


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

Neiva, 30 de Junio 2017

Señores
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Sandra Rocio Vargas Florez , con C.C. No. 1.075.255.265

Francined Solorzano Castro, con C.C. No. 26.433.387

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Clima organizacional plenamente gratificante en Fonvihuala, ¿ha sido posible? presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

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

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Sandra Rocio Vargas Florez

Firma: 



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Clima organizacional plenamente gratificante en Fonvihulla,
¿ha sido posible?

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Vargas Florez Solorzano Castro	Sandra Rocio Francined

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Dominguez	Alvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía Y Administracion

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2017 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 103

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

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.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

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

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___ Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o Cuadros_x_

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

MATERIAL ANEXO:

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

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Clima Organizacional	Organizational Climate	6. Funcionario	Official
2. Plan de Mejoramiento	plan of improvement	7. Dimensiones	Dimensions
3. Talento Humano	Human Talent	8. Conducta	Conduct
4. Cultura Organizacional	Organizational Culture	9. Organización	Organization
5. Estructura Organizacional	Organizational Structure	10. Percepción	Perception

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo partió de la pregunta ¿Clima organizacional plenamente gratificante en Fonvihuilá, ¿ha sido posible? por lo tanto tuvo como objetivo general Conocer la percepción de los funcionarios de FONVIHUILA sobre el clima organizacional y formular un plan de mejoramiento según las variables del instrumento en la entidad. Se desarrollo una investigación inductiva e inferencial, el instrumento utilizado fue la medición del clima laboral adpatdo y mejorado por Alvaro Zapta Y Monica Garcia El instrumento es un formulario que consta de 25 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo E información. Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

3 de 3

clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present work started from the question "Totally rewarding organizational climate in Fonvihuilá, was it possible? Therefore had as general objective To know the perception of FONVIHUILA officials on the organizational climate and formulate an improvement plan according to the variables of the instrument in the entity.

The instrument used was the measurement of the working environment and improved by Alvaro Zapta and Monica Garcia The instrument is a form that consists of 25 dimensions: Mission, Strategic Development Plan, Organizational Structure, Participatory Communication, Infrastructure, Cooperation, Leadership, Interpersonal Relationships, Induction and Training, Recognition, Motivation, Compensation, Personal and Professional Development, Occupational Health and Safety, Performance Evaluation, Self Assessment, Socialization, Work Life Balance, Ethics, Standards, Processes and Procedures, Free Association, Conflict Resolution, Identity, Informal Groups, Teamwork, and Information. This tool facilitates the obtaining of a diagnostic profile on the general state of the organization's climate through an average of the results of the factors. Also, it allows to determine the degree of dispersion of the answers, the various causes in the variation of the factors and the solutions to improve each factor when using the standard deviation and the frequency of appearance respectively.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

Clima organizacional plenamente gratificante en Fonvihuila, ¿ha sido posible?

**Sandra Rocio Vargas Florez
Francined Solorzano Castro**

**Universidad
Programa
Neiva
2017**

Contenido

Planteamiento del Problema	7
Descripción del Problema	7
Justificación	8
Descripción del Contexto.....	9
Delimitación Espacial	9
Delimitación Temporal	10
Reseña Histórica	10
Generalidades de la Empresa	10
Productos y servicios	11
Pregunta de Investigación	13
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos Específicos	13
Marco Conceptual.....	14
Definición de un Modelo de Análisis y Medición de la Percepción de la Cultura y el Clima Organizacional	17
Dimensiones y Componentes de la Cultura y el Clima Organizacional.	19
Dimensiones del Clima Organizacional.....	20
Elementos que Definen cada una de las Variables del Modelo de Encuesta Aplicado.	21
Metodología	22
Tipo de Investigación.....	22
Fuentes de Investigación.....	22
Medición del Clima Organizacional	23
Método de Investigación.....	24
Población	24
Muestra de la Población	24
Enfoque	24
Resultados de la Medición	25
Perfil General por Dimensión del Clima Organizacional	25
Para la Medición de Cada Variable.....	26

Valoración del Clima Organizacional de Acuerdo a la Calificación Obtenida.....	27
Resultados de la Medición por cada Variable.....	28
Variable 1: Proyecto formal de empresa o proyecto institucional.....	28
Variable 2: Estructura Organizacional.....	30
Variable 3: Participación.....	34
Variable 4: Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	35
Variable 5: Holismo y Sinergia.....	37
Variable 6: Liderazgo.....	39
Variable 7: Toma de Decisiones.....	41
Variable 8: Trabajo Gratificante.....	45
Variable 9: Desarrollo Personal.....	48
Variable 10: Relaciones Interpersonales.....	51
Variable 11: Calidad del Servicio al Cliente.....	53
Variable 12: Solución de Conflictos de Intereses.....	56
Variable 13: Libertad de Expresión.....	58
Variable 14: Estabilidad Laboral.....	59
Variable 15: Reconocimiento.....	63
Variable 16: Salario.....	64
Variable 17: Normas y Reglamentos.....	66
Variable 18: Evaluación del Desempeño.....	69
Variable 19: Comunicación y Retroalimentación.....	72
Variable 20: Selección e Inducción.....	74
Variable 21: Identidad e Imagen de la Organización.....	76
Variable 22: Celebración y Ceremonias.....	78
Variable 23: Grupos Informales y Uso de Tiempo Libre.....	80
Variable 24: Valores.....	81
Variable 25. Multiculturalismo.....	83
Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Entidad Fonvihuil.....	85
Referencias.....	123

Lista de gráficas

Gráfica 1. Límites	51
Gráfica 2. Neiva	52
Gráfica 3. Medición	53
Gráfica 4. Valoración	54
Gráfica 5. Clima	55
Gráfica 6. Variables	56
Gráfica 7. Valoración	57
Gráfica 8. Empresa	58
Gráfica 9. Estructura	59
Gráfica 10. Causas	60
Gráfica 11. Participación	66
Gráfica 12. Trabajo	71
Gráfica 13. Holismo	73
Gráfica 14. Liderazgo	77
Gráfica 15. Decisiones	79
Gráfica 16. Trabajo	80
Gráfica 17. Desarrollo	88
Gráfica 18. Causas	90
Gráfica 19. Relaciones	102
Gráfica 20. Calidad	130
Gráfica 21. Causas	133
Gráfica 22. Solución	51
Gráfica 23. Libertad	52
Gráfica 24. Estabilidad	53
Gráfica 25. Causas	54
Gráfica 26. Reconocimie	55
Gráfica 27. Salario	56
Gráfica 28. Normas	57
Gráfica 29. Causas	58
Gráfica 30. Evaluación	59
Gráfica 31. Causas	60
Gráfica 32. Comunicación	66
Gráfica 33. Selección	71

Lista de tablas

Tabla 1. Vivienda	51
Tabla 2. Perfil general	52
Tabla 3. Valoración clima	53
Tabla 4. Variable 1	54
Tabla 5. Encuestados	55
Tabla 6. Análisis	56
Tabla 7. Encuestados	57
Tabla 8. Excelente	58
Tabla 9. Calificación	59
Tabla 10. Encuestados	60
Tabla 11. Calificación	66
Tabla 12. Cualitativa	71
Tabla 13. Encuestados	73
Tabla 14. Excelente	77
Tabla 15. Calificación	79
Tabla 16. Media	80
Tabla 17. Calificación	88
Tabla 18. Media	90
Tabla 19. Calificación	102
Tabla 20. Causas	130
Tabla 21. Pésima	133
Tabla 22. Calificación	51
Tabla 23. Excelente	52
Tabla 24. Calificación	53
Tabla 25. Muy buena	54
Tabla 26. Calificación	55
Tabla 27. Excelente	56
Tabla 28. Calificación	57
Tabla 29. Excelente	58
Tabla 30. Calificación	59
Tabla 31. Malo	60
Tabla 32. Calificación	66
Tabla 33. Excelente	71
Tabla 34. Calificación	54
Tabla 35. Excelente	55
Tabla 36. Calificación	56
Tabla 37. Aceptable	57
Tabla 38. Calificación	58
Tabla 39. Pésimo	59
Tabla 40. Calificación	60
Tabla 41. Excelente	66

Tabla 42. Calificación	71
Tabla 43. Pésimo	66
Tabla 44. Calificación	71

Glosario

Clima organizacional. Ambiente de trabajo y de desenvolvimiento al interior de una empresa.

Cultura organizacional. Conjunto de comportamientos, conocimientos, ideas, etc., que caracterizan una empresa.

Empleado. Persona que labora en una determinada empresa.

Funcionario. El servidor público.

Percepción. Aprehensión del entorno o de alguno de sus aspectos.

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones, según Moss (1989).

Crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización.

Para FONVIHUILA, los funcionarios son sumamente valiosos, ya que son pieza clave en el desarrollo de esta dependencia, estos reflejan en la calidad de la atención y en el desarrollo de su

quehacer diario el grado de satisfacción individual o colectiva. Para el director de FONVIHUILA, es importante la motivación de sus funcionarios, ya que es una entidad que realiza y revisa proyectos de vivienda de los diferentes municipios del Departamento del Huila, dichos procesos son claves para obtener excelentes resultados, sin embargo, no se sabe con certeza cuál es el grado de satisfacción de los funcionarios, la percepción del ambiente y los factores que puedan estar afectando el comportamiento de estos, por tal motivo se requiere de aplicar una encuesta de clima organizacional que mida, diagnostique y permita establecer mejoras, fortaleciendo el ambiente de trabajo, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores en su lugar de trabajo, potenciando así las capacidades individuales en pro del desarrollo de las personas y de la empresa misma.

Es importante que el personal vinculado a una compañía se encuentre satisfecho con las condiciones laborales, se le brinde las herramientas necesarias para realizar cada una de las actividades y tenga las condiciones que favorezcan el buen desempeño que se refleja en el aumento de la productividad de la empresa, enmarcado en la cultura y clima organizacional. Por tal motivo, el presente trabajo se centra en medir el clima organizacional plenamente gratificante en FONVIHUILA, ¿ha sido posible?, con el objetivo de Conocer la percepción de los funcionarios de FONVIHUILA sobre el clima organizacional según las variables del instrumento a aplicar y proponer un plan de mejoramiento en caso que se requiera.

Justificación

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

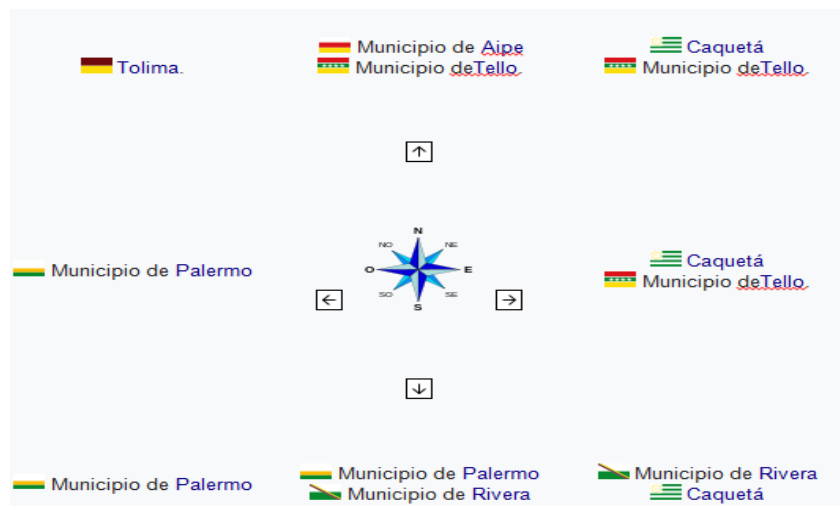
Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la empresa; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus empleados (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente (Calva & Hernández, 2004).

De acuerdo a lo anterior es importante realizar el estudio de Clima Organizacional en FONVIHUILA, porque permitirá conocer la percepción de los funcionarios logrando identificar los pro y contra de la misma; permitiendo elaborar un Plan de Mejoramiento como propuesta para la entidad pretendiendo iniciar el rumbo hacia una mejora continua, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

Descripción del Contexto

Delimitación Espacial

El estudio se llevara a cabo en las instalaciones de la Empresa Fondo de Vivienda de Interés Social del Departamento del Huila “FONVIHUILA”, que está ubicada en la Carrera 4 con Calle 8 Esquina (Fig. 1). El municipio yace entre la cordillera Central y Oriental, en una planicie sobre la margen oriental del río Magdalena, en el valle del mismo nombre, cruzada por el río Las Ceibas y el río del Oro, enmarcada por las vertientes de la Cordillera Oriental y Central.



Gráfica 1. Límites

FUENTE: AUTORES

Las principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en los últimos años y sus principales cultivos son café, algodón, arroz riego, fríjol, maíz tecnificado, maíz tradicional, sorgo, cacao, caña

panelera, plátano, yuca, iraca y tabaco. La ganadería ha alcanzado un desarrollo notable, sobre todo en el ganado vacuno.²³ De las actividades del sector primario, el 64,9% corresponde al sector Agrícola, 8,7% al sector pecuario y el 7.2% al sector piscícola. La mayoría de las viviendas tiene simultáneamente 2 ó 3 tipos de actividades.



Gráfica 2: Localización de Neiva-Huila

Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló durante el primer semestre del año 2017.

Reseña Histórica

A continuación, se ofrece una breve contextualización de la entidad:

El Fondo de Vivienda de Interés Social del Departamento del Huila- “FONVIHUILA”, fue creado en Neiva mediante ordenanza 065 del 05 de Diciembre 2001 y modificada mediante ordenanza 067 del 19 de Diciembre 2005. Es un establecimiento público del orden Departamental, con autonomía administrativa financiera, que, con la orientación, coordinación, concertación y ejecución de recursos técnicos y financieros, busca fomentar una política integral de vivienda en el Huila, que concluya en un liderazgo dirigido a la gestión, promoción y ejecución de vivienda con el fin de beneficiar a la población más vulnerable de la sociedad

Generalidades de la Empresa

RAZON SOCIAL: Fondo de Vivienda de Interés Social “FONVIHUILA”

NIT: 900064866

DIRECCION: Carrera 4 con calle 8 Esquina

TELEFONO: 8671300 Ext. 1221

DIRECTOR: RODNEY PERDOMO HURTADO
Direccionamiento Estratégico

Misión

Reducir el déficit habitacional en el Departamento del Huila, mediante la articulación de diferentes mecanismos y actores facilitadores de recursos para construir y mejorar vivienda

Visión

Proyectarse en ser una institución líder, en el diseño y puesta en marcha de políticas de vivienda con eficientes elementos de gestión y ejecución de VIS.

Productos y servicios

Cofinanciación de Proyectos

Es la principal línea de acción de FONVIHUILA; se basa en el modelo de COFINANCIACION a través de la unión de aportes para la ejecución de proyectos de adquisición, construcción y mejoramiento de vivienda, tanto en las zonas urbanas como rurales. Atendiendo las diversas iniciativas de los oferentes de proyectos, garantizando sus cierres financieros, permitiendo apalancar diferentes tipos de proyectos de unidades habitacionales.

- Vivienda Nueva (Adquisición y Construcción en sitio propio): equipada con los espacios mínimos indicados en la política de vivienda departamental y cuya estructura financiera este soportada en los aportes del Departamento del Huila, (hasta 20 SMMLV), el municipio y la comunidad. Complementados con los aportes del Gobierno Nacional (Fonvivienda y/o Banco Agrario), cajas de compensación y entidades privadas (Comité de Cafeteros).
- Proyectos de Reubicación de Vivienda: apoyo a las familias que viven en zonas de alto riesgo o que han sido víctimas de situación de desastre. Estos proyectos de vivienda, además de cumplir con las especificaciones de una vivienda nueva, precisan del certificado que justifique la causa de la reubicación. En este caso subsidio del departamento, en su condición de complementariedad, apoya las iniciativas de los municipios que dirijan sus acciones a esta

población, presentando proyectos que en unión de esfuerzos se garantice el valor total de la vivienda, entre Nación, departamento, Municipio y Comunidad.

- **Mejoramiento de Vivienda Urbana:** proceso por el cual se supera una o varias de las carencias básicas de la vivienda o de una edificación, perteneciente a un desarrollo legal o en proceso de legalización, y cuya estructura financiera este soportada en los aportes del Departamento del Huila (hasta 10 SMMLV), el Municipio y la Comunidad. Complementados por el Gobierno Nacional y Entidades Privadas.

Crédito

De igual forma el Departamento firmo un convenio con el Fondo Nacional del Ahorro, buscando de esta manera apoyar a las familias de bajos recursos facilitándoles el acceso a un crédito para vivienda tanto a quienes pertenecen al sector formal como al informal de la economía que no suelen ser sujetos de crédito por el sistema financiero tradicional.

En cuanto a la planeación estratégica FONVIHUILA se basa en el plan de desarrollo departamental. Dentro de este plan hay unas dimensiones, la entidad pertenece a la dimensión social del programa Viviendas para la Dignidad y la Paz; se tienen unas metas claras en cuanto a los objetivos de vivienda nueva y mejoramientos de vivienda a los que se les hace seguimiento mensual por medio de una herramienta llamada batería de metas que cumple con la función de evaluar los indicadores para el programa. Ante esta evaluación, surge una retroalimentación que se utiliza para revisar los planes y ajustarlos como se considere apropiado para el logro de cada una de los objetivos.

Tabla 1. Vivienda

Vivienda nueva	Mejoramiento de vivienda
1. Concurrir a la financiación de 1350 viviendas nuevas mediante la asignación del subsidio complementario, priorizando población RED UNIDOS.	1. Concurrir a la financiación en el mejoramiento de 500 viviendas, mediante la asignación del subsidio complementario, priorizando población RED UNIDOS

2. Concurrir a la financiación de 25 viviendas nuevas para población víctima del desplazamiento forzado, mediante la asignación del subsidio complementario	2. Concurrir a la financiación de 10 mejoramientos de viviendas para población víctima del desplazamiento forzado, mediante la asignación del subsidio complementario
3. Concurrir a la financiación de 10 viviendas nuevas para población en situación de discapacidad, mediante la asignación del subsidio complementario	3. Concurrir a la financiación de 10 mejoramientos de viviendas para población en situación de discapacidad, mediante la asignación del subsidio complementario
4. Concurrir a la financiación de 500 viviendas nuevas para población indígena, mediante la asignación del subsidio complementario	4. Concurrir a la financiación de 75 mejoramientos de viviendas para población indígena, mediante la asignación del subsidio complementario

FUENTE: AUTORES

Pregunta de Investigación

Con base a lo anteriormente descrito se propone el siguiente planteamiento del problema:
¿Cuál es la percepción de los funcionarios de FONVIHUILA sobre el clima organizacional en la entidad?

Objetivos

Objetivo general

Conocer la percepción de los funcionarios de FONVIHUILA sobre el clima organizacional y formular un plan de mejoramiento según las variables del instrumento en la entidad.

Objetivos Específicos

Identificar la ubicación de las variables en el continuo del clima organizacional en FONVIHUILA.

Identificar las causas que afectan el clima organizacional en FONVIHUILA.

Identificar las soluciones conducentes para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en FONVIHUILA.

Formulación del Plan de Mejoramiento.

Marco Conceptual

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción. Monica Garcia Solarte (2009)

En el estudio realizado por Gómez Rada se hace referencia sobre “Las primeras alusiones al término de clima organizacional que encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico. Toro, Alvarez. Fernando (1992).

Por lo anterior es importante señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características

o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

Gibson y colaboradores (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que, pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un “constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como

causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”.

El clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

De otro lado 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 (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros etc.).

Definición de un Modelo de Análisis y Medición de la Percepción de la Cultura y el Clima Organizacional

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

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad de definición de los objetivos, como se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una

organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian como incidentes en el Cultura Organizacional.

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

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

Es de anotar que se presentan características en las cuales se considera el Cultura Organizacional como un todo: clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; también es posible que dentro de una misma entidad se generen diferentes climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez que ambos puedan ser distintos de la totalidad de la entidad.

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

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

Dimensiones y Componentes de la Cultura y el Clima Organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Es así que el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga de estos factores, las que dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Schneider & Hall, 1982)

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

Desarrollo Organizacional y Estructura

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

Medio Ambiente Físico

- Instalaciones y elementos de trabajo.

Estilo de Dirección

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

Relaciones y Comunicaciones

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

Gestión de Desarrollo del Personal

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

Normatividad

- Normas y reglamentos.

Identidad e Imagen

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

Dimensiones del Clima Organizacional

Características y Rasgos de las Variables de la Cultura y el Clima Organizacional

Desarrollo Organizacional y Estructura Administrativa.

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

Medio Ambiente Físico.

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

Estilo de Dirección.

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

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

Relaciones y Comunicaciones.

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

Gestión de Desarrollo del Personal.

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

Normatividad.

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

Identidad e Imagen.

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

Elementos que Definen cada una de las Variables del Modelo de Encuesta Aplicado.

1. Misión, Visión, Estrategias, Los Objetivos Y Las Políticas
2. Estructura Organizacional
3. Participación.
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. Solución de Conflictos de Intereses

13. Libertad de Expresión
14. Estabilidad Laboral
15. Reconocimiento
16. Salario
17. Normas y Reglamentos
18. Evaluación del Desempeño
19. Comunicación y Retroalimentación
20. Selección e Inducción
21. Identidad e Imagen de la Organización
22. Celebraciones y Ceremonias
23. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre
24. Valores
25. Subcultural

Metodología

Tipo de Investigación

Para Méndez (2001) la investigación es inductiva e inferencial tiene como propósito identificar características, formas de conducta, comportamientos y actitudes de un grupo. Teniendo en cuenta que el principal interrogante de esta investigación está relacionado con conocer la percepción de clima organizacional de los funcionarios de FONVIHUILA.

Fuentes de Investigación

Fuentes Primarias

En la investigación se aplicará para la recolección de información primaria una encuesta diseñada en escala Likert. Para Méndez (2001) y Tamayo (1994), indican que la fuente primaria es la información que el investigador recoge de forma directa experimentando hechos y evidencias. Las técnicas más utilizadas son: observación, observación no participante, observación participante, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son los artículos y estudios previos consultados en internet, a partir de lo cual se obtuvo información y se realizó análisis de esos documentos, como apoyo para la elaboración del marco teórico, planteamiento del problema y el diseño investigativo. Se

consultaron artículos relacionados con investigaciones de clima organizacional a través de los cuales se elaboró el marco teórico de la investigación.

Medición del Clima Organizacional

Para medir el Clima Organizacional de FONVIHUILA, se aplicará el instrumento de Encuesta según los parámetros establecidos por el Autor Doctor Hernando Álvarez adaptado y mejorado por los Profesores Álvaro Zapata y Mónica García, Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. El instrumento es un formulario que consta de 25 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo E información. Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Método de Investigación

El método de la investigación es el deductivo ya que parte de un marco teórico que se contextualiza a la situación particular: ¿Cuál es la percepción de los Funcionarios de FONVIHUILA sobre el clima organizacional en la entidad?

Población

La población comprende a los funcionarios de FONVIHUILA, la cual se compone de 17 funcionarios en los siguientes cargos:

- Director General
- Asesor Jurídico
- Asesor Financiero
- Asesor Contable
- Asesora Social
- Asesor en Control Interno
- Asesor Técnico y de Proyectos
- Asistente Administrativa
- Supervisores de Convenios (4)
- Técnicos en Presupuesto y Proyectos (3)
- Técnico Dibujante (2)

Muestra de la Población

Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es pequeño y que se quiere lograr la mayor cobertura posible para obtener muy buena confiabilidad, se plantea conformar la muestra por los 17 funcionarios de la Entidad.

Enfoque

El enfoque es la investigación es Mixto, es decir Cualitativo y Cuantitativo. Para Mayor y Otros, (1990), la investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información medible a través de variables y conceptos. Las variables se utilizan para designar cualquier característica o propiedad de la realidad que puede ser determinada por observación y que puede mostrar diferentes valores en una investigación. Según Mayor y Otros, (1990) los conceptos y variables son los medios para construir las preguntas y la operacionalización es el procedimiento para convertir los conceptos y variables a indicadores que sean susceptibles de medición.

Resultados de la Medición

Perfil General por Dimensión del Clima Organizacional

Tabla 2. Perfil general

FACTORES	PERFIL GENERAL		
	MEDIA	MODA	DESVIACION
Proyecto institucional	10	10	0
Estructura Organizacional	2.29	2	0,73
Participación	10	10	0
Instalaciones y Elementos de trabajo	10	10	0
Holismo y Sinergia	10	10	0
Liderazgo	10	10	0
Toma de Decisiones	8.47	8	2.76
Trabajo Gratificante	9.6	9	1,14
Desarrollo Personal	3.5	3	1
Relaciones Interpersonales	10	10	0
Calidad del Servicio al Cliente Interno	9.23	9	1,21
Solución de Conflictos de Intereses	10	10	0
Libertad de Expresión	10	10	0
Estabilidad Laboral	4	4	0
Reconocimiento	10	10	0
Salario	10	10	0
Normas y Reglamentos	7.18	6	1,82

Evaluación del Desempeño	1	1	0
Comunicación y Retroalimentación	10	10	0
Selección e Inducción	2	2	0
Identidad e Imagen de la Organización	10	10	0
Celebraciones y Ceremonias	10	10	0
Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre	10	10	0
Valores	10	10	0
Multiculturalismo	10	10	0
PROMEDIO	8.29		

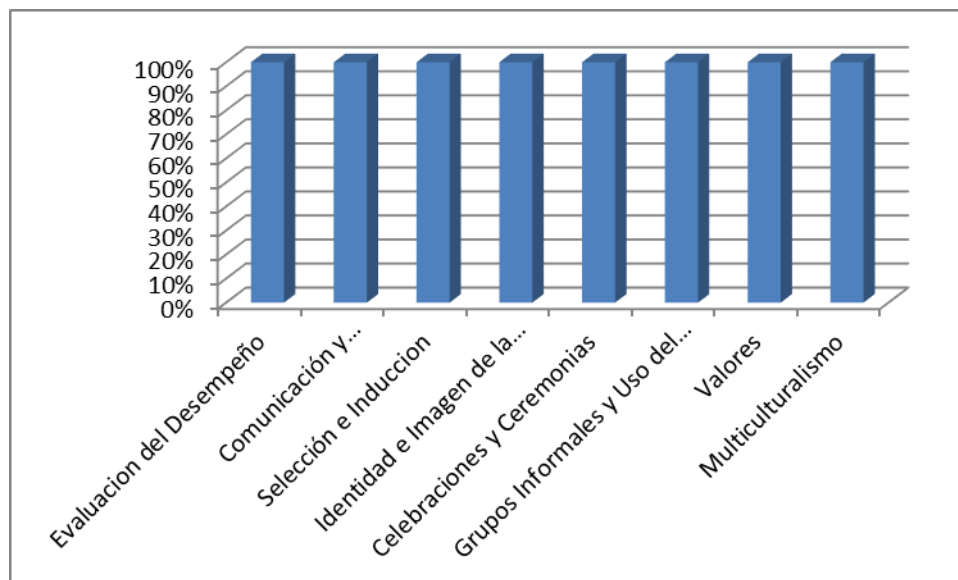
FUENTE: AUTORES

La tabla 2, nos presenta los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, en sus 25 Factores y el perfil general demuestra: la Media o promedio obtenido al calificar cada uno de los factores; la Moda definida como el valor con mayor frecuencia; y la Desviación que presentan los datos en su distribución.

Para la Medición de Cada Variable.

La gráfica 6, muestra el grado de satisfacción del clima organizacional de la empresa en forma cuantitativa; dentro de una escala de 0 a 10, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la entidad y el 10 su manifestación ideal o deseable.

La escala presenta un promedio de 8.29 de clima organizacional gratificante en la empresa FONVIHUILA



Gráfica 6. Medición variables

FUENTE: AUTORES

Valoración del Clima Organizacional de Acuerdo a la Calificación Obtenida.

La tabla 3, presenta la valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los factores determinantes del clima organizacional; la columna izquierda muestra los rangos de puntajes de la calificación y la columna de la derecha muestra una calificación cualitativa.

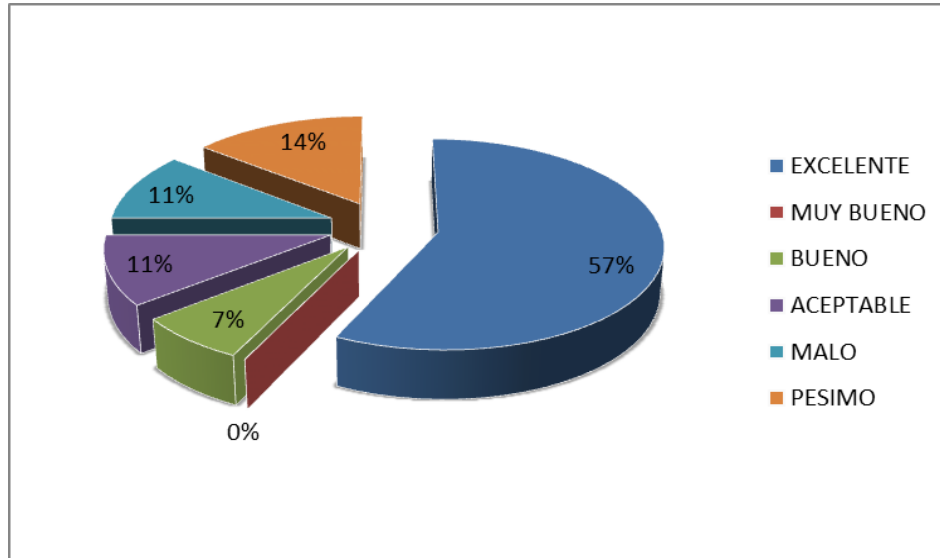
Tabla 3. Valoración clima organizacional

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

FUENTE: AUTORES

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

El resultado obtenido se puede observar en la gráfica 7.



Gráfica 7. Valoración general del clima organizacional de acuerdo a su calificación.

FUENTE: AUTORES

La figura muestra la cantidad de variables agrupadas de acuerdo a la calificación cualitativa y su porcentaje de participación, y dio como resultado que, 16 variables tienen calificación Excelente, equivalente al 57%; 2 variables están en el rango bueno, con el 7%; 3 variables están en el rango Aceptable, con 11%; 3 variables están en el rango Malo, con 11% y por último hay 4 variables con calificación malo, equivalente al 14%.

Resultados de la Medición por cada Variable

Variable 1: Proyecto formal de empresa o proyecto institucional.

Análisis de la Variable 1.

Pregunta. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa FONVIHUILA?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, para su medición en una escala entre cero y diez (0-10) y se clasifica de acuerdo a la escala de valoración según tabla 4.

El resultado obtenido para esta variable, es una media de 10, lo que nos da una calificación cualitativa **Excelente**

Tabla 4. Variable 1

No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	los conozco profundamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 6. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

Tabla 5. Encuestados y valoración

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES

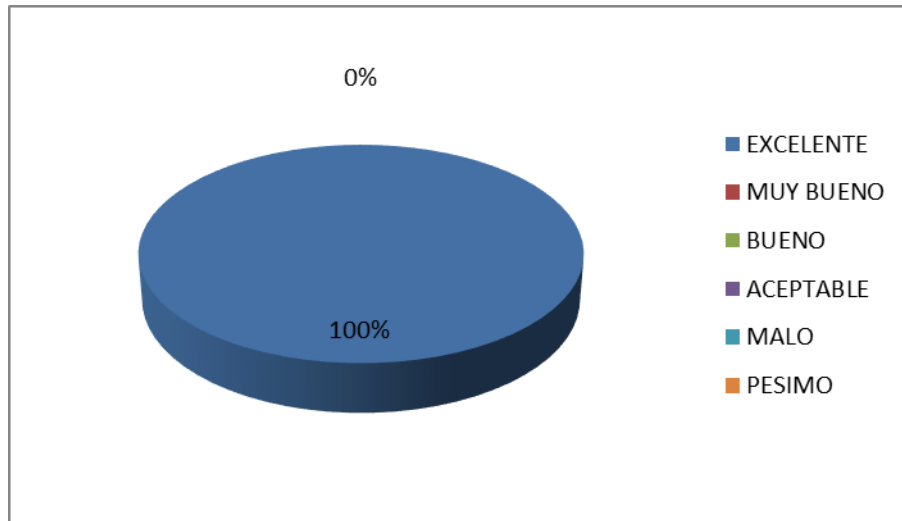


Figura 8. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA conocen profundamente la misión, la visión, los valores y el plan estratégico de la entidad.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA tienen un profundo conocimiento del direccionamiento estratégico de la Entidad; por lo tanto no se evidencian causas, ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 2: Estructura Organizacional

Análisis de la Variable 2.

Pregunta. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa FONVIHUILA?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla XXX.

El resultado de esta media es de 2.29, lo que nos lleva al análisis de *Pésimo*.

Tabla 6. Análisis media

No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	los conozco profundamente
# de personas	0	0	10	5	2	0	0	0	0	0	0	

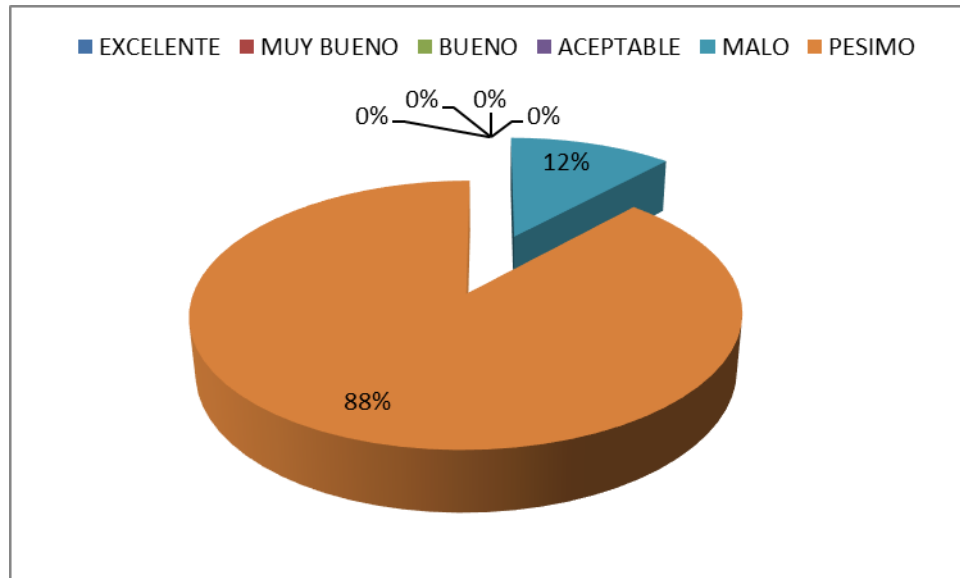
FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 7. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	0	0%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	17	100%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 9. Estructura organizacional.

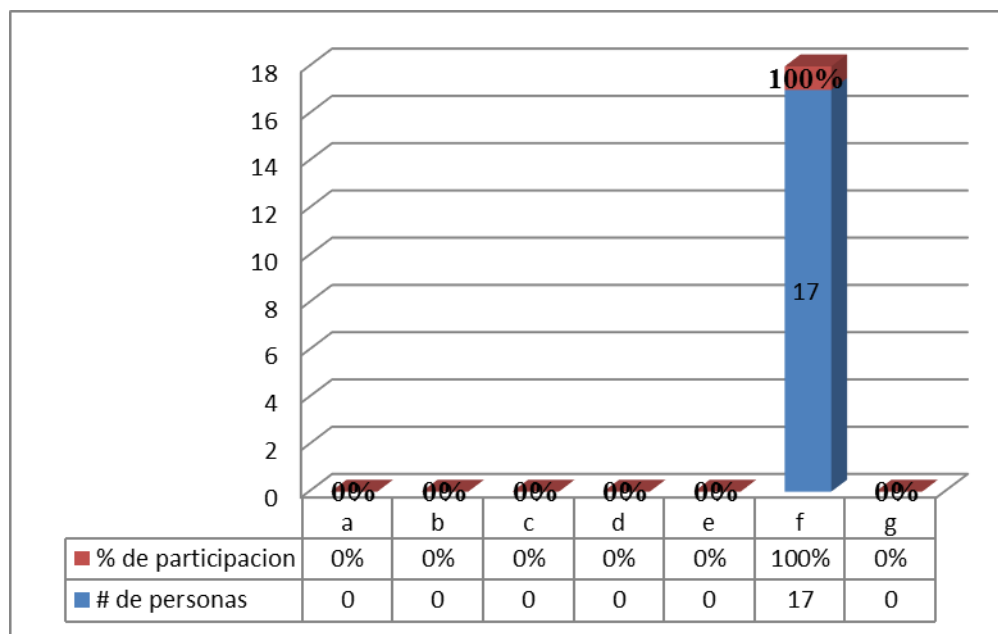
FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 88% de los encuestados, dan una calificación pésima, es decir que perciben que la estructura organizacional de la empresa no permite realmente la integración de individuos y grupos y un 12% malo Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias en la entidad.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:



Gráfica 10. Causas que impiden situación ideal.

FUENTE: AUTORES

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 100% (17 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, f) “A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

Se debe trabajar en el tema de autonomía a la hora de tomar decisiones para que los procesos de FONVIHUILA sean más ágiles y se logren los objetivos con mayor facilidad, ya que todos y cada una de las personas hacen parte del sistema que debe ir articulado y marchando hacia un solo lado.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- Crear la estructura organizacional
- Realizar o crear la estructura organizacional para así lograr la agilización de los diversos procesos en la organización.
- Realizar el estudio organizacional de Fonvihuila.
- Tener claro los procedimientos de cada área.

- Otorgar más autonomía y responsabilidad a las áreas para toma de decisiones.
Las posibles soluciones planteadas por los funcionarios de la entidad, es información importante que se debe tener en cuenta para las estrategias y acciones que se deben implementar, buscando una mejora para esta variable y por ende el clima organizacional.

Variable 3: Participación

Análisis de la Variable 3.

Pregunta 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?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10, lo que nos lleva al análisis de *Excelente*.

Tabla 8. Excelente para media

No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

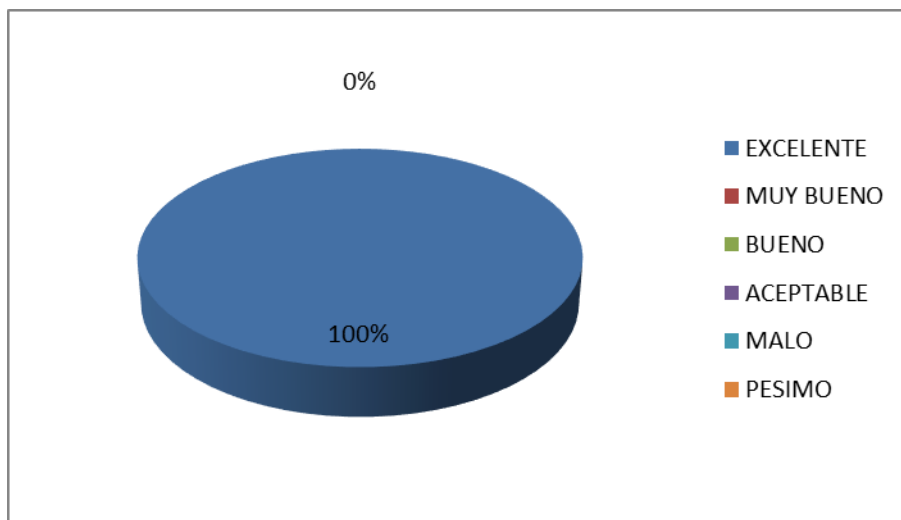
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla xx. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 11. Participación

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA conocen o perciben profundamente la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA tienen una profunda participación en la Entidad; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 4: Instalaciones y Elementos de Trabajo.

Análisis de la Variable 4.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla XXX.

Tabla 10. Excelente para media

No lo permiten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permiten
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

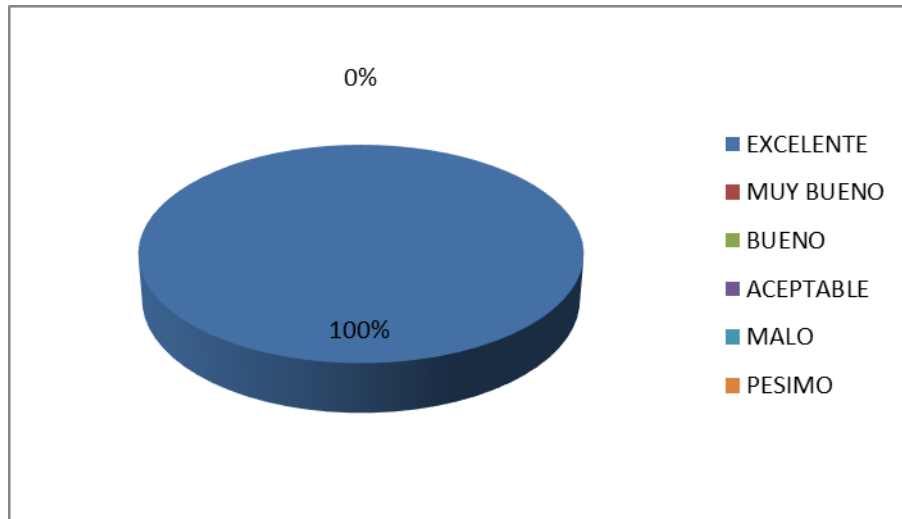
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 11. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 12. Instalaciones y Elementos de Trabajo.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que a los funcionarios de FONVIHUILA les permiten las instalaciones y los elementos o ayudas que utilizan diariamente al realizar las labores, les permiten trabajar con comodidad, logrando calidad, a la vez ser más creativo y productivo.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a las instalaciones y elementos de trabajo de la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 5: Holismo y Sinergia.

Análisis De La Variable 5

“El Holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos institucionales.

La Sinergia entre tanto es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes”.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla XXX.

El resultado de esta media es de 10, lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 12. Calificación cualitativa

No lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

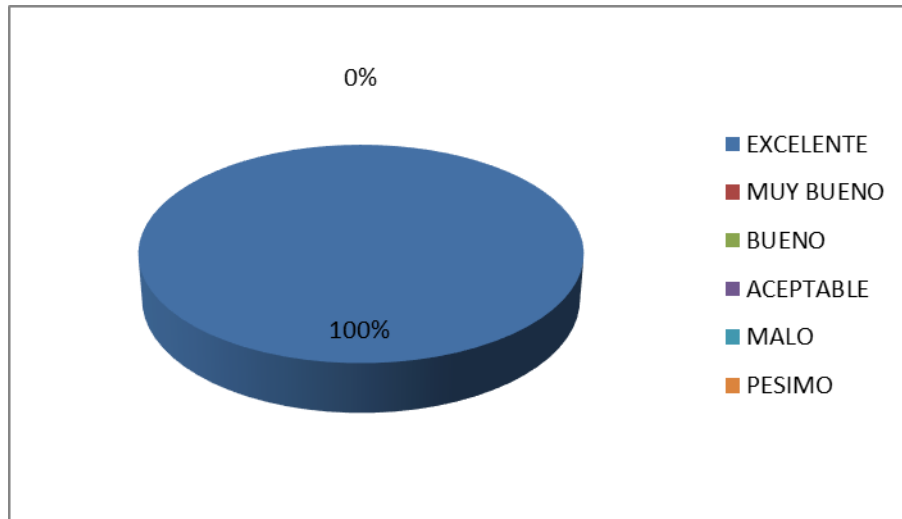
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 13. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 13. Holismo y Sinergia

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA y las áreas interactúan positivamente como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la entidad.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo al Holismo y Sinergia en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 6: Liderazgo

Análisis de la Variable 6

Pregunta. “¿Su jefe inmediato es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?”

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10, lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 14. Excelente para media

No lo es	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo es plenamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

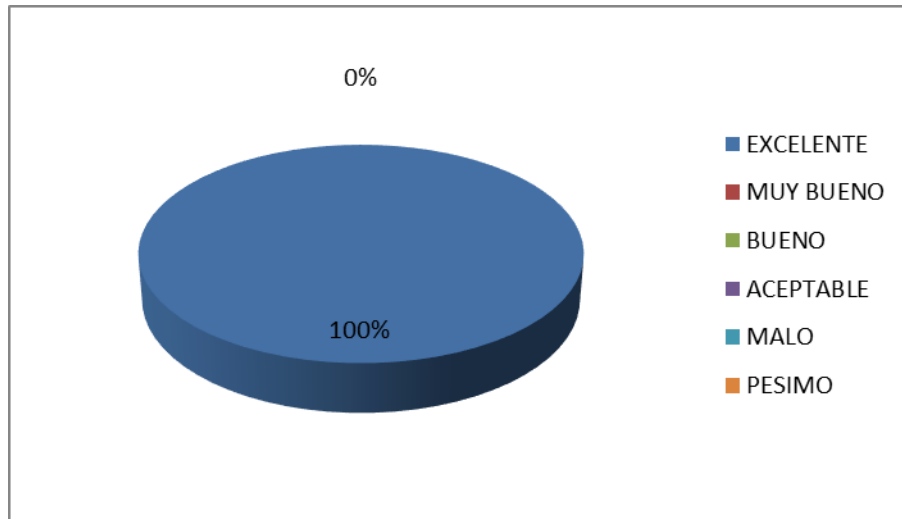
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 15. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 14. Liderazgo

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen a su jefe inmediato como una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo al liderazgo en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 7: Toma de Decisiones.

Análisis de la Variable 7

Pregunta. ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la institución antes que sus objetivos personales?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.47, lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 16. Media buena

No lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	4	

FUENTE: AUTORES

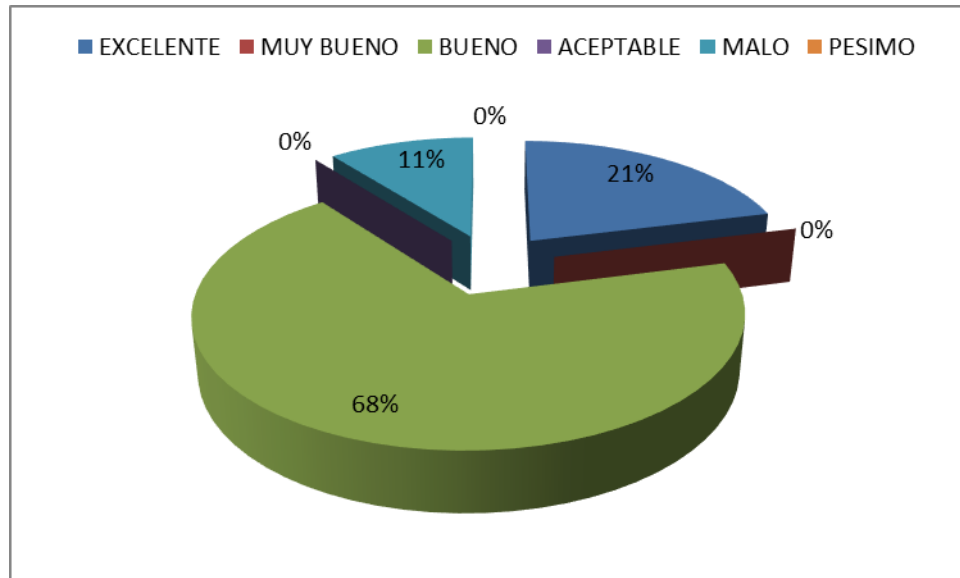
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 17. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	4	24%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	13	76%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 15. Toma de decisiones

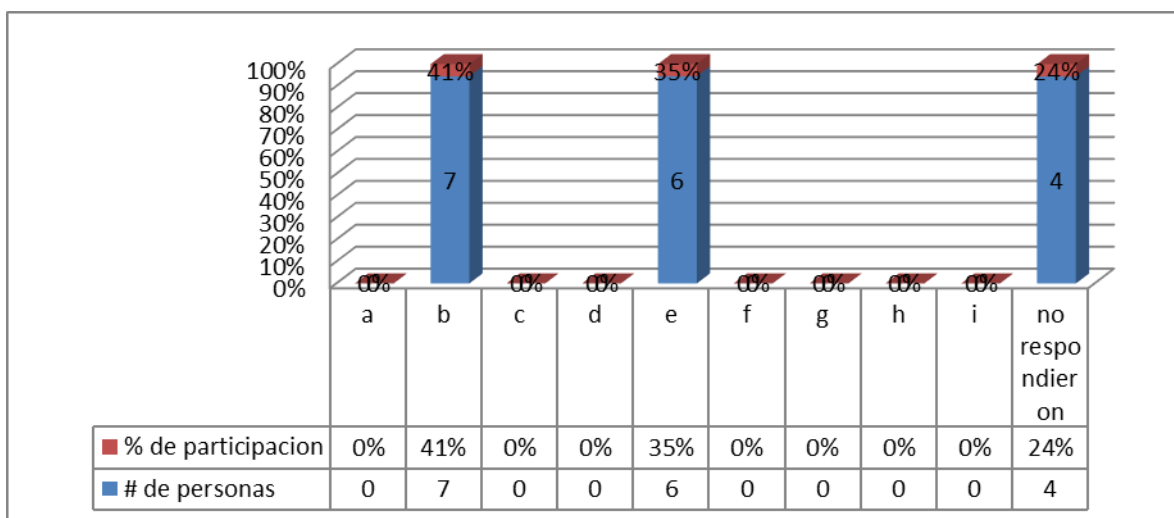
FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 21% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que ellos y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la institución antes que sus objetivos personales; el otro 68% de los encuestados bueno y el 11% malo. Indicando esto, que al 32% se debe reforzar este con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa FONVIHUILA.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:



Gráfica 16. Causas situación

FUENTE: AUTORES

Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 41% (7 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, b) “las decisiones importantes por lo general, ya están tomadas antes de darse las reuniones; un 35% (6 personas) de los encuestados coincidieron con la causa e)” en general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia. Es relevante evidenciar que 4 personas es decir un 24% respondieron 10 como calificación Excelente lo cual indica que se toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la entidad.

Se debe trabajar en la comunicación y participación de los funcionarios de FONVIHUILA a la hora de tomar decisiones; puesto que la mayoría perciben que sus líderes no realizan consenso para la toma de cesiones ni permiten la participación de ellos en la toma de decisiones, lo que afecta en gran medida el clima organizacional.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- que haya interacción entre las áreas para conocer el punto de vista de cada quien
- socializar las decisiones o directrices impartidas por el gobernador.
- socializar al equipo de trabajo sobre los proyectos que se van a realizar para que así todos hablen el mismo idioma.

Las posibles soluciones planteadas por los funcionarios de la entidad, es información importante que se debe tener en cuenta para crear canales de comunicación y retroalimentación en aras de mejorar la toma de decisiones en la entidad para así contribuir con buen clima organizacional.

Variable 8: Trabajo Gratificante

Análisis de la Variable 8.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 20.

El resultado de esta media es de 9.6 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Muy Bueno**.

Tabla 18. Media muy bueno

No lo estoy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo estoy plenamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	15	

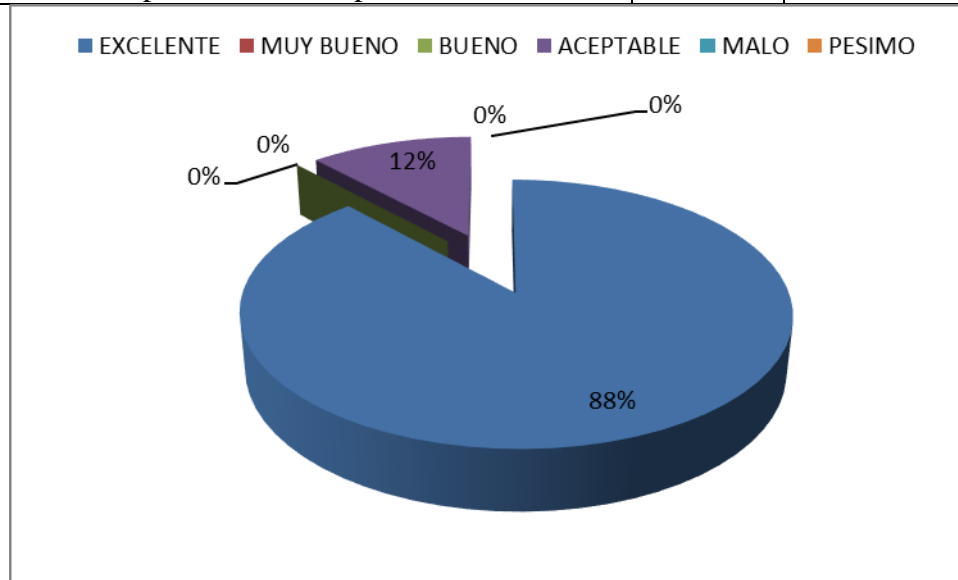
FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 19. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	15	88%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	2	12%



Gráfica 16. Trabajo Gratificante

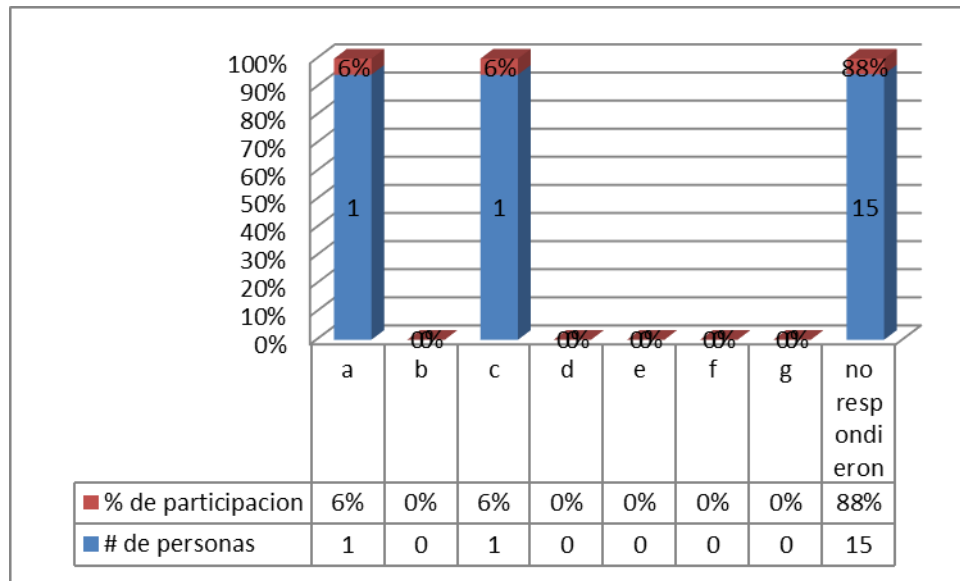
FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 88% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que ellos reconocen que están ubicados en la empresa, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad; el 10% aceptable lo que indica que se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la entidad.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:



Gráfica 20. Causas situación

FUENTE: AUTORES

Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 6% (2 personas) de los encuestados coincidieron con la causa a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias. La otra causa con un 6% (2 personas) es la, 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, los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Lo que se puede demostrar es que sienten que aún no logran la satisfacción plena en este, para lo cual es indispensable realizar talleres de motivación y resaltar que tan importante es para la empresa su rol y el de su equipo, buscando así llegar a un clima laboral altamente gratificante.

Es importante evidenciar que 15 personas es decir un 88% respondieron 10 como calificación Excelente lo cual indica que la mayoría de las personas están ubicadas en la empresa en funciones que les satisface y que les representan desafíos interesantes para su realización personal.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- Crear un cronograma de acciones para así evitar las funciones rutinarias.
- Realizar una vez al mes un comité donde todos puedan aportar sus ideas para el buen funcionamiento de su trabajo.

A pesar que la gran mayoría de colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo, están conformes con lo que hacen, es necesario estar haciendo actividades que los saquen de la rutina.

Variable 9: Desarrollo Personal.

Análisis de la Variable 9.

Pregunta. ¿La empresa estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla xxxx.

El resultado de esta media es de 3.5 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *pésima*.

Tabla 21. Pésima para media

No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	lo hace siempre
# de personas	0	0	0	8	9	0	0	0	0	0	0	

FUENTE: AUTORES

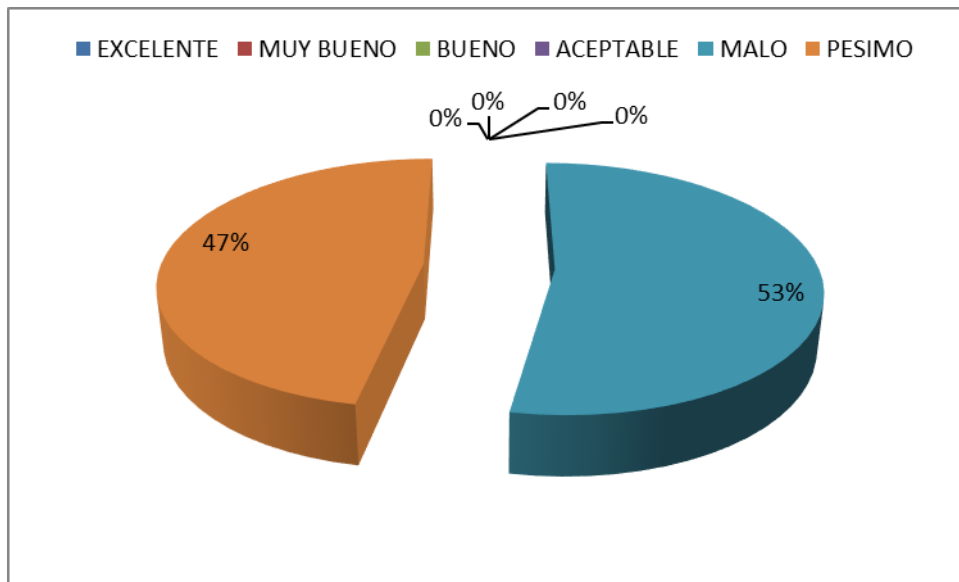
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 22. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	0	0%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	17	100%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 17. Desarrollo Personal

FUENTE: AUTORES

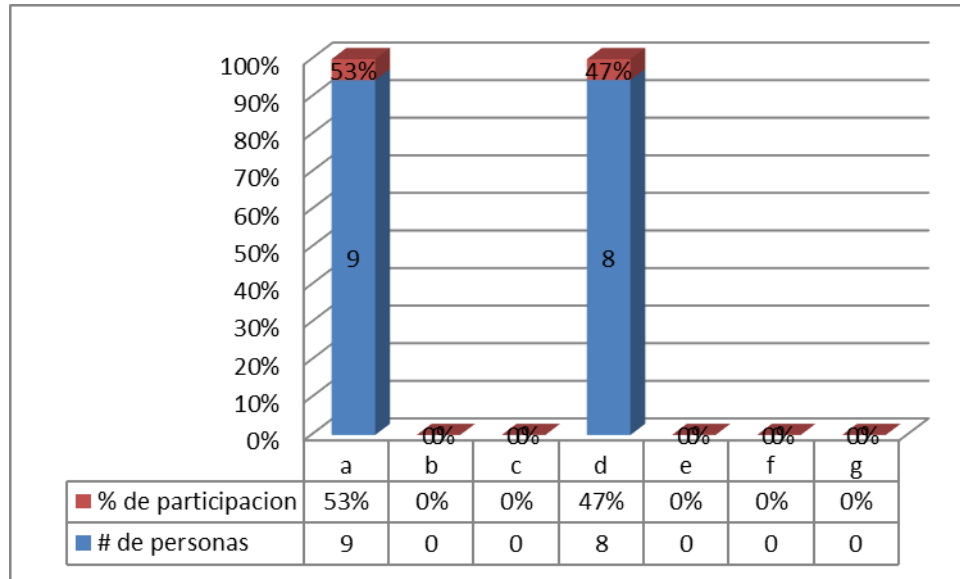
La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 53% de los encuestados, dan una calificación mala y el 47% pésimo. Indicando esto,

que definitivamente se debe fortalecer este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de FONVIHUILA.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:



Gráfica 18. Causas situación

FUENTE: AUTORES

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 53% (9 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, a) las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos. Seguido con un 4% (8 personas) por la causa, d) la empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ellos.

En cuanto al desarrollo personal, se puede notar que los funcionarios no perciben la estimulación personal y profesional en forma permanente en la entidad; lo que hace vital en iniciar un proceso de formación personal y profesional para cada uno logrando una mejora notable en el clima organizacional y por ende en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- Crear el rubro en el presupuesto de capacitaciones para el personal.
 - Realizar convenios con entidades que permitan el acceso a capacitaciones
- Lo planteado por los funcionarios en la identificación de las soluciones, sugiere revisar la creación de un plan de formación de la empresa donde se cuente con capacitaciones a los diferentes cargos.

Variable 10: Relaciones Interpersonales.

Análisis de la Variable 10.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 23.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *excelente*.

Tabla 23. Excelente para media

No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

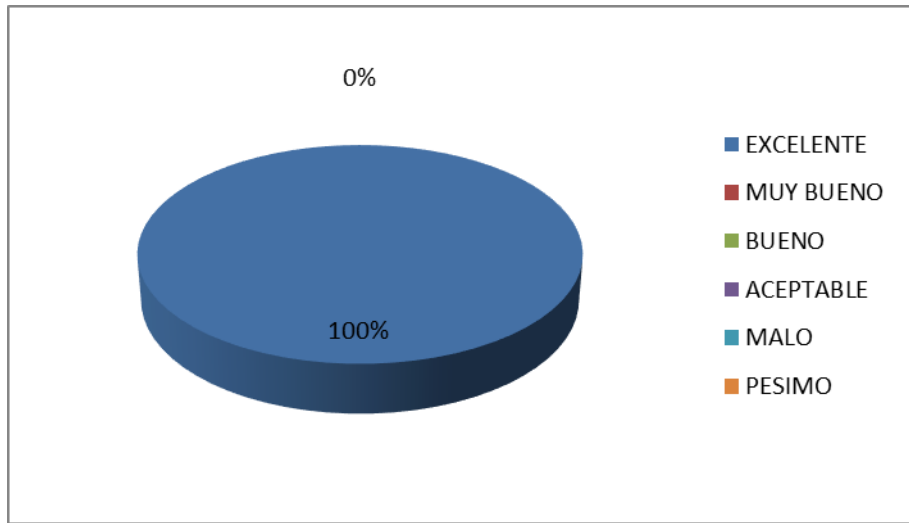
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 24. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 19. Relaciones Interpersonales.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA perciben que las relaciones personales son las mejores en el equipo de trabajo.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a las relaciones interpersonales en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 11: Calidad del Servicio al Cliente.

Análisis de la Variable 11.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 9.23 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Muy Buena**.

Tabla 25. Muy buena para media

No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	12	

FUENTE: AUTORES

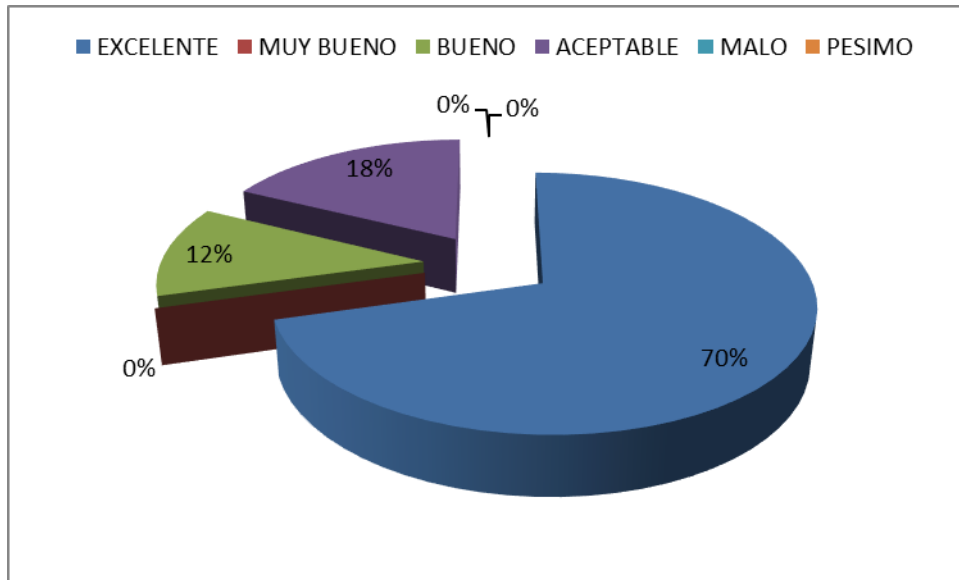
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 26. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	12	71%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	5	29%

FUENTE: AUTORES



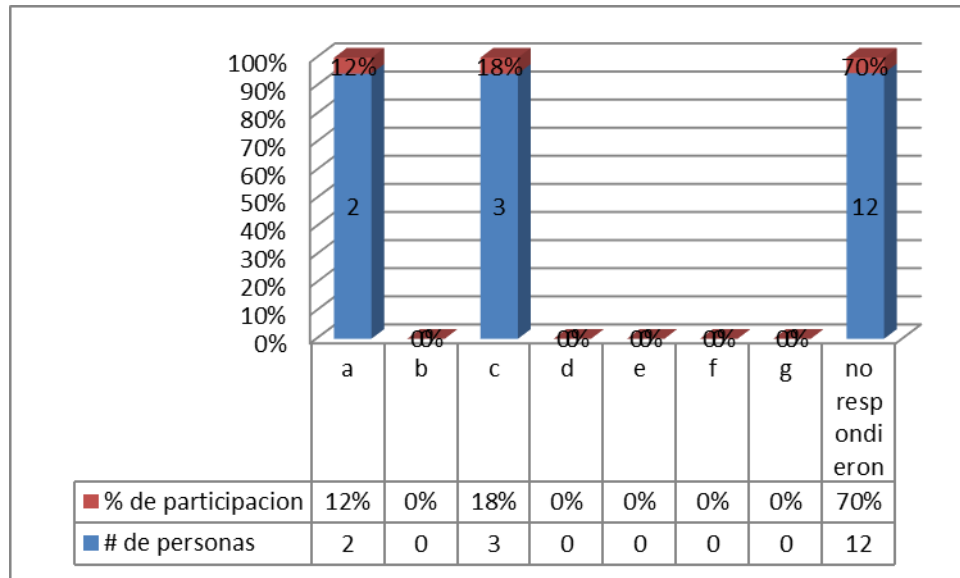
Gráfica 20. Calidad del Servicio al Cliente Interno.

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 70% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que reconocen, que los trabajos que reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que necesitan y son oportunos; el 12% da un resultado de bueno; el 18% aceptable. Indicando esto, que se debe fortalecer este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la entidad.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:



Gráfica 21. Causas situación

FUENTE: AUTORES

Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 18% (3 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares. Seguido con un 12% (2 personas) por la causa, a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.

La causa con mayor número de personas coincidentes, indica que falta mejorar a pesar de que la calidad es buena, lo que se debe hacer es buscar en que se está fallando. Se debe indagar en el trato, en la rapidez y en la comunicación.

Es importante evidenciar que 12 personas es decir un 70% respondieron 10 como calificación Excelente lo cual indica que la mayoría de las personas reciben trabajos de calidad acordes con los requerimientos que se necesitan.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- Crear una lista de chequeo para la entrega de los documentos.
- Comunicar los cambios que se realizan para presentar los documentos.

Lo planteado por los funcionarios en la identificación de las soluciones, sugiere revisar la forma de entrega de los documentos además de comunicar los cambios que se realizan por vigencia para la presentación de informes.

Variable 12: Solución de Conflictos de Intereses

Análisis De La Variable 12.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 27. Excelente para media

No se solucionan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se solucionan satisfactoriamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

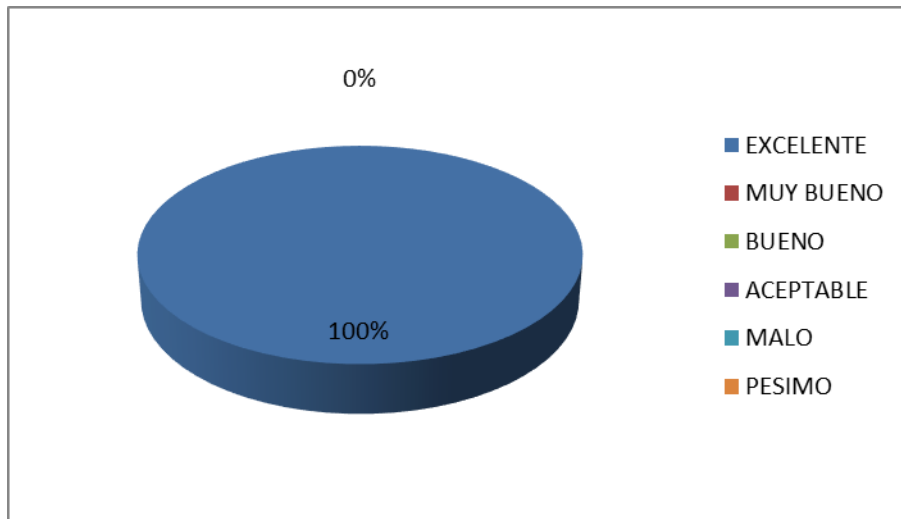
Tabla 28. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
--	----------------------	---------------------------

cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 22. Solución de Conflictos de Intereses.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA que reconocen, que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a la solución de conflictos de intereses en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 13: Libertad de Expresión

Análisis de la Variable 13.

Pregunta. ¿Tiene usted en la empresa, amplias posibilidades de expresarse libremente?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla xx.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 29. Excelente para media

No las tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las tengo plenamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

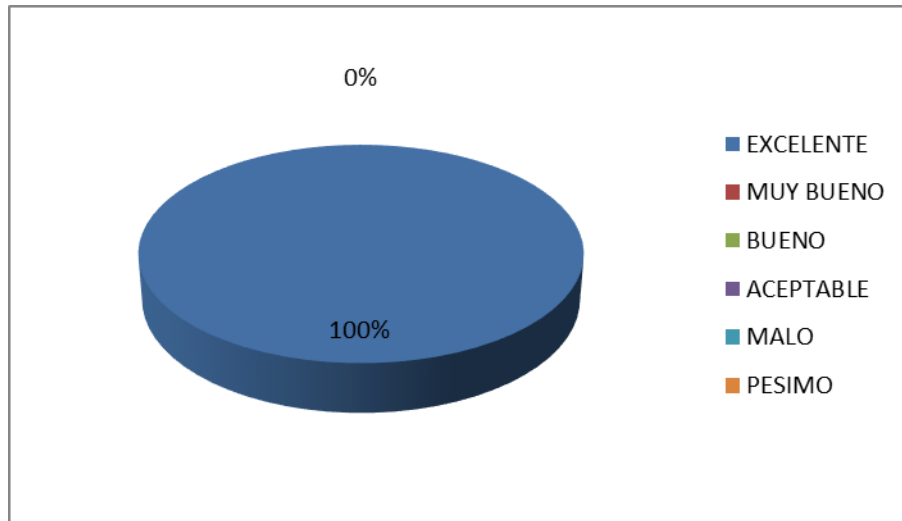
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 30. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 23. Libertad de Expresión

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA que reconocen, tiene, amplias posibilidades de expresarse libremente.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a la Libertad de Expresión en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 14: Estabilidad Laboral.

Análisis De La Variable 14.

Pregunta 14, ¿Brinda la empresa la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 31.

El resultado de esta media es de 4 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Malo**.

Tabla 31. Malo para media

No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace plenamente
# de personas	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	

FUENTE: AUTORES

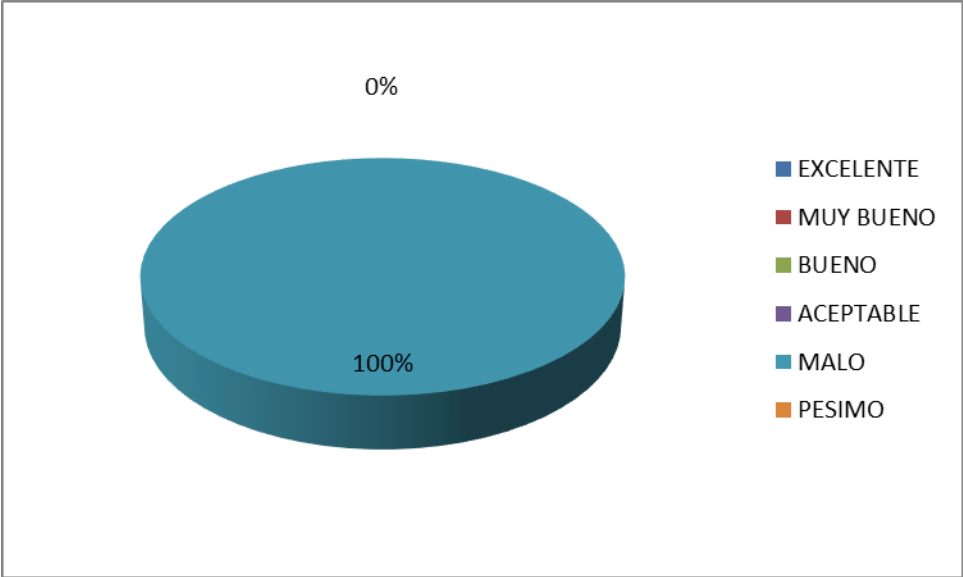
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 32. Calificación para encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	0	0%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	17	100%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 24. Estabilidad Laboral

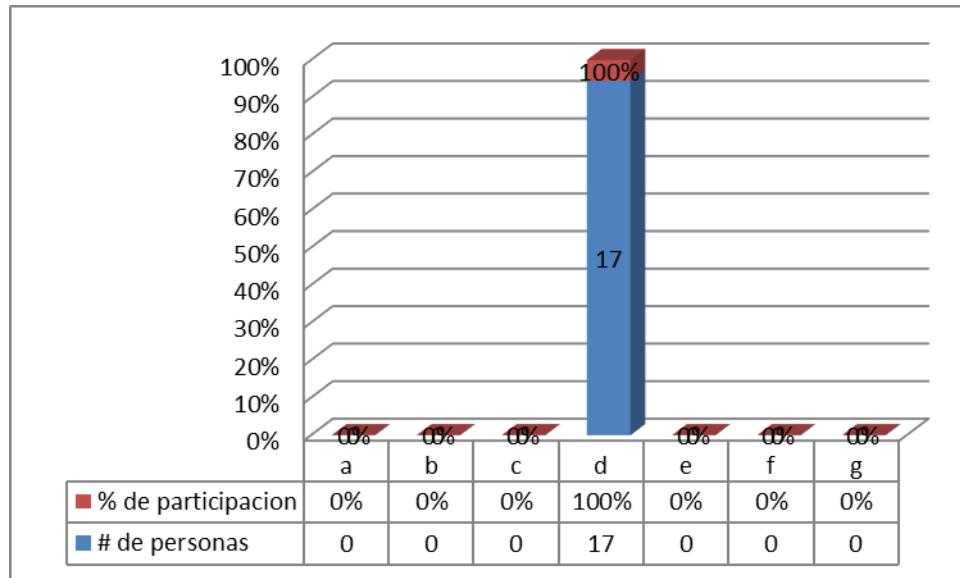
FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados arrojados y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación mala, es decir que no percibe, ni reconocen, que en la empresa les brindan la estabilidad laboral necesaria para desempeñar el trabajo con la suficiente tranquilidad. Lo cual indica, que es de vital importancia reforzar este aspecto con los funcionarios de Fonvihuilá con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la entidad.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:



Gráfica 25. Causas situación

FUENTE: AUTORES

Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 100% (17 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, d) hay fuerzas externas (económicas, políticas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.

Como se evidencia en esta variable es que el personal hace sus labores con un índice de distracción alto por lo que pueda suceder con su estabilidad laboral lo que ocasiona un mal ambiente de trabajo, ya que no hay una alta rotación de personal.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- Realizar el estudio de estructura organizacional para así determinar cargos de planta con el fin de evitar rotación de personal.

Lo planteado por los funcionarios en la identificación de las soluciones, sugiere revisar la creación de la estructura organizacional con el fin de evitar la rotación del personal.

Variable 15: Reconocimiento.

Análisis De La Variable 15.

Pregunta. ¿A las personas que se distinguen en la empresa, 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 presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 33. Excelente para media

No se les valora	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se les valora plenamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

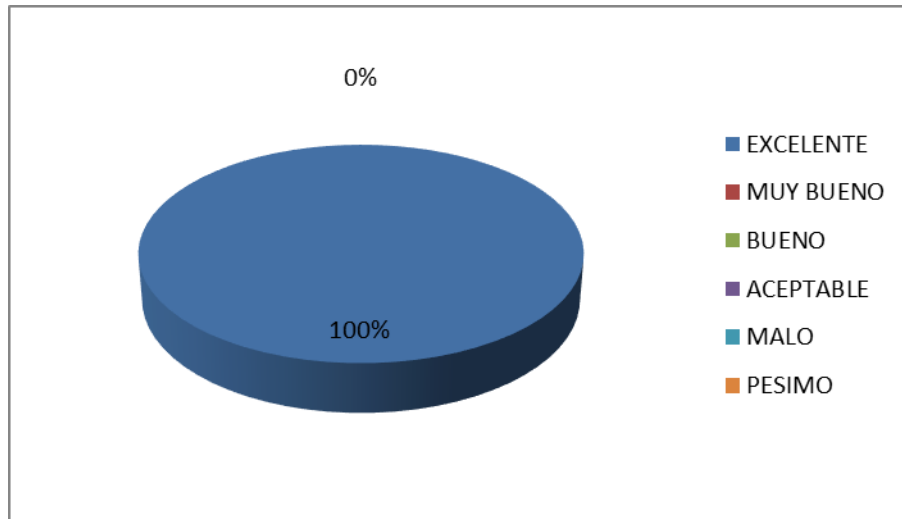
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 34. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 26. Reconocimiento.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen, que se distinguen en la empresa, 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.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo al reconocimiento en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 16: Salario.

Análisis de la Variable 16

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 35. Excelente para media

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

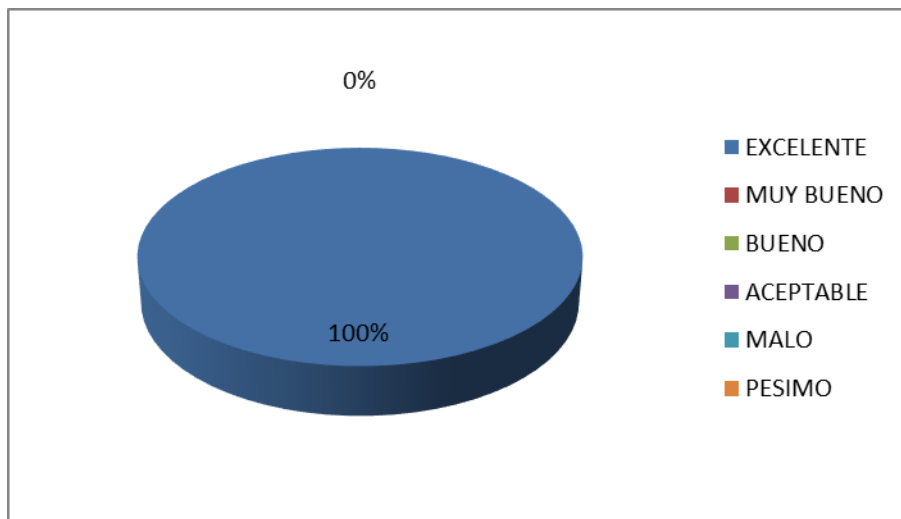
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 36. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 27. Salario.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen, que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo al salario en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 17: Normas y Reglamentos.

Análisis de la Variable 17.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 37.

El resultado de esta media es de 7.18 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 37. Aceptable para media

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

# de personas	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	5	
---------------	---	---	---	---	---	---	----	---	---	---	---	--

FUENTE: AUTORES

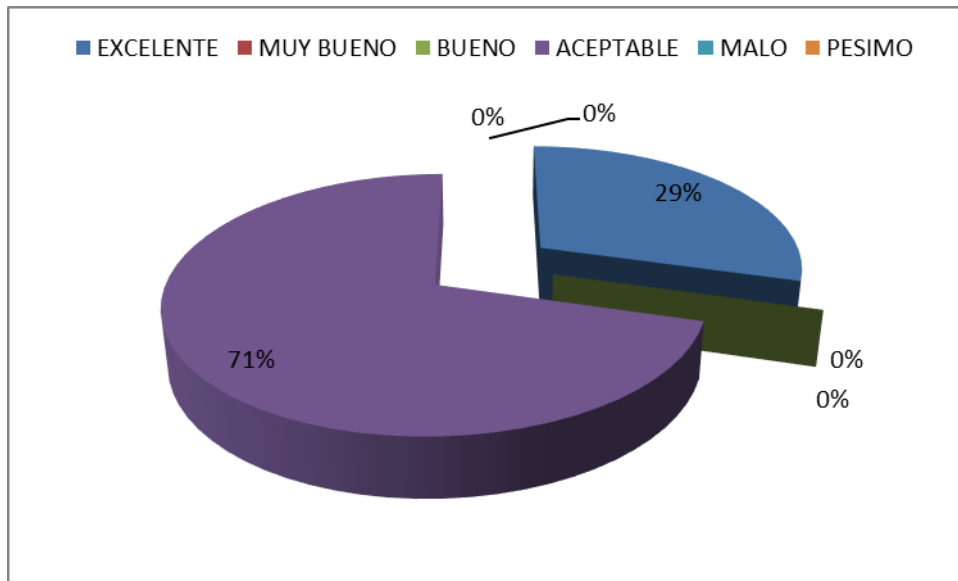
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 38. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	5	29%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	12	71%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 28. Normas y Reglamentos.

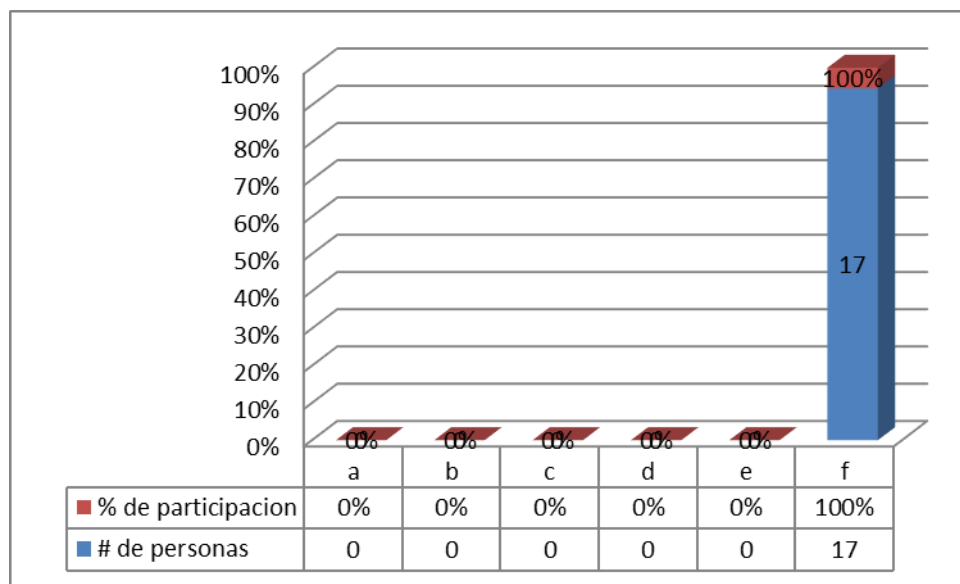
FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 29% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que, creen que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirles trabajar con agilidad; por el contrario el otro 71% de los encuestados dan una calificación de aceptable lo que indica que no perciben que las normas y reglamentos no están claras por lo que atrasa los procesos en la entidad.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:



Gráfica 29. Causas situación

FUENTE: AUTORES

Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 100% (17 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, f) otras causas cuáles?

En la identificación de las causas se debe tener en cuenta que no hay manuales de procedimientos como lo manifiestan los encuestados; por lo tanto, no hay normas ni reglamentos claros para que los procesos se hagan con más agilidad.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- Crear la estructura de estudio organizacional.
- Que Fonvihuala sea descentralizada completamente.
- Realizar el estudio organizacional.

Según los funcionarios es indispensable la creación de la estructura organizacional, puesto que con ella se lograría hacer un proceso de inducción favorable para contribuir con el buen funcionamiento de la entidad.

Variable 18: Evaluación del Desempeño.

Análisis De La Variable 18.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 39.

El resultado de esta media es de 1 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Pésimo*.

Tabla 39. Pésimo para media

No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
# de personas	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

FUENTE: AUTORES

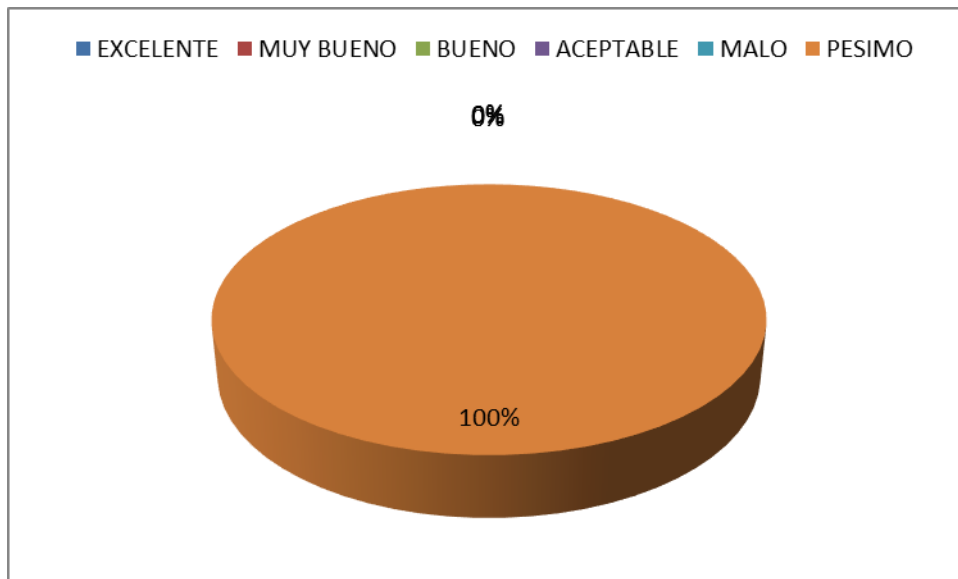
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 40. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	0	0%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	17	100%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 30. Evaluación del Desempeño.

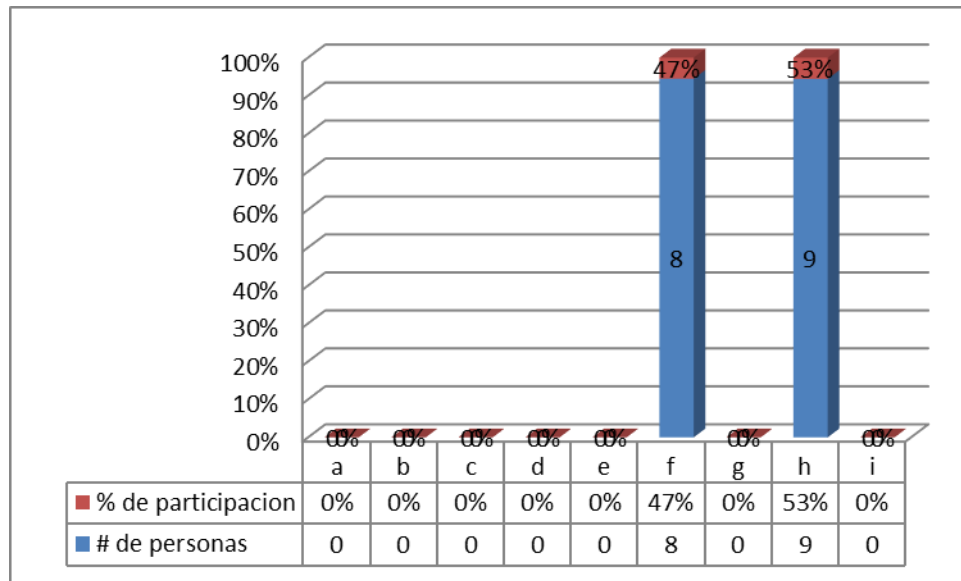
FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación pésima, es decir que, no creen que son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:



Gráfica 31. Causas situación

FUENTE: AUTORES

Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 53% (9 personas) de los encuestados coincidieron con la causa h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas; y el 47% con la causa f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los funcionarios perciben que no hay una evaluación de desempeño para sus funciones lo que hace que su desempeño al interior de la organización se torne indeciso y hasta – cierto punto – negligente – toda vez que entienden que no se los tiene en cuenta en términos de valoración de su comportamiento laboral.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- Crear la estructura de estudio organizacional.
- Que Fonvihuala sea descentralizada completamente.
- Realizar el estudio organizacional.

De acuerdo a lo manifestado por los funcionarios, se requiere crear la estructura organizacional con el fin de tener la evaluación de desempeño, puesto que es importante que todo el personal sepa cómo se está desempeñando y en que puede mejorar, en la medida en que esto suceda, el clima organizacional podrá ser impactado de forma positiva.

Variable 19: Comunicación y Retroalimentación.

Análisis De La Variable 19.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 41.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 41. Excelente para media

No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

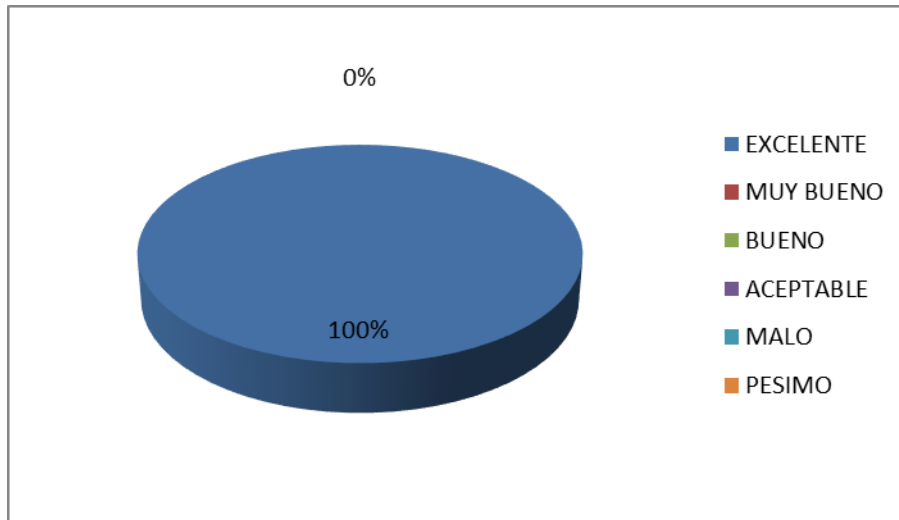
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 42. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 32. Comunicación y Retroalimentación.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen, que, creen 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.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a la comunicación y retroalimentación en la Entidad es Excelente; por lo tanto, no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 20: Selección e Inducción.

Análisis de la Variable 20.

Pregunta 20. ¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a la empresa, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 43.

El resultado de esta media es de 2 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Pésimo*.

Tabla 43. Pésimo para media

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

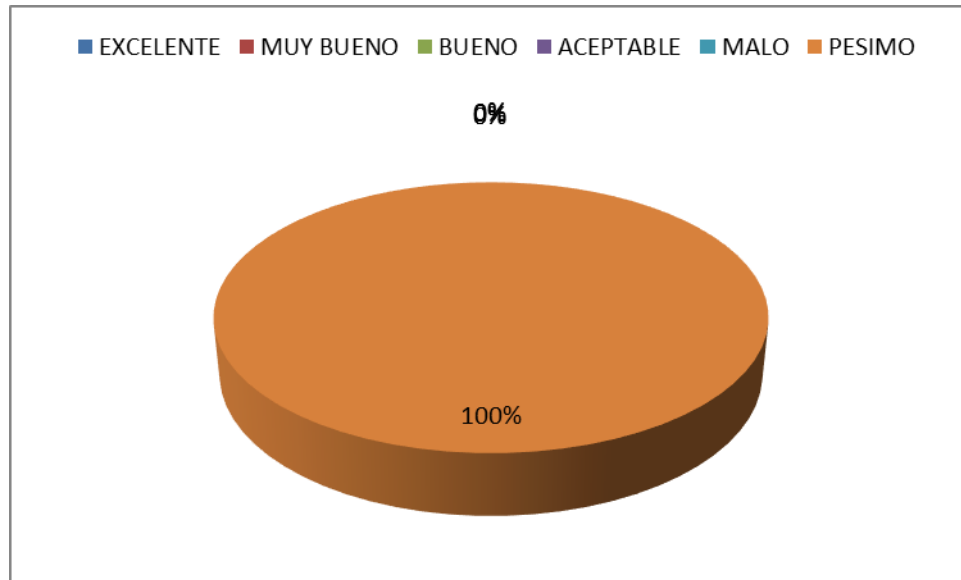
La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 44. Calificación encuestados

Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES



Gráfica 33. Selección e Inducción.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación pésima, es decir que, no creen que las personas recientemente vinculadas a la empresa, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

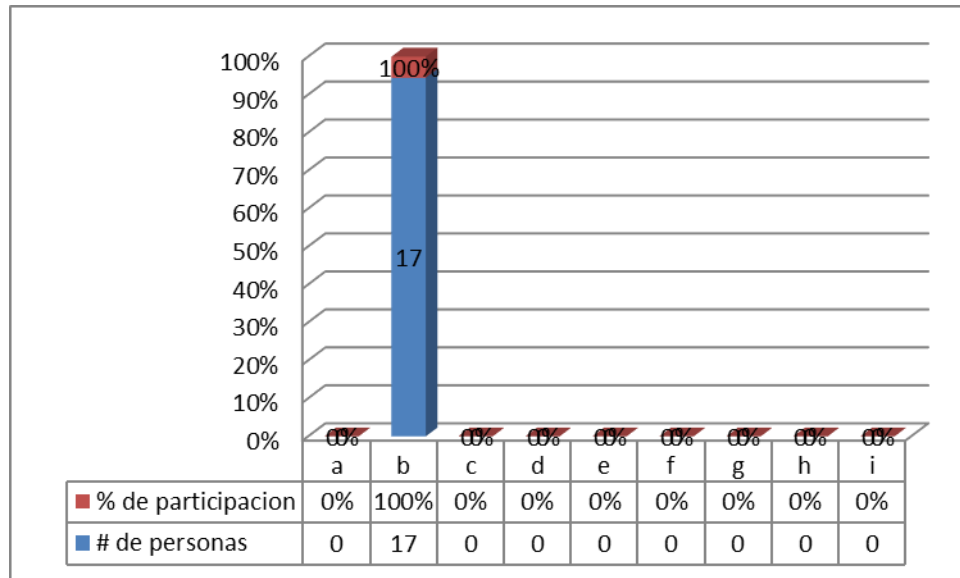


Figura 34. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

FUENTE: AUTORES

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 100% (17 personas) de los encuestados coincidieron con la causa b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

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

- Crear la estructura de estudio organizacional.
- Que Fonvihuil sea descentralizada completamente.
- Realizar el estudio organizacional.

Variable 21: Identidad e Imagen de la Organización.

Análisis de la Variable 21.

Pregunta. ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla xxx.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 45. Excelente para media

pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	excelente
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 46. Calificación de encuestados

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES

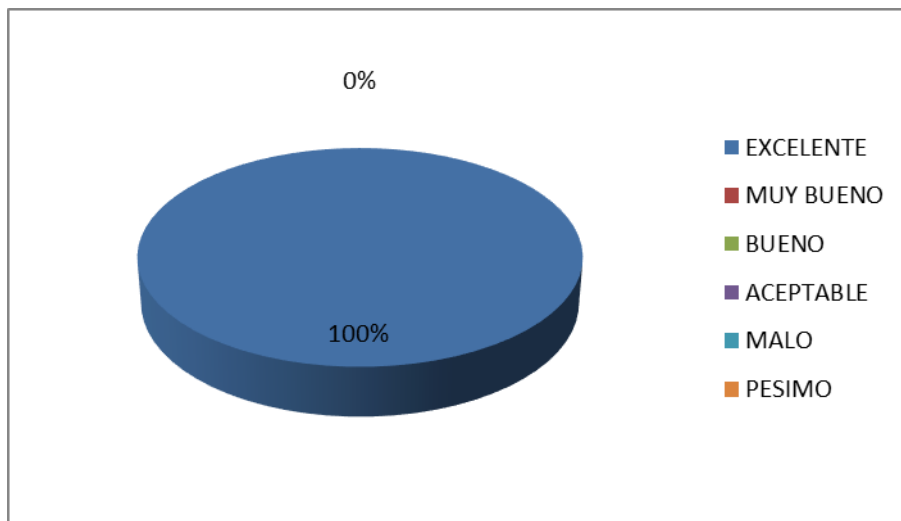


Figura 35. Identidad e Imagen de la Organización.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen, percibiendo de esta forma la identidad e imagen de la empresa.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a la identidad e imagen de la organización en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 22: Celebración y Ceremonias.

Análisis de la Variable 22.

Pregunta. ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Excelente**.

Tabla 47. Excelente para media

No cree	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	cree
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 48. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES

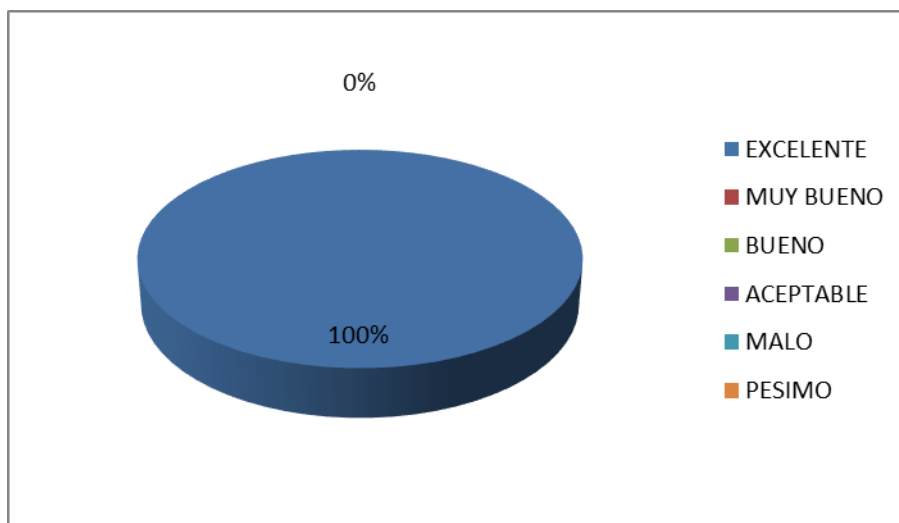


Figura 36. Celebración y Ceremonias.

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen y creen que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a la celebración y ceremonia en la organización la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 23: Grupos Informales y Uso de Tiempo Libre.

Análisis de la Variable 23.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 49. Excelente para media

No considero	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si considero
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 50. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES

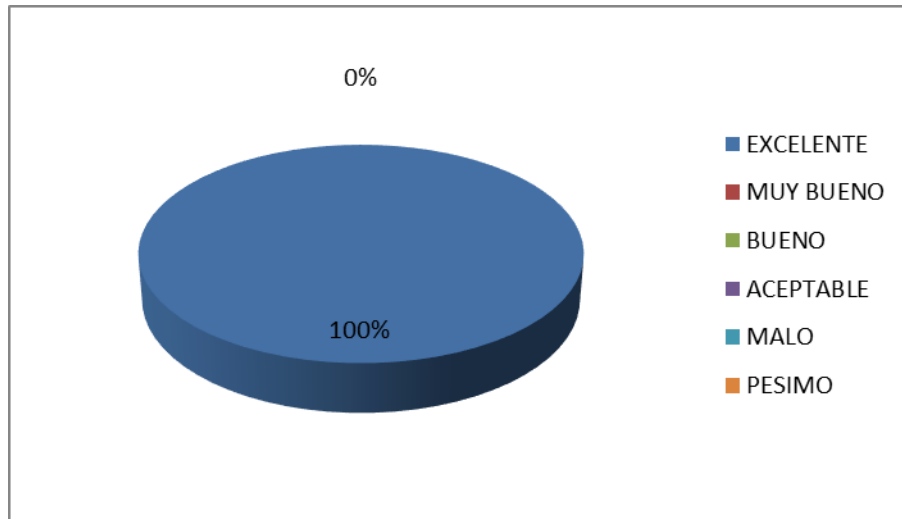


Figura 37. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen consideran que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a los Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 24: Valores.

Análisis de la Variable 24.

Pregunta. ¿Existe en la empresa, una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 51. Excelente para media

No	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 52. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES

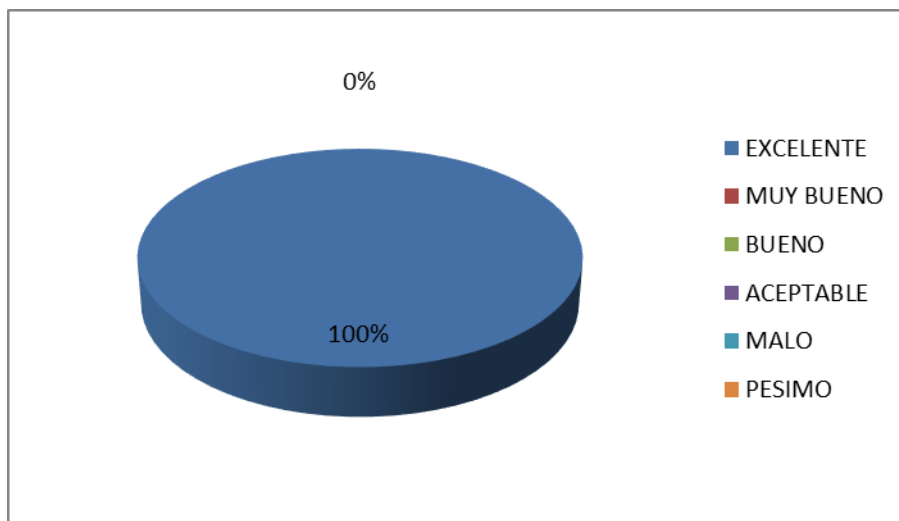


Figura 38. Valores.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen y consideran que existe en la empresa, se da una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo a los valores en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

Variable 25. Multiculturalismo.

Análisis de la Variable 25.

Pregunta. ¿Considera usted que, en la empresa, existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 10 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Excelente*.

Tabla 53. Excelente para media

En desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de acuerdo
# de personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	

FUENTE: AUTORES

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 54. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	# de personas	% de participación
cantidad de personas con respuesta 10	17	100%
cantidad de personas con respuesta menos de 10	0	0%

FUENTE: AUTORES

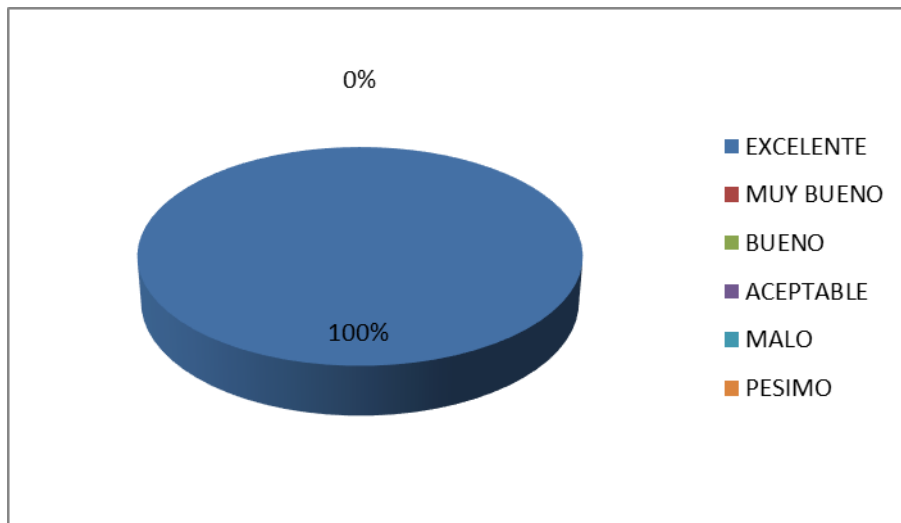


Figura 39. Multiculturalismo.

FUENTE: AUTORES

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la gráfica, se puede decir que el 100% de los encuestados, dan una calificación excelente, es decir que los funcionarios de FONVIHUILA reconocen y consideran que, en la empresa, existe una sola cultura organizacional.

Identificación de las Causas

Según los resultados los funcionarios de FONVIHUILA de acuerdo al Multiculturalismo en la Entidad es Excelente; por lo tanto no se evidencian causas ni identificación de soluciones conducentes al problema.

5. Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Entidad Fonvihuil

Es una guía que permite desarrollar la mejora continua del clima organizacional de FONVIHUILA, que plantea las acciones que a nivel de cada dimensión debe operar la empresa para fortalecer integralmente el Clima Organizacional.

El Plan de mejoramiento del Clima Organizacional es el fruto de la recopilación y análisis de las recomendaciones de los colaboradores encuestados, el cual plantea debe realizarse en unos tiempos determinados, a cargo de unos responsables y en el marco de la misión y visión de la empresa.

Objetivo

Logar un clima organizacional plenamente gratificante, como condición indispensable para cumplir con la misión, objetivos y políticas institucionales.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN FONVIHUILA

Tabla 55. Plan de mejoramiento

5.1 Dimensión 1 Estructura Organizacional				
Objetivo: Realizar el estudio de estructura organizacional que permita la interrelación e interacción de sus elementos facilitando la realización de sus actividades y coordinación de su funcionamiento.				
Acción	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
1. Realizar convenio interadministrativo con la ESAP para que realice el estudio.	Mejorar la media de las variables que componen esta dimensión.	Director de FonvihUILA.	1 año.	\$ 15.000.000
2. Contratar con recursos propios personal especializado para realizar el estudio de estructura organizacional.				
5.2 Dimensión 2 Desarrollo Personal				
Objetivo: Crear un rubro en el presupuesto anual de funcionamiento para capacitación y fortalecimiento institucional.				
Acción	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
1. Ejecutar convenios con entidades para capacitaciones en temas que se requieran en la entidad.	Mejorar la media de las variables que componen esta dimensión.	Director de FonvihUILA.	6 meses	\$ 100.000
2. Participar de las diferentes actualizaciones de las normas y procesos acorde				

a cada perfil de los funcionarios.				
------------------------------------	--	--	--	--

5.3 Dimensión 3 Estabilidad Laboral

Objetivo: creación de la planta de personal

Acción	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto	
1. solicitar al consejo de administración la aprobación para la creación de planta de personal en los términos de una estructura organizacional.	Mejorar la media de las variables que componen esta dimensión.	Director de Fonvihuilá	1 año	PRESUPUESTO ANUAL 7 FUNCIONARIOS	
				SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES	376.499.059
				PARAFISCALES	31.137.519
				SEGURIDAD SOCIAL	55.688.855
				TOTAL	463.325.432

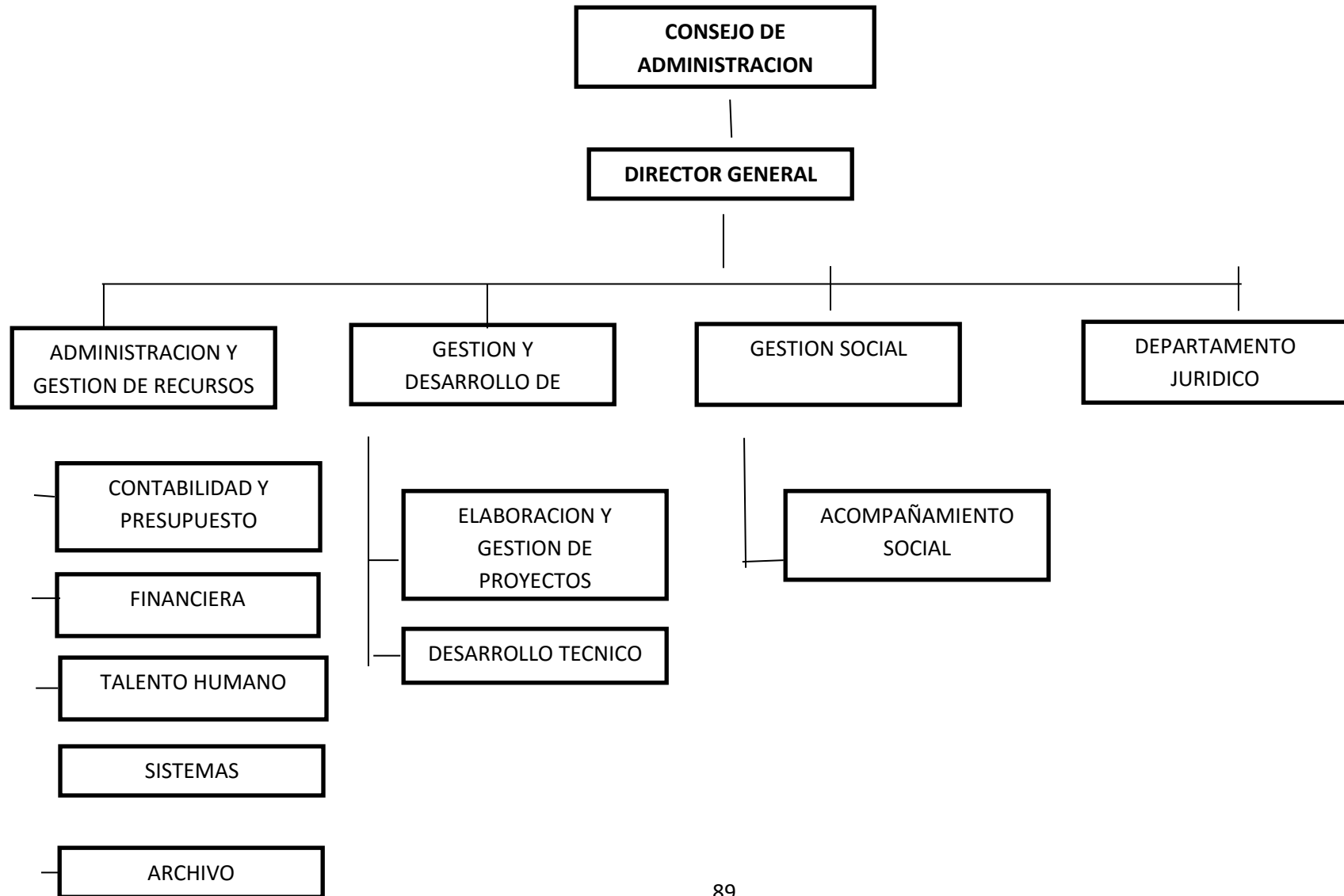
5.4 Dimensión 4 y 5 Evaluación del Desempeño- Selección e inducción

Acción	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto	
1. Creación del área de Gestión Humana.	Mejorar la media de las variables que componen esta dimensión.	Director de Fonvihuilá	1 año	PRESUPUESTO ANUAL 2 FUNCIONARIOS	
2. implementación del programa de Gestión del Desempeño				SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES	95.544.251
3. establecer los tiempos de evaluación del desempeño para el personal				PARAFISCALES SEGURIDAD SOCIAL	7.900.926 14.149.383
4. implementación del programa de Selección.				TOTAL	117.594.559

5. diseñar y ejecutar el proceso de inducción de la entidad.				
--	--	--	--	--

FUENTE: AUTORES

5.1 Propuesta de la Estructura Organizacional





Funciones del Área de Gestión Humana

- Planear, coordinar, dirigir y controlar los procesos, procedimientos y demás actividades relacionadas con los planes, programas y proyectos que garanticen la motivación del personal y el mejor clima organizacional.
- Diseñar estrategias de gestión humana para modelar y desarrollar cultura organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecer políticas que faciliten una administración eficiente de la fuerza laboral de la entidad.
- Brindar al personal los mecanismos adecuados para apoyar el mejoramiento de la productividad y el desempeño del trabajo.

Selección

Objetivo garantizar que las dependencias de la entidad cuenten con el personal idóneo de acuerdo a los perfiles y competencias definidos. Para tal fin, se han establecido los siguientes mecanismos para el cubrimiento de las vacantes, ofreciendo así la oportunidad a los funcionarios de acceder a cargos que representen mejores oportunidades de desarrollo:

- **Promoción evidente:** Es el ascenso generado cuando el área propone un candidato que reúne todos los requisitos para cubrir una vacante.
- **Promoción por concurso:** Se presenta cuando el área propone varios candidatos internos que participan en el proceso de selección en igualdad de condiciones.

- **Concurso interno:** Se realiza cuando el jefe de área determina que los candidatos para cubrir la vacante deben ser reclutados dentro de la misma entidad; para tal fin, se realiza convocatoria interna a través de la intranet.
- **Convocatoria externa o mixta:** Tiene lugar cuando el jefe de área determina que se requiere la revisión de candidatos internos y externos. Para lograr ese objetivo, se publica la vacante a través de diferentes medios como son los portales de empleo, las universidades, etc., y en estos pueden participar los funcionarios de la entidad.

Compensación

Objetivo: Garantizar la adecuada y correcta aplicación de las normas y procedimientos definidos por la entidad sobre la compensación y pagos, al igual que proveer las herramientas para el manejo de la nómina y los procesos de compensación utilizados, en procura del mejoramiento en la gestión de la administración del Capital Humano.

- Planear, liderar, coordinar, ejecutar y controlar los procedimientos y actividades relacionados con el proceso de compensación y pagos de la entidad.
- Diseñar, estructurar, implementar y mantener un esquema de pago equitativo y competitivo para los colaboradores, que integre las tendencias del mercado y que permita administrar eficientemente las políticas de compensación de la organización.

Bienestar

- Planear, coordinar, dirigir y controlar los procesos, procedimientos y demás actividades relacionadas con los planes, programas y proyectos que garanticen la motivación del personal y el mejor clima organizacional.
- Diseñar estrategias para modelar y desarrollar cultura organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecer políticas que faciliten una administración eficiente de la fuerza laboral de la entidad.
- Brindar al personal los mecanismos adecuados para apoyar el mejoramiento de la productividad y el desempeño del trabajo.

1.2 Plan de Capacitación y Actualización del personal

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION EN FONVIHUILA

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

Planeamiento Estratégico
Administración y organización
Cultura Organizacional
Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

Relaciones Humanas
Relaciones Públicas
Administración por Valores
Mejoramiento Del Clima Laboral

CONTABILIDAD

Auditoria y Normas de Control
Control Patrimonial
Actualización Tributaria y contable.

RECURSOS

HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

MATERIALES:

INFRAESTRUCTURA. - Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la dirección general de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS. - está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO. - entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

1.3 Acuerdo del Consejo de Administración

PROPUESTA DE ACUERDO NÚMERO XXX DE 2017

***“Por el cual se establece la planta de personal del Fondo de Vivienda de Interés Social del Departamento del Huila – FONVIHUILA y se determinan las funciones de sus dependencias
“***

EL CONSEJO ADMINISTRADOR DEL FONDO DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA “FONVIHUILA”

En ejercicio de sus facultades legales, en especial las que les confieren los artículos 4 y 5 de la ordenanza 067 del 19 de diciembre de 2005 y el Acuerdo No. 002 de 2008, y

CONSIDERANDO:

1. Que el Fondo de Vivienda de Interés Social del Departamento del Huila “FONVIHUILA” fundamenta y soporta su operación actualmente en contratación de personal técnico y profesional bajo la modalidad de prestación de servicios de acuerdo a las disposiciones contenidas en el Estatuto General de Contratación (Ley 80 de 1993 - Art 25 numerales 7 y 12, Ley 1150 de 2007 – Art 2 y demás decretos y normas reglamentarias), personal que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas y desarrollando actividades propias de los procesos de tipo estratégico, misional y de apoyo; junto con su único funcionario de libre nombramiento y remoción que es el Director General.
2. Que no obstante lo anterior, se requiere adoptar la planta de personal mínima requerida para el adecuado funcionamiento y desarrollo del objeto social de FONVIHUILA.
3. Que el consejo de administración del Fondo de Vivienda de Interés Social del Departamento del Huila “FONVIHUILA”, en la sesión del día martes 02 de abril de 2016, según acta No. 003 de la misma fecha, decidió que se debe contratar realizar el estudio de estructura organizacional de la entidad, con el fin de crear y adoptar la planta de personal pertinente.
4. Que Decreto Nacional No. 785 de 2005 establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de las entidades del orden territorial que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
5. Que se realizó el estudio técnico requerido en atención a la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1227 de 2003 para efectos de la modificación o adopción de la planta de empleados.
6. Que mediante Acuerdo No. 02 del 9 de septiembre de 2016, se aprueba dar inicio al trámite pertinente para la creación e implementación de la estructura organizacional y planta de personal del Fondo de Vivienda de Interés Social del Departamento del Huila “FONVIHUILA”.
7. Que el numeral 2 del artículo 4 del acuerdo No.002 de 2008, establece como función del Consejo de Administración de FONVIHUILA, Adoptar la planta de personal, su nomenclatura y clasificación de los empleados, la escala de remuneración de sus diferentes categorías y los emolumentos que les corresponda, de conformidad con la Ley 4 de 1992 y los Decretos que para

el efecto expida el presidente de la Republica y no podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto de la entidad.

8. Que el Director General de FONVIHUILA mediante oficio FVH-253 del 20 de febrero de 2017 emitió certificación de viabilidad presupuestal con el propósito de adoptar la planta de empleados de la entidad.

9. Que la planta de personal que se aprueba tiene como soporte técnico los siguientes aspectos: I). La planta de personal está diseñada para dar respuesta exclusiva a labores de tipo estratégicas, misionales y de apoyo de FONVIHUILA. II). Está orientada a fortalecer los procesos como: Talento Humano, Jurídicos, Financieros, Social, Contables, Presupuestales y Técnicos. III). La planta de personal está conformada por profesionales en diferentes áreas que pueden ser ubicados en la dependencia requerida.

En merito a lo expuesto,

ACUERDA:

Artículo 1°. Las funciones propias de las diferentes dependencias del Fondo de Vivienda de Interés Social del Departamento del Huila “FONVIHUILA”, serán cumplidas por la planta de personal que a continuación se establece:

Nombre de la Dependencia	NUMERO DE EMPLEOS DISTRIBUIDOS POR NIVELES Y DENOMINACIONES DEL EMPLEO-FONVIHUILA					
	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Auxiliar	Total, de Empleos
Despacho del Director	1	0	0	0	0	1
Administración y Gestión de Recursos	0	0	3		1	4
Gestión y Desarrollo de Proyectos	0	1	1	1	0	3
Departamento Jurídico	0	0	1	0	0	1
TOTAL, EMPLEOS						9

Artículo 2°. Facúltese al Director General de FONVIHUILA para que adopte los procesos administrativos necesarios para la vinculación de los funcionarios en los diferentes empleos del plan de cargos y el cumplimiento de las funciones de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

Artículo 3°. Facúltese al Director General de FONVIHUILA para que adopte el manual específico de funciones, competencias laborales y requisitos de conformidad con la Ley 909 de 2004 y el Decreto Nacional No. 785 de 2005, la naturaleza de los cargos y de la empresa.

Artículo 3°. La financiación de los costos que implica la planta de personal se imputara al presupuesto del Fondo de Vivienda de Interés Social del Departamento del Huila “FONVIHUILA” conforme se aprobó en el respectivo presupuesto de la actual vigencia fiscal.

Artículo 4°. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación

Dado en Neiva (Huila), a los _____

PUBLÍQUESE COMUNIQUESE, Y CÚMPLASE

CARLOS JULIO GONZALEZ VILLA

HURTADO Gobernador del Huila.

Fonvihuala

Presidente del Consejo de Administración

Administración

RODNEY PERDOMO

Director General de

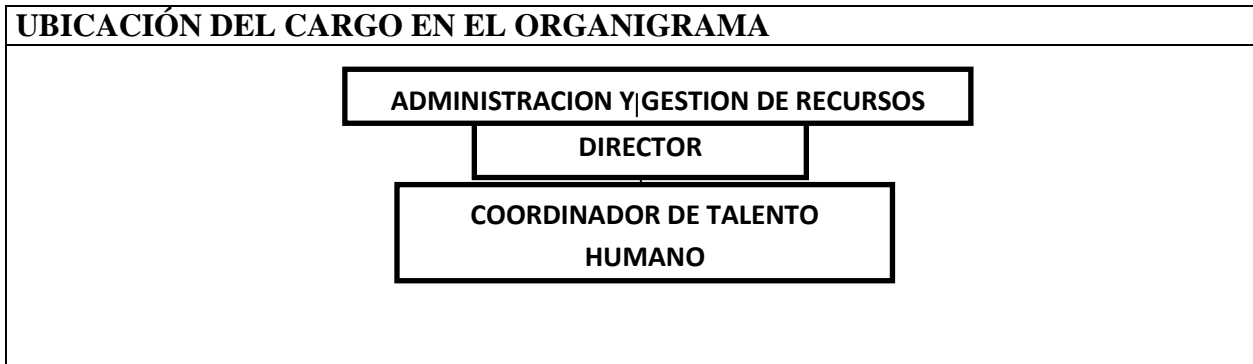
Secretario del consejo de

HUMBERTO CARDOZO CAMACHO

Asesor Jurídico Fonvihuala

Tabla 56. Descripción del Cargo

IDENTIFICACION DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Coordinador de Talento Humano	
Nombre de los cargos que dependen directamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
	Totales	
Nombre de los cargos que dependen indirectamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
	Totales	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
COMPETENCIAS	
Educación mínima requerida:	Título profesional universitario en áreas Administrativas, Derecho, Psicología o Ingeniería Industrial y Título de especialización relacionado con el área del cargo.
Formación mínima requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento integral de los procesos de gestión Humana. • Manejo de presupuesto. • Manejo de la planificación del Recurso Humano. • Conocimiento en Legislación laboral. • Conocimiento de normas y procesos de calidad. • Conocimiento en Informática (Excel, Word). • Conocimiento en Servicio al Cliente.
Experiencia mínima	

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
COMPETENCIAS	
requerida	Mínimo cuatro (4) años de experiencia en el desempeño de funciones relacionadas con el área del cargo, preferiblemente en el sector financiero Público.
Equivalencias de estudio y experiencia:	<p>Cualquier profesión diferente a las aceptadas en este perfil tendrá que demostrar 2 años de experiencia específica en el cargo, adicionales a los exigidos.</p> <p>Se establece la equivalencia de: título de especialización por 1 año de experiencia adicional a la exigida.</p> <p>Se establece la equivalencia de: otro título universitario adicional al exigido en las profesiones relacionadas o título de Maestría por 2 años de experiencia exigida.</p> <p>El título de Magíster o doctorado supera en requisitos a la especialización.</p>
Habilidades requeridas:	<p>Modelo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio e Innovación • Orientación a Resultados • Enfoque en la Calidad • Enfoque en el Cliente • Trabajo en Equipo y Colaboración
	<p>Modelo Adicional – Nivel Ejecutivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de Negocios • Impacto e Influencia • Desarrollo de Personas

RESPONSABILIDADES
<p>1. Garantizar y controlar que los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal se cumplan de acuerdo con los parámetros establecidos en el manual de selección vigente con el fin de mitigar los riesgos inherentes al mismo.</p> <p>2. Validar y garantizar la calidad y oportunidad en la entrega de las historias laborales con el fin de mantener al día y bajos los parámetros establecidos por la entidad, la documentación del</p>

RESPONSABILIDADES

personal vinculado.

3. Implementar los mecanismos requeridos para asegurar que los vencimientos de contrato laboral son informados oportunamente cumpliendo con los requisitos de ley y la normatividad vigente en la organización.

4. Controlar la entrega de las responsabilidades de los cargos a todos los funcionarios, con el fin que los funcionarios conozcan y cumplan con lo exigido para el desempeño del cargo.

5. Aplicar y garantizar el cumplimiento de las políticas de compensación establecidas por la Entidad a fin mantener un esquema de pago equitativo y competitivo.

6 .Asegurar que los procesos de pagos nómina y aportes de liquidación de seguridad social de los funcionarios y de los empleados en misión, cumplan con las políticas y procedimientos de la entidad en términos de calidad, oportunidad y veracidad.

7. Administrar y controlar el pasivo vacacional de los funcionarios garantizando que se cumplan las políticas establecidas por la entidad.

8. Garantizar que la información requerida por las Cajas de Compensación, EPS y AFP en cuanto a seguridad social y parafiscales se entregue en forma oportuna y se cumpla con los requisitos de calidad exigidos por cada entidad.

9. Decidir las acciones a tomar frente al ausentismo de los funcionarios de la garantizando se dé cumplimiento a las disposiciones establecidas por la entidad.

10. Coordinar y asegurar la realización de las actividades definidas dentro del Plan de Formación y Desarrollo, relacionado con los programas de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal de la entidad, a fin de proporcionar el talento humano idóneo y competente para ejecutar los procesos.

11. Realizar seguimiento y garantizar el cumplimiento de las fases del Sistema de Gestión del

RESPONSABILIDADES

Desempeño, en las fechas establecidas la coordinación de Gestión Humana.

12. Asegurar la ejecución de las actividades del programa de Salud Ocupacional, Gestión Ambiental y Bienestar Social con la orientación de la Dirección General, de manera que se garantice el bienestar y seguridad de todos los empleados de la entidad..

13. Reportar oportunamente sobre las necesidades y condiciones laborales de los funcionarios con el fin de mitigar los riesgos inherentes relacionados con Bienestar Social, Salud Ocupacional, Clima Organizacional y Gestión Ambiental.

14. Evaluar los programas de Capacitación, Bienestar Social, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental, con el fin de determinar el grado de eficacia e impacto de los mismos.

15. Realizar seguimiento y garantizar la ejecución de los planes de acción derivados de los resultados de las evaluaciones de desempeño, encuesta de ambiente laboral y en general de todos los planes de acción que apunten al mejoramiento del área y al cumplimiento de los objetivos planteados.

16. Hacer seguimiento del personal en la presentación de los informes periódicos requeridos por el director con el fin de garantizar la oportunidad y calidad del contenido.

17. Proponer estrategias que busquen el mejoramiento del ambiente laboral, relaciones interpersonales, satisfacción de los trabajadores e interacción de los líderes con sus equipos de trabajo.

18. Asegurar que la organización cuente con los proveedores requeridos para el desarrollo de las actividades relacionadas con los procesos de gestión de capital humano.

19. Identificar mejores prácticas en los temas a su cargo, evaluar su viabilidad y guiar su implementación en coordinación con el dueño del proceso.

20. Asegurar el cumplimiento de las políticas de control interno de los temas a su cargo, para

RESPONSABILIDADES

prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, realizar gestión adecuada de los riesgos y aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información.

21. Efectuar seguimiento sobre los niveles de exposición de riesgo de los temas a su cargo, sus implicaciones para la entidad y aplicar las medidas adoptadas para su control o mitigación.

23. Desempeñar, aplicar y asumir en la forma indicada, las funciones señaladas en los Manuales de Procedimientos de la entidad, descritas como actividades y aplicar los controles establecidos en ellos.

24. Monitorear los indicadores establecidos para el seguimiento de su gestión, informando al superior inmediato sobre el comportamiento de los mismos, en la periodicidad definida.

25. Cumplir con los estándares de calidad en el servicio al cliente de acuerdo con la normatividad vigente para el logro de los niveles de satisfacción esperados por él.

26. Asumir las responsabilidades que con posterioridad a la aprobación de la presente descripción de cargos le sean determinadas y asignadas por normas legales o asignadas por la Dirección General.

27. Ejercer las demás funciones que señalen la ley, los estatutos, los reglamentos y las que le correspondan de acuerdo con los procedimientos establecidos.

28. Asumir las responsabilidades que sean compatibles con el cargo y que transitoriamente le asigne en forma escrita el superior inmediato.

Profesional que proyecta el documento:

Jefe de área que valida este documento:

RESPONSABILIDADES	
FECHA:	FECHA:

Referencias

Adecco, Human Capital Solutions. (s. f.). Clima laboral y productividad, dos elementos que aportan a la competitividad de las empresas de hoy. (Disponible en: <http://www.adecco.com.uy/newsletters/11/productividad>).

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

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

Brunet, L.; (1992). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México, 1992.

Cusba, Jennifer y CASTELLANOS, Cesar Alejandro. (2005). Análisis del clima organizacional en cuatro empresas hortícolas de la sabana de occidente. Universidad de La Salle. Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias. 2005

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

Restrepo, T. (2015). Clima organizacional y productividad de las empresas u organizaciones. Clima organizacional y productividad en las empresas y organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. 2015

Sánchez, Isabel Cristina y Silva, Ana María. (s. f.). Diagnóstico del clima organizacional mediante la contratación de mediciones del área directiva versus el área operativa de una empresa exportadora de flores preservadas. Universidad de la Sabana. Dirección de especializaciones.