



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PAGINA

1 de 1

Neiva, 25 de Julio de 2019

Señores
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

INGRY KATHERINE RODRIGUEZ VARGAS, con C.C. No. 1.075.254.316

JUAN DIEGO HERNANDEZ VALENCIA, con C.C. No. 1.075.270.880

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Medición y Plan de Mejoramiento del Clima Laboral de Porvenir S.A oficina Neiva, Presentado y aprobado en el año 2019 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.

INGRY KATHERINE RODRÍGUEZ VARGAS

Firma:

JUAN DIEGO HERNANDEZ VALENCIA

Firma:

Vigilada Mineducación



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Medición y Plan de Mejoramiento del Clima Laboral de Porvenir S.A oficina Neiva

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Rodríguez Vargas	Ingry Katherine
Hernández Valencia	Juan Diego

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2019 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 181

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

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

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

MATERIAL ANEXO: Ninguno

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

Vigilada Mineducación



PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

1. Clima Organizacional
2. Medición
3. Plan de Mejoramiento
4. Encuesta
5. Percepción

Inglés

- Organizational climate
- Measurement
- Improvement Plan
- Poll
- Perception

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo está encaminado a determinar las características propias del Clima Organizacional del área administrativa y comercial de LA SOCIEDAD ADMINISTRADORA DEL FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS PORVENIR S.A de la Ciudad Neiva. Esta es una importante organización del sector de pensiones y cesantías en el Huila, puesto que mantienen vinculados a más de 30 personas.

Mediante la medición correcta, con un instrumento que garantice la validez y confiabilidad, nos conducirá a detectar cabalmente cuáles son las verdaderas necesidades de los empleados, además de ayudarnos a determinar y evaluar sus expectativas. Mediante este modo de investigación, no sólo se mide el grado de satisfacción de los empleados frente a su ambiente de trabajo, sino que también implica asumir la responsabilidad de interpretar los hallazgos y participar con la dirección de la empresa en el desarrollo de mejoras.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present work is aimed at determining the characteristics of the Organizational Climate of the administrative and commercial area of THE ADMINISTRATOR SOCIETY OF THE PENSION AND CESANTIAS PORVENIR S.A FUND of the Neiva City. This is an important organization of the pension and unemployment sector in Huila, as it maintains links with more than 30 people.

Through the correct measurement, with an instrument that guarantees validity and reliability, it will lead us to fully identify the true needs of employees, as well as to help us determine and evaluate their expectations. Through this mode of research, it is not only the degree of



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

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

employee satisfaction against their working environment that is measured, but also involves taking responsibility for interpreting the findings and participating with the management of the company in the development of improvements.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

**MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
FONDO DE PENSIONES PORVENIR S.A OFICINA NEIVA**

AUTORES:

INGRY KATHERINE RODRIGUEZ VARGAS

JUAN DIEGO HERNANDEZ VALENCIA

DIRECTOR:

ALVARO ZAPATA

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA – HUILA
COLOMBIA
2019**

Agradecimientos

A Dios sobre todo, por darme la sabiduría y capacidad necesaria para afrontar todas las situaciones que por la que he debido atravesar a lo largo de mi vida.

A mi madre por darme el apoyo incondicional en todo momento y en cada proyecto de mi vida, por ser una mujer intachable y a quien siempre he admirado por su tenacidad y dulzura.

A mis amigos por recordarme, por siempre creer en mí y en la importancia de mis sueños.

A mis compañeras de trabajo por abrirme un espacio en su Corazón, por enseñarme y por brindarme todo el apoyo necesario para poder formarme como profesional.

A nuestro director de trabajo el Mg. Álvaro Zapata Domínguez quien con su experiencia fue la guía idónea durante este proceso, nos brindó tiempo e información para culminar con éxito nuestro proceso de formación como Especialistas en Alta Gerencia.

¡GRACIAS DE CORAZÓN A TODOS!

Ingrý Katherine Rodríguez Vargas

Agradecimientos

Quiero aprovechar este espacio para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a mis padres, ANA SILVIA VALENCIA Y ANTONIO HERNANDEZ quienes me apoyaron en mi carrera profesional y junto con ello hicieron parte de este importante proceso para mi vida. No cabe duda que fueron mi apoyo día tras día en un sueño que comenzó hace un par de años desde mi pregrado y que hoy continúa con inmensa felicidad se hace realidad.

También quiero darle las gracias a mi amiga y compañera INGRY RODRIGUEZ, ya que con ella decidimos llevar a cabo este proyecto, donde el compromiso y la responsabilidad siempre sobresalieron, sin importar nuestras otras actividades y así cumplir nuestro objetivo inicial.

De la misma manera, queremos manifestar nuestro agradecimiento para con el docente y tutor ALVARO ZAPATA por la lectura de este trabajo, por sus comentarios y correcciones pertinentes para el desarrollo de la misma. A la Universidad Surcolombiana, gracias por haber sido mi institución formadora y a los docentes que hicieron parte de mi formación para convertirme hoy en una gran profesional en mi carrera de pregrado y continuando en ella con este posgrado. Finalmente, quiero agradecer a la Dr. LIBIA AMPARO FERNANDEZ, ya que desde un principio me apoyó y me incentivo a seguir por el mejor camino , por este motivo hoy quiero manifestar mi total agradecimiento para ella, por haberme permitido realizar uno de los sueños de mi vida, convertirme en una profesional y en ser persona principalmente. Son muchas las personas las cuales directa o indirectamente me acompañaron e hicieron parte de mi vida profesional a los que sin duda alguna quiero agradecerles sus consejos, su apoyo y ánimo para este proceso.

Gracias a todos y que Dios los bendiga.

Juan Diego Hernández Valencia

Resumen

El presente trabajo está encaminado a determinar las características propias del Clima Organizacional del área administrativa y comercial de LA SOCIEDAD ADMINISTRADORA DEL FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS PORVENIR S.A de la Ciudad Neiva. Esta es una importante organización del sector de pensiones y cesantías en el Huila, puesto que mantienen vinculados a más de 30 personas.

Actualmente, Porvenir administra un Fondo de Pensiones Voluntarias, Fondos de Pensiones Obligatorias y Fondos de Cesantías, así como Patrimonios Autónomos.

Desde sus inicios la Compañía se ha consolidado como la sociedad administradora con la mayor cantidad de afiliados y de recursos administrados en los Fondos de Pensiones Obligatorias y de Cesantías. Por eso trabaja para garantizar la calidad de vida de sus afiliados en el momento de su retiro, apoyándolos en sus proyectos de ahorro pensional en el corto, mediano y largo plazo, y realizando inversiones responsables para conseguir para ellos los mejores rendimientos, razón por la cual se hizo evidente el desarrollo de éste trabajo, teniendo en cuenta que es el “Clima Organizacional” el factor decisivo para la operatividad y funcionalidad de esta clase de empresas, por lo que se hace necesario el abordaje de principales teorías de exponentes importantes, quienes establecen diferentes puntos de vista sobre el clima organizacional y la interacción de cada una de las características en el referente de las relaciones humanas.

Precisamente, la metodología aplicada es de tipo descriptivo, teniendo como referente los 30 empleados de la empresa PORVENIR S.A, haciendo uso de un instrumento de 25 ítems en el que se analizan aspectos relacionados con la cultura organizacional y donde se tienen en cuenta componente interdisciplinario que conducen al análisis del clima organizacional.

Palabras claves: factores, clima organizacional, armonía, efectividad, escala humana, organización, recursos, percepción, economía, herramientas.

Tabla de Contenido

1. Planteamiento de la Situación Problema	9
1.1 Descripción del problema.....	10
1.2 Aspectos organizacionales.....	12
1.2.1 Reseña histórica.....	12
1.2.2 Filosofía institucional.....	13
2. Objetivos.....	15
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3. Justificación.....	16
4. Amplitud del problema.....	18
4.1 Delimitaciones y Alcances.....	18
4.1.1 Alcances.....	18
4.1.2 Delimitaciones.....	18
5 Marco teórico.....	19
5.1 Estado del arte.....	19
5.2 Marco teórico.....	25
5.2.1 Teoría de las necesidades de Maslow.....	26
5.2.2 Teoría de la Satisfacción de las necesidades de Mc Clelland.....	27
5.2.3 Clima organizacional.....	29
5.3 Marco Conceptual.....	30
5.4 Marco legal.....	35
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	47
6.1 Diseño de la investigación.....	47
6.1.1 Tipo de estudio.....	47
6.1.2 Población.....	47
6.1.3 Muestra.....	47
6.1.4 Fuentes de recolección.....	48
6.1.5 Técnica.....	48
6.1.6 Instrumento.....	48
6.1.7 Variables del proyecto.....	52
6.1.8 Análisis de la información.....	53
6.2 Resultados de diagnóstico del clima organizacional.....	53
6.2.1 Datos básicos de diagnóstico de clima organizacional.....	53
7. Objetivos del Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Porvenir S.A Oficina Neiva.....	131
7.1.1 Objetivo general.....	131
7.1.2 Objetivos Específicos.....	132
7.2 Estrategias y acciones.....	132
7.2.1 Estrategias y acciones de proyecto institucional.....	¡Error! Marcador no definido.
7.2.2 Estrategias y acciones de liderazgo y motivación.....	¡Error! Marcador no definido.
7.3. Estrategias y acciones de comunicación.....	¡Error! Marcador no definido.
8. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.5
9. Anexos.....	1377
10. Bibliografía.....	179

Lista de Tablas

Tabla1.....	45
Tabla2.....	48
Tabla3.....	49
Tabla4.....	52
Tabla5.....	53
Tabla6.....	53
Tabla7.....	55
Tabla8.....	58
Tabla9.....	61
Tabla10.....	64
Tabla11.....	67
Tabla12.....	70
Tabla13.....	73
Tabla14.....	76
Tabla15.....	79
Tabla16.....	82
Tabla17.....	85
Tabla18.....	88
Tabla19.....	91
Tabla20.....	94
Tabla21.....	97
Tabla22.....	100
Tabla23.....	103
Tabla24.....	106
Tabla25.....	109
Tabla26.....	112
Tabla27.....	115
Tabla28.....	118
Tabla29.....	121
Tabla30.....	124
Tabla31.....	126

Lista de Gráficos

Ilustración 1	13
Ilustración 2	13
Ilustración 3	33
Figura1	38
Figura2	39
Figura3	39
Grafico1	54
Grafico2	56
Grafico3	57
Grafico4	59
Grafico5	60
Grafico6	62
Grafico7	63
Grafico8	65
Grafico9	66
Grafico10	68
Grafico11	69
Grafico12	71
Grafico13	72
Grafico14	74
Grafico15	75
Grafico16	77
Grafico17	78
Grafico18	80
Grafico19	81
Grafico20	83
Grafico21	84
Grafico23	86
Grafico23	87
Grafico24	89
Grafico25	90
Grafico26	95
Grafico27	96
Grafico28	98
Grafico29	99
Grafico30	101
Grafico31	102
Grafico32	104
Grafico33	105
Grafico34	107
Grafico35	108
Grafico36	110

Grafico37	111
Grafico38	113
Grafico39	114
Grafico40	116
Grafico41	117
Grafico42	119
Grafico43	120
Grafico45	122
Grafico46	123
Grafico48	125
Grafico49	126
Grafico50	127

1. Planteamiento de la Situación Problema

1.1 Descripción del problema

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. (Baguer, 2005)

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal que busca lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable que favorezca la consecución de los objetivos institucionales convirtiéndose en un factor diferenciador; por lo que actualmente la presencia de gran variedad de empresas en nuestro departamento, son muestra de estructuras con estilos de dirección integral, trabajo en equipo, empoderamiento del personal, mejoramiento continuo, pro actividad y asesoría en el servicio al cliente, entre otros elementos necesarios para optimizar los procesos de la organización y propender la efectividad del clima organizacional para el desempeño y productividad del recurso humano.

Es por ello que la empresa PORVENIR S.A oficina Neiva, dedicada a la administración de fondos de Pensiones y Cesantías busca optimizar los recursos con los que dispone, poniendo mayor énfasis en el recurso humano que es el más valioso, generando valor agregado, formulando estrategias de recurso humano a fin de conocer cuál es el pensar y sentir de los empleados, conocer el entorno en donde estos se desarrollan y de esta manera realizar algunos cambios que mejoren el mismo, dado que la empresa contrata personal en diferentes labores y las competencias que se presentan para la realización de cada una de ellas crean malestar en el clima organizacional.

Se debe de tener en cuenta que existen variables o factores subjetivos que interactúan entre sí de diversas maneras según las circunstancias y los individuos, que afectan de forma positiva o negativa, el clima laboral en el desempeño del personal de la empresa PORVENIR oficina Neiva, que como bien se dijo en el párrafo anterior es una empresa dedicada a la administración de fondos de Pensiones y Cesantías en donde se involucra un sin número de personas (32) funcionarios directos, 6 administrativos, 17 asesores comerciales, 8 contratistas a término indefinido y 1 aprendiz por prestación de servicios.

La apreciación que éstos hacen a los diversos factores que están a su vez influidos por aspectos internos y externos a ellos. Así los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación económica o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo influyen en su consideración en el clima laboral de la organización, afectando la participación, sinergia puesto que las relaciones se ven afectadas por el direccionamiento de los intereses que se acentúan sobre las cabezas de las áreas o las jefaturas, con una débil toma de decisiones, puesto que se hace desde la gerencia general, la cual afecta la forma de desarrollar el trabajo y por ende las remuneraciones se realizan de forma básica y sobre lo establecido de ley.

No obstante, la empresa PORVENIR S.A oficina Neiva, cuenta con amplias, cómodas y estratégicas instalaciones físicas, diseñadas en función de las necesidades y preferencias del personal, que no solo le proporcionan los medios para desempeñar un óptimo trabajo sino que facilita la creación de espacios de socialización directa con asesores y clientes en general, aunque algunos brotes de malas relaciones entorpecen el funcionamiento de las operaciones creando dificultades de comunicación y fallas en la atención al cliente.

Es evidente que la empresa PORVENIR S.A oficina Neiva hace los mayores esfuerzos para establecer procedimientos y propiciar comportamientos individuales adecuados que intervengan en el manejo de clima organizacional, sin embargo, se observa algunas deficiencias a nivel

interno, puesto que no basta con tener las instalaciones, recursos, tecnología y entrenamiento adecuado, si en el momento de establecer cualquier tipo de relación se presentan inconvenientes individuales, que desestabilizan y comprometen la funcionalidad de la organización.

Estos inconvenientes persisten por falta de evaluaciones periódicas sobre clima organizacional. Sin embargo, para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral de forma más específica, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la “opinión” que éstos tengan, en este momento, respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño y efectividad del clima laboral. Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, han inquietado el interés de los directivos por conocer la percepción de los empleados, por lo que la pregunta de investigación se centra en el siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores de clima organizacional que vienen afectando el desarrollo y funcionalidad de PORVENIR SA Oficina Neiva?

1.2 Aspectos organizacionales

1.2.1 Reseña histórica.

Porvenir es una Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías, constituida en 1991 como Fondo de Cesantías únicamente. Sin embargo, en el año 1994 al entrar en vigencia la Ley 100 de 1993, se estableció una alianza con la AFP Provida S.A. de Chile, en su momento la más grande administradora de pensiones en ese país, para entrar en operación como Fondo Privado de Pensiones Obligatorias. Provida mantuvo su participación del 20% en Porvenir hasta septiembre de 2003.

Actualmente, Porvenir administra un Fondo de Pensiones Voluntarias, Fondos de Pensiones Obligatorias y Fondos de Cesantías, así como Patrimonios Autónomos.

Desde sus inicios la Compañía se ha consolidado como la sociedad administradora con la mayor cantidad de afiliados y de recursos administrados en los Fondos de Pensiones Obligatorias y de Cesantías. Por eso trabaja para garantizar la calidad de vida de sus afiliados en el momento de su retiro, apoyándolos en sus proyectos de ahorro pensional en el corto, mediano y largo plazo, y realizando inversiones responsables para conseguir para ellos los mejores rendimientos.

Porvenir hace parte del Grupo AVAL, uno de las multinacionales financieras más importantes del país. Para velar por los intereses de los afiliados y por disposición legal, la AFP es vigilada por la Superintendencia Financiera y es auditada por una firma de Revisoría Fiscal de reconocida experiencia.

Porvenir trabaja en la consolidación y administración del futuro pensional de los afiliados y administra su ahorro bajo criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia; este compromiso se encuentra respaldado por un excelente equipo humano en continuo crecimiento y desarrollo, el cual vela por ofrecer un portafolio de productos dinámicos y un servicio ágil y oportuno, para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

1.2.2 Filosofía institucional.

Misión

Contribuimos al crecimiento del ahorro de nuestros afiliados, apoyándolos en todas las etapas de su vida.

Visión

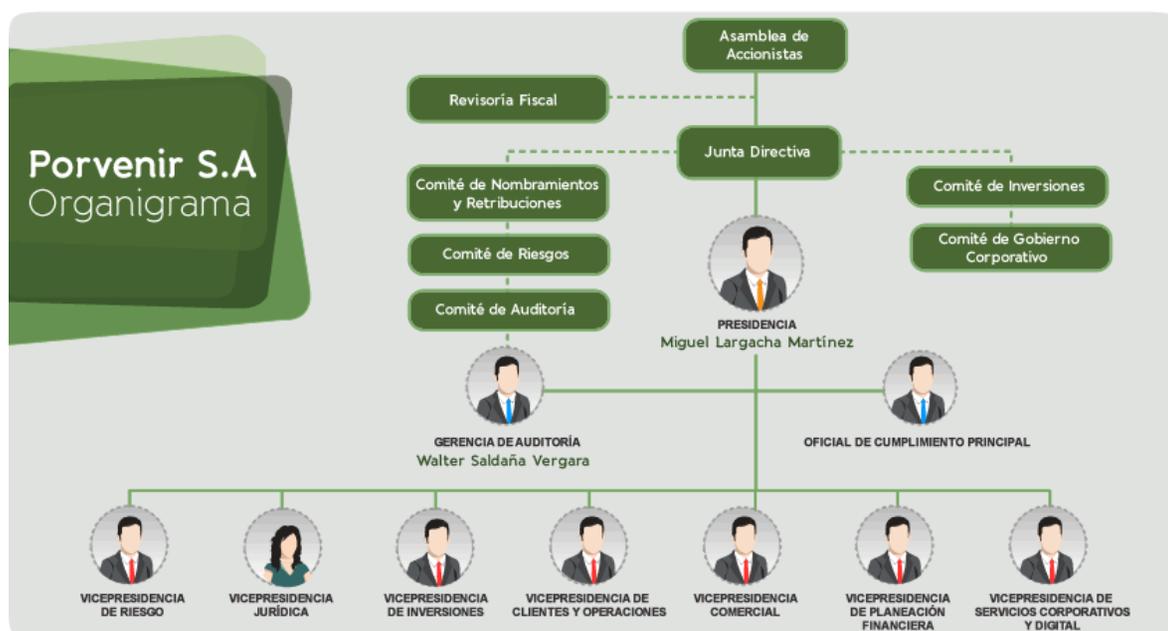
Ser la compañía líder, referente en innovación y servicio, que transforma la cultura de ahorro en grandes beneficios.

Logo



Porvenir (2019). Ilustración logotipo.[Figura]. Recuperado de <https://www.porvenir.com.co>

Estructura organizacional



Porvenir (2019). Ilustración Estructura organizacional. [Figura]. Recuperado de <https://www.porvenir.com.co>

2. Objetivos

2.1 Objetivo general.

Medir y diseñar un plan de mejoramiento de clima organizacional de la empresa PORVENIR SA, en la ciudad de Neiva.

2.2 Objetivos específicos.

- Medir la percepción que los empleados de PORVENIR S.A oficina Neiva tienen sobre el clima organizacional.
- Identificar las causas que generan satisfacción en insatisfacción en los empleados de la organización.
- Establecer las soluciones desde la perspectiva de los empleados de la empresa.
- Formular el plan de mejoramiento del clima organizacional para los empleados de PORVENIR S.A oficina Neiva.

3. Justificación

Clima organizacional es definido como un conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento que tiene una empresa, este permite diferenciar a las organizaciones entre sí; en los bancos este aspecto es de vital medición y seguimiento debido a que se incide directamente en el desempeño del servicio al cliente y el aumento de sus utilidades. Se debe evaluar en el recurso humano algunos aspectos como la autonomía, condiciones físicas, liderazgo, relaciones interpersonales, remuneraciones, igualdad y otra serie de factores que están involucrados en el estudio del clima organizacional de una empresa.

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, el realizar un análisis del Clima Organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización. Además, tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral.

El análisis de este factor servirá además como un sistema de medición , en PORVENIR S.A Oficina Neiva, del cual se percibirá del recurso humano, la calidad y su desenvolvimiento en el clima laboral y nos ayudara a obtener la mayoría de los agentes más determinantes que inciden en el clima organizacional, analizando además los factores que tienen efecto en las relaciones laborales e interpersonales de los funcionarios, y con esto se llegará a plantear una serie de estrategias que sirvan para el mejoramiento continuo y aumento de la calidad en el desempeño de las funciones de los empleados.

4. Amplitud del problema

La investigación estará centrada en el Análisis del clima organizacional de PORVENIR S.A oficina Neiva, que consiste principalmente en Administrar Fondo de Pensiones y Cesantías.

4.1 Delimitaciones y Alcances

4.1.1 Alcances

- El diagnóstico de clima laboral se realizará para la empresa PORVENIR S.A oficina Neiva.
- Proporcionará una propuesta de diagnóstico de clima laboral para identificar el ambiente de la organización.
- Proporcionará sugerencias y recomendaciones para mejorar el ambiente laboral en PORVENIR S.A oficina Neiva.
- La investigación analizará el ambiente laboral bajo las variables de: liderazgo, estructura, relaciones, propósitos de la empresa, remuneraciones y mecanismos útiles que utiliza la empresa para mejorar la eficiencia de los trabajadores.

4.1.2 Delimitaciones

- Este estudio no analizará las percepciones de los clientes externos de PORVENIR S.A oficina Neiva.
- La investigación sólo estudiará el escenario actual de la empresa.

5 Marco teórico

5.1 Estado del arte

En este punto del trabajo se llevará a cabo el análisis de diferentes estudios que se han realizado en los ámbitos internacional, nacional y local, con el fin de establecer comparaciones entre las organizaciones y poder aportar beneficios para las mismas, siendo importante destacar los siguientes.

El estudio realizado por estudiantes de la Universidad de Zulia, Venezuela titulado “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago”, muestra resultados de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Costa Oriental del Lago (Vadecol) en Venezuela, la cual se realizó bajo un tipo de investigación descriptiva cuantitativo sobre una población de 45 trabajadores, haciendo uso de la técnica de muestreo probabilística donde toda la población tuvo la misma probabilidad de ser asociados y sobre los cuales se aplicó un instrumento con el fin de obtener la información correspondiente a la productividad y el nivel satisfactorio para el buen desempeño laboral del personal.

Los resultados de este estudio arrojaron negativo, por lo que los planteamientos y alternativas de solución se dieron en favorecimiento a la aplicación de una estrategia de mejoramiento sobre el clima organizacional.

Se considera un estudio importante porque sirve como punto de referencia para la elaboración del presente trabajo de grado, ya que genera contribuciones organizacionales referentes a la situación interna de las empresas y a la manera como puede mejorarse las condiciones al interior de las mismas, puesto que factores como el estrés laboral, la inexistencia de una estructura

organizacional, toma de decisiones centralizadas, sistema deficiente de remuneración del personal entre otros, producen incomodidad y baja productividad de la fuerza laboral de la empresa así como también baja participación de la empresa en el PIB del sector regional

QUINTERO, Niria. AFRICANO, Nelly y FARIA, E. Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. Revista Negotium, Ciencias gerenciales. Vol. 9. Abril 2008. Pág. 33 -51 2 RINCÓN, E. La Relación Sector Productivo en la Economía de Servicio. Revista Encuentro Educativo Volumen 13 No. 1 enero-abril. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo-Zulia, Venezuela. 2006. Pág.175

La Revista Cubana de Higiene y Epidemiología del Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba, realizaron el estudio “Inventario del Clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del Trabajo” en el cual se evaluó el clima organizacional como factor incidente de la calidad de vida laboral en la productividad y desarrollo del talento humano de una entidad.

En este estudio se aplicó una metodología utilizada por la Organización Panamericana de la salud de cuyos aspectos se resaltan dimensiones: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación donde se demuestra que el hombre continúa siendo el activo más valioso de la organización, quedando así demostrado por las investigaciones en servicios de salud⁴ que se puede mejorar los niveles de atención médica si se mejoran los niveles de salud en los empleados de la empresa, para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y conocimientos del personal, para así alcanzar la máxima satisfacción del paciente con el proceso.

Las contribuciones que generó este estudio se vieron en la inclusión de recursos de eficiencia, detallando paso a paso las dimensiones mencionadas anteriormente y que influyen en la productividad y desarrollo del talento humano de una entidad.

Otro estudio también considerado de alta trascendencia para el presente estudio es el desarrollado en ciudad de la Habana, en donde se valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria en Educación Médica y se reflexiona sobre diferentes formas de determinación del clima organizacional para mejorarlo.

Esa investigación plantea alternativas de solución en el ámbito educativo, puesto que argumenta que tanto el personal directivo como el docente de las instituciones universitarias manejan altos niveles de estrés y presión, por lo que se registra en el rendimiento y la calidad educativa que se imparte. Las dimensiones analizadas en comparación con el estudio anterior son: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación. Se destaca la valoración del clima organizacional como una valiosa herramienta diagnóstica en la gestión del cambio, para una mayor eficiencia en las instituciones. Se analizan las estructuras organizacionales no como la interpretación estática y los cuadros de organigramas, sino que es un ordenamiento dinámico, cambiante, conjunto de interacciones y coordinaciones entre medios, procesos y componente humano de la organización para asegurarse que se logren los propósitos sociales.

RODRIGUEZ S, Armando; ALVAREZ Pérez, Adolfo; SOSA Lorenzo, Irma. Inventario del clima organizacional como herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Instituto Nacional de Higiene y epidemiología. La Habana, Cuba. 2010. 177 – 196p. 4 DONABEDIAN A. Evaluación de la calidad de la atención médica. En: Investigación sobre servicios de salud: Una antología. Washington DC: OPS/OMS, 1992. p. 382- 404. (Publicación Científica No. 534)

5 SEGREDO Pérez, Alina María. Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de salud Pública. La Habana. Vol 39. 2013.

Interpretación estática y los cuadros de organigramas, sino que es un ordenamiento dinámico, cambiante, conjunto de interacciones y coordinaciones entre medios, procesos y componente humano de la organización para asegurarse que se logren los propósitos sociales. En el ámbito nacional se localizaron variados estudios en donde se mide la productividad y la satisfacción del capital humano, por lo que es de trascendencia estudios como el desarrollado en la Universidad Pontificia Bolivariana de Piedecuesta Santander, y que describe la aplicación de un instrumento que contiene 7 categorías que son: medio ambiente, trabajo en equipo, gestión efectiva, participación, recompensas y reconocimientos, competencia y compromiso.

Los factores se evalúan en una escala de 1 a 5, siendo 5 el puntaje más alto y el 1 el más bajo. Los resultados favorecieron a la realización del presente documento, puesto que demuestra como con la aplicación de un tipo de investigación a nivel cualitativa y cuantitativa y teniendo en cuenta los microclimas en la organización se puede obtener resultados de diseño de un plan de acción orientado hacia el mejoramiento de cada una de las categorías, donde los mayores puntajes se registran en indicadores medibles de liderazgo, motivación y los de menor puntaje trabajo en equipo y participación.

Fue necesario el análisis de dos tipos de grupos unos primarios y los secundarios para poder determinar el comportamiento de los mismos. En el mismo sentido, estudiantes de la Universidad de la Sabana desarrollaron estudios referentes a factores de impacto en el clima organizacional en empresas colombianas.

Aunque se observa un estudio de alta complejidad, sus aportes favorecieron la realización del marco teórico del documento que aquí se plasma, dado que muestra apartes de las teorías

expuestas por Maslow, Weber y que analiza Chiavenato a través del análisis de dimensiones como: Relaciones sociales, de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos, participación. Es un estudio que se muestra desde los fundamentos teóricos hasta alcanzar un comparativo con el desarrollo de los climas organizacionales en todas las empresas colombianas. En el artículo desarrollado por estudiantes de la Universidad Católica de Colombia, titulado “Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones en Bogotá”, se desarrolla de manera descriptiva y comparativa los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa del sector público y una privada.

6 CONTRERAS, Françoise; JUARES, Fernando, BARBOSA, David. Estilos de liderazgo, clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Revista facultad de ciencias y economía de la Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, 2010. 7 ALVAREZ Peña, Juliana, FLOREZ Duarte, Lina Marcela. Clima organizacional en empresas colombianas. Universidad de la Sabana. 2011 8 CHAPARRO, Espitia. Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Revista innovar. Universidad Nacional de Colombia, 2006. 7-32p.

Los resultados mostraron el comparativo en una escala de promedios de los factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral, en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación y el clima organizacional de las dos empresas. Las conclusiones a este estudio apuntaron a que no existe una significativa diferencia en cuanto a clima y motivación de los empleados, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del estado, las cuales pueden presentarse de forma leve en aspectos de tipo cultural, legal y jurídico.

De la red de Revistas científicas de América Latina, España y Portugal se extrajo un documento que se consideró de interés para la formulación y desarrollo teórico del presente trabajo, titulado “Clima organizacional en empresas Colombianas 1980 – 2004” (Méndez, A.C. 2005), planteándose como objetivo la identificación, mediante la medición del clima organizacional percibido por los empleados en las empresas colombianas y cuyos resultados se dieron gracias a la aplicación de un instrumento (IMCOC), diseñado y aplicado a estudiantes de pregrado y postgrado de la facultad de Administración de empresas de la Universidad del Rosario.

Una vez se hizo la aplicación del instrumento se obtuvieron resultados con éxito en donde se pudo identificar variables en su positividad y definición del perfil para clima organizacional adecuado y óptimo, específicamente cuando se trata del análisis del comportamiento de variables descritas en el instrumento.

El instrumento IMCOC se considera de alta importancia ya que ha sido diseñado y validado en el medio empresarial colombiano tomándose como referencia de varias empresas consultoras en la medición del clima organizacional, confirmándose la validez y alto nivel de confiabilidad en la información que suministra para la toma de decisiones gerenciales y que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización.

Este es un documento conformado por 45 preguntas a la que se le añade el software en el proceso de tabulación y cuya validez se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor) y en la prueba de validez por el método de análisis de los factores efectuado a las variables y a los ítems.

Consultando bibliográficamente los documentos y trabajos de grado realizado en las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Neiva, se encontraron variados estudios para las

empresas del Departamento del Huila, dejando como aportes, la implementación de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de la misma.

Desde esa perspectiva, se cita un estudio realizado por un estudiante de la Universidad Santo Tomás – Cread Neiva, “Implicaciones del clima organizacional en la productividad y efectividad de la DIAN regional Huila” (Calderón, C. F, 2013), haciendo uso de una metodología descriptiva bajo un enfoque analítico. Para el desarrollo metodológico se tuvo en cuenta la selección de dos grupos de trabajadores (directos e indirectos) y se aplicó un instrumento para la recolección de la información, compuesto por 7 factores o categorías de análisis: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, participación, bienestar social, responsabilidad y autonomía.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento sirvieron de base para el planteamiento de un plan de mejoramiento del clima organizacional.

5.2 Marco teórico

La combinación de todos estos factores genera una percepción de su comportamiento organizacional. La percepción es un proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. La aplicabilidad de la percepción en el comportamiento organizacional se da en varios campos, por ejemplo, en las entrevistas de trabajo, para analizar las expectativas de desempeño de los colaboradores (Efecto Pigmalión), las evaluaciones de desempeño y observando el esfuerzo del colaborador, cuya percepción muchas veces determina su futuro. Los directivos de las organizaciones suelen confundir los términos satisfacción con motivación. La satisfacción es una actitud general del individuo hacia su trabajo, en cambio la motivación son los comportamientos que un individuo realiza para alcanzar las metas organizacionales. La satisfacción laboral reduce el ausentismo y la rotación del personal.

La motivación laboral mejora el desempeño y por tanto la productividad. La importancia de la presente guía radica en la necesidad de hacer mediciones del clima laboral en la organización para determinar el grado de satisfacción del cliente interno y tomar las medidas necesarias para corregir los probables factores que impidan que los individuos puedan desarrollar bien su trabajo. Llegar al punto de realizar un análisis de las organizaciones es tan importante como trazar la línea de visión para la planeación estratégica; por esta razón, los puntos que a continuación se tratarán involucran aspectos de representatividad para el sistema administrativo de la organización y en los que se analizan recursos como: humanos, técnicos, de logística, financieros, para establecer diferencias frente a otras organizaciones en cuanto a indicadores de productividad, eficiencia, competitividad y nivel de motivación. Desde este referente a continuación se desarrollan las principales teorías relacionadas con el clima organizacional y que dejan ver el optimismo y la capacidad de producción que alcanzan las empresas siempre y cuando su capital humano se encuentre satisfecho.

9 CALDERON, Fernando. Clima organizacional para funcionarios DIAN. *Implicaciones del clima organizacional en la productividad y efectividad de la DIAN regional Huila*. Trabajo de grado. 2013 10 MARTINEZ Fajardo, Carlos Eduardo. Organización y gestión de empresas. Artículo publicado en revista indexada como contribución reciente a la teoría de gestión. 2004.

5.2.1 Teoría de las necesidades de Maslow.

Está representada en una pirámide que de forma categorizada describe la manera como se acciona la conducta comportamiento en ciertas direcciones y un determinado grado de intensidad. Estas necesidades son: autorrealización, necesidades del yo, sociales y fisiológicas. Tal como lo describe Toro y Cabrera “esta teoría tiene aportes de interés principalmente el hecho

de que existen en los seres humanos ciertas condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar su comportamiento en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad”.

Las necesidades se satisfacen en el siguiente orden. Primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y luego las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). Esto es porque las personas buscan satisfacer necesidades primarias y posteriormente van en búsqueda de satisfacer otras de mayor nivel o grado.

Maslow establece que primeramente se deben satisfacer necesidades insatisfechas para posteriormente alcanzar un motivo de impulso y continuar en la escala.

5.2.2 Teoría de la Satisfacción de las necesidades de Mc Clelland.

El modelo de efectividad de la empresa PORVENIR S.A oficina Neiva, hace énfasis en la cultura y el clima organizacional, pero atiende a un gran número de variables que han sido identificadas como relevantes en el instrumento de recolección de información relacionado con el cambio organizacional.

Autores como McClelland, estudioso de la motivación en las organizaciones, describen la teoría de la satisfacción de las necesidades como el principal elemento para la satisfacción laboral; es así como centra tres necesidades: logro, poder y afiliación, de las cuales las de logro son consideradas de alto estímulo. Chiavenato, destaca que las organizaciones poseen dos tipos de elementos, los cuales son:

- Elemento básico: Son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. Puesto que una organización surge cuando dos o más personas se asocian con el propósito de conseguir objetivos que requieren la combinación de las capacidades y los recursos individuales de aquellas. La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización.

11 HERNANDEZ, Sergio. Teorías de administración contemporánea. Editorial McGrawHill. 2012
12 TORO F y CABRERA. Clima organizacional y gestión de las empresas de Medellín. 2002. 14-17p
13 DAFT, L. Análisis de las teorías de motivación. En administración sexta edición. Thompson, 2004
14 ARAYA Castillo, Luis & PEDREROS Gajardo, Margarita. Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado. Revista de ciencias sociales. Vol 142, Costa Rica. 2013.

• **Elementos de trabajo de una organización:** Son los recursos que ella utiliza, los cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro, y son: humanos, no humanos y conceptuales. Todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que aquella está ubicada. Para Robbins, el clima de una organización “está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño”.

Se ha encontrado que existen tres dimensiones clave para cualquier clima de una organización, en este sentido Robbins, los define de esta manera:

- **La capacidad de un clima:** se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento
- **La volatilidad:** donde hay un alto grado de cambio impredecible, el clima es dinámico.
- **Complejidad:** es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Autores como Robbins consideran que mientras más escaso, dinámico y complejo sea el clima, más orgánica debe ser la estructura de la organización; por lo tanto, uno de los factores que se percibe en el clima organizacional predominante en las diferentes áreas y su influencia en la productividad de los empleados que laboran en la misma, son analizados a través de variables que se aplican en el diseño metodológico del presente trabajo.

15 CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. México D.F 2000
16 ROBBINS Spain, Tony. Las seis necesidades según Anthony Robbins. 1999

5.2.3 Clima organizacional.

Los Estudios de Clima Organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Han sido definidos como: "las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral" (Kronfly, 1983), como, por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc.

Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos. Así es como es necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la misión y objetivos corporativos.

En este marco, la gestión de Recursos Humanos pasa a ser un pilar fundamental en el logro de los objetivos propuestos. Así, una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones. Al respecto se abordó a diferentes autores de manera cronológica y a la vez se retomaron las principales dimensiones que ellos plantean. Se precisa en citar a Atkinson por García Solarte, quien hace referencia al clima organizacional como las propiedades motivacionales del ambiente empresarial, es decir aquellos aspectos del ambiente de trabajo que llevan a provocar diferentes especies de motivación.

Por esta razón Douglas McGregor (1975), aduce que las personas privadas de la oportunidad de satisfacer en el trabajo las necesidades que ahora son importantes, actúan con indolencia,

pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, disposición para seguir al demagogo y demandas constantes y absurdas de prestaciones económicas. Por esto, en una organización si se quieren alcanzar las metas propuestas, se debe gozar de un alto grado de motivación y redundar una elevada capacidad para que se den comunicaciones eficientes en todas las direcciones, con profunda lealtad y confianza.

5.3 Marco Conceptual

ASOFONDOS: Entidad gremial colombiana sin fines de lucro, cuya misión es promover el desarrollo de los sistemas previsionales basados en el ahorro individual para los trabajadores colombianos. Asimismo, está a cargo de agregar valor a sus entidades miembros mediante la prestación de servicios e impulsar el fortalecimiento del mercado de capitales. A su vez, la entidad es responsable de promover la permanente modernización de los métodos de administración privada del ahorro, del sistema de seguridad social, de las sociedades administradoras de estos servicios y del mercado de capitales.

BACK OFFICE: Representa la “nube” a la cual se envían virtualmente todos los trámites que se radican en las oficinas de Colpensiones para su respectiva validación, allí se cotejan los datos de los ciudadanos con las bases de datos, se verifica que toda la documentación esté completa y los formularios estén correctamente diligenciados, para posteriormente remitirlos a las áreas competentes de resolver las solicitudes radicadas por los ciudadanos.

BEPS: Beneficios económicos periódicos. Es un programa de ahorro voluntario para la vejez, impulsado por el Gobierno Nacional que favorecerá a millones de colombianos que hoy no cuentan con la posibilidad de cotizar para una pensión, o que habiéndolo hecho, cumplieron la edad y no lograron obtenerla.

CONSORCIO COLOMBIA MAYOR: Es una alianza estratégica entre sociedades fiduciarias del sector público: FIDUPREVISORA S.A., FIDUCOLDEX S.A. y FIDUCENTRAL S.A., que tiene por objeto administrar los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional, en virtud del contrato de fiducia pública No.216 de 2013, suscrito con el Ministerio del Trabajo.

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y quipos en un tiempo y espacio determinado.

DELEGACION: La delegación es sinónimo de confianza y de apoyo es otorgarle a otra persona; diferentes responsabilidades; es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

DIAGNOSTICO: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente.

DIRECCION: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas.

EFICACIA: Capacidad para determinar los objetivos apropiados: “Hacer lo que se debe hacer”.

EFICIENCIA: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “Hacer bien las cosas”.

ESTRATEGIA: Surge en la administración a partir de los años 50’s, con el propósito de “infundir en las empresas una nueva perspectiva de futuro, a través del conocimiento de dónde y cómo expandir su actuación y mejorar su desempeño”.

FUNCIONES: Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización.

HISTORIA LABORAL: Es la relación de tiempos de cotización a nombre de un trabajador dependiente o independiente por el seguro de pensión (invalidez, vejez y muerte), en la cual se detallan los periodos laborados por los cuales se efectuaron las cotizaciones, los empleadores que han aportado, los salarios reportados y el total de semanas cotizadas.

MOTIVACION: Tiene como función, identificar los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia las acciones y cuál es la fuerza con la que operación.

PENSIÓN: En general la pensión se entiende como un seguro social frente a los riesgos laborales (desempleo, accidente de trabajo, enfermedad, seguro médico, invalidez...) o contra la vejez (jubilación) u otras circunstancias sobrevenidas por dependencia como la discapacidad, viudez, orfandad, la separación o divorcio y otras derivadas de la acción militar, a víctimas de atentados terroristas o por sentencias derivadas de errores privados (accidentes laborales, accidentes de tráfico, errores médicos...) o públicos (sentencias de prisión erróneas, dejación de controles públicos, accidentes) que también pueden generar pensiones.

POSICIONAMIENTO: Generar recordación en la mente del consumidor.

PLANEACION ESTRATEGICA: Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

PROCESO: Método sistemático para manejar las actividades.

RPM: Régimen de Prima Media con Prestación Definida. Es aquel mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, de invalidez o de sobrevivientes, o una indemnización, previamente definida en la ley.

RAIS: “Régimen de Ahorro Individual con solidaridad” Es uno de los Regímenes del Sistema General de Pensiones, administrado por las Sociedades Administradoras de Fondos de

Pensiones, su creación fue autorizada por ley 100 de 1993 en el artículo 90 y consiste en que los afiliados tienen una cuenta individual con sus aportes, los cuales sumados a los rendimientos, conforman un capital con el cual se calcula la pensión del afiliado, conforme a la modalidad seleccionada.

SMMLV: Salario mínimo mensual legal vigente.

TICS: Tecnologías de la información y comunicación.

UTILIDADES: Es la cantidad de ingreso total que supera a los costos totales.

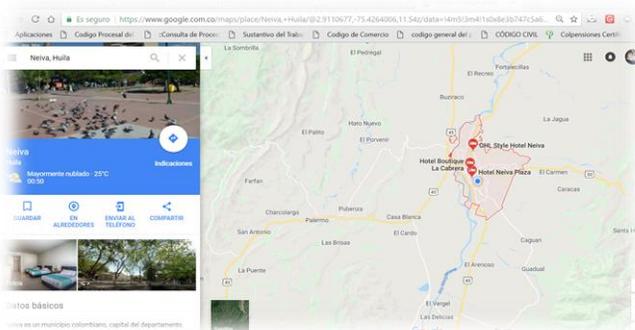
VALORES: Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que los acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

VALORIZACION: Aumentar el valor de algo por la ocurrencia de un suceso social, político, estructural, jurídico, espacial o temporal. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

VIABILIDAD: posibilidad de llevar a cabo materialmente el proyecto.

5.4 Marco contextual

Como quiera que no hay tiempo sin espacio es necesario establecer el lugar en el que recae el análisis siendo aquella la ciudad de Neiva (Huila):¹



Google map (2019). Ilustración mapa.[Figura]. Recuperado de

<https://www.google.com/maps/place/Neiva,+Huila/>

Es así como el municipio de Neiva capital del departamento del Huila es definido internacionalmente como: Neiva es un municipio colombiano, capital del departamento de Huila. 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. Su extensión territorial de 1533 km², su altura de 442 metros sobre el nivel del mar y su temperatura promedio de 27.7 °C.

Como capital del departamento, Neiva alberga las sedes de la Gobernación de Huila, la Asamblea Departamental, el Tribunal Administrativo de Huila, la Fiscalía General, la Contraloría Departamental, la Procuraduría Regional, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, el área metropolitana, la subregión norte, la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena y otras instituciones y organismos del Estado, así como a nivel educativo superior, cuenta con la presencia de las siguientes universidades: la Universidad Antonio Nariño, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Universidad Minuto de Dios, Universidad Surcolombiana, Universidad Cooperativa de Colombia y la Universidad Corhuila. De igual modo, cuenta con la presencia de entidades como la Caja de Compensación Familiar de Huila, la Cámara de Comercio; además, es la sede de empresas oficiales, como las departamentales Electrohuila y las municipales Empresas Públicas de Neiva. Es sede episcopal de la Diócesis de Neiva.

Su área metropolitana posee una economía muy dinámica basada en el ecoturismo, gastronomía, industria y comercio. Es una de las conurbaciones colombianas aún no oficiales, pero existentes de facto en el norte del departamento de Huila. Sus municipios satélites son Rivera, Palermo,

Tello, Baraya, Aipe, Villavieja y Campoalegre. Tiene 488.927 habitantes. "Neiva Capital Bambuquera de América" y "Neiva Capital del Río Magdalena"⁶ son algunos de sus apelativos. Igualmente, y como se indicó con anterioridad los mercados dinámicos de la región del Huila, con influencia de zonas petroleras, los antiguos terratenientes, zonas de inclusión política regional y departamental, ascendientes y crecientes, son epicentros propicios para la observación investigativa, que generan distintos aportes a las ciencias que estudian fenómenos notables como la economía.

5.5 Marco legal

Modelo de evaluación del riesgo de gobierno corporativo ,en cumplimiento de lo dispuesto en la Circular Externa 055 de 2007 de la Superintendencia Financiera, Porvenir, ha desarrollado un modelo de evaluación de la información que presenten los emisores de valores que de acuerdo con las Circulares Externa 028 y 056 de 2007 expedidas por esta misma entidad, tengan la obligación de diligenciar y remitir la encuesta mediante la cual dan a conocer al mercado de valores la adopción de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia.

Ley 797 de 2003

Por medio de la Ley 797 de 2003, se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los regímenes pensionales exceptuados y especiales

Ley 100 de 1993

Mediante la Ley 100 de 1993 se creó el Sistema de Seguridad Social Integral, el cual busca que toda persona y la comunidad en general, a través de sus procedimientos e instituciones, encuentren una mejor calidad de vida, mediante la protección de las contingencias que los afecten.

Del Sistema de Seguridad Social Integral forman parte el Sistema General de Pensiones, el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales y otros Servicios Sociales Complementarios.

Con la creación del Sistema General de Pensiones, se autoriza la constitución de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, quienes a partir de ese momento están autorizadas para administrar recursos públicos y privados destinados al pago de las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivientes.

Ley 50 de 1990

Con la expedición de la Ley 50 de 1990 se introducen algunas reformas al Código Sustantivo del Trabajo, y se establecen nuevas reglamentaciones en la relación laboral individual buscando un régimen de contratación laboral más flexible y dinámico. Adicionalmente se crea el nuevo régimen especial de las Cesantías.

Con la creación del régimen de liquidación de las Cesantías, también se autoriza la creación de los Fondos de Cesantías, los cuales tienen como fin garantizar una pluralidad de alternativas institucionales para los trabajadores y garantizar que los recursos de las cesantías, a la cual tiene derecho el trabajador, puedan orientarse hacia el financiamiento de actividades productivas autorizadas por la misma ley.

Ley 715 de 2001 (art. 58)

El artículo 58 de la Ley 715 de 2001, señala que los recursos que las entidades territoriales y sus entes descentralizados deben destinar como aportes patronales de los empleados que se venían financiando con los recursos del situado fiscal serán pagadas con recursos del Sistema General de Participaciones y serán giradas directamente por la Nación a los Fondos de Pensiones y Cesantías, donde se encuentren afiliados los trabajadores.

Ley 344 de 1996 (art. 13)

El artículo 13 de esta ley, señaló que las personas que se vinculen a los órganos y entidades del Estado, exceptuando al personal uniformado de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional a partir del 1o. de enero de 1997, tendrían liquidación anual de cesantías.

Decreto 1582 de 1998

El Decreto 1582 de 1998, reglamente parcialmente la Ley 344 de 1996, y señala que el régimen de liquidación y pago de cesantías para los servidores públicos de orden territorial vinculados a las instituciones a partir de enero 1o de 1997, y su afiliación a un fondo de cesantías será el previsto en la Ley 50 de 1990 y sus decretos reglamentarios. Establece igualmente que las cesantías retroactivas de estos servidores podrán ser administradas por fondos de cesantías a través de la firma de convenios.

Ley 1064 de 2006

Esta ley adopta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, y reemplaza la denominación de Educación no formal por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Ley 1071 de 2006

Por medio de la Ley 1071 de 2006, se reglamenta el pago de las cesantías definitivas o parciales, y establecen las condiciones para el retiro de esta prestación social.

Acto legislativo número 01 de 2005

Mediante el Acto Legislativo No. 1 de 2005, se adiciona el artículo 48 de la Constitución Política y se establecen disposiciones en materia pensional, en cuanto a regímenes especiales y exceptuados y régimen de transición.

Decreto 3798 de 2013

Por el cual se dictan medidas en relación con la emisión de bonos pensionales, se establecen mecanismos para la compensación de obligaciones entre entidades públicas por concepto de obligaciones pensionales.

Decreto 1748 de 1995

Por el cual se dictan normas para la emisión, cálculo, redención y demás condiciones de los bonos pensionales y se reglamentan los Decretos leyes 656, 1299 y 1314 de 1994, y los artículos 115, siguientes y concordantes de la Ley 100 de 1993.

5.6 Matriz del Análisis Teórico

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema del clima organizacional:

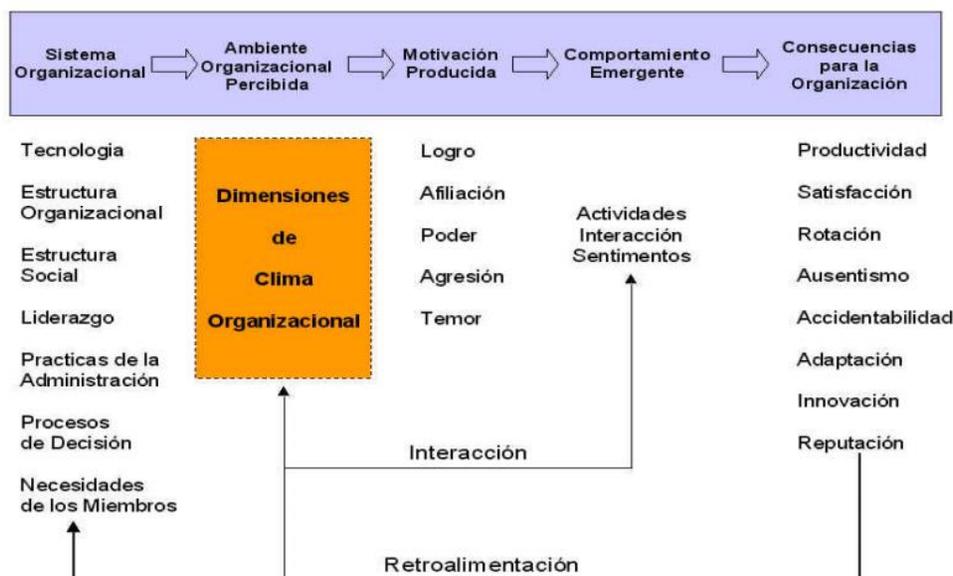


Figura 1. Organización funcional, Copyright 1998 por Concalves, Alexis.

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan características como: la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por el ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación entre otros. Uno de los enfoques que se maneja, es el que se utiliza como efecto fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, por ello la importancia de este enfoque radica en entender el comportamiento del trabajador de estos factores.

Con esto, se válida la individualidad del recurso humano frente a la organización en términos de sus propias interacciones, por eso Schneider y Hall (citado por Goncalves 1982), manifiestan que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

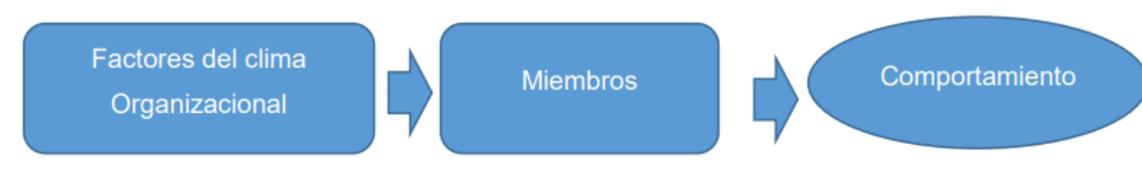


Figura 2. Factores que intervienen en el sistema organizacional, Copyright Autores.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima, completando el circuito.

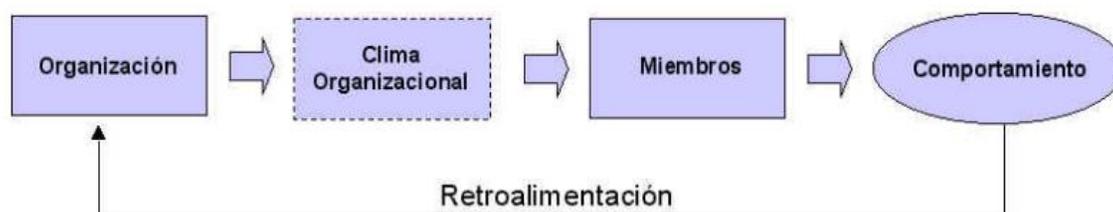


Figura 3. Proceso de clima organizacional, Copyright As.Fuente. Concalves, Alexis (1988)

Según Frederichglