GERENCIA.....	14
1.4 TÍTULO.....	14
2. PROBLEMA	15
2.1 PLANTEAMIENTO.....	15
2.2 FORMULACIÓN.....	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3.3 PROPÓSITOS.....	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. HIPÓTESIS	18
6. MARCO TEÓRICO	19
6.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	19
6.1.1 Concepto de Clima Organizacional.....	20
6.1.2 Métodos Comunes de Análisis del Clima Organizacional.....	21
6.1.2.1 Cuestionario de Litwin y Stringer.....	22
6.1.2.2 Cuestionario de Rensis Likert.....	23
6.1.2.3 John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (Tecla).....	25
6.1.2.4 Hernán Álvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.....	26
6.1.3 Conclusiones finales De la Concepción a la Aplicación en las Organizaciones.....	30
6.3 MARCO EMPRESARIAL	32
6.3.1 Reseña histórica.....	32
6.3.2 MISIÓN.....	32
6.3.3 VISIÓN.....	32
6.3.4 OBJETIVOS.....	33
6.3.5 VALORES ORGANIZACIONALES.....	33
6.3.6 SALUD EN EL TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	33
6.3.7 BIENESTAR SOCIAL.....	35
6.3.8 Figura1. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN INVERSIONES COOMOTOR S.A.....	37
6.4 ANTECEDENTES	38

6.5 MARCO CONCEPTUAL.....	38
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
7.1 DEFINICION DE TIPO DE INVESTIGACIÓN A IMPEMENTAR.....	40
7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
7.3.1 Población.....	40
7.3.2 Muestra.....	40
7.4 INSTRUMENTOS DE MEDICIO EN LA INVESTIGACIÓN.....	41
7.4.1 Fuentes primarias.....	41
7.4.2 Fuentes secundarias.....	42
7.4.3 Interpretación y análisis de resultados.....	42
8. RESULTADOS OBTENIDOS.....	43
9. PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO.....	107
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	111
11. CONCLUSIONES.....	112
12. RECOMENDACIONES.....	113
13. BIBLIOGRAFIA.....	114
14. ANEXOS.....	115

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Distribución de la planta de empleados directos de inversiones Coomotor s.a.
- Tabla 2. Resultados obtenidos.
- Tabla 3. Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida.
- Tabla 4. Análisis de la variable 1 proyecto formal de empresa o proyecto institucional.
- Tabla 5. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional.
- Tabla 6. Identificación de las causas.
- Tabla 7. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Tabla 8. Análisis de la variable 2 estructura organizacional.
- Tabla 9. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional.
- Tabla 10. Identificación de las causas.
- Tabla 11. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Tabla 12. Análisis de la variable 3 participaciones.
- Tabla 13. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
- Tabla 14. Identificación de las causas.
- Tabla 15. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Tabla 16. Análisis de la variable 4 instalaciones y elementos de trabajo.
- Tabla 17. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional.
- Tabla 18. Identificación de las causas.
- Tabla 19. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Tabla 20. Análisis de la variable 5 holismo y sinergia.
- Tabla 21. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
- Tabla 22. Identificación de las causas.
- Tabla 23. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Tabla 24. Análisis de la variable 6 liderazgos.
- Tabla 25. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
- Tabla 26. Identificación de las causas.
- Tabla 27. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Tabla 28. Análisis de la variable 7 toma de decisiones.
- Tabla 29. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
- Tabla 30. Identificación de las causas.
- Tabla 31. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Tabla 32. Análisis de la variable 8 trabajo gratificante.
- Tabla 33. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional.
- Tabla 34. Identificación de las causas.
- Tabla 35. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Tabla 36. Análisis de la variable 9 desarrollo personal.
- Tabla 37. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional.

Tabla 38. Identificación de las causas
Tabla 39. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 40. Análisis de la variable 10 relaciones interpersonales
Tabla 41. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 42. Identificación de las causas
Tabla 43. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 44. Análisis de la variable 11 calidad del servicio al cliente interno
Tabla 45. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 46. Identificación de las causas
Tabla 47. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 48. Análisis de la variable 12 solución de conflictos de intereses
Tabla 49. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 50. Identificación de las causas
Tabla 51. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 52. Análisis de la variable 13 libertad de expresión
Tabla 53. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 54. Identificación de las causas
Tabla 55. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 56. Análisis de la variable 14 estabilidad laboral
Tabla 57. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 58. Identificación de las causas
Tabla 59. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 60. Análisis de la variable 15 reconocimientos
Tabla 61. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 62. Identificación de las causas
Tabla 63. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 64. Análisis de la variable 16 salario
Tabla 65. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 66. Identificación de las causas
Tabla 67. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 68. Análisis de la variable 17 normas y reglamentos
Tabla 69. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 70. Identificación de las causas
Tabla 71. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 72. Análisis de la variable 18 evaluación del desempeño
Tabla 73. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional

Tabla 74. Identificación de las causas
Tabla 75. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 76. Análisis de la variable 19 comunicaciones y retroalimentación
Tabla 77. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 78. Identificación de las causas
Tabla 79. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 80. Análisis de la variable 20 selecciones e inducción
Tabla 81. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 82. Identificación de las causas
Tabla 83. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 84. Análisis de la variable 21 identidad e imagen de la organización
Tabla 85. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 86. Identificación de las causas
Tabla 87. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 88. Análisis de la variable 22 celebraciones y ceremonias
Tabla 89. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 90. Identificación de las causas
Tabla 91. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 92. Análisis de la variable 23 grupos informales y uso del tiempo libre
Tabla 93. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 94. Identificación de las causas
Tabla 95. Análisis de la variable 24 valores
Tabla 96. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 97. Identificación de las causas
Tabla 98. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 99. Análisis de la variable 25 multiculturalismo
Tabla 100. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional
Tabla 101. Identificación de las causas
Tabla 102. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante
Tabla 103. Plan de acción y mejoramiento

LISTA DE GRAFICAS.

- Imagen 1. Archivo Inversiones
- Imagen 2. Archivo Inversiones
- Imagen 3. Archivo Inversiones
- Imagen 4. Archivo Inversiones
- Imagen 5. Archivo Inversiones
- Imagen 6. Archivo Inversiones
- Imagen 7. Archivo Inversiones
- Imagen 8. Archivo Inversiones
- Imagen 9. Archivo Inversiones
- Imagen 10. Archivo Inversiones
- Imagen 11. Archivo Inversiones
- Imagen 12. Archivo Inversiones
- Imagen 13. Archivo Inversiones
- Imagen 14. Archivo Inversiones
- Imagen 15. de internet
- Imagen 16. de internet
- Imagen 17. de internet
- Imagen 18. Posición del clima organizacional
- Imagen 19. Variable 1
- Imagen 20. Causa variable 1
- Imagen 21. Variable 2
- Imagen 22. Causa variable 2
- Imagen 23. Variable 3
- Imagen 24. Causa variable 3
- Imagen 25. Variable 4
- Imagen 26. Causa variable 4
- Imagen 27. Variable 5
- Imagen 28. Causa variable 5
- Imagen 29. Variable 6
- Imagen 30. Causa variable 6
- Imagen 31. Variable 7
- Imagen 32. Causa variable 7
- Imagen 33. Variable 8
- Imagen 34. Causa variable 8
- Imagen 35. Variable 9
- Imagen 36. Causa variable 9
- Imagen 37. Variable 10
- Imagen 38. Causa variable 10
- Imagen 39. Variable 11
- Imagen 40. Causa variable 11
- Imagen 41. Variable 12
- Imagen 42. Causa variable 12
- Imagen 43. Variable 13
- Imagen 44. Causa variable 13
- Imagen 45. Variable 14

Imagen 46. Causa variable 14
Imagen 47. Variable 15
Imagen 48. Causa variable 15
Imagen 49. Variable 16
Imagen 50. Causa variable 16
Imagen 51. Variable 17
Imagen 52. Causa variable 17
Imagen 53. Variable 18
Imagen 54. Causa variable 18
Imagen 55. Variable 19
Imagen 56. Causa variable 19
Imagen 57. Variable 20
Imagen 58. Causa variable 20
Imagen 59. Variable 21
Imagen 60. Causa variable 21
Imagen 61. Variable 22
Imagen 62. Causa variable 22
Imagen 63. Variable 23
Imagen 64. Causa variable 23
Imagen 65. Variable 24
Imagen 66. Causa variable 24
Imagen 67. Variable 25
Imagen 68. Causa variable 25

LISTA DE FIGURAS

figura1. organigrama de la organización inversiones coomotor s.a

INTRODUCCIÓN

Toda Organización necesita de la planeación y coordinación de actividades para la conquista de los diversos objetivos los cuales van desde abarcar mayor mercado, obtener rentabilidad, incrementar ventas y lograr posicionamiento de productos o servicios entre otros. Pero tanto la planeación como la ejecución de estas actividades requieren del interactuar de las personas lo que implica establecer relaciones laborales y determinar jerarquías para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales. Así, las personas de la organización, se convierten en un aspecto fundamental para la administración de los recursos y a su vez es el pilar del clima organizacional que es un aspecto determinante para la productividad del talento humano ejecutor de los recursos.

El clima organizacional determina el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas, convirtiéndose en un tema tan importante como la generación de ventas y el capital económico, pues del agrado, bienestar o satisfacción de los empleados depende la imagen y desempeño de las actividades, además del interés de los empleados por estar en armonía con el desarrollo empresarial, considerando que la organización les provee seguridad y bienestar para el logro de sus metas personales. Adicionalmente no se debe dejar de lado el hecho de que el talento humano es el capital más importante dentro de toda organización, pues es el personal quien hace productivos los recursos invertidos y su comportamiento y bienestar se refleja en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos.

Así, el clima organizacional ha resultado ser un elemento determinante en la productividad y calidad de una empresa. Sin duda, un factor de gran importancia del clima organizacional es aquel que tiene que ver con las percepciones que el trabajador tiene sobre la estructura y procesos de su medio ambiente laboral. la percepción del trabajador es resultado de sus interacciones con la empresa; es decir, es el resultado de la interacción entre sus características personales y las organizacionales. En este mismo sentido, es el clima organizacional el que promueve cierto tipo de comportamiento en los trabajadores.

Un Clima Organizacional favorable, es donde el ambiente de trabajo sea agradable y motivador para los empleados, se considera una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, y como tal deben estudiarlo, valorarlo e intervenirlo positivamente.

El presente trabajo de grado pretende identificar el clima organizacional en la empresa INVERSIONES COOMOTOR S.A. a partir de la identificación previa de sus necesidades, mediante un diagnóstico basado en el método inductivo el cual consiste en un análisis ordenado de la información obtenida mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico, que para el caso es la encuesta.

1. TEMA

Clima organizacional.

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Proceso Gerencial

1.2 SUB - LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Recurso Humano- Clima Organizacional

1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON LA ALTA GERENCIA

Una de las áreas de desempeño más importantes para el ejercicio profesional y a nivel de especialización en Alta Gerencia es el manejo, dirección o asesoría en temas relacionados con el talento humano.

De acuerdo a lo anterior, el presente proyecto de investigación se relaciona totalmente con la especialización en Alta Gerencia, pues la medición del clima laboral de una organización, permite no solo la aplicación y análisis de herramientas de evaluación, sino el planteamiento de pautas para tomar decisiones pertinentes al talento humano de una empresa. En este caso, este estudio se realiza para la empresa INVERSIONES COOMOTRO S.A.

1.4 TÍTULO

**MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
GRATIFICANTES EN INVERSIONES COOMOTOR S.A.**

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO

La existencia de cualquier organización solo es posible con la cooperación de dos o más personas y por tal razón los roles que se asumen y la manera cómo interactúan cobran una gran importancia, esto teniendo en cuenta que el comportamiento de quienes ejercen actividades dentro de una organización se ve influenciado por las percepciones que cada integrante de la empresa perciba de distintos factores inherentes al interactuar laboral. De ahí que el ambiente de trabajo o clima organizacional cobra gran relevancia.

Un buen o mal clima laboral genera consecuencias para la empresa bien sea positiva o negativamente, por tal razón no se le puede restar importancia a este aspecto que influye en las personas que laboran para la organización y el logro de los objetivos corporativos. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la necesidad de evaluar el clima organizacional en la organización Inversiones Coomotor S.A.

Por tal razón es necesario hacer una medición del clima organizacional a fin de obtener información relevante y real sobre la percepción de los empleados respecto a su lugar de trabajo. Con base en los resultados obtenidos, la empresa debe tomar decisiones pertinentes que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos, tomando como base una propuesta de mejora para fortalecer las debilidades del clima organizacional.

2.2 FORMULACIÓN.

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional de la empresa INVERSIONES COOMOTOR SA?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estudiar si el clima organizacional es plenamente gratificante en Inversiones Coomotor S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Medir las percepciones de los empleados de Inversiones Coomotor S.A, en su ambiente interno de trabajo.
- Identificar las causas por las cuales no es plenamente gratificante el ambiente de trabajo, la creatividad y productividad de los individuos: y su relación directa con su satisfacción y motivación personal.
- Analizar y establecer las soluciones propuestas por los empleados de la empresa Inversiones Coomotor S.A.
- Realizar un plan de mejoramiento para lograr una cultura y un clima organizacional plenamente gratificante en Inversiones Coomotor S.A.

3.3 PROPÓSITOS

Realizar un trabajo de grado con base en las teorías de cultura y clima organizacional, sus elementos, variables de medición y aspectos de mejora que permitan una eficiente administración del talento humano a fin de obtener el título como especialista en Alta Gerencia.

Intentar identificar el clima organizacional en INVERSIONES COOMOTOR S.A. como parte de sus actividades y mejor desempeño del área de talento humano en cuanto al bienestar y desarrollo del personal de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN.

El desarrollo del proyecto permitirá la profundización de un área de interés en el desempeño profesional y especialista en el área de Administrador y Economía. Está área de interés es el estudio del clima organizacional y la importancia de generar buenos ambientes de trabajo en busca de la productividad laboral. Esto va más allá de adoptar los desarrollos conceptuales y metodológicos de otras profesiones y disciplinas que han estudiado el asunto del clima organizacional, y se interesa por adaptar y mejorar los desarrollos organizacionales a las realidades del clima laboral de un ambiente particular. No se trata entonces de aplicar una metodología universal de diagnóstico de clima organizacional, ni generalizar sus resultados, sino de conocer cuáles son y cómo se comportan los diferentes factores del sistema organizacional que determinan un clima laboral particular.

Los resultados de la aplicación del instrumento permitirán solucionar y mejorar las debilidades que se identifiquen con el estudio del clima organizacional de la empresa INVERSIONES COOMOTOR S.A. Igualmente, se destaca que la empresa nunca ha realizado un estudio del clima organizacional, y por tanto sus resultados serán de gran utilidad para la toma de decisiones en la gestión del talento humano. Con este estudio, se inicia una nueva era en cuanto al manejo del clima de trabajo.

5. HIPÓTESIS

Una propuesta de mejora el clima organizacional de INVERSIONES COOMOTOR S.A con base en los resultados del diagnóstico del mismo, permitirá a la empresa mejorar sus niveles de productividad laboral y por ende su desempeño económico y en el mercado.

Para el Área de Recursos Humanos de INVERSIONES COOMOTOR S.A es relevante conocer la situación del clima organizacional y con base en sus resultados hacer una propuesta de mejora.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Clima Organizacional

Entre las diferentes definiciones o aproximaciones al concepto de clima Organizacional. Algunos autores como Ouchi (1981), lo identifican como un componente o elemento más de la cultura debido a que plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura Organizacional de una compañía. Otros autores como Zapata (2000), lo explican cómo partes dependientes entre sí incluyendo adicionalmente el concepto de identidad, él se basa en autores como Belanger y Nizard que dicen al respecto: Belanger (1986), el clima Organizacional está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo.

La identidad según Nizard (1983), se refiere a la especificidad de la organización.

Esta adquiere forma de acuerdo a la organización de un nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa.

Otros autores como Robbins (1999), Gibbson, Ivancevich y Donnelly (1983), en sus definiciones no demarcan ninguna diferencia, cuando definen tanto cultura como clima como la personalidad y carácter de una organización. Y por último encontramos los que consideran el clima de manera independiente al análisis cultural como Foucher y Soucy.

¿Qué elementos constituyen el concepto de clima Organizacional y la importancia de su estudio dentro de las organizaciones?

- El clima se refiere a las características del ambiente.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene relaciones sobre el comportamiento laboral
- El Clima es una variable independiente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema independiente altamente dinámico Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Con esto se podría llevar a cabo un completo análisis de las distintas concepciones de clima organizacional, teniendo en cuenta los distintos elementos que lo componen y algunos aspectos que no incluye dentro del ambiente organizacional, así como los elementos esenciales que hacen

parte de un ambiente organizacional adecuado y que se ajuste a las necesidades de la organización.

6.1.1 Concepto de Clima Organizacional

El concepto de clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/Organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Los investigadores se han circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

Existen dos tipos de enfoque para el estudio del clima Organizacional: estructural y subjetivo. El estructural ha sido presentado por Forehand y Gilmer⁴, donde describen el clima Organizacional como: "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman." Escogieron cinco variables estructurales objetivas para describir el clima como son: el tamaño, la estructura Organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas.

El otro enfoque, el subjetivo, presentado por Halpin y Crofts⁵, describe el clima Organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dicen, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es la *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Consideran que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

El enfoque más reciente de la concepción del clima consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva y es expresado por *Litwin Y Stringer*, que lo definen como: "Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

El clima Organizacional representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Estos enfoques han llevado a diferentes definiciones de clima Organizacional como son:

*Gibson, Ivancevich y Donnely*⁶ : "El clima Organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la Organización" *Taigun y Litwin*⁷ (1968): "El

clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización".

Alexis Goncalves: "el clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima Organizacional es la configuración de características de la organización que influyen en el comportamiento del individuo, con un componente multidimensional de elementos, que hacen necesario para su estudio la consideración de los componentes físicos y humanos de la organización.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. Tal como se muestra por Litwin y Stinger (1978) en el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Esto es sustentado igualmente por Sudarsky (1977) al decir que el clima Organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellas.

6.1.2 Métodos Comunes de Análisis del Clima Organizacional

En cuanto al método de análisis del clima Organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional, Según *Brunet*⁸, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.

- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima Organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas. Entre los cuestionarios más utilizados están:

6.1.2.1 Cuestionario de Litwin y Stringer

Para estos autores el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

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

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

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

Normas de Excelencia; es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

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

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

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

6.1.2.2 Cuestionario de Rensis Likert

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

- El primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.
- El segundo permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:

Clima de tipo autoritario

Sistema I - Autoritarismo explotador.

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

La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier

implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Seminario IV - Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

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

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

6.1.2.3 John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (Tecla)

El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo Organizacional en la empresa.

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

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

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

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

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

Evaluación del Método

Ventajas

- Permite detectar el sesgo miento de las respuestas y el grado de desconfianza hacia todo el procedimiento.
- Presenta los resultados según las unidades de trabajo, ósea los equipos o grupos en la organización.
- Han demostrado su capacidad para ser utilizados en diversos tipos de organizaciones.
- Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información.

Desventajas

- La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen al comportamiento de los individuos.
- Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se relega la consideración de los componentes físicos y organizacionales que influyen en el ambiente de trabajo.
- La mecánica del diseño del modelo no brinda facilidad para su modificación.

- El cuestionario no está diseñado para la recolección sobre alternativas de solución a las causas que afectan negativamente dimensiones del clima organizacional. El modelo permite el diagnóstico del clima actual, pero ignora los planteamientos de la situación ideal.
- El instrumento presenta varias preguntas formuladas en termino similares y que hacen referencia al mismo aspecto, esto puede resultar monótono y repetitivo para quien lo responde.

6.1.2.4 Hernán Álvarez - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Alvarez 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 Alvarez son los siguientes:

Claridad Organizacional

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

Estructura Organizacional.

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

Participación

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

Instalaciones

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

Comportamiento sistémico

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

Relación Simbiótica

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

Liderazgo

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

Consenso

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

Trabajo Gratificante

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

Desarrollo Personal

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

Elementos de Trabajo

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

Relaciones Interpersonales

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

de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

Solución de Conflictos

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

Expresión informal positiva

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

Estabilidad laboral

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

Valoración

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

Salario

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

Agilidad

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

Evaluación del desempeño

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

Retroalimentación

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

Selección de Personal

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

Inducción

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

Imagen de la organización

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

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

Evaluación del modelo

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

Ventajas

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

Desventajas

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

Comentarios respecto a la aplicación del modelo

Aplicar la herramienta y en general realizar una evaluación del clima en un área específica de una organización de gran tamaño puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis.

Para realizar una investigación de este tipo es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, porque en el caso del clima organizacional donde la percepción de las personas es la base para el análisis posterior, puede encontrarse que los funcionarios tienen tendencia a guardarse su opinión real y expresar todo tipo de apreciaciones.

Un aspecto que puede favorecer los estudios del clima organizacional en cuanto a la objetividad de las respuestas, es garantizar la confidencialidad de la información y el anonimato del encuestado.

Como la herramienta es tan extensa, las personas solo aportan causas y soluciones con mayor frecuencia en los primeros factores, después se cansan y su aporte disminuye considerablemente.

6.1.3 Conclusiones finales De la Concepción a la Aplicación en las Organizaciones.

Que el clima Organizacional no estudia en su totalidad la cultura de una organización, hace parte de uno de sus elementos de evaluación al enfocarse directamente en las percepciones que tienen los empleados sobre las características de la cultura Organizacional.

En este sentido, podríamos representarlo como si la cultura fuese la personalidad de la organización; como un sistema de significado compartido entre sus miembros y el clima Organizacional fuere la percepción que tienen los individuos de sí mismos y de la organización.

El clima Organizacional, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales.

La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Para ello debe tenerse en cuenta el factor humano y evaluarlo a través de un análisis de su ambiente laboral (clima), que le permite identificar los factores de motivación y satisfacción para lograr los resultados.

El objeto de estudio del Clima Organizacional es analizar la disposición y aceptación de las personas hacia la organización a la que pertenecen.

El estudio del Clima Organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que la componen para trabajar por buscar el logro de esa razón de ser.

Así como el Clima organizacional está orientado hacia la percepción de los trabajadores acerca de la organización, no debe dejarse a un lado su percepción hacia el puesto de trabajo; dichas percepciones están determinadas por las actitudes del trabajador que a su vez están basadas en creencias y valores, desarrolladas en el mismo puesto en el que labora.

Las actitudes están determinadas por las características del “debería ser” de su puesto de trabajo.

Todo esto representa el medio ideal para que las actividades de los trabajadores no se limiten con solamente acabar a todo lugar sus tareas si no que se preocupe más por la calidad del trabajo que desarrolla contribuyendo así a la eficiencia de la empresa.

De igual manera debe tenerse en cuenta el efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado, tras investigaciones acerca del tema, los resultados han demostrado que el interés fundamental de los gerentes inclinados por las satisfacciones en el puesto del trabajo, es el mejorar el desempeño del trabajador, es por esto que es preciso evaluar este el impacto de la satisfacción sobre la productividad del empleado, el ausentismo y la rotación.

Aunque la satisfacción en el trabajo no conduce por fuerza a que una persona desempeñe bien una tarea específica¹¹, es importante por varias razones. La satisfacción representa un resultado de la experiencia del trabajo, por lo que altos niveles de descontento contribuyen a que los gerentes identifiquen problemas organizacionales que exigen atención. Además, el descontento en el trabajo se vincula estrecha mente con el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental. Por ejemplo, es probable que los empleados muy descontentos se ausenten del trabajo y lo abandonen por otro. Los altos niveles de ausentismos y la rotación son costosos para las organizaciones. Por lo tanto, la profunda relación entre el descontento, el ausentismo y la rotación constituye una razón apremiante para preocuparse por la satisfacción del empleado en el trabajo.

Aunque los valores no tienen impacto directo sobre el comportamiento, los valores influyen fuertemente las actitudes de las personas, así pues, conocer el sistema de valores de un individuo puede dar idea de sus actitudes.

6.2 MARCO EMPRESARIAL

El trabajo será desarrollado en la empresa INVERSIONES COOMOTOR S.A de la cual se presentan a continuación los siguientes aspectos:

6.2.1 Reseña histórica.

INVERSIONES COOMOTOR S.A., se constituyó inicialmente como sociedad limitada mediante escritura pública número 0780 del veintiséis (26) de Marzo de mil novecientos noventa y nueve (1.999). Luego se transformó en Sociedad Anónima con la escritura número 2.450 del ocho (8) de Septiembre de mil novecientos noventa y nueve (1.999). Su término de duración es de 100 años contados a partir de la fecha de constitución y se extiende hasta el año 2099. Es una entidad privada con ánimo de lucro, creada con el fin de administrar correcta y eficazmente los bienes que posee y en general para contribuir con el mejoramiento al sector comercial en el cual presta sus servicios.

INVERSIONES COOMOTOR S.A., nace en el año 1999 de la iniciativa de un grupo de empresarios con reconocida trayectoria en el Departamento del Huila; se crea con el fin de atender la permanente demanda de productos y servicios del parque automotor de empresas transportadoras públicas y privadas.

Actualmente la empresa cuenta con tres (3) Establecimientos comerciales debidamente registrados ante la Cámara de Comercio de Neiva y cuenta con toda la documentación y certificaciones necesaria para el desarrollo de sus actividades comerciales.

6.2.2 MISIÓN.

INVERSIONES COOMOTOR S.A., es una empresa comercializadora de combustibles, lubricantes, repuestos y accesorios para vehículos automotores, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, para mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y sus familias. Apoyados en modernas estaciones de servicio para ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de la más alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad.

6.2.3 VISIÓN.

Seremos en 2020 la empresa del Sur colombiano más confiable en la comercialización de combustible, lubricantes y accesorios para vehículos automotores.

6.2.4 OBJETIVOS.

- Ser líderes en la prestación de servicios y venta de bienes al gremio automotriz contribuyendo con el desarrollo socio económico del Departamento.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo calidad y economía.
- Capacitar y entrenar permanentemente a nuestro talento humano, para ofrecer una excelente atención en la asesoría a nuestros clientes.
- Innovar continuamente los procedimientos administrativos y recursos tecnológicos para continuar siendo competitivos.

6.2.5 VALORES ORGANIZACIONALES

“LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES ES NUESTRO PRINCIPAL VALOR”

- ✓ Satisfacción al Cliente
- ✓ Lealtad
- ✓ Competitividad
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso

INVERSIONES COOMOTOR S.A., cuenta con más de 17 años de trayectoria en el mercado, caracterizándonos por ofrecer productos y servicios de alta calidad lo que nos permite ubicarnos como una de las mejores empresas del Sur Colombiano.

6.2.6 SALUD EN EL TRABAJO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. Para dar cumplimiento a la resolución 1356 del 2013 y al cronograma de actividades se realizaron las reuniones mensuales del comité paritario de salud ocupacional.



Imagen 1. Archivo Inversiones

2. Se capacito al personal sobre el manejo de los elementos de protección personal y a su vez se hizo entrega y se hizo entrega



Imagen 2. Archivo Inversiones

3. Se capacito al personal en trabajo en alturas.



Imagen 3. Archivo Inversiones

4. Se realizaron actividades de promoción y Prevención como exámenes de ingreso, Egreso y periódicos a todos los colaboradores Según el profesiograma.



Imagen 4. Archivo Inversiones



Imagen 5. Archivo Inversiones

5. Se realizaron las votaciones y la elección Del comité de convivencia.



Imagen 6. Archivo Inversiones

6. Todos los miércoles se realizan las pausas Activas con el personal



Imagen 7. Archivo Inversiones

7. Se capacito al personal operativo en el Manejo se sustancias químicas dictado por La ARL La Equidad



Imagen 8. Archivo Inversiones

8. Mensualmente se realizan inspecciones de Seguridad en las estaciones de servicio con el fin de Vigilar las condiciones de los colaboradores y mitigar los riesgos

9. Se capacito al personal en el decreto 1443 de 2014 el 26 de mayo de 2015 el cual se dictan las disposiciones para la implementación de sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

10. Se capacito a todos los colaboradores y brigadistas sobre gestión de riesgos de desastre incluyendo primeros auxilios, manejo de extintores y evacuación dictado por la ARL La Equidad.



Imagen 9. Archivo Inversiones

6.2.7 BIENESTAR SOCIAL.

En cumplimiento del programa de bienestar social la empresa dispuso los recursos necesarios que permitieron llevar a cabo diferentes actividades deportivas, culturales y recreativas para los colaboradores y sus familias, dentro de las cuales se destacaron:



Imagen 10. Archivo Inversiones



Imagen 11. Archivo Inversiones



Imagen 12. Archivo Inversiones

Celebración de los cumpleaños al personal, celebración del 1 de mayo día del trabajador, Se otorgó a cada colaborador el 50% de la póliza exequial los olivos, participación en las olimpiadas XVII de Coomotor, Se les concedió a los hijos de los colaboradores un bono estudiantil por valor de \$35.000 y \$40.000, se les celebro el día de los niños a los hijos de los colaboradores, Fiesta de fin de año y entrega de anchetas, Se entregaron auxilios educativos a los colaboradores que están cursando programas de pregrado en las diferentes universidades



Imagen 13. Archivo Inversiones

Imagen 14. Archivo Inversiones

Imagen 15. de internet

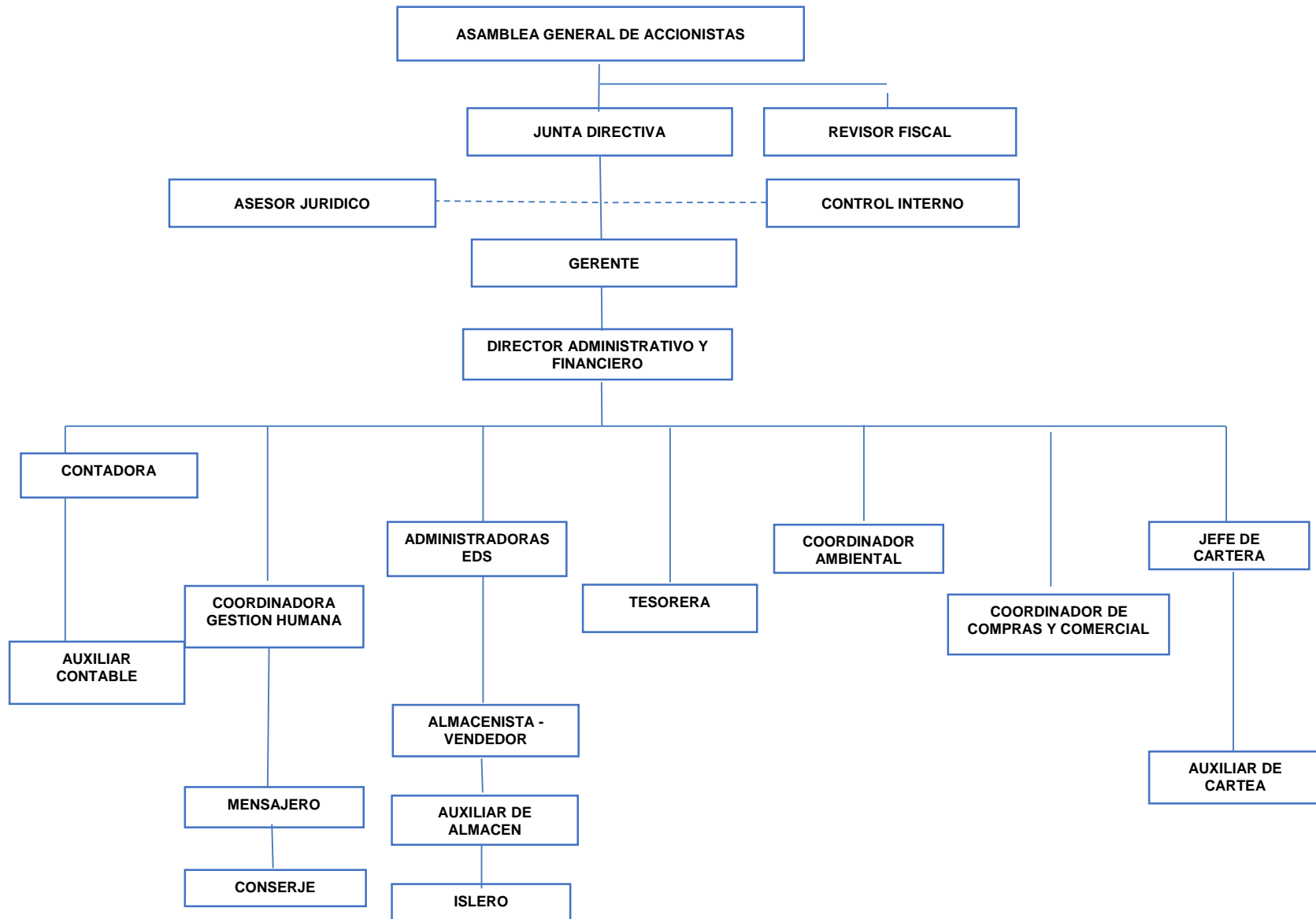


Imagen 16. de internet



Imagen 17. de internet

6.2.8 Figura1. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN INVERSIONES COOMOTOR S.A.



6.3 ANTECEDENTES.

No hay ningún antecedente o estudio sobre el clima organizacional de Inversiones Coomotor S.A, en el año 2016 se creó el comité de convivencia laboral con Kelly Ducuara como presidente del comité y con indicaciones para velar por el clima de la empresa. En el mes de enero se aplicó una encuesta de Cultura organizacional y bienestar laboral con buenos resultados.

6.4 MARCO CONCEPTUAL.

CLIMA ORGANIZACIONAL. “Se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su comportamiento”⁰¹

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. “Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.”⁰²

CONFLICTOS. “Es la percepción y forma en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.”⁰³

CONFRONTACIÓN. “El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.” ⁰⁴

DESAFÍO. “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.”⁰⁵

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.”⁰⁶

DIAGNÓSTICO. “Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.”⁰⁷

01 JERICÓ, pilar. Del profesional con talento al talento organizativo. Bogotá: Legis. 2005. p-48

02 Ibid. P-48

03 JERICO, Opt.cit. P-49

04 Ibid. P-49

05 LITWIN, G. y STINGER, H. Clima organizacional, NewYork: Simon & Schuster, 1978.p-123

06 URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología Organizacional, Aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

07 Ibid p-63

EVALUAR. Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

FACTORES FÍSICOS DEL AMBIENTE. “Se refiere a las condiciones de los recursos materiales, es decir: humedad, iluminación, temperatura, aseo, orden, riesgos para la salud durante los desempeños, mantenimiento de herramientas, disponibilidad de recursos tecnológicos, amplitud de área de trabajo, espacio compartido con otros integrantes de la organización, entre otros.”⁰⁸

INDICADORES DE GESTION. Un significado más exacto sobre indicadores de gestión es el dado por Jesús Mauricio Beltrán y lo define como “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas por el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.”⁰⁹

PARTICIPACIÓN. Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

PLANIFICACIÓN. Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. Puede ser definida como una “actitud general del individuo hacia su trabajo.”¹⁰

RETROALIMENTACION. “Se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.”¹¹

08 URDANETA Opt. City. P-72

09 BELTRAN, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, 2 ed., 3R editores: Bogotá, 1998

10 JERICÓ, Opt.Cit. P-49

11 Disponible en : <http://www.agapea.com/Gestion-y-Desarrollo-de-los-Recursos-Humanos-n228023i.htm>

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 DEFINICION DE TIPO DE INVESTIGACIÓN A IMPEMENTAR

Método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se desarrolla es inductivos acuden a técnicas de específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También puede utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores. La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Este proyecto es inductivo porque se puede identificar las características del problema mediante las encuestas realizadas a los empleados de INVERSIONES COOMOTO S.A,

7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

7.3.1 Población.

Los empleados de la empresa INVERSIONES COOMOTOR S.A.

7.3.2 Muestra.

La Planta de personal de la Organización INVERSIONES COOMOTOR S.A. es de 45 colaboradores directos e indirectos; los empleados directos organizacionalmente se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 1 Distribución de la planta de empleados directos de INVERSIONES COOMOTOR S.A.

PLANTA DE PERSONAL DIRECTA	
CARGO	CANTIDAD
Administradoras	3
Contadora	1
Coordinador de Gestión Humana	1
Tesorero	1
Coordinador Ambiental	1
Almacenistas	2
Auxiliar de contabilidad	1
Auxiliar de cartera	1
Mensajero	1
Personal Operativo de Islas	20
	32

El instrumento se aplicará al 100% de la población directa de la empresa (32 colaboradores), no es necesario implementar el método de muestreo aleatorio ya que la población es baja.

7.4 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN EN LA INVESTIGACIÓN

Para la recolección de información se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias. La técnica para la recolección de datos primarios fue mediante la aplicación de encuestas a los empleados cuyas preguntas se fundamentaban en el clima organizacional.

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

7.4.1 Fuentes primarias.

Se utilizará una encuesta diseñada para la respectiva medición.

El formulario que se presentó a los colaboradores, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos del clima organizacional.

En cada factor se encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales se deben contestar de la manera más objetiva posible.

Los factores a evaluar se encuentran numerados a continuación:

1. **PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL.**
2. **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**
3. **PARTICIPACION.**
4. **INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.**
5. **HOLISMO Y SINERGIA.**
6. **LIDERAZGO.**
7. **TOMA DE DECISIONES.**
8. **TRABAJO GRATIFICANTE.**
9. **DESARROLLO PERSONAL.**
10. **RELACIONES INTERPERSONALES.**
11. **CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.**
12. **SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES.**
13. **LIBERTAD DE EXPRESION.**
14. **ESTABILIDAD LABORAL.**
15. **RECONOCIMIENTO.**
16. **SALARIO.**
17. **NORMAS Y REGLAMENTOS.**
18. **EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**
19. **COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION.**
20. **SELECCION E INDUCCION.**
21. **IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.**
22. **CELEBRACIONES Y CEREMONIAS.**
23. **GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE.**
24. **VALORES.**
25. **MULTICULTURALISMO.**

7.4.2 Fuentes secundarias.

La investigación estará soportada en información bibliográfica sobre clima organizacional, así como documentos, artículos, trabajos de grado y otros materiales que contengan información pertinente y relevante para la investigación.

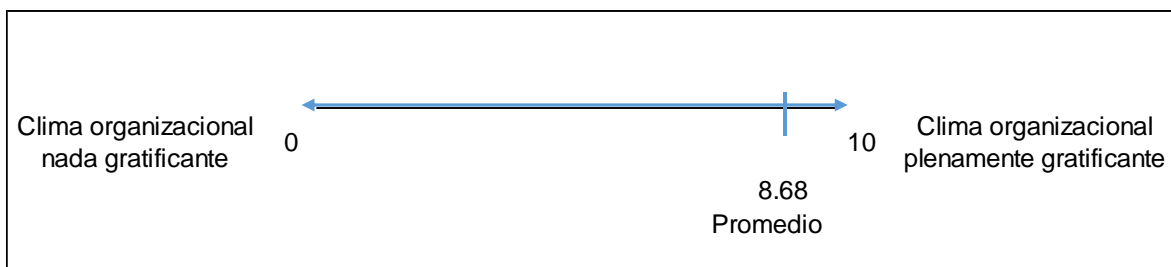
7.4.3 Interpretación y análisis de resultados.

Se utiliza el análisis estadístico donde la presentación de los resultados se hace mediante gráficas y tablas con porcentajes y valores estadísticos.

8. Tabla 2. RESULTADOS OBTENIDOS

No	FACTORES	Media	Moda	Desviación
1	CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	9,7	10	3,32
2	NORMAS Y REGLAMENTOS	9,6	10	3,24
3	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	9,5	10	3,22
4	VALORES	9,4	10	3,17
5	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9,4	10	3,17
6	SALARIO	9,4	10	3,17
7	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.	9,4	10	3,20
8	MULTICULTURALISMO	9,2	10	3,10
9	CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	9,1	10	3,01
10	SELECCION E INDUCCION	9,0	10	3,03
11	ESTABILIDAD LABORAL	9,0	10	2,97
12	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8,9	10	3,03
13	DESARROLLO PERSONAL	8,9	10	2,94
14	TOMA DE DECISIONES	8,9	10	3,02
15	TRABAJO GRATIFICANTE	8,7	10	2,96
16	LIDERAZGO	8,6	10	2,89
17	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,4	10	2,82
18	LIBERTAD DE EXPRESION	8,4	10	2,78
19	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	8,2	10	2,75
20	PARTICIPACION.	8,1	10	0,84
21	PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONA	7,8	10	2,73
22	HOLISMO Y SINERGIA	7,7	10	2,78
23	SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	7,3	10	2,79
24	RELACIONES INTERPERSONALES	7,1	5	2,82
25	RECONOCIMIENTO	7,1	10	2,83
PROMEDIO GENERAL		8.68		

Imagen 18. Posición del clima organizacional



La calificación del clima organizacional de Inversiones Coomotor en una escala de 0 a 10 donde 0 es “clima organizacional nada gratificante” y 10 “clima organizacional plenamente gratificante” es de 8.68, dicho resultado es obtenido de la sumatoria del promedio (media) de los 25 factores evaluados.

Tabla 3. Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida

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

De acuerdo a la tabla de valoración del clima organizacional la calificación obtenida es BUENO, esto quiere decir que el clima organizacional en general es bueno, pero no plenamente gratificante; a continuación, analizaremos cada pregunta para identificar las causas y posibles soluciones para lograr que el clima sea plenamente gratificante.

8.1 Tabla 4. ANALISIS DE LA VARIABLE 1 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL.

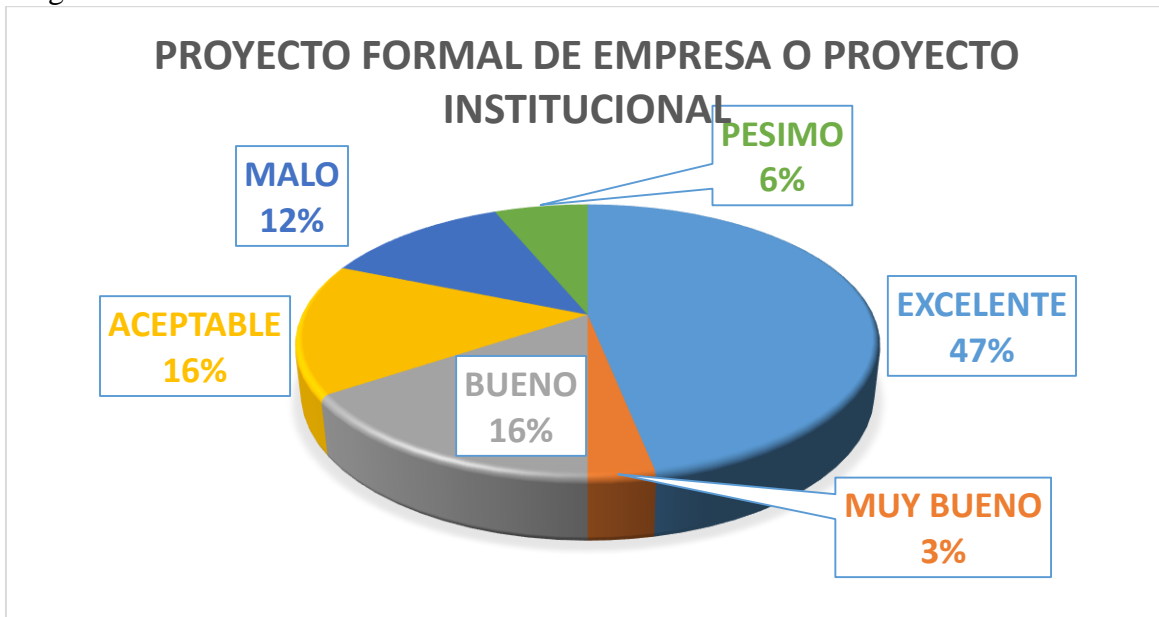
Media	Moda	Desviación
7.84	10.0	2.73

Tabla 5. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Inversiones Coomotor S.A.?

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	47%	15
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	16%	5
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	16%	5
4,0 - 5,9	MALO	13%	4
0,0 - 3,9	PESIMO	6%	2
		1	32

Imagen 19. Variable 1



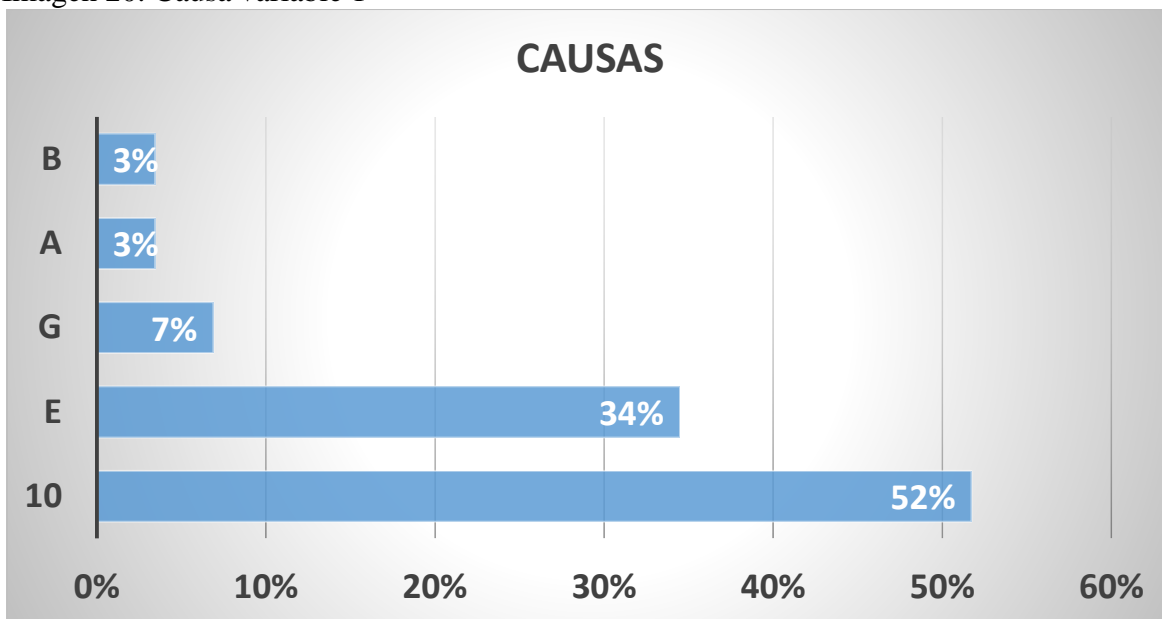
El 47% de los encuestados manifiestan que el conocimiento de la visión, la misión las estrategias, los objetivos y las políticas de Inversiones es, Excelente.

Tabla 6. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	52%	15
Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	e	34%	10
Otras causas ¿Cuáles?	g	7%	2

No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos	a	3%	1
Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	b	3%	1
		1	29

Imagen 20. Causa variable 1



El 52% de los encuestados no identificaron una causa, pero un 34% manifiestan que le han informado al respecto, pero, la verdad, no han prestado la atención suficiente.

Tabla 7.
DENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. colocarlas impresas en un lugar visible de la empresa	b. Enviar correo o folletos con esta información debido a que es nueva
a. creo que nos han dado las charlas correspondientes a ella pero todo va en el interés de la persona en aprender y conocer	-
a. revisar constantemente la visión, misión, política de inversiones Coomotor	b. consultar periódicamente
a. el libro que nos dieron es una estrategia excelente	-
a. prestar más atención y asistir más a lo anterior	-
a. mas socialización del tema	-

a. una cartilla del sistema de gestión sst	-
a. publicar en un lugar visible	b. socializar en una reunión
a. colocarlas en lugares estratégicos donde podamos verlas a diario	-
a. debo estar más comprometida	-
a. realizar una socialización por parte de la gerencia y la alta dirección de toda la dirección estratégica de la empresa, misión, visión, objetivos y políticas	-
a. ser de estricto cumplimiento el aprenderlas y constantemente ser evaluados y recordados como pilares fundamentales del buen funcionamiento de la organización	-

De las posibles soluciones la que más frecuencia tiene es colocar la misión, visión, objetivos y políticas en un lugar visible de la organización y socializar su contenido.

8.2 Tabla 8. ANALISIS DE LA VARIABLE 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Media	Moda	Desviación
8.24	10.0	2.75

Tabla 9. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	48%	14
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	17%	5
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	17%	5
4,0 - 5,9	MALO	10%	3
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	29

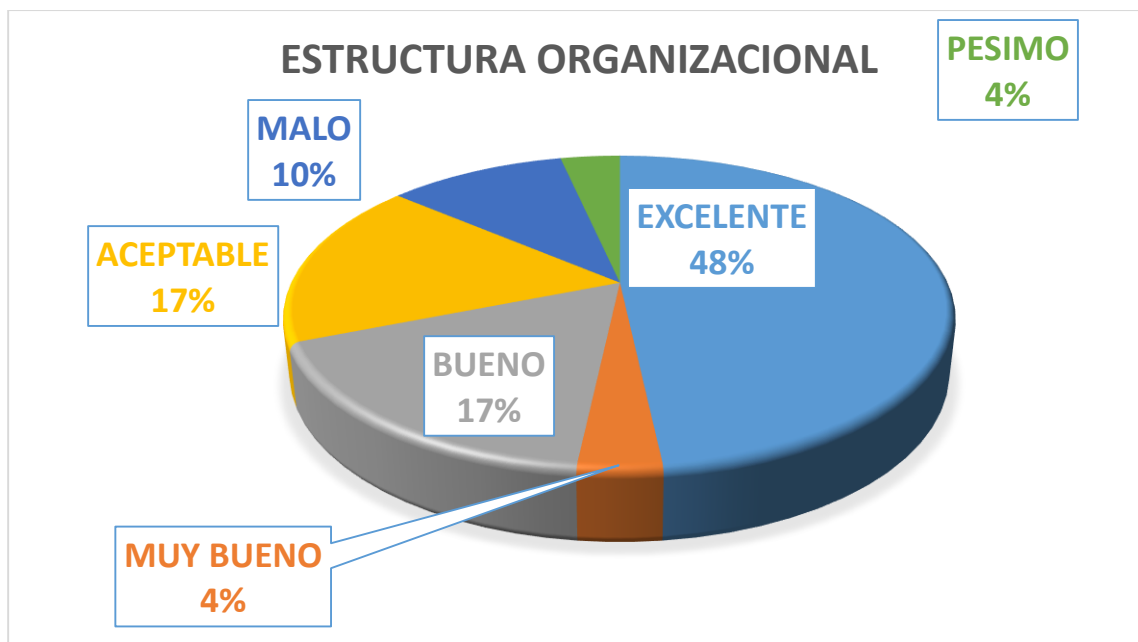


Imagen 21. Variable 2

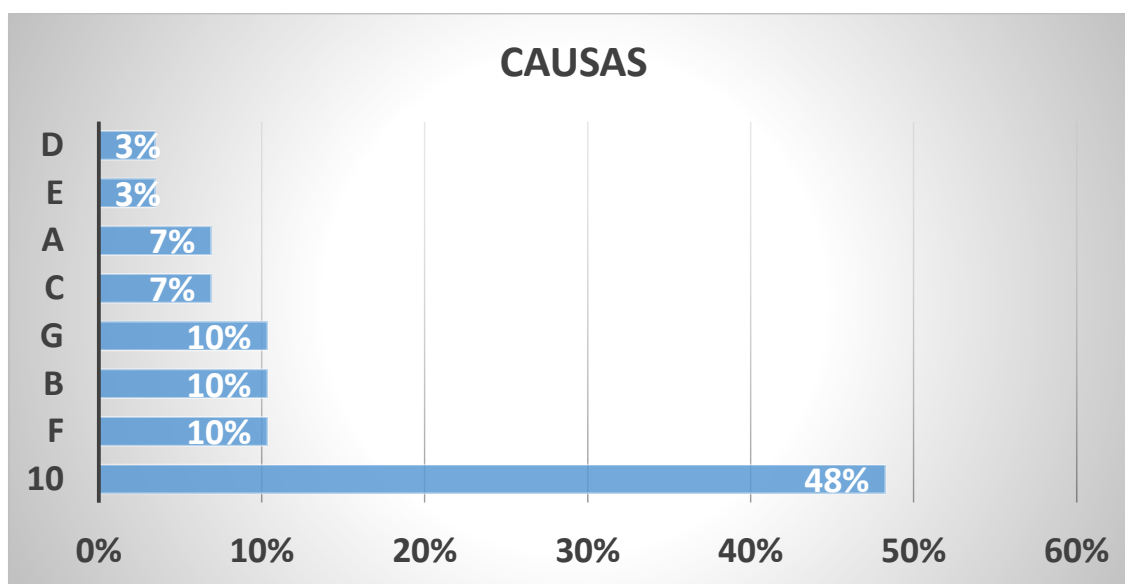
De los 29 encuestados 14 personas manifestaron que la estructura organizacional permite de manera excelente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de Inversiones Coomotor S.A.

Tabla 10. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	48%	14
A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones	f	10%	3
En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución	b	10%	3
Otras causas ¿Cuáles?	g	10%	3
Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	c	7%	2
Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	a	7%	2

Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	e	3%	1
No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	d	3%	1
		1	29

Imagen 22. Causa variable 2



En la identificación de las causas que la estructura organizacional no permite de manera excelente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de Inversiones Coomotor S.A. se identificaron tres causas con un porcentaje del 10% cada una así:

*A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones

*En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución

*Otras causas ¿Cuáles? Como: todos quieren ser jefes, quieren mandar y las decisiones están centralizadas y existen áreas que anejan procedimientos que no le corresponde

Tabla 11.
IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. que seamos imparciales que no juzguemos	
--	--

a: me parece que están bien organizado por que de igual manera cada quien ejerce su labor para lo que está capacitado	b. aunque en ocasiones se debería capacitar en las labores extras que tienen que ver con nuestros trabajos
a. tener mayor autonomía de las decisiones	b. mejorar la comunicación entre niveles jerárquicos
a. que haya un poco más de integración	-
a. lo ideal sería que se realizaran reuniones de diferentes temas no siempre lo mismo	-
a. acomodar horarios	-
a. que haya más comunicación entre si y voluntad propia para enterarse sobre todas las áreas de la empresa y cosas que suceden en la empresa y que lo que se está haciendo sobre ella	-
a. mayor socialización e integración de todas las dependencias de la entidad para lograr cumplir con los objetivos	-
a. definir, estructurar e implementar todo el sistema de gestión, procesos, procedimientos y actividades correspondientes a la empresa, las áreas y cada cargo	-
a. siento que hay mucho cacique y poco indio nos falta colaboración y amor, comprensión por nuestros compañeros	-

En las posibles soluciones encontramos con mayor frecuencia mejorar la comunicación y la socialización de los objetivos a alcanzar.

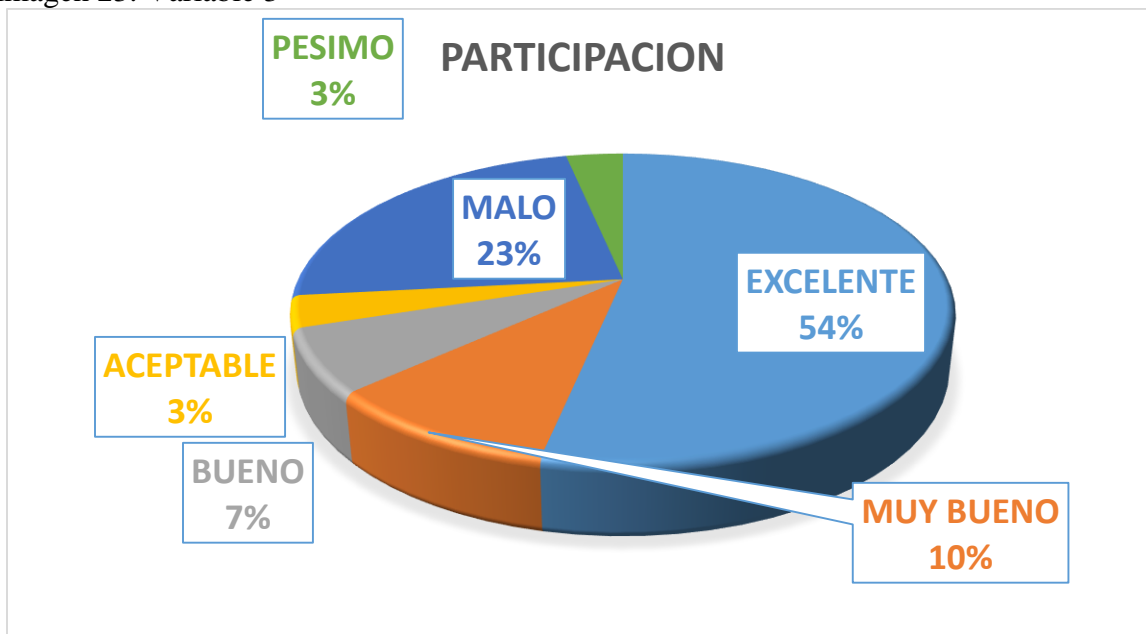
8.3 Tabla 12. ANALISIS DE LA VARIABLE 3 PARTICIPACION.

Media	Moda	Desviación
8.13	10.0	0.84

Tabla 13. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	53%	16
9,0 - 9,9	MUY BUENO	10%	3
8,0 - 8,9	BUENO	7%	2
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1
4,0 - 5,9	MALO	23%	7
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	30

Imagen 23. Variable 3



El 54% del total encuestado dicen que en todo lo relacionado directamente con su trabajo, tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

Tabla 14. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	48%	16
Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones	c	21%	7
Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	d	12%	4
Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas	a	9%	3
Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión	b	6%	2
Otras causas ¿Cuáles?	e	3%	1
		1	33

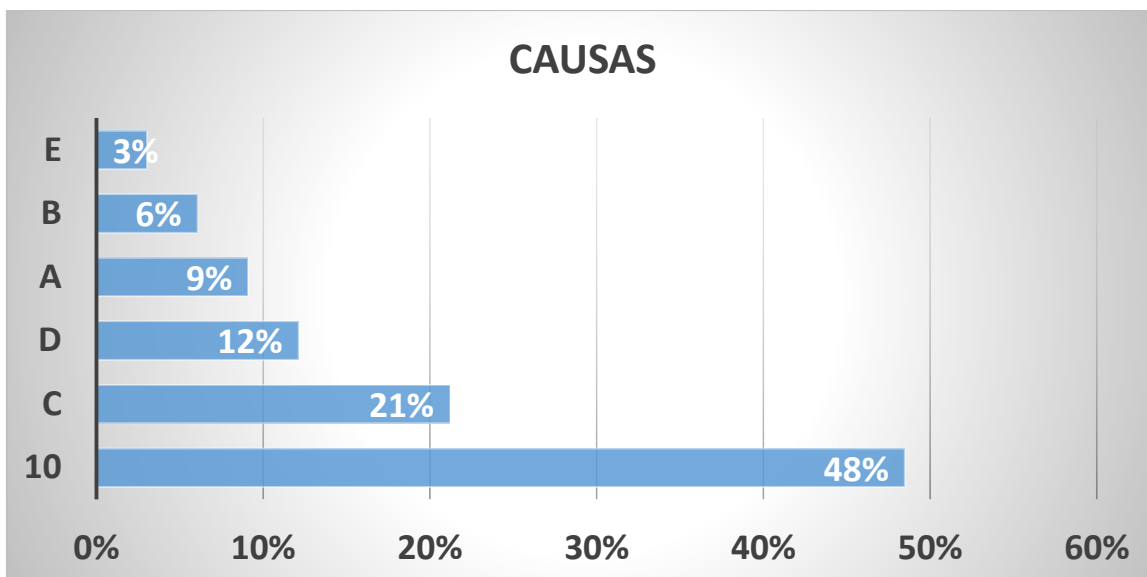


Imagen 24. Causa variable 3

De las causas identificadas por los encuestados encontramos con un 21% que Se informa adecuadamente y puede opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones seguida con un 12% Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.

Tabla 15.
IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. entregar información oportuna y clara
a. que podamos tomar las decisiones sin necesidad de intermediarios que el jefe pueda confiar en la labor que realizamos
a: pienso que en algunas ocasiones hay situaciones que la parte matriz tiene que determinar para así evitar inconvenientes con los compañeros
a. con anterioridad informar los cambios que se van hacer
a. solo pocas informan y sea y recibir información de las decisiones tomadas
a. escuchar al operario y darle la oportunidad de opinar y hacer sugerencias en lo establecido bien sea un caso personal o laboral
a. ser escuchado
a. que se socialicen oportunamente
a. sería bueno que se tomara en cuenta la opinión del personal en la parte operativa y que somos los que laboramos y no damos cuenta que es lo que nos afecta y necesitamos
a. que nosotros nos den nuestro trabajo todas las posibilidades de informarse de opinar lo que pasa es que por pena nos quedamos callados y nunca decimos nada

- a. descentralización de las decisiones y determinar indicadores en todos los casos que permitan soportar las decisiones o servir de guía y apoyo en las mismas
- a. No sé qué tan bueno tendría tanta libertad si las decisiones no afectan mi entorno laboral ni mi vida fuera del trabajo simplemente uno debería seguir y acatar sus labores y responsabilidades

De las soluciones identificadas podemos decir que los empleados desean ser comunicados de las decisiones que respeten a su labor diaria y en ocasiones poder opinar acerca de ellas debido a que son los que viven el día a día de la operación.

8.4 Tabla 16. ANALISIS DE LA VARIABLE 4 INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.

Media	Moda	Desviación
9.39	10.0	3.20

Tabla 17. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	74%	23
9,0 - 9,9	MUY BUENO	10%	3
8,0 - 8,9	BUENO	10%	3
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1
4,0 - 5,9	MALO	3%	1
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
		1	31



Imagen 25. Variable 4

De 31 encuestados 23 manifiestan que Las instalaciones y los elementos o ayudas que utilizan diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo.

Tabla 18. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	59%	23
En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	i	8%	3
La mayoría de los elementos son excelentes	k	8%	3
Otras causas ¿Cuáles?	p	8%	3
No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	n	5%	2
Hace demasiado calor	e	5%	2
No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos	l	3%	1
Las instalaciones son, en general, antiestéticas	a	3%	1
La iluminación es deficiente	f	3%	1
	1		39

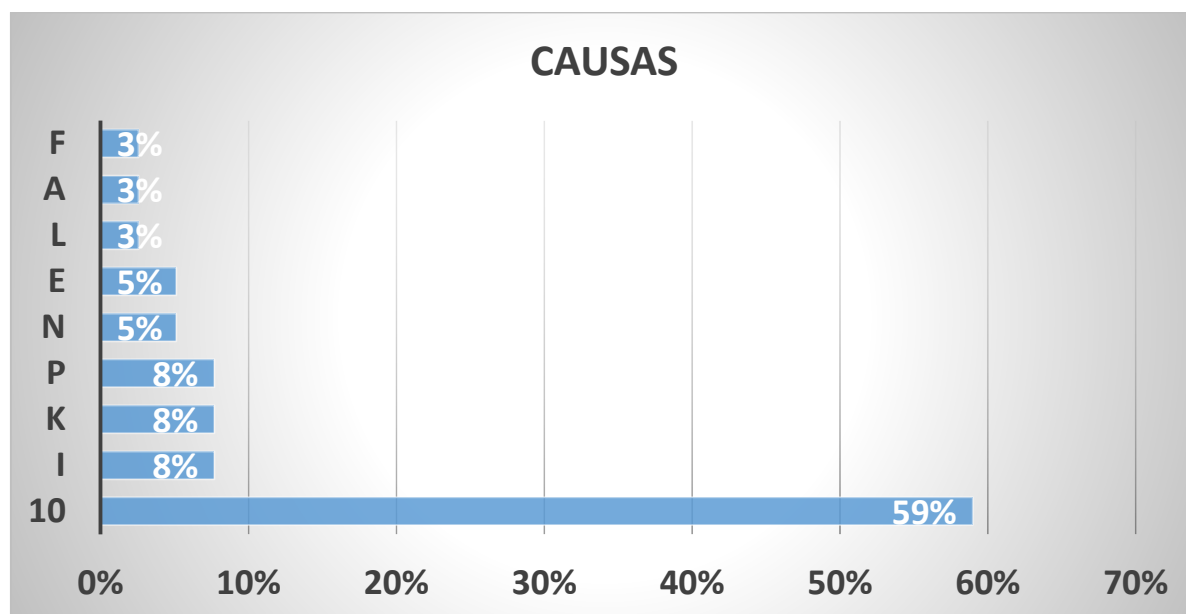


Imagen 26. Causa variable 4

Tres causas con un 8% del 100% total de los encuestados son: En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.

La mayoría de los elementos son excelentes.

*Otras causas ¿Cuáles?: en nuestro trabajo nos exponemos al calor y al sol por eso deberían de optar por dar en los elementos elemento de protección personal bloqueador solar

*las herramientas tecnológicas o software (aplicativo) presentan demora e inconsistencias en la generación de información

*no es prioridad

Tabla 19.

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

a. una de la causas las silla no es adecuada que implementen una buena comodidad en la silla y que sea adecuada para la labor	-
a. realizar un inventario de los elementos e instalaciones a mejorar	-
a. actualizar los elementos antiguos y que no sirven	-
a. implementar bloqueador solar	-
a. mi opinión en este momento es que os dan toda las comodidades para trabajar lo que pasa es que se ha perdido el amor propio y por eso no se valora lo que nos dan	-
a. a pesar de contar con una buenas instalaciones y elementos existen falencias en soporte técnico de la ERP y subutilización del mismo	-
a. el bienestar y comodidad debe considerarse como prioridad	b. invertir en la calidad humana, debe ser lo principal en la organización cuida a tus empleados porque ellos cuidan de tus clientes

En las soluciones propuestas por los empleados están con mayor frecuencia es identificar los elementos de la empresa que no estén acordes o adecuados para el desarrollo de las jornadas laborales y programar una actualización de acuerdo a las necesidades más urgentes.

8.5 Tabla 20. ANALISIS DE LA VARIABLE 5 HOLISMO Y SINERGIA

Media	Moda	Desviación
7.67	10.0	2.78

Tabla 21. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

¿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 Inversiones Coomotor S.A., antes que sus intereses personales?

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	43%	13
9,0 - 9,9	MUY BUENO	7%	2
8,0 - 8,9	BUENO	7%	2
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	13%	4
4,0 - 5,9	MALO	27%	8
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	30

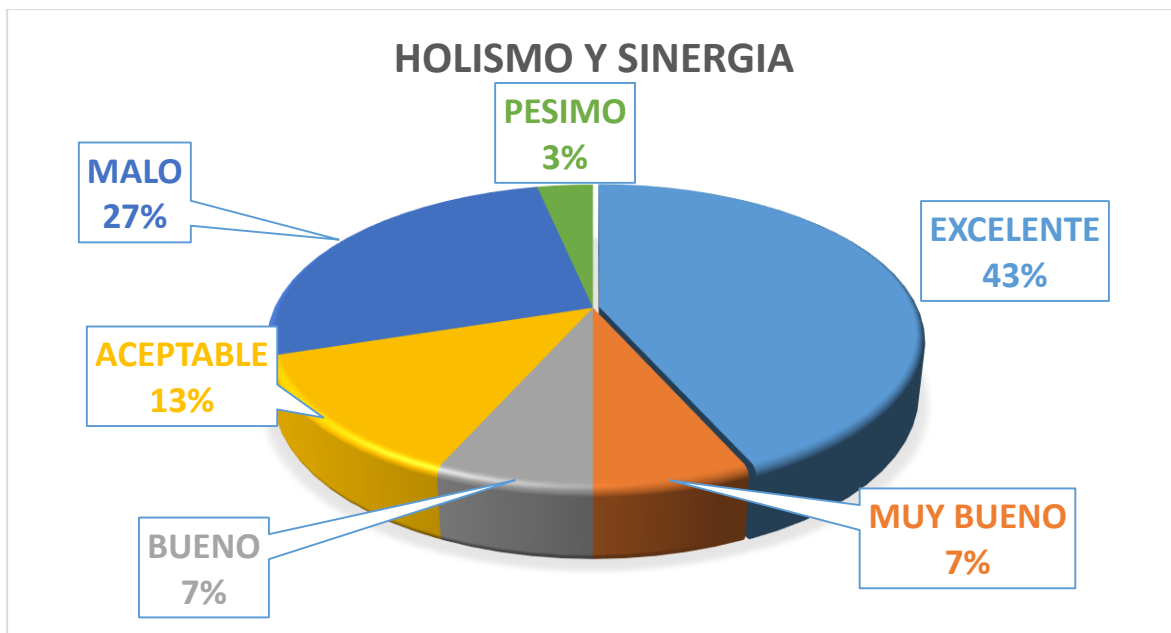


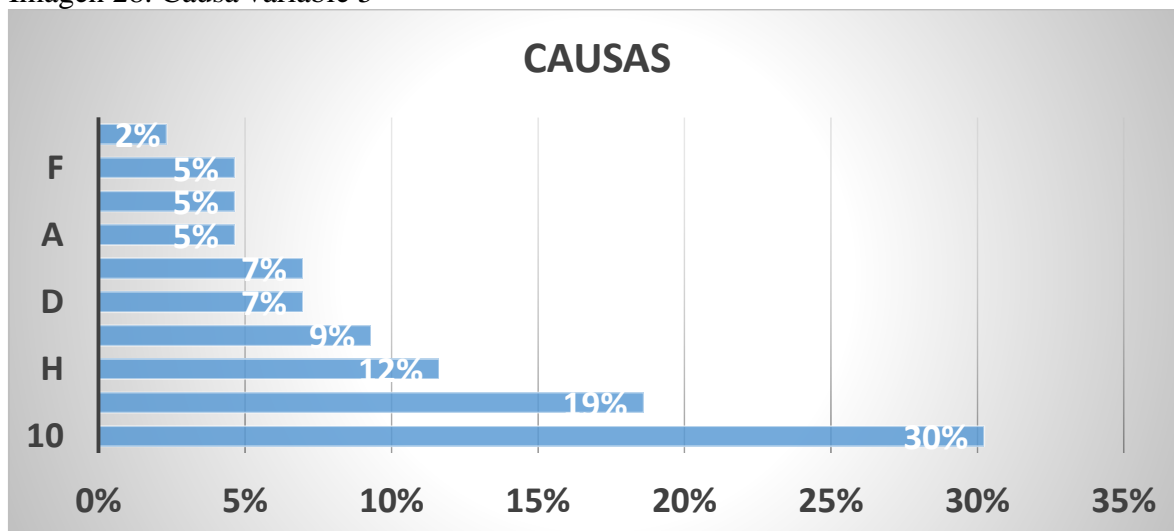
Imagen 27. Variable 5

13 empleados de 30 es decir el 43% calificaron con excelente porque consideran que 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 Inversiones Coomotor S.A., antes que sus intereses personales

Tabla 22. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERIC A	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	30%	13
Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	c	19%	8
Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	h	12%	5
En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan	b	9%	4
Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional	d	7%	3
En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución	e	7%	3
No se conocen la misión y los objetivos	a	5%	2
Otras causas Cuáles?	i	5%	2
Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo	f	5%	2
La estructura organizacional no facilita la integración	g	2%	1
		1	43

Imagen 28. Causa variable 5



El 30% (10) de los encuestados no identificaron causas pues consideran que siempre se hace, seguido de un 19% (C) y 12% (H) que consideran que respectivamente que Priman más los conflictos que la integración entre las áreas y que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

Tabla 23.

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

a. que se le dé a cada área lo que realmente es de ella y que los procesos los hagan completos y no se los deleguen o pases a terceros	b. que se a personalicen de sus deberes, debido a que no entregan completo y con claridad información y esto entorpece las demás áreas
a. hay que dejar la envidia y rencores y trabajar en equipo de lo contrario no se puede	-
a. mejorar la comunicación interna con el fin de reducir los conflictos internos	b. fomentar el trabajo en equipo
a. evitar conflictos y rivalidades entre las áreas administrativas de la empresa	-
a. mejorar los conflictos y más dialogo	-
a. enfrentar la personas toxicas y dañinas	b. dialogo grupal sin miedo a represarías
a. falta motivación	-
a. se debería invitar al personal con premios que se entreguen en realidad	-
a. que las persona identifiquen su trabajo y se dediquen a él para no traer medias a los demás	-
a. en ocasiones se requiere mayor compromiso y profesionalismo para ejecutar las labores asignadas hay que dejar de lado los conflictos interpersonales	-
a. medir las competencias y definirlas en cada cargo para que se contrate de acuerdo a las mismas	b. poner a funcionar el sistema de gestión no por exigencias legales si no por motivación empresarial
a. fomentar relaciones más estrechas entre las personas de la organización	-
a. integración entre todas las partes (sucursales) que las 3 estaciones funcionen y se consideren familia	b. evitar competitividad y tener una meta conjunta no metas individuales

Entre las soluciones propuestas por los encuestados tenemos: mejorar la comunicación interna con el fin de reducir los conflictos internos y fomentar relaciones más estrechas entre las personas de la organización.

Los encuestados perciben que el holismo y la sinergia no se da plenamente si no que existen muchas dificultades de comunicación y de relaciones interpersonales por lo que se debe hacer una sensibilización con el personal para recuperar la sinergia y lograr mejores resultados.

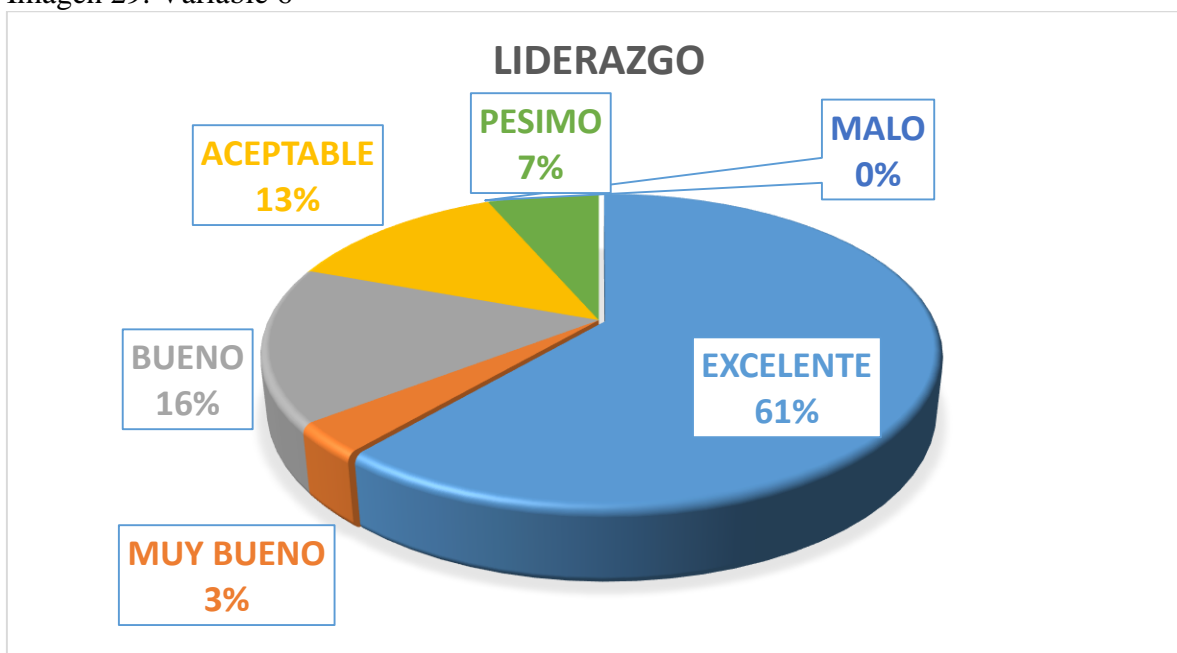
8.6 Tabla 24. ANALISIS DE LA VARIABLE 6 LIDERAZGO

Media	Moda	Desviación
8.65	10.0	2.89

Tabla 25. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	61%	19
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	16%	5
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	13%	4
4,0 - 5,9	MALO	0%	0
0,0 - 3,9	PESIMO	6%	2
		1	31

Imagen 29. Variable 6



El 61% de los empleados de inversiones Coomotor consideran como excelente (plenamente) que su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales. En segundo lugar, con in 16% lo consideran como bueno.

Tabla 26. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	50%	19
Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos	d	13%	5
El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	e	8%	3
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	a	8%	3
El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo	g	8%	3
El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos	c	5%	2
El jefe tiende más a la rutina que al cambio	f	5%	2
El jefe tiene demasiadas personas a cargo	b	3%	1
		1	38

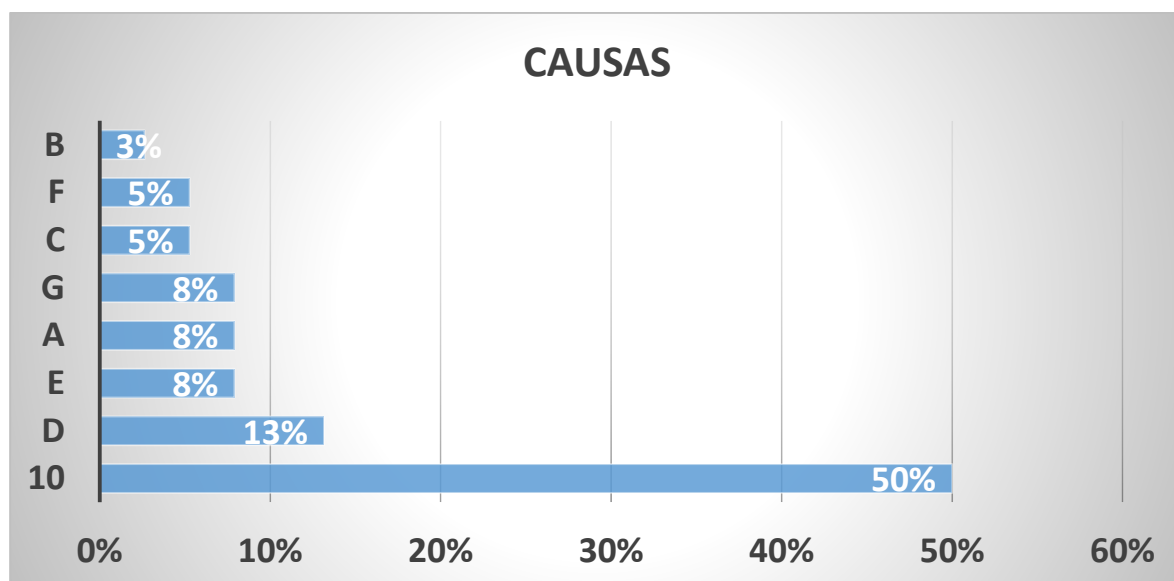


Imagen 30. Causa variable 6

El 50% de los empleados identificaron como causales de la pregunta ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? Como Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos

Tabla 27.**IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE**

a. que el jefe deje las preferencias y no se dedique a mandar a otros a hacer la labor que le corresponden a otras personas que sea imparcial	-
a. capacitarlo en el trato con las demás personas	b. realizar trabajo en equipo para fomentar el trabajo grupal e interpersonal
a. ser escuchado y aceptar los errores de los que lo fomentan	-
a. nuestro jefe debería tenernos más en cuenta para aspectos y decisiones de nuestro trabajo ya que somos nosotros los que desempeñamos las tareas diarias. Y sabemos	-
a. falta más coordinación en sus funciones	-
a. la solución que necesitamos es simplemente que atiendan nuestras sugerencias llamadas y que se preocupe por nuestro bienestar	-
a. charlas de motivación	-
a. escuchar la opinión de uno o más colaboradores que le puedan ayudar a toma una mejor decisión	-
a. definir de acuerdo a la agenda de gerencia un espacio para tratar los temas pendientes de la empresa e inquietudes de las áreas	b. descentralizar las decisiones

De las soluciones propuestas por los encuestados tenemos con mayor frecuencia el escuchar las sugerencias de los empleados, contar con un espacio donde ellos puedan manifestar sus sugerencias y aportes a las estrategias de la organización.

8.7 Tabla 28. ANALISIS DE LA VARIABLE 7 TOMA DE DECISIONES

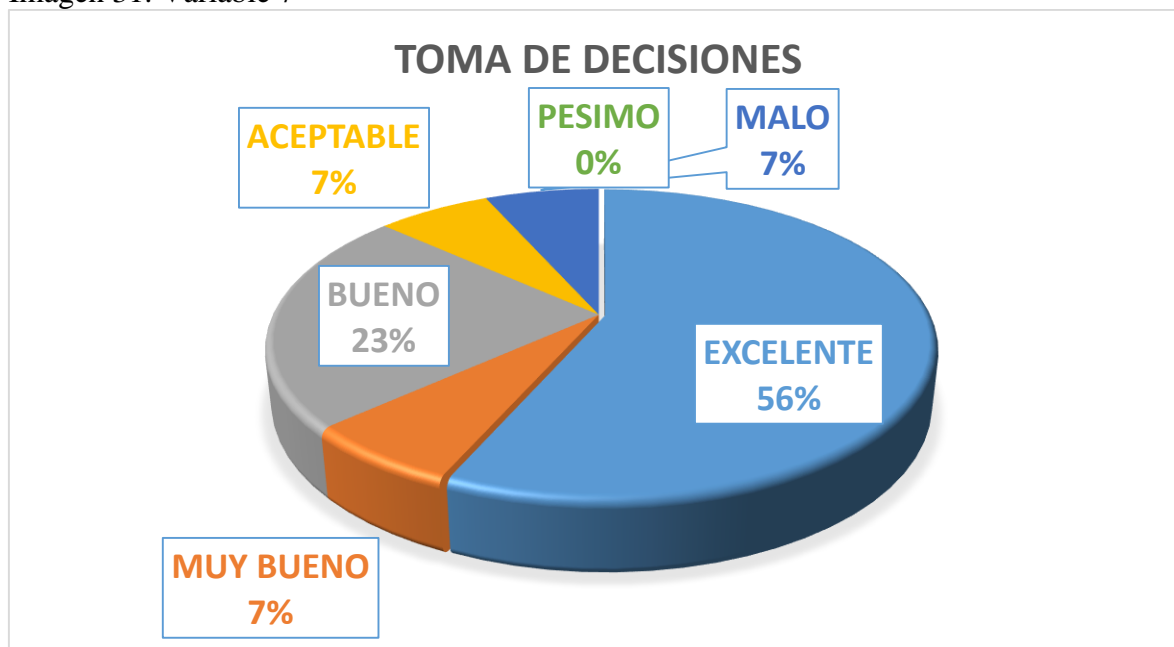
Media	Moda	Desviación
8.87	10.0	3.02

Tabla 29. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	57%	17
9,0 - 9,9	MUY BUENO	7%	2
8,0 - 8,9	BUENO	23%	7
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	7%	2

4,0 - 5,9	MALO	7%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
		1	30

Imagen 31. Variable 7



El 56% consideran como excelente (lo hacen siempre) que las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de Inversiones Coomotor S.A., antes que sus intereses personales.

Tabla 30. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	50%	17
Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones	b	24%	8
Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos	a	6%	2
Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	c	6%	2
En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo	e	6%	2

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	f	6%	2
Aquí nunca votamos	h	3%	1
		1	34

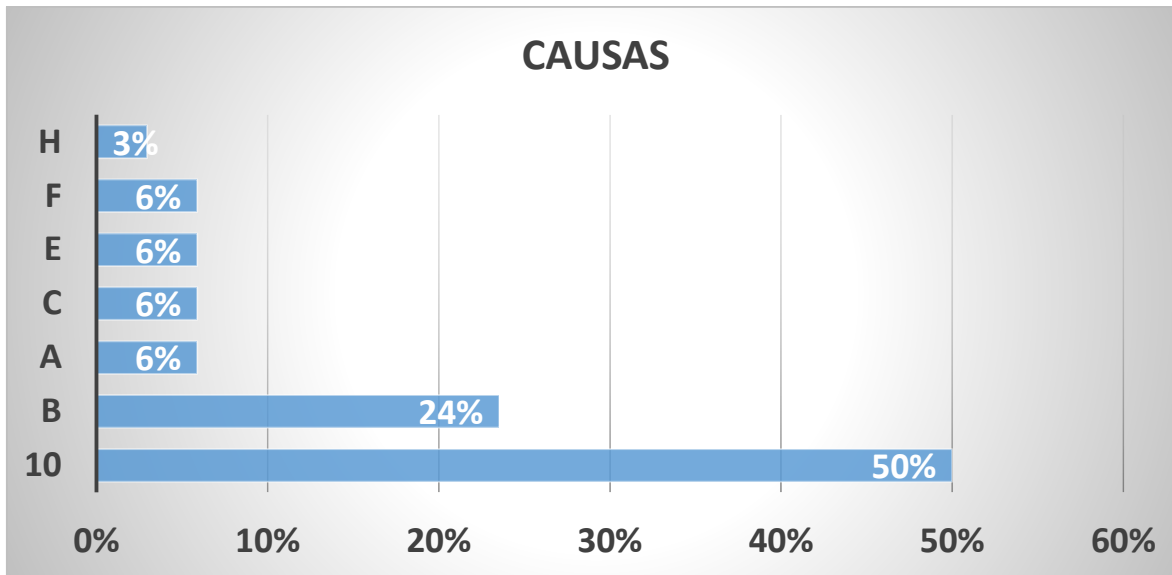


Imagen 32. Causa variable 7

La causa con mayor votación es Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones, es decir que como empleados no tienen opinión en las decisiones importantes.

Tabla 31.
IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. las personas involucradas se preocupan es el bienestar de la empresa y buscan un objetivo común
a. ser escuchado
a. se debe dejar de seguir la opinión de uno solo y escuchar a otros
a. restablecer un comité gerencial que presente las propuestas a la alta dirección siendo participes de la toma de decisiones
a. considero que hay temas y decisiones que no competen a todos los miembros de la organización

Las soluciones dadas por el personal encuestado son establecer una comunicación entre los empleado y jefes inmediatos para escuchar su opinión y aporte a los que se decide en la organización.

8.8 Tabla 32. ANALISIS DE LA VARIABLE 8 TRABAJO GRATIFICANTE

Media	Moda	Desviación
8.70	10.0	2.96

Tabla 33. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	67%	20
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	13%	4
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1
4,0 - 5,9	MALO	10%	3
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	30

Imagen 33. Variable 8



El 67% consideran excelente la ubicación del encuestado en Inversiones Coomotor S.A. en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad

Tabla 34. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERIC A	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	59%	20
Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	b	15%	5
La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	f	9%	3
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	c	9%	3
Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	a	6%	2
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	e	3%	1
		1	34

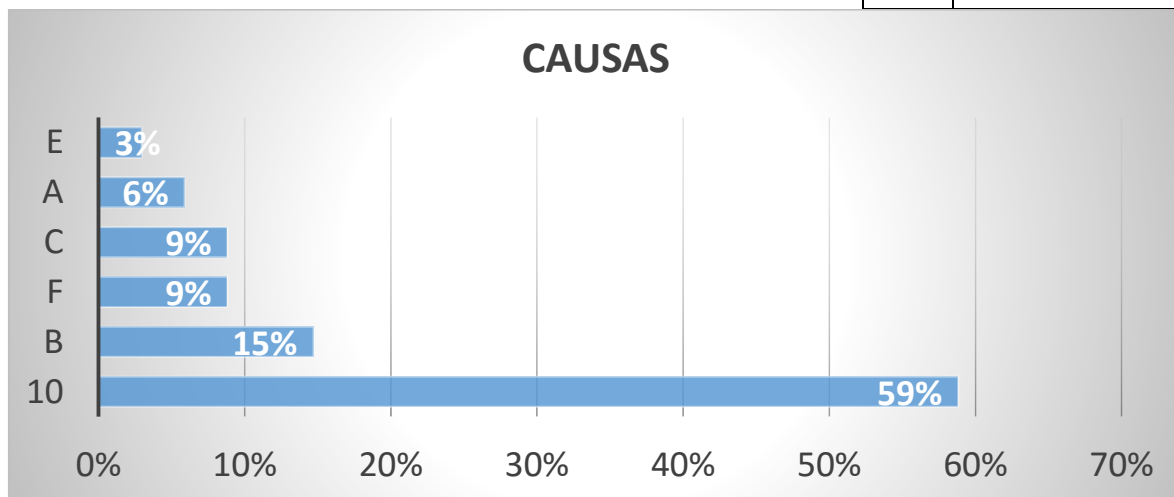


Imagen 34. Causa variable 8

Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente manifiestan el 19% de los encuestados que marcaron causas para identificar porque no se da plenamente.

Tabla 35.**IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE**

a. tengan en cuenta al empleado antes de hacer cualquier cambio, hablar con el empleado si acepta los cambios, porque si no lo hacemos corremos el riesgo de que nos despidan	b. corremos el riesgos de que nos despidan desde oportunidades a los empleados de escalar en otros cargos
a. brindar espacios para el crecimiento profesional y personal	-
a. no se evalúa al empleado para observar su función y su mejor desempeño en el cual él se ve reflejado	-
a. trabajar más a gusto sin tanto estrés	-
a. poder estudiar una carrera	
a. no es lo que deseo hacer por el resto de mi vida	b. me siento a gusto con mi trabajo pero no es algo que quisiera para toda la vida

Una de las soluciones propuestas por los encuestados es evaluar al empleado para observar su desempeño e identificar las competencias que tiene y así determinar si es adecuado para el cargo que está asumiendo. De igual manera se debe planear y evaluar la rotación del personal por lo cargos de la empresa e implementar un plan carrera en la organización y así identificar la ruta a seguir de un empleado que desee ascender.

8.9 Tabla 36. ANALISIS DE LA VARIABLE 9 DESARROLLO PERSONAL

Media	Moda	Desviación
8.94	10.0	2.94

Tabla 37. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	63%	20
9,0 - 9,9	MUY BUENO	13%	4
8,0 - 8,9	BUENO	9%	3
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	9%	3
4,0 - 5,9	MALO	3%	1
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	32



Imagen 35. Variable 9

Inversiones Coomotor S.A. estimula su formación personal y profesional, en forma permanente eso consideran el 63% de las personas que respondieron la encuesta versus un 9% que identifican como aceptable esta pregunta.

Tabla 38. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	59%	20
No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	c	18%	6
Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos	a	9%	3
Otras causas Cuáles?	g	6%	2
Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas	b	3%	1
La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello	d	3%	1

A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle	e	3%	1
		1	34

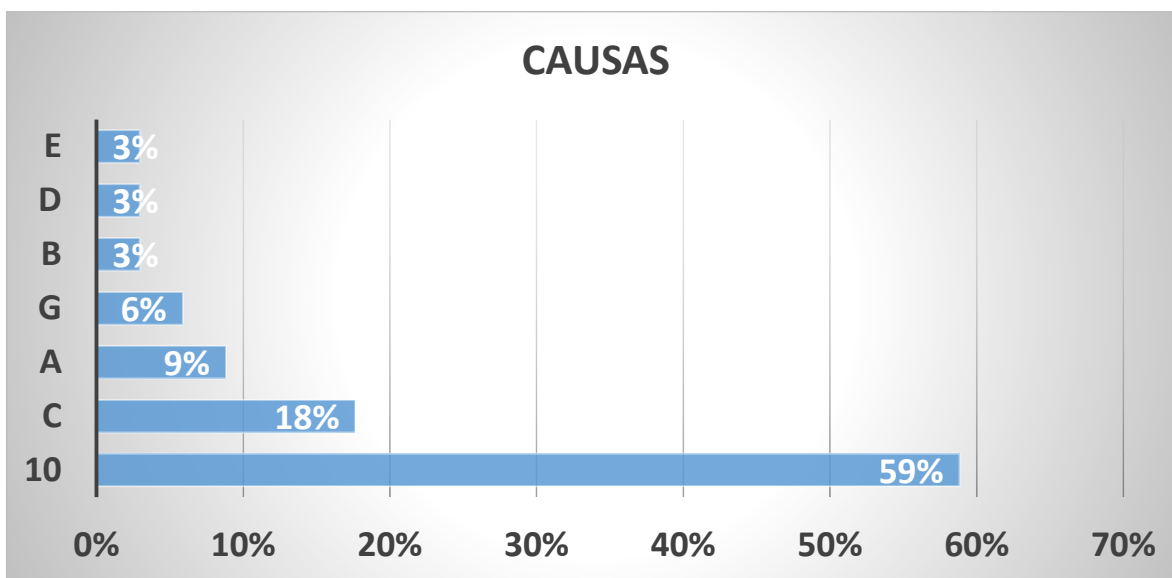


Imagen 36. Causa variable 9

El 18% de los empleados identifican como No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo seguida por un 9% Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos

Tabla 39.
IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. capacitar a sus empleados en el área en el que se encuentran debido a que todos los procesos cambian y esto ayuda al crecimiento laboral y personal	-
a. no midan a los empleados por el título o especialización si no por la capacidad de desempeño en su labor	-
la empresa brinda los espacios suficientes para el desarrollo profesional aunque podrían brindar más espacios	-
a. escuchar al empleado ver su prioridad del desarrollo personal para su mejoramiento de vida y estudios darles la oportunidad de su calidad de estudios	b. brindar apoyo a aquellos que quieren superarse de sus estudios básicos y

	brindar un apoyo de familia
a. debería de ayudar para la formación personal a actualizarse en el medio que vivimos para no ser sedentarios	-
a. simplemente cuadrar turnos para que cuando un compañero necesite ese tiempo pueda asistir sin ningún problema a clases o cursos	-
a. poder tener un permiso para poder estudiar	-
a. la empresa apoya al 100% el crecimiento profesional y personal, la persona que no lo haga es por falta de iniciativa propia	-

Las soluciones que proponen los empleados para estimular su formación personal y profesional es organizar los turnos para los empleados que deseen superarse, es de aclarar que el personal operativo trabaja las 24 horas en tres turnos rotativos de 8 horas diarias con un día de descanso a la semana lo que dificulta los permisos para asistir a la universidad o capacitación deseada, actualmente existe un plan de bienestar con los porcentajes de apoyo dependiendo el programa escogido. En cuanto al personal administrativo debido a la cantidad de personas por áreas se dificulta que todos tengan el permiso para asistir por lo que se debe organizar y autorizar permisos de estudio para algunos empleados y no para todos.

8.10 Tabla 40. ANALISIS DE LA VARIABLE 10 RELACIONES INTERPERSONALES

Media	Moda	Desviación
7.13	5.0	2.82

Tabla 41. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	25%	8
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	16%	5
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	25%	8
4,0 - 5,9	MALO	28%	9
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	32



Imagen 37. Variable 10

El 28% y el 25% de los encuestados consideran como malo y aceptable las relaciones interpersonales que se dan en Inversiones Coomotor S.A. y que no son realmente las mejores, es decir que el 53% de las respuestas a estas preguntas consideran que no es pleno las relaciones entre los compañeros de trabajo.

Tabla 42. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar	e	19%	9
La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones	h	17%	8
EXCELENTE	10	17%	8
El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear	i	15%	7
Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato	d	8%	4
En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	a	6%	3

Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	b	6%	3
Falta más libertad de expresión	f	6%	3
Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	c	4%	2
¿Otras causas Cuáles?	j	2%	1
		1	48

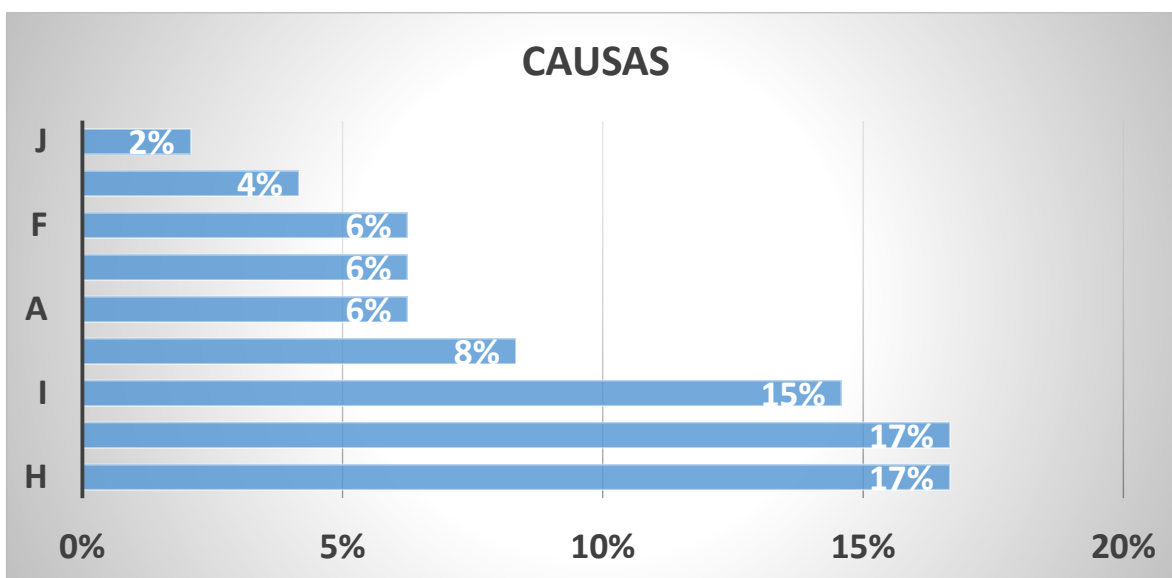


Imagen 38. Causa variable 10

Las causas más repetidas por los encuestados son: Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar y La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.

Tabla 43.
IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. tengan una mejor actitud que sea positivos y busquen soluciones y no más problemas	b. se dejen de sentir perseguidos
a. tal vez por falta de convivencia malos entendidos con los compañeros eso impide una buena integración	-
a. las relaciones interpersonales podrían mejorar entre las áreas para aumentar el trabajo en equipo	-

a. generar dialogo entre las personas directamente involucradas y crearles espacios para mejoras de comportamiento	b. realizar seguimiento de los logros alcanzados y/o compromisos expuestos
a. deben dejar problemas personales a un lado y estandarizar labores	b. deja a un lado el egocentrismo y poner de parte el cambio
a. implementar evaluaciones personales de desempeño laboral y social entre los colaboradores de manera individual y objetiva	-
a. mejorar la forma de decir las cosas, pues igual existe el respeto	-
a. en inversiones Coomotor las relaciones personales son regularmente no muy buenas debido a la arrogancia y de algunas personas	b. deberíamos tener unas charla de integración o relación social, ya que en muchos aspectos nos hemos vistos incomodos con los tratos especialmente con nuestros jefes
a. respeto y saber decir las cosas de manera generosa	
a. dialogar y hacer ver a las personas dañinas el mal que hacen	b. cambiar las personas toxicas
a. charlas psicosociales	-
a. no prestar atención	-
a. para tener un buen ambiente de trabajo deberían de dejar el chisme y las habladurías de pasillo para que no atente a las personas y no se encuentre en un ambiente pesado	-
a. no prestar atención a las persona que dificultan las relaciones entre compañeros	-
a. que son algunas personas tengan un poco de respeto	-
a. mayor profesionalismo hay que dejar de lado los conflictos personales	-
a. el proceso de contratación debe hacerse por competencias para tener en cada cargo la persona idónea para desarrollarlo de acuerdo a su desarrollo profesional	b. realizar el sistema de gestión donde todos los cargos tengan claras sus responsabilidades, alcances y la manera en que serán medidos (indicadores)

Las relaciones interpersonales

Fichter (1994) define el término relaciones como el lazo o vínculo que existe entre las personas y los grupos. En el caso de Inversiones es el punto más crítico entre sus empleados por lo que las soluciones planteadas serian realizar un taller de sensibilización con todos los empleados de la organización para identificar mayormente en que área de la empresa o que personas “son” las que hacen que las relaciones sean difíciles y después de identificar generar un plan de seguimiento a los puntos a mejorar de dichas personas.

Este punto debe mejorar debido a que las relaciones interpersonales buscan un objetivo común que se logra mediante las interacciones personales y por ende de la cultura organizacional para alcanzar la identidad en la organización.

8.11 Tabla 44. ANALISIS DE LA VARIABLE 11 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Media	Moda	Desviación
9.09	10.0	3.01

Tabla 45. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	56%	18
9,0 - 9,9	MUY BUENO	9%	3
8,0 - 8,9	BUENO	28%	9
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	6%	2
4,0 - 5,9	MALO	0%	0
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
		1	32

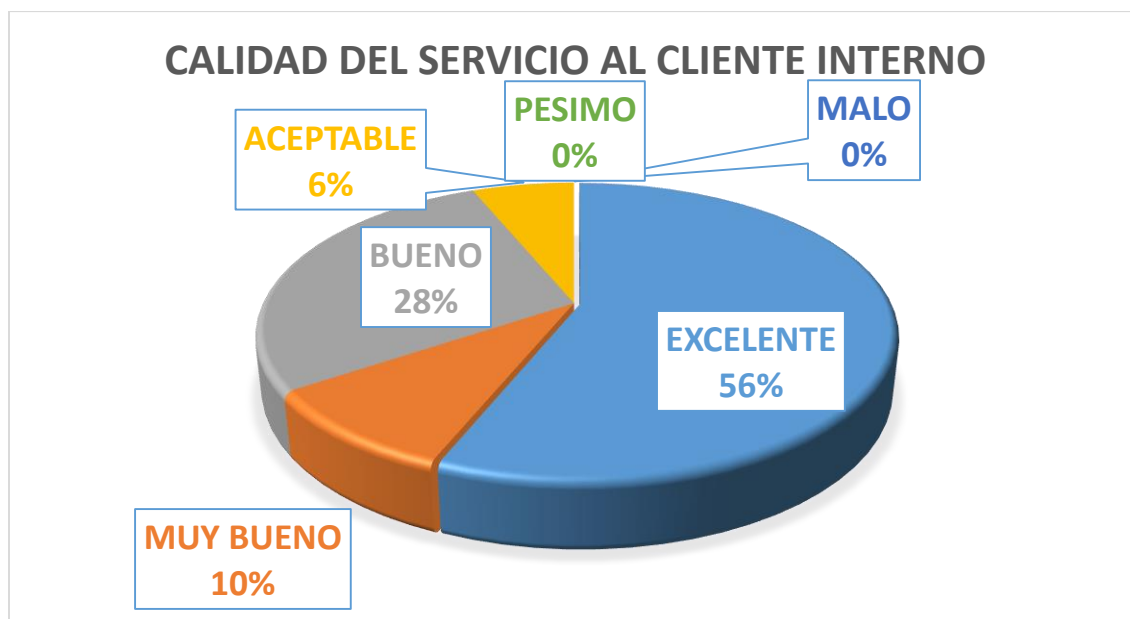


Imagen 39. Variable 11

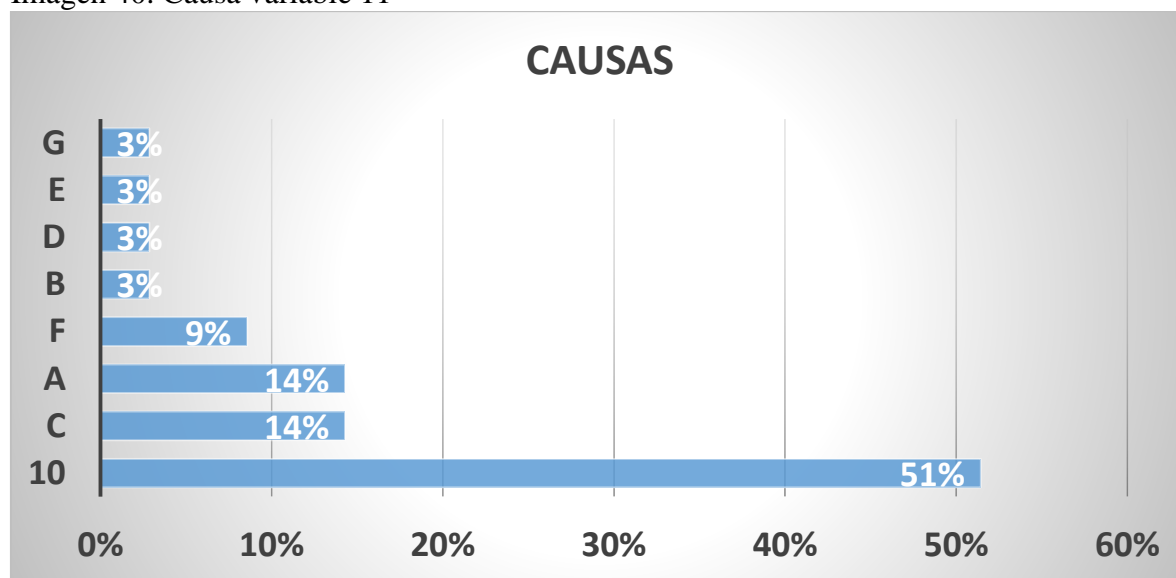
¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los

requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos? El 56% respondieron que es excelente la calidad del servicio de sus compañeros de trabajo.

Tabla 46. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERIC A	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	51 %	18
La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares	c	14 %	5
Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	a	14 %	5
Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	f	9%	3
En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear	b	3%	1
Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	d	3%	1
El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	e	3%	1
Otras causas Cuáles?	g	3%	1
		1	35

Imagen 40. Causa variable 11



Las personas que identificaron causas por las que no se da plenamente dijeron que es por: La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares y Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otro no, las dos causas con un porcentaje del 14%.

Tabla 47.

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

b. que sean más responsables y hagan las cosas bien hechas
a. ser escuchado
a. que cumplan pero al hacer su trabajo traigan sus propios elementos y apliquen el orden y aseo al terminarlo
a. toda la cadena de valor y sus eslabones debe asegurarse determinar la matriz de riesgos y los indicadores por área además de alinear todo con la ERP de la empresa
a. compromiso y compañerismo entre los colaboradores

Las soluciones planteadas indican que debe asegurarse la cadena y sus eslabones es decir asegurar que el proceso esté claro y entendido por cada personas y área, así se debe determinar cómo entrega y recibe el insumo de trabajo cada persona de la empresa.

8.12 Tabla 48. ANALISIS DE LA VARIABLE 12 SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

Media	Moda	Desviación
7.25	10.0	2.79

Tabla 49. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	28%	9
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	28%	9
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	22%	7
4,0 - 5,9	MALO	6%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	13%	4
		1	32

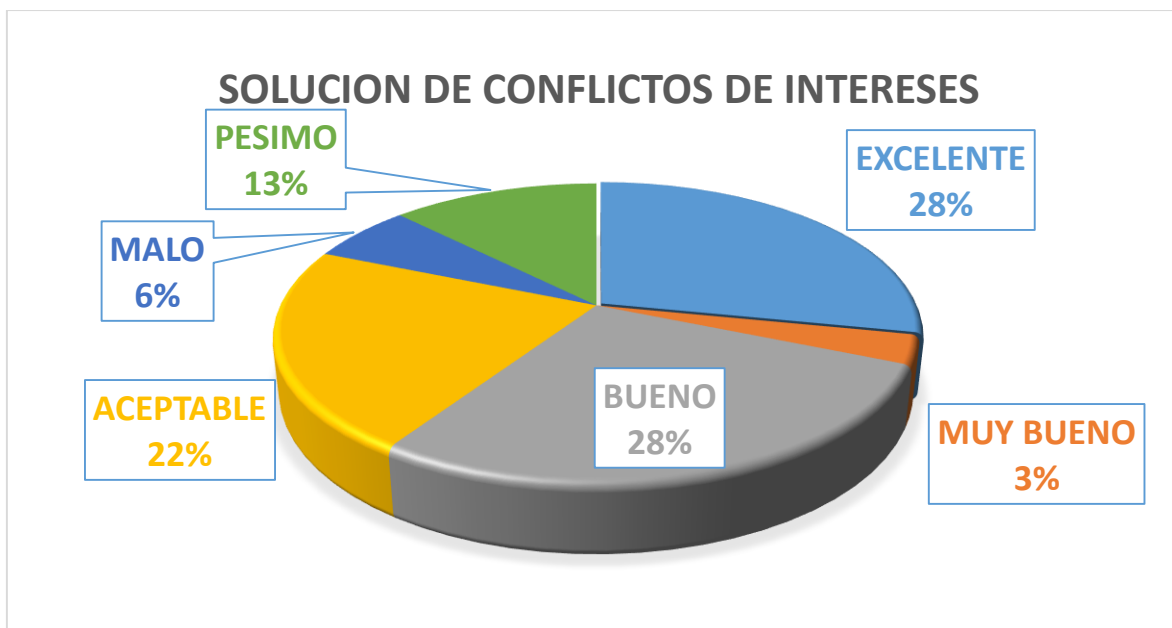


Imagen 41. Variable 12

El 28% de los encuestados consideran que es excelente y bueno la solución de los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, seguidas de un 22% que consideran que es aceptable.

Tabla 50. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	21%	9
No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos	b	17%	7
En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	a	12%	5
Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra	g	12%	5
Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada	d	10%	4
Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad	c	7%	3

En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	i	7%	3
Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial	f	7%	3
Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses	h	5%	2
Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas	e	2%	1
	1		42

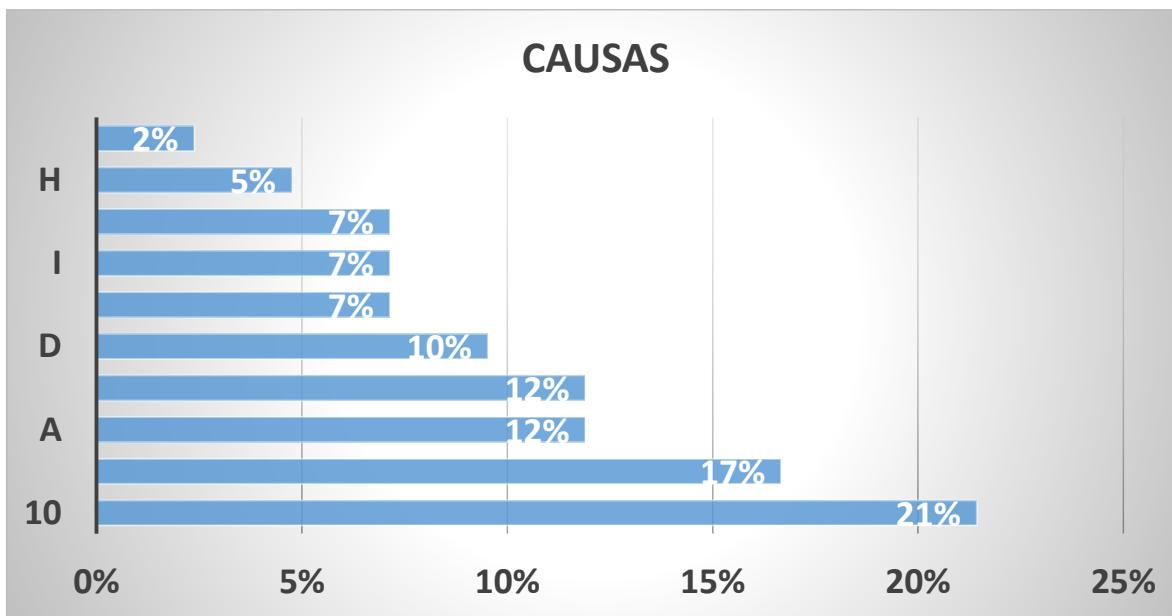


Imagen 42. Causa variable 12

Las causas con mayor porcentaje son No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos (b), En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva (a) y Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra (g). Causas que dejan en evidencia que no se solucionan los conflictos cuando se presentan.

Tabla 51.
IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. que escuchen a las demás y cambien de posición de que esto no me toca a mí y yo porque tengo que hacer el trabajo de alguien mas	b. sean más respetuosos para hablar y no se exalten
a. aumentar el trabajo en equipo	-
a. mas dialogo y comunicación con el jefe inmediato	-
a. porque si hay algún conflicto se dialoga pero no hay seguimiento	-
a. no tener preferencias y valorar los que realmente asumen su trabajo	-
a. reunir a las partes al dialogo para solucionar el inconveniente	-
a. cada colaborador debe tener importancia	-
a. por no prestarle atención y concentrarse hacer el mejor trabajo y con calidad	-
a. cuando es entre compañeros muchos se solucionan con el tiempo y cada uno por su lado	-
a. mayor compromiso y profesionalismo	-
a. desde la gerencia tomar las decisiones basadas en datos y hechos y no de acuerdo a observaciones subjetivas de líderes que no tienen claras sus competencias	-
a. debe existir un comité de resolución de conflictos donde de manera profesional se pueda llegar en los acuerdos y las dos partes encontrados queden satisfechos	

Las soluciones propuestas por los encuestados son mejorar la comunicación y el trabajo en equipo mediante talleres prácticos a todas las áreas y desde la gerencia determinar cuando sea necesario el proceso a seguir con los casos especiales.

8.13 Tabla 52. ANALISIS DE LA VARIABLE 13 LIBERTAD DE EXPRESION

Media	Moda	Desviación
8.41	10.0	2.78

Tabla 53. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	59%	19
9,0 - 9,9	MUY BUENO	6%	2
8,0 - 8,9	BUENO	3%	1
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	16%	5
4,0 - 5,9	MALO	13%	4

0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	32



Imagen 43. Variable 13

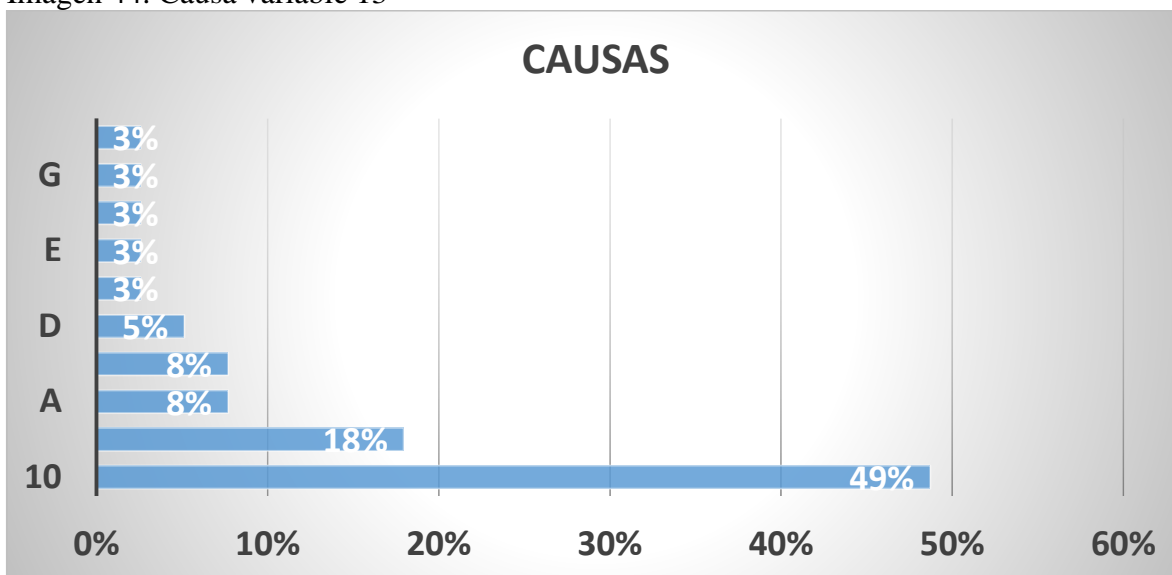
El 59% de los empleados directos de Inversiones Coomotor consideran que tienen amplias posibilidades de expresarse libremente (excelente) y el 16% aceptable.

Tabla 54. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	49%	19
Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario	i	18%	7
No tenemos suficiente libertad de expresión	a	8%	3
Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	b	8%	3
Rara vez se atiende nuestras sugerencias	d	5%	2
La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos	c	3%	1

En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución	e	3%	1
Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores	f	3%	1
Mi jefe inmediato no la permite	g	3%	1
No se permite ningún tipo de expresión o diálogo	h	3%	1
		1	39

Imagen 44. Causa variable 13



Las causas para que no se dé ampliamente la posibilidad de expresarse libremente en la empresa es porque se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario y un 8% No tenemos suficiente libertad de expresión.

Tabla 55.

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

a. que exista discreción imparcialidad en el momento en que se genere algún tipo de comentario, ya sea positivo o negativo
a. tolerancia a libre expresión ser escuchado sin interferir los argumentos del opositor dar como solución que lo que el opositor dice sea de valor para la empresa
a. ser escuchado
a. que se abra el canal para expresar las ideas
a. existe plena libertad de expresión lo ideal es que se logre ser escuchado y que todas las decisiones sean tenidas en cuenta

a. en mi caso he podido expresarme libremente y en muchas ocasiones se ha tenido en cuenta mi punto de vista

Las soluciones manifiestan que se escuchen las opiniones de los empleados mediante un canal establecido por la alta dirección para aportar a la misión de la organización.

8.14 Tabla 56. ANALISIS DE LA VARIABLE 14 ESTABILIDAD LABORAL

Media	Moda	Desviación
9	10.0	2.97

Tabla 57. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	75%	24
9,0 - 9,9	MUY BUENO	0%	0
8,0 - 8,9	BUENO	6%	2
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	9%	3
4,0 - 5,9	MALO	6%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	32

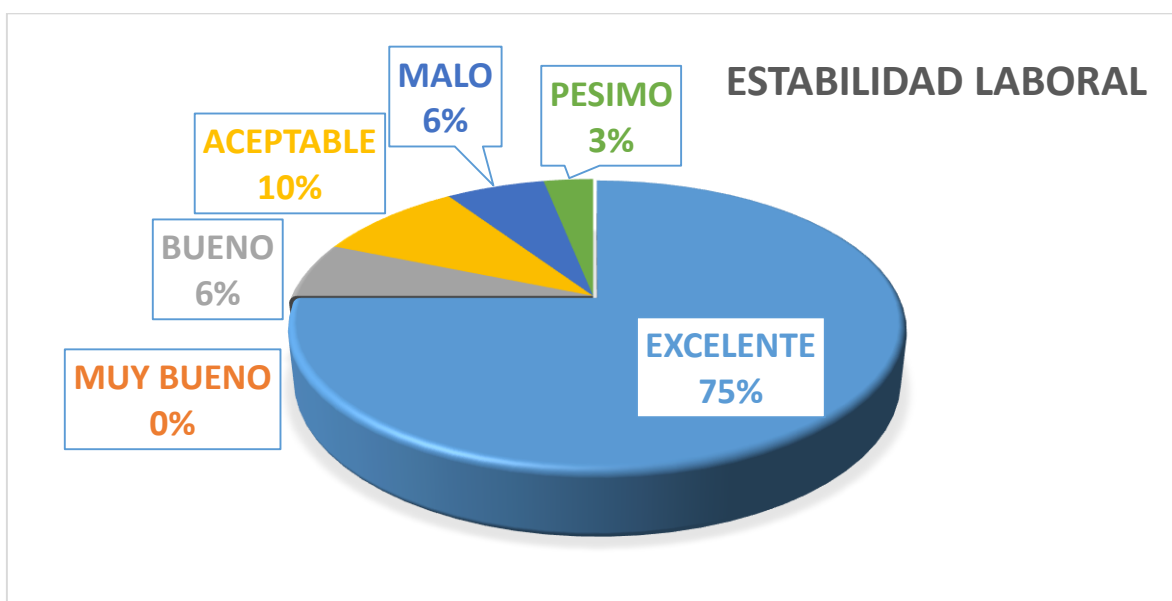


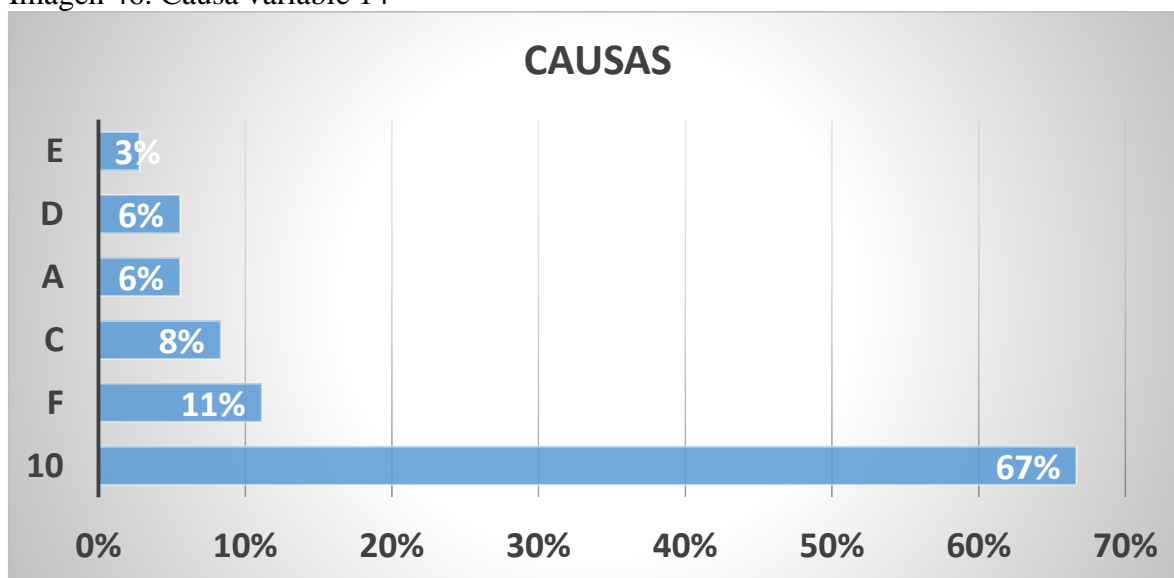
Imagen 45. Variable 14

Brinda Inversiones Coomotor S.A. la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad en un 75% que es excelente.

Tabla 58. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	67%	24
Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales	f	11%	4
Permanentemente hacen reestructuraciones	c	8%	3
Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	a	6%	2
Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).	d	6%	2
La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.	e	3%	1
	1		36

Imagen 46. Causa variable 14



Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales y Permanentemente hacen reestructuraciones son las dos causas con mayor representación 11% y 8% respectivamente.

Tabla 59. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. que los contratos sean indefinidos
a. quitar la mentalidad de amenaza por el tipo de contrato
a. los contratos no son indefinidos
a. evitar la rotación constante de personal en cargos que hacen parte del proceso misional mediante excelentes procesos de selección
a. la empresa brinda una buena estabilidad, sus pagos son puntuales

Con más frecuencia en las soluciones se expone la posibilidad de que los contratos sean a término indefinido por lo cual se aconseja a la gerencia evaluar la posibilidad.

8.15 Tabla 60. ANALISIS DE LA VARIABLE 15 RECONOCIMIENTO

Media	Moda	Desviación
7.09	10.0	2.83

Tabla 61. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	34%	11
9,0 - 9,9	MUY BUENO	6%	2
8,0 - 8,9	BUENO	16%	5
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	19%	6
4,0 - 5,9	MALO	6%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	19%	6
		1	32



Imagen 47. Variable 15

A las personas que se distinguen en Inversiones Coomotor S.A., por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera, solo un 34% consideran que se cumple (excelente) seguido de aceptable y muy bueno.

Tabla 62. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERIC A	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	28 %	11
Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto	b	18 %	7
El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos	d	18 %	7
Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen	c	13 %	5
No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución	a	8%	3
¿Otras causas Cuáles?	h	8%	3
Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras	e	5%	2
El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente	g	5%	2
		1	40

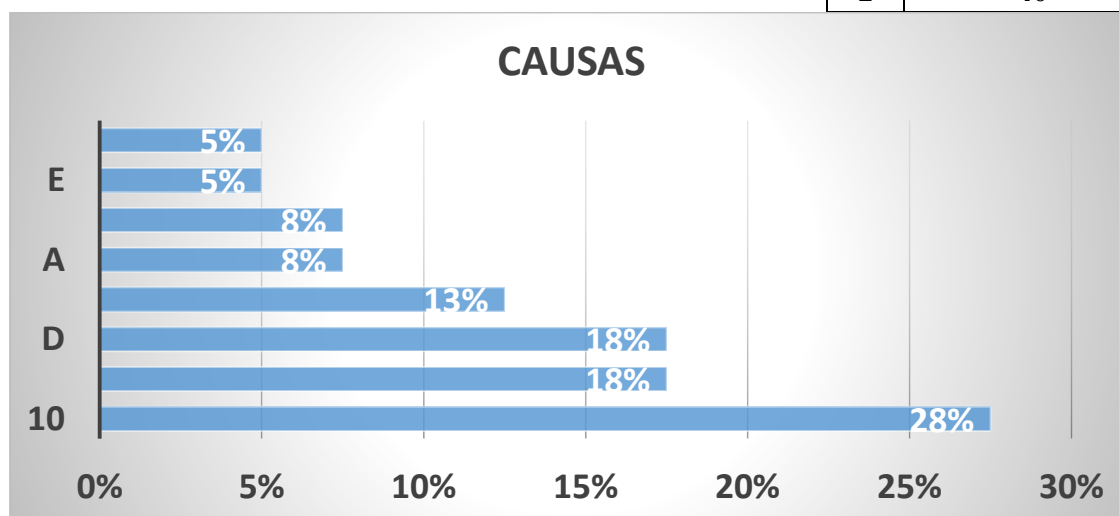


Imagen 48. Causa variable 15

Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto y El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos fueron las causas con mayor representación porcentual 18% cada una.

Tabla 63.

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

a. se debería tener en cuenta a las personas que realmente están comprometidas con la empresa	-
a. cumplir con los beneficios y premios prometidos a los trabajadores por su trabajo	-
a. resaltar la labor de cada uno de los empleados con mayor frecuencia para estimular su crecimiento profesional	-
a. se reconoce en unas y otras no debería haber más motivación	-
a. falta de amor en algunos empleados y tolerancia	-
a. establecer programas de reconocimiento	b. hacer indicadores de medición
a. se debería incentivar al personal con premios para que haya una buena integración	-
a. que los jefes se interesen o se interesen más por los empleados tanto en el trabajo como en lo personal	-
a. sencillo mucha envidia	-
a. determinar desde la alta dirección una cultura de reconocimiento y definir la forma de medición para realizarlos	-
a. mejores salarios para los colaboradores que han dedicado tiempo a la compañía y se han capacitado fuertemente por su crecimiento personal	b. mensual, semanal o quincenal hacer público el reconocimiento en labores exitosas que logren los colaboradores

Se debe determinar desde la alta dirección una cultura de reconocimiento y definir la forma de medición para realizarlos ya que no existe un programa de incentivo ni de reconocimiento establecido en la organización.

8.16 Tabla 64. ANALISIS DE LA VARIABLE 16 SALARIO

Media	Moda	Desviación
9.44	10.0	3.17

Tabla 65. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	81%	26
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	6%	2
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1
4,0 - 5,9	MALO	6%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
		1	32

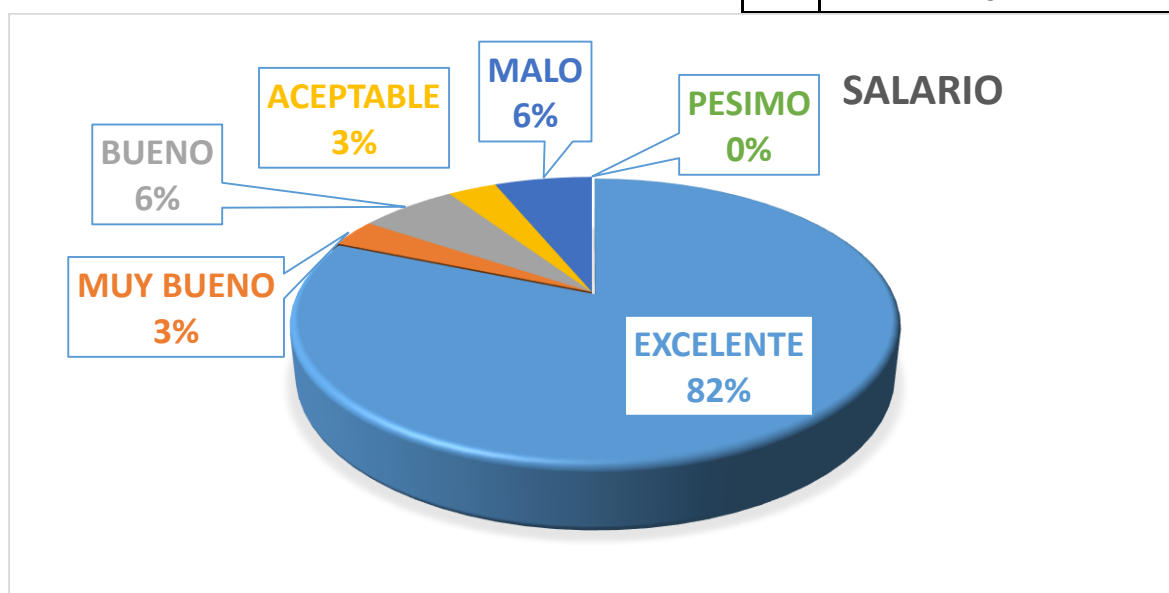


Imagen 49. Variable 16

El 82% (excelente) de las personas encuestadas creen que el salario que reciben es una justa retribución por su trabajo y el 6% no (malo)

Tabla 66. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	81%	26
El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	a	6%	2
Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	c	3%	1

Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan	e	6%	2
La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite	f	3%	1
		1	32

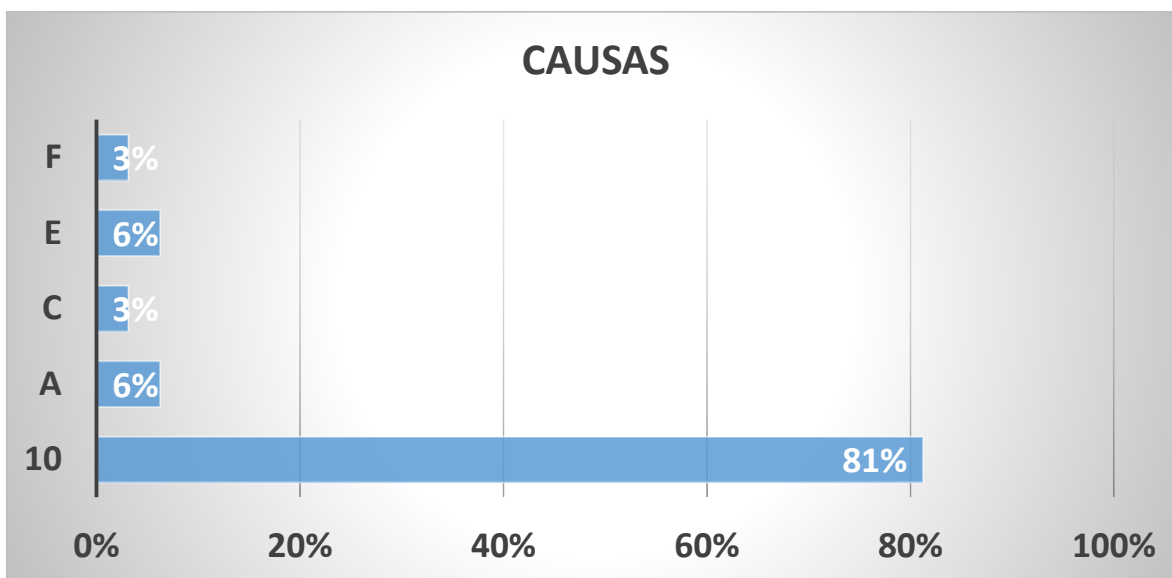


Imagen 50. Causa variable 16

Las causas identificadas con mayor porcentaje son: El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo y Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan con un porcentaje del 6%.

Tabla 67.
IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. mejorar la estabilidad económica de los empleado con el fin aumentar el rendimiento laboral	-
a. realizar un análisis de mercado para determinar cómo se está remunerando en comparación con los competidores	b. aunque la empresa incrementa sus salarios por encima del costo de vida no existen bonificaciones ni incentivos adicionales
a. hablo del área comercial, incentivos por ventas	-

Como solución propuesta de las causas anteriormente mencionadas podemos determinar que se evaluó la implementación de un incentivo comercial para la parte misional de la organización.

8.17 Tabla 68. ANALISIS DE LA VARIABLE 17 NORMAS Y REGLAMENTOS

Media	Moda	Desviación
9.56	10.0	3.24

Tabla 69. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	81%	26
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	9%	3
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	6%	2
4,0 - 5,9	MALO	0%	0
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
		1	32

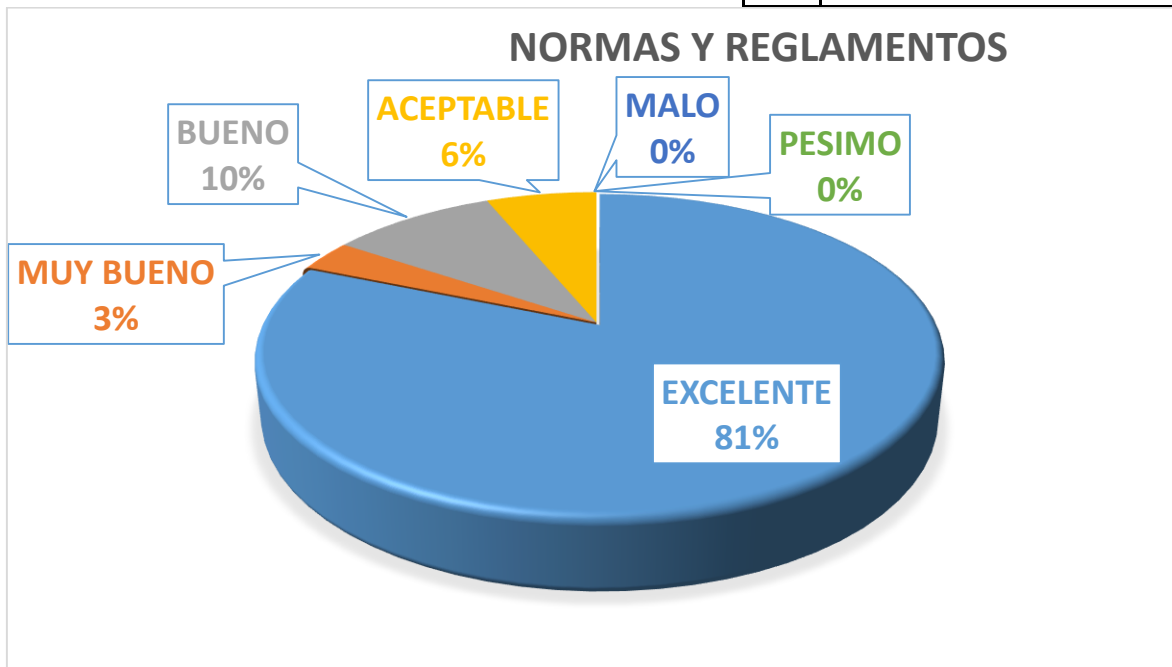


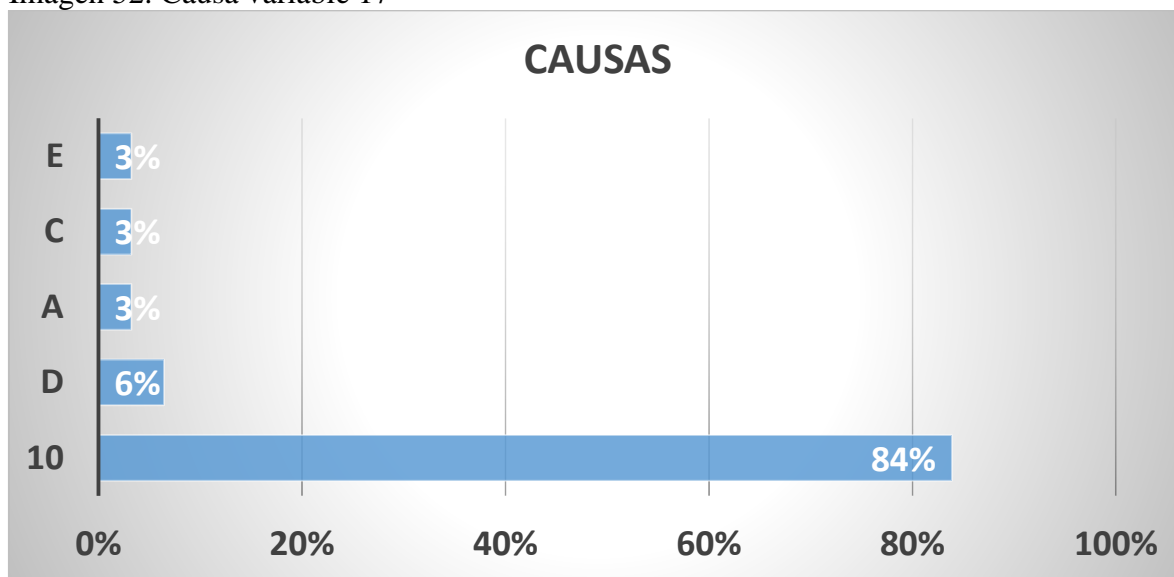
Imagen 51. Variable 17

Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en Inversiones Coomotor S.A., son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad es lo que piensa el 81% de las personas encuestadas.

Tabla 70. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	84%	26
Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	d	6%	2
La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos	a	3%	1
La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc	c	3%	1
Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	e	3%	1
		1	31

Imagen 52. Causa variable 17



El 84% no identificaron causas porque consideran que se cumple con el 84%, la causa con mayor pero porcentual es de 6% Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos

Tabla 71.
IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. el sistema de gestión y la estrategia no está decantada, ni socializada
a. estas herramientas de control son muy buenas, pero es indispensable el buen uso de ella

Se plantean dos soluciones las cuales son la socialización del sistema de gestión y del manual de funciones para su buen uso.

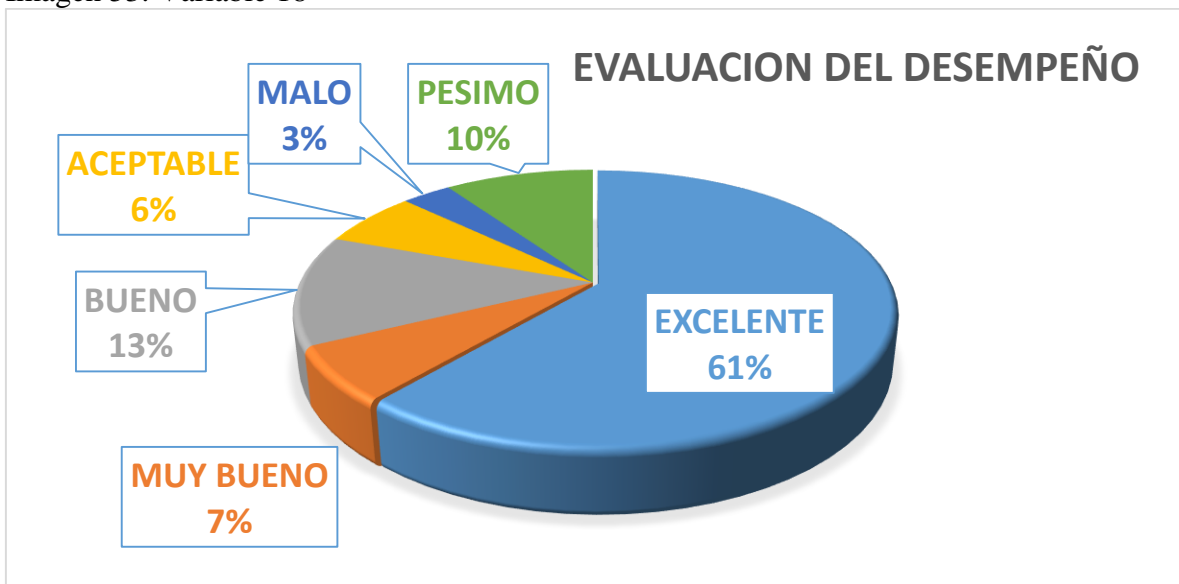
8.18 Tabla 72. ANALISIS DE LA VARIABLE 18 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Media	Moda	Desviación
8.35	10.0	2.82

Tabla 73. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	61%	19
9,0 - 9,9	MUY BUENO	6%	2
8,0 - 8,9	BUENO	13%	4
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	6%	2
4,0 - 5,9	MALO	3%	1
0,0 - 3,9	PESIMO	10%	3
		1	31

Imagen 53. Variable 18

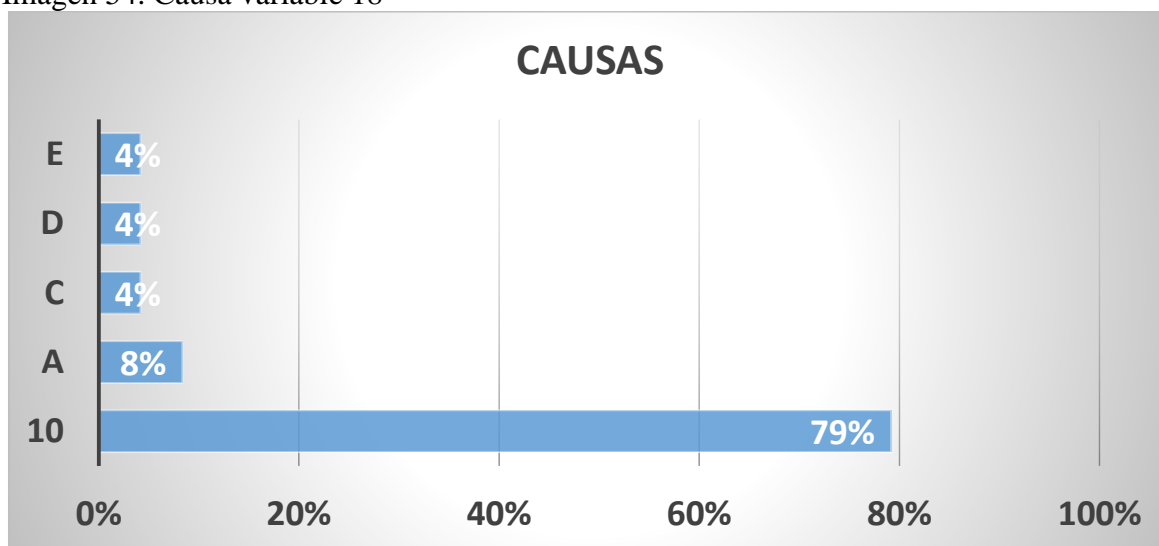


El 61% de los empleados encuestados dicen que son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo

Tabla 74. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	79%	19
La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	a	8%	2
La evaluación no se hace en el momento oportuno	c	4%	1
La evaluación no es imparcial	d	4%	1
Más que constructiva, la evaluación es represiva	e	4%	1
		1	24

Imagen 54. Causa variable 18



La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada causa con un 8% para la evaluación del desempeño de las personas en el trabajo.

Tabla 75. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

a. establecer mejor las funciones de cada empleado	-
a. no hay evaluación de desempeño	b. crear un programa con indicadores

a. implementar nuevas estrategias para en el momento de evaluar	-
a. no existen unos parámetros de medición, ni indicadores que permiten hacer una evaluación de desempeño	-
a. jamás he tenido una evaluación de desempeño	-

Entre las soluciones propuestas tenemos la implementación de indicadores para medir el desempeño de todos los empleados de la empresa y socializar para que tengan pleno conocimiento de su existencia.

8.19 Tabla 76. ANALISIS DE LA VARIABLE 19 COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

Media	Moda	Desviación
8.90	10.0	3.03

Tabla 77. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	57%	17
9,0 - 9,9	MUY BUENO	17%	5
8,0 - 8,9	BUENO	7%	2
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	13%	4
4,0 - 5,9	MALO	7%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
Imagen 55. Variable 19		1	30

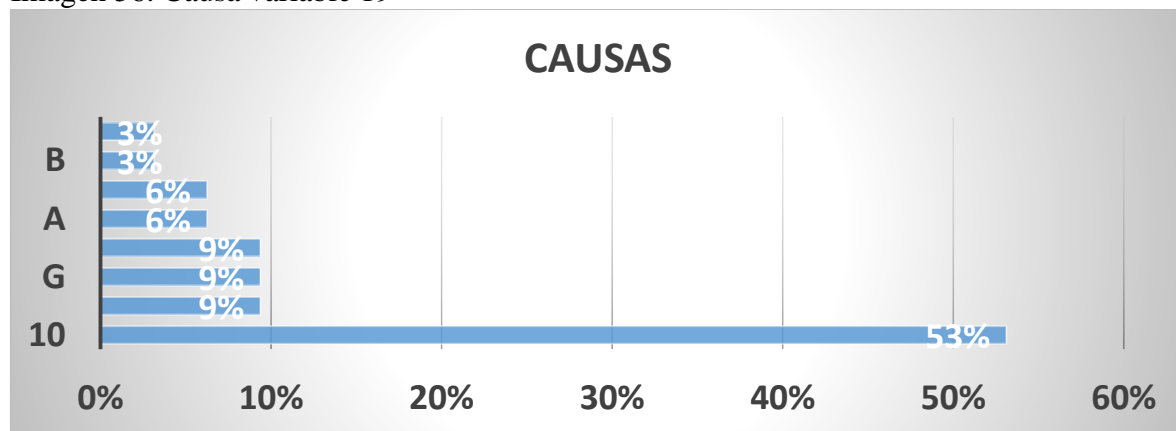


57% (excelente) Consideran que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo y un 16% (Muy bueno).

Tabla 78. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERIC A	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	53%	17
Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes	f	9%	3
Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados	g	9%	3
Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores	h	9%	3
La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo	a	6%	2
Los jefes oyen, pero no escuchan	d	6%	2
Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	b	3%	1
¿Otras causas Cuáles?	i	3%	1
		1	32

Imagen 56. Causa variable 19



Tres causas tuvieron el 9% del total de las causas identificadas así: 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.

Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.

Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.

Tabla 79.

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

a. establecer canales de retroalimentación
a. establecer canales de comunicación claros que permitan la retroalimentación y una buena interpretación de lo que se requiere transmitir

Las soluciones propuestas son abrir un canal de retroalimentación formal con una comunicación clara para poder transmitir confiablemente la información.

8.20 Tabla 80. ANALISIS DE LA VARIABLE 20 SELECCION E INDUCCION

Media	Moda	Desviación
9.03	10.0	3.03

Tabla 81. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	74%	23
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	10%	3
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1
4,0 - 5,9	MALO	6%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	31

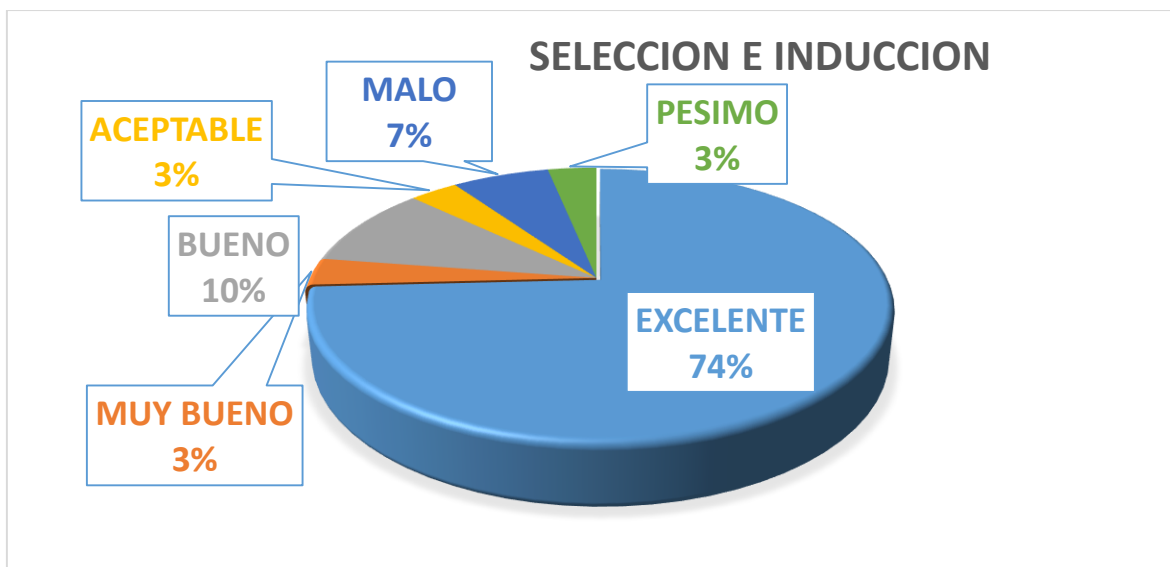


Imagen 57. Variable 20

23 de los 31 encuestados creen que a las personas recientemente vinculadas a Inversiones Coomotor S.A., 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.

Tabla 82. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	70%	23
No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	b	12%	4
Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	d	9%	3
La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores	a	6%	2
La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución	c	3%	1
	1		33

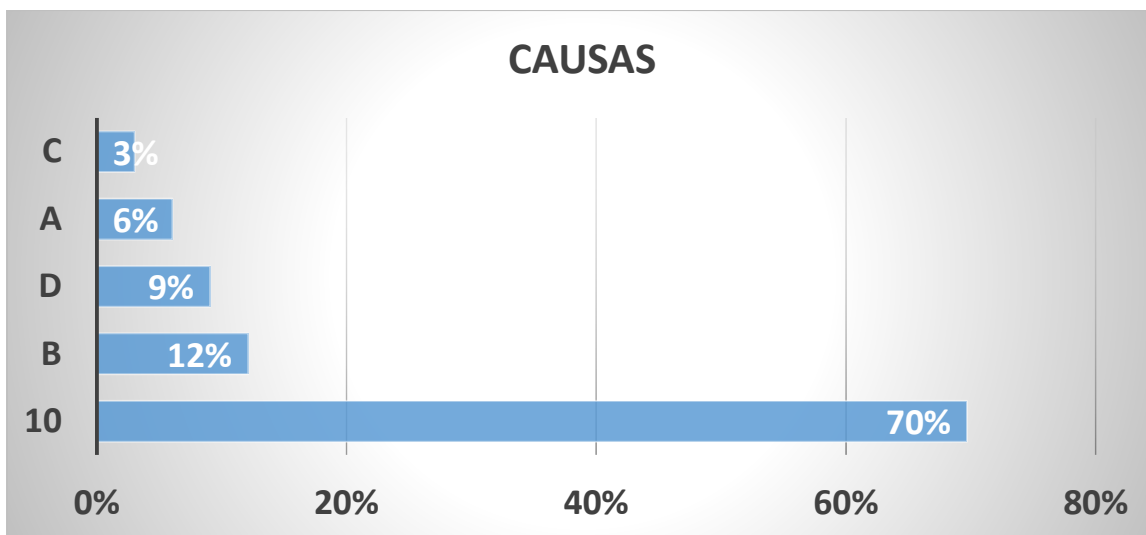


Imagen 58. Causa variable 20

Una de las causas es no hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción y Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.

Tabla 83.

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

a. tener un sistema de selección objetivo	-
a. la selección debería tercerizar para lograr objetividad total de la misma	b. establecer un programa de inducción de acuerdo al cargo

Las soluciones presentadas por los encuestados son dos básicamente; tercerizar al personal o establecer un proceso de selección objetivo y sistemático. La gerencia deberá evaluar las posibilidades propuestas ya que la primera es de suma revisión.

8.21 Tabla 84. ANALISIS DE LA VARIABLE 21 IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

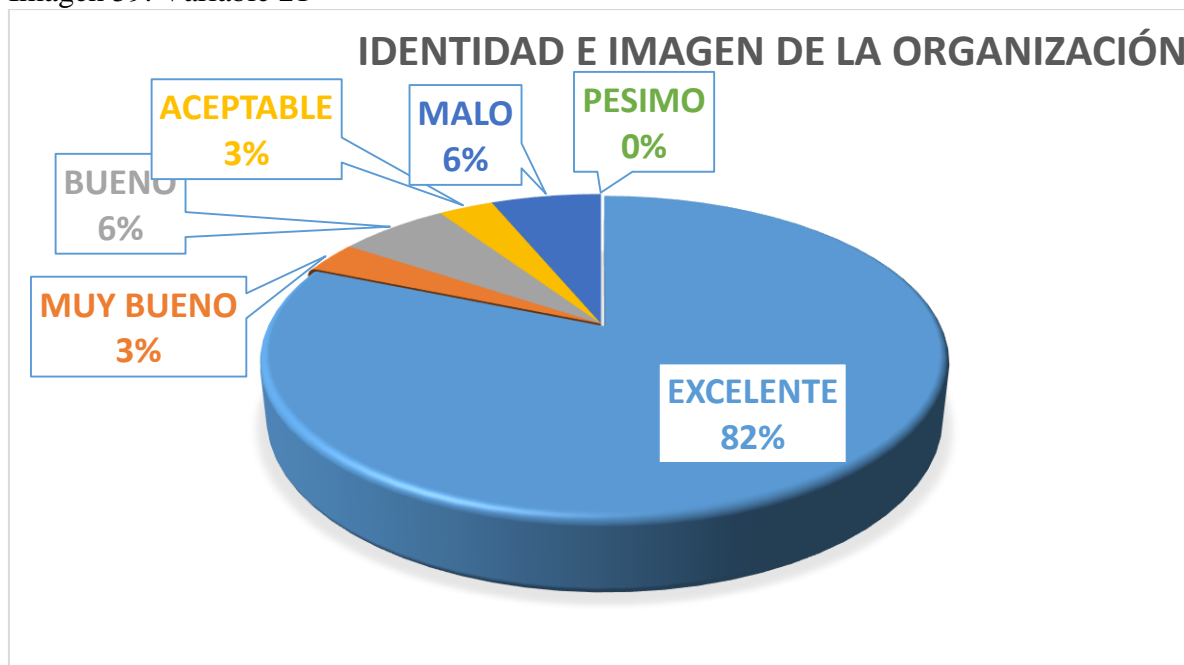
Media	Moda	Desviación
9,44	10,0	3,17

Tabla 85. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	81%	26
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	6%	2

6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1
4,0 - 5,9	MALO	6%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
		1	32

Imagen 59. Variable 21



El 82% de los 32 encuestados perciben como excelente la identidad e imagen de Inversiones Coomotor S.A.

Tabla 86. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	74%	26
El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	D	9%	3
Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones	C	6%	2
Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	F	6%	2
No hay preocupación por el mejoramiento continuo	B	3%	1

Otras causas ¿Cuáles?	H	3%	1
		1	35

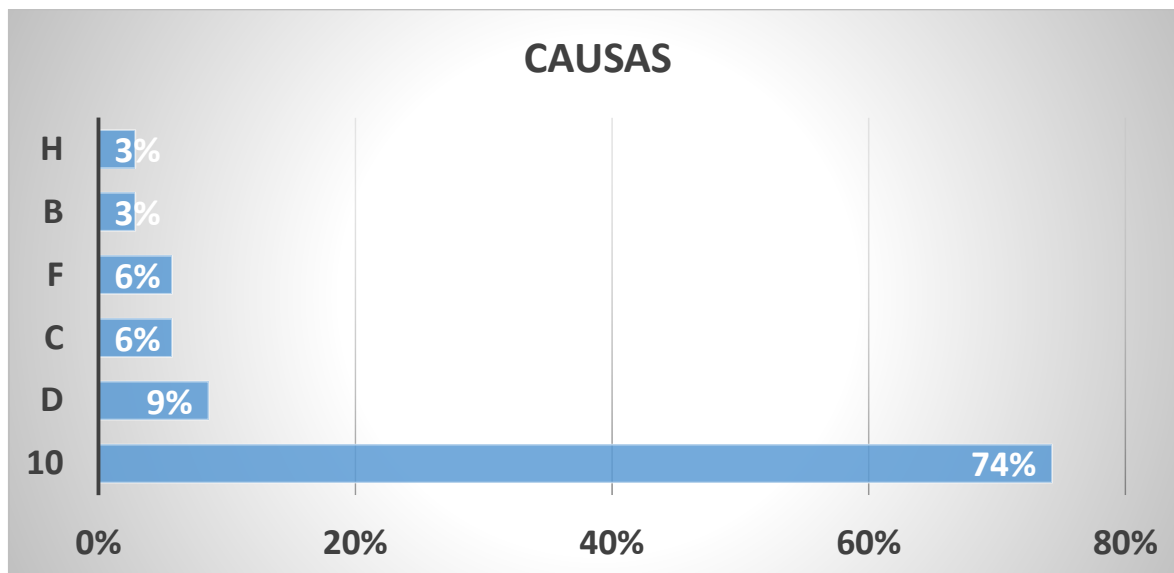


Imagen 60. Causa variable 21

Con el 9% de votación la causa más significativa es El trato a las personas, en general, deja mucho que desear

Tabla 87.

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

a. falta una persona que se preocupe por el bienestar de los empleados	-
a. terminar con los conflictos maltrato	
a. alinear los procesos de manera que no se presente lucha de poderes alimentados desde la alta dirección	b. que el respeto sea la base de las sanas relaciones interpersonales

Las soluciones planteadas básicamente son alinear los procesos de una forma que se eviten las luchas de poder entre los empleados y se refuercen las sanas relaciones interpersonales.

8.22 Tabla 88. ANALISIS DE LA VARIABLE 22 CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

Media	Moda	Desviación
9,72	10,0	3,32

Tabla 89. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	88%	28
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	6%	2
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1
4,0 - 5,9	MALO	0%	0
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
		1	32

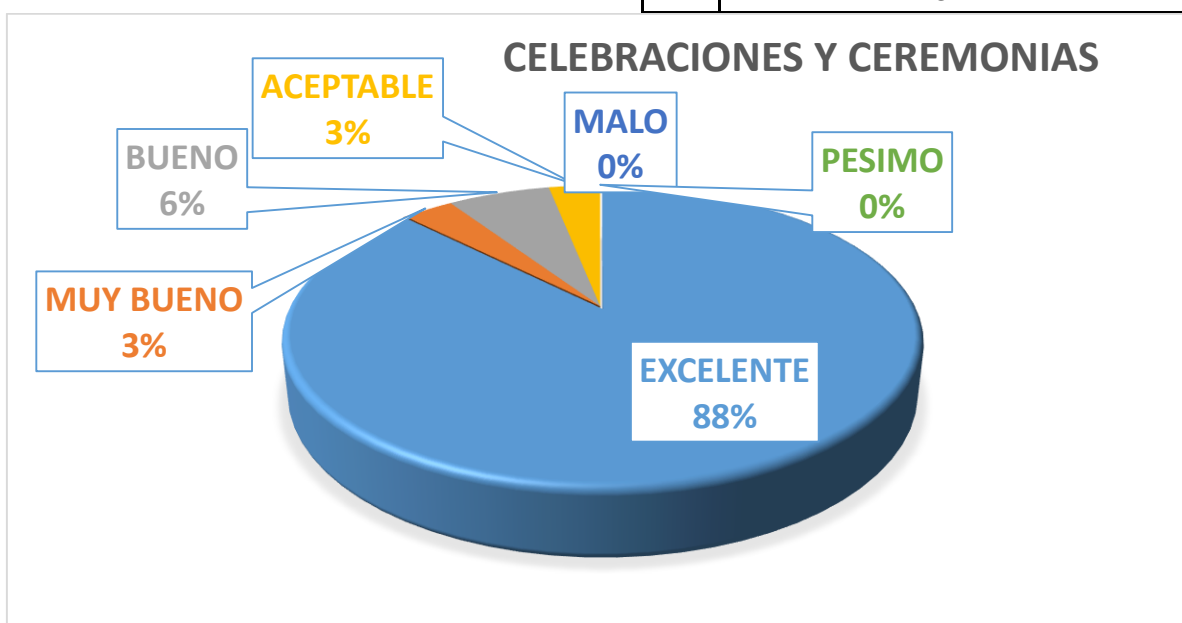


Imagen 61. Variable 22

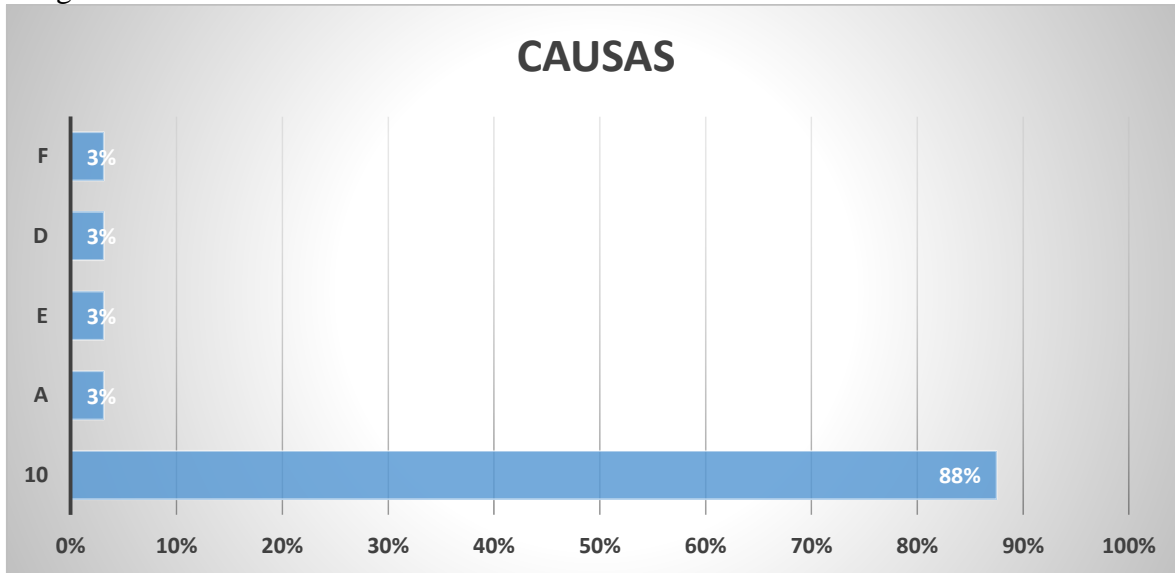
En un 88% (excelente) los encuestados creen que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en Inversiones Coomotor S.A. contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante

Tabla 90. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	88%	28
No existen celebraciones	a	3%	1
Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas	e	3%	1

Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo	d	3%	1
Otras causas ¿Cuáles?	f	3%	1
		1	32

Imagen 62. Causa variable 22



Cuatro personas de las 32 encuestadas manifestaron causas por las que creían que las celebraciones no contribuían al mejoramiento del clima porque Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas y Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.

Tabla 91.

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

a. de que la gente no existe y no se dan a conocer con las demás personas	-
a. porque no participan todo el personal	b. participar todos

Como solución estas personas plantean que todas las personas puedan participar en las celebraciones brindadas por la empresa.

8.23 Tabla 92. ANALISIS DE LA VARIABLE 23 GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

Media	Moda	Desviación
9,53	10,0	3,22

Tabla 93. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	88%	28
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	3%	1
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1
4,0 - 5,9	MALO	0%	0
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	32

Imagen 63. Variable 23



Los encuestados consideran que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante en un porcentaje del 88%.

Tabla 94. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	93%	28
No me interesa participar en ese tipo de actividades.	a	3%	1

Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos	e	3%	1
		1	30

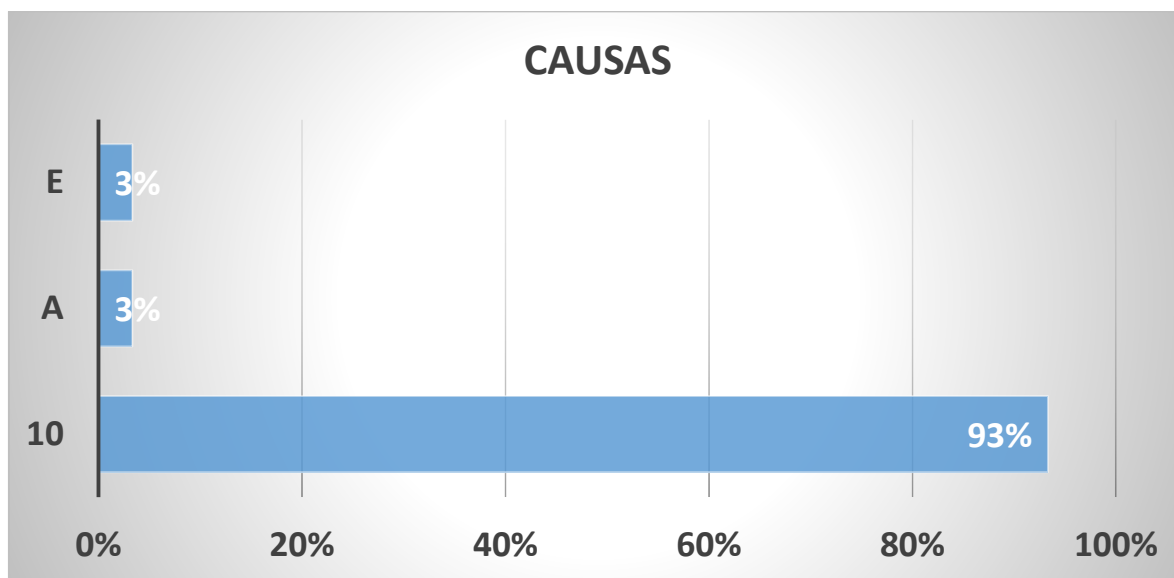


Imagen 64. Causa variable 23

Dos personas identificaron como causas: no me interesa participar en ese tipo de actividades y Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos

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

Los encuestados no identificaron posibles soluciones a las causas identificadas.

8.24 Tabla 95. ANALISIS DE LA VARIABLE 24 VALORES

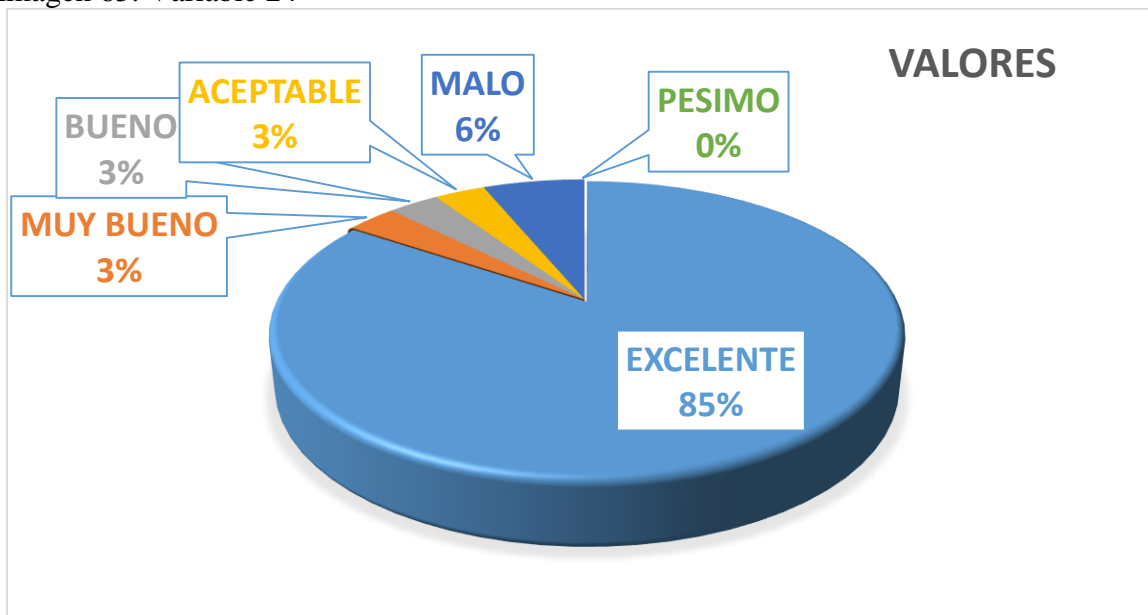
Media	Moda	Desviación
9,44	10,0	3,17

Tabla 96. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	84%	27
9,0 - 9,9	MUY BUENO	3%	1
8,0 - 8,9	BUENO	3%	1
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	3%	1

4,0 - 5,9	MALO	6%	2
0,0 - 3,9	PESIMO	0%	0
		1	32

Imagen 65. Variable 24



Existe en Inversiones Coomotor S.A. una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro fue lo calificado por el 85% de los encuestados.

Tabla 97. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	79%	27
En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad	b	6%	2
El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos	f	6%	2
No son abiertos al cambio.	c	3%	1
Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado	d	3%	1
No permiten cambios en los métodos de trabajo	e	3%	1
		1	34

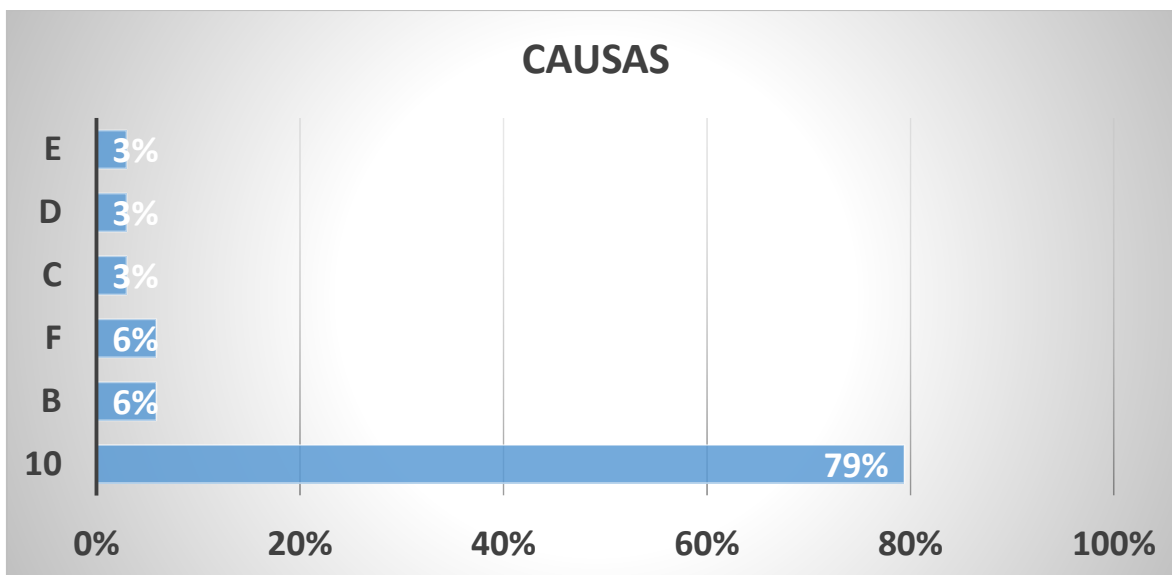


Imagen 66. Causa variable 24

De los 34 encuestados 7 presentaron causas; de las cuales la de mayor porcentaje 6% son: En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad y El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos

Tabla 98

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

a. hacer incentivos de capacitación	-
a. existen personas en la empresa que no son abiertas al cambio y se interponen a la evolución en muchos casos de manera directa	b. el deseo de innovación que existe desde la alta dirección convertirlo en un valor inherente a cada área de la compañía

Las soluciones dadas por los encuestados es convertir la innovación en un valor inherente de la compañía, lo anterior con el único propósito de generar un cambio de mentalidad y generar nuevos cambios a la organización.

8.25 Tabla 99. ANALISIS DE LA VARIABLE 25 MULTICULTURALISMO

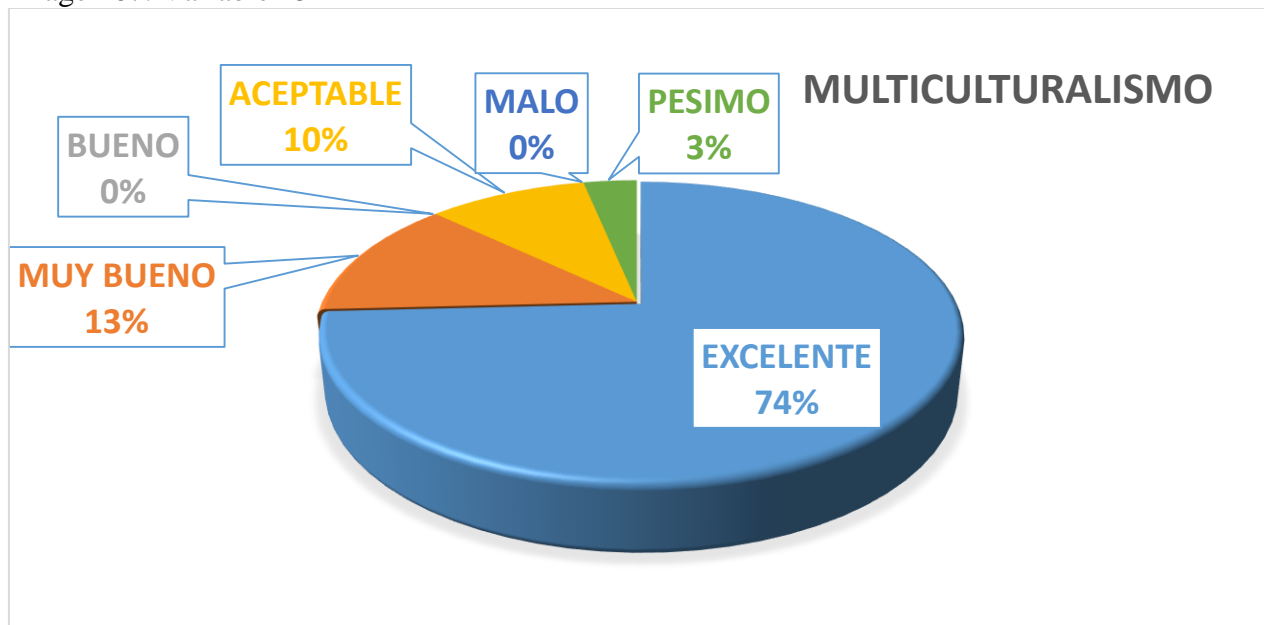
Media	Moda	Desviación
9,19	10,0	3,10

Tabla 100. UBICACIÓN DE LA VARIABLE EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
10	EXCELENTE	74%	23
9,0 - 9,9	MUY BUENO	13%	4

8,0 - 8,9	BUENO	0%	0
6,0 - 7,9	ACEPTABLE	10%	3
4,0 - 5,9	MALO	0%	0
0,0 - 3,9	PESIMO	3%	1
		1	31

Imagen 67. Variable 25



El 74% (excelente) Considera que en Inversiones Coomotor S.A. existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos seguida de un 13% en muy bueno.

Tabla 101. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

CAUSA	CALIFICACION ALFANUMERICA	%	NUMERO DE ENCUESTADOS
EXCELENTE	10	79%	23
Cada área funcional es una isla aparte	d	7%	2
Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión	a	7%	2
Los jefes no se mezclan con los empleados	b	3%	1
Otras causas ¿Cuáles?	h	3%	1
		1	29

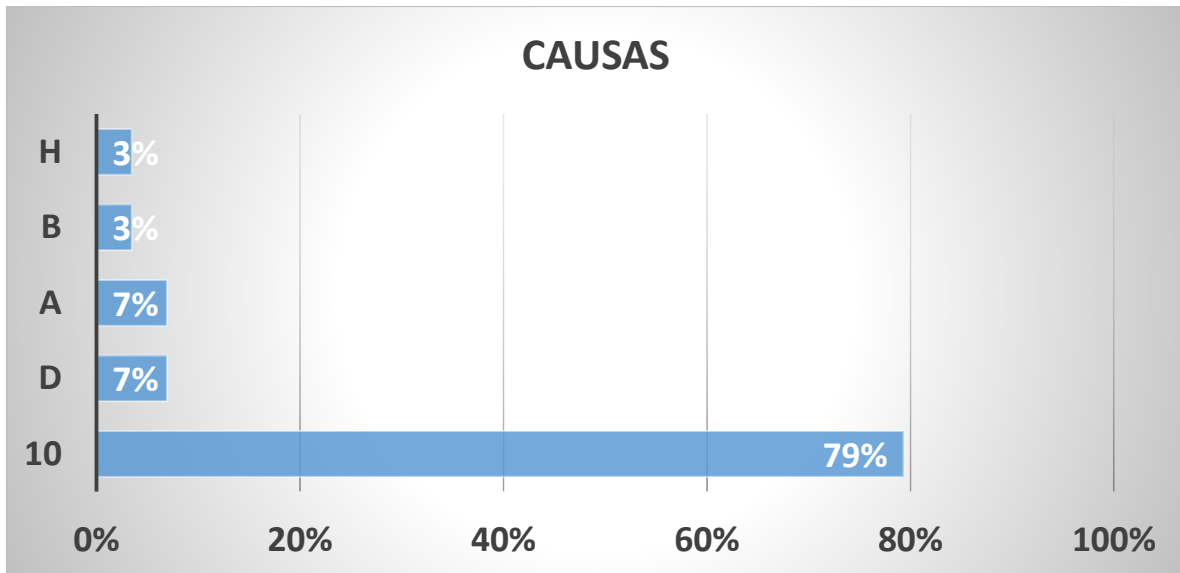


Imagen 68. Causa variable 25

Las causas identificadas en un 20% que hace referencia a 6 encuestados de los 29 totales son: Cada área funcional es una isla aparte y Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión

Tabla 102.

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

a. cada quien se desenvuelve en su campo ya que para eso nos preparamos
a. dejar el estrato y una jornada de integración
a. que cada uno se relacione con las de las áreas
a. que prime la empresa y su evolución y no los intereses personales y las ansias de poder en algunos cargos

Como posible solución propuesta tenemos una sensibilización con los procesos establecidos para evitar que los intereses personales no primen por encima de las empresariales.

9. Tabla 103. PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PLAN DE ACCION INVERSIONES COOMOTOR S.A.

OBJETIVO GENERAL: Mejorar la cultura y el clima organizacional en Inversiones Coomotor S.A.

CRITERIO	FACTORES	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS ASOCIADOS	INDICADORES
CALIFICACION DE 0 A 7,9 (ACEPTABLE, MALO Y PESIMO)	1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL	asegurar el conocimiento de los empleados sobre la mision, vision, objetivos y estrategias de la empresa	Socializar en una reunion la mision, vision, objetivos y estrategias de la empresa	Coordinador de Gestion Humana	\$ 30.000	Sala de capacitacion, refrigerios y medios adudiovisuales	Indicador de conocimiento: cantidad de preguntas acertadas/total de preguntas del cuestionario
			Publicar en lugar visible la mision, vision y objetivos	Coordinador de Compras	\$ 450.000	Cotizacion e impresion de los cuadros con la mision, vision y objetivos	
			Evaluar continuamente el conocimiento de la mision, vision, objetivos y estrategias de la empresa al 100% de los empleados	Coordinador de Gestion Huamana / Administradores de las Eds	NO SE IDENTIFICAN	Plan de evaluacion del conocimiento	
CRITERIO	FACTORES	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS ASOCIADOS	INDICADORES
CALIFICACION DE 0 A 7,9 (ACEPTABLE, MALO Y PESIMO)	5. HOLISMO Y SINERGIA	Incitar la conformación de equipos de trabajo productivos y Favorecer la comunicación interna	Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante reuniones donde sea posible conocer las impresiones (opiniones) y expectativas de los empleados.	Coordinador de Gestion Huamana / Jefes de area	\$ 30.000	Sala de capacitacion, refrigerios y medios adudiovisuales	indicador de comunicación: cantidad de quejas/cantidad de empleados
			Integrar al personal directo e indirecto a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa sobre trabajo en equipo.	Coordinador de Gestion Humana	\$ 650.000	Lugar para realizar las actividades de integracion (spa de rivera)	

CRITERIO	FACTORES	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS ASOCIADOS	INDICADORES
CALIFICACION DE 0 A 7,9 (ACEPTABLE, MALO Y PESIMO)	10. RELACIONES INTERPERSONALES	Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores	Capacitar a los jefes de area sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados	Coordinador de Gestion Huamana	NO SE IDENTIFICAN	Sala de capacitacion, refrigerios y medios adudiovisuales	Índice relaciones = Cantidad de empleados que sienten un conflicto/cantidad total de empleados
			Se deben realizar actividades sociales dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo.	Coordinador de Gestion Huamana / Jefes de area	\$ 1.200.000	Espacios de integracion acorde a las actividades contratadas para los empleados (campo, sala de capacitacion, entre otros lugares)	
CALIFICACION DE 0 A 7,9 (ACEPTABLE, MALO Y PESIMO)	10. RELACIONES INTERPERSONALES	Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores	Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.	Coordinador de Gestion Huamana / Jefes de area	\$ 30.000	Sala stone o wifi para las charlas programadas	Índice relaciones = Cantidad de empleados que sienten un conflicto/cantidad total de empleados
CRITERIO	FACTORES	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS ASOCIADOS	INDICADORES
CALIFICACION DE 0 A 7,9 (ACEPTABLE, MALO Y PESIMO)	12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos	Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.	Coordinador de Gestion Huamana / Coordinador de compras	\$ 150.000	Buzon de sugerencias, formato establecido para la recepcion de las sugerencias y quejas	Índice de participación = Cantidad de empleados que aportan ideas/cantidad total de empleados
			Capacitacion sobre comunicación asertiva para estudiar las causas de cada uno de los conflictos y darles una solucion efectiva	Coordinador de Gestion Huamana	\$ 30.000	Sala de capacitacion, refrigerios y medios adudiovisuales	

CRITERIO	FACTORES	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS ASOCIADOS	INDICADORES
CALIFICACION DE 0 A 7,9 (ACEPTABLE, MALO Y PESIMO)	15. RECONOCIMIENTO	Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo para motivar al personal	Establecimiento de metas individuales, por equipo o por Eds. que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo sin dejar de tener en cuenta el presupuesto establecido .	Director administrativo y financiero	30000	Instalaciones de la empresa, refrigerio y medios audiovisuales	indicador de ventas: cantidad de ventas en unidades/la meta comercial
			Reuniones mensuales en las cuales se trate de las metas comerciales de la empresa y sus respectivos seguimientos.	Director administrativo y financiero/Administradores de las Eds			Índice de desempeño = cantidad de empleados premiados/cantidad total de empleados
			Establecer un plan de incentivo de acuerdo a las metas establecidas para los empleados para brindarles y así lograr que se sientan motivados y reconocidos por su desempeño.	Gerencia/Director administrativo y financiero			Se deben diseñar y realizar evaluaciones de desempeño

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
ACCIONES	SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2017					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Socializar en una reunion la mision, vision, objetivos y estrategias de la empresa	05-jul					
Publicar en lugar visible la mision, vision y objetivos	10-jul					
Evaluar continuamente el conocimiento de la mision, vision, objetivos y estrategias de la empresa al 100% de los empleados		01-ago	29-sep	31-oct	28-nov	20-dic
Buscar la mejora de la comunicaci3n interna, mediante reuniones donde sea posible conocer las impresiones (opiniones) y expectativas de los empleados.	17-jul		15-sep		14-nov	
Integrar al personal directo e indirecto a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa sobre trabajo en equipo.						30-dic
Capacitar a los jefes de area sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relaci3n entre jefes y subordinados		04-ago				
Se deben realizar actividades sociales dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compa1erismo entre los trabajadores; esto contribuir3 a una mayor cohesi3n del grupo de trabajo.			30 SEP (AMOR Y AMISTAD)	7 AL 21 OCT (OLIMPIADAS)		30 DIC (CENA DE FIN DE A1O)
Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperaci3n con los compa1eros de trabajo y as3 reducir la posibilidad de que se den conflictos.	27-jul			02-oct		
Colocar dentro de la empresa un buz3n de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.		01-ago				
Capacitacion sobre comunicaci3n asertiva para estudiar las causas de cada uno de los conflictos y darles una soluci3n efectiva					10-nov	
Establecimiento de metas individuales, por equipo o por Eds. que podr3n ser propuestas por el mismo equipo de trabajo sin dejar de tener en cuenta el presupuesto establecido .	30-jul					
Reuniones mensuales en las cuales se trate de las metas comerciales de la empresa y sus respectivos seguimientos.		01-ago	01-sep	01-oct	01-nov	01-dic
Establecer un plan de incentivo de acuerdo a las metas establecidas para los empleados para brindarles y as3 lograr que se sientan motivados y reconocidos por su desempe1o.						11-dic

11. CONCLUSIONES

Este estudio de clima organizacional da una visión global a la alta dirección de la empresa para encontrar alternativas que permitan mejorar el trabajo de los empleados y lograr que todos los procesos de la compañía se lleven a cabo con éxito.

Los empleados desde el comienzo de este trabajo fueron receptivos a la aplicación de la encuesta y a su contenido que, aunque extenso cubría todas variables que ellos consideraban se debían evaluar en Inversiones Coomotor.

A través del instrumento y el estudio del clima organizacional de Inversiones Coomotor S.A se pudo concluir que la empresa cuenta con un ambiente laboral en términos generales positivo, teniendo en cuenta que la media fue de 8.68 y el máximo puntaje que se podía obtener era 10.

Las fortalezas encontradas en este estudio son las variables celebraciones y ceremonias (media de 9.72) seguidas de salario, identidad e imagen de la organización y los valores organizacionales (media de 9.44), se pudo comprobar que son los aspectos que logran mantener el buen clima en la organización a pesar de las inconformidades en otros aspectos.

Los aspectos por mejorar de la empresa en la actualidad tienen que ver con la inconformidad en aspectos como el reconocimiento de los jefes a los subordinados que en la medición tuvo una media de 7.09 y la poca participación que están teniendo los empleados en la toma de decisiones debido al uso poco efectivo de la información importante esto se refleja en el resultado de esta dimensión que es de 7.25;

El instrumento que se utilizó para realizar la medición del clima organizacional cumplió con las expectativas, pues las 25 variables con las que cuentan la encuesta fueron suficientes para tener un panorama global y completo de lo que sucede actualmente en la empresa, sin embargo, algunos factores necesitan ser aclarados por lo que se realizara una socialización con la gerencia y posteriormente con los encuestados.

Lo anterior permitió analizar las causas que identificaron los encuestados, así como las posibles soluciones que podrían tener dichas causas para obtener como resultado una propuesta de plan de acción que deberá socializarse por parte del comité de convivencia de la empresa para ponerlo en marcha.

Se logró medir las percepciones de los empleados de Inversiones Coomotor S.A, en su ambiente interno de trabajo; identificar las causas, analizar y establecer las soluciones y realizar un plan de mejoramiento para lograr una cultura y un clima organizacional plenamente gratificante en Inversiones Coomotor S.A.

12. RECOMENDACIONES.

Un buen o mal clima laboral genera consecuencias para la empresa bien sea positiva o negativamente, por tal razón no se le puede restar importancia a este aspecto que influye en las personas que laboran para la organización, por tal motivo el área de Recurso Humano debe diseñar estrategias y actividades que promuevan el buen ambiente de trabajo, esto se logra teniendo en cuenta las siguientes actividades:

- Mejorar la comunicación interna con el fin de reducir los conflictos internos y fomentar relaciones más estrechas entre las personas de la organización.
- Escuchar las sugerencias de los empleados, contar con un espacio donde ellos puedan manifestar sus sugerencias y aportes a las estrategias de la organización.
- Implementar un plan carrera en la organización y así identificar la ruta a seguir de un empleado que desee ascender.
- Hay que eliminar los conflictos y arrogancia entre el personal y entre áreas, para mantener con armonía y el buen desempeño laboral y establecer excelentes relaciones interpersonales.
- Realizar un taller de sensibilización con todos los empleados de la organización para identificar mayormente en que área de la empresa o que personas “son” las que hacen que las relaciones sean difíciles.

13. BIBLIOGRAFIA.

- ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), “Análisis de la cultura y el clima organizacional”, en *Direccionamiento Estratégico*. Libro en proceso de evaluación para publicación.
- 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.
- GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw Hill, 2004. 405 p.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. p -256
- JERICÓ, pilar. Del profesional con talento al talento organizativo. Bogotá: Legis. 2005. p-48.
- LITWIN, G. y STINGER, H. Clima organizacional, New York: Simon & Schuster, 1978. 275 p.
- BELTRAN, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, 2 ed., 3R editores: Bogotá, 1998
- BRUNET Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. España: Editorial Trillas, 2000. 121 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5a. ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2000. 699 p.
- FRENCH, Wendel L. Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall, 1996. 375 p.
- <http://www.agapea.com/Gestion-y-Desarrollo-de-los-Recursos-Humanos-n228023i.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/estim/estim.shtml>

13. ANEXOS

Instrumento utilizado

INSTRUMENTO SOBRE MEDICIÓN DEL

CLIMA ORGANIZACIONAL DE INVERSIONES COOMOTOR S.A.

PRESENTACIÓN. La siguiente encuesta se trata de una investigación académica y que 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 Inversiones Coomotor S.A. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

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

El formulario que se presenta a continuación, consta de 26 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

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

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

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

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

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

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Inversiones Coomotor S.A.?

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

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

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

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de Inversiones Coomotor S.A.?

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACION

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

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

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

6. LIDERAZGO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

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

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en Inversiones Coomotor S.A. en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

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

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

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.

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

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

- a) _____
- b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿Inversiones Coomotor S.A. estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en Inversiones Coomotor S.A. son realmente las mejores?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

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

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

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

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

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

- a) _____
- b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

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

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

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

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

- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESION

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

13.1 ¿Tiene usted en Inversiones Coomotor S.A. amplias posibilidades de expresarse libremente?
 No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

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

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

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

a) _____

b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda Inversiones Coomotor S.A. la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

15. RECONOCIMIENTO

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

Se les valora

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

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

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

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

- a) _____
- b) _____

16. SALARIO

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

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

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

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

g) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

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

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a Inversiones Coomotor S.A., además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

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

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

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

e) ¿Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de Inversiones Coomotor S.A.

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

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

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

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

a) _____

b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(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. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en Inversiones Coomotor S.A. contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

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

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

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

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

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.

f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.

g) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

24. VALORES

24.1 ¿Existe en Inversiones Coomotor S.A. una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

25. MULTICULTURALISMO

24.1 ¿Considera usted que en Inversiones Coomotor S.A. existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

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

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

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuáles?

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

a) _____

b) _____

Muchas gracias.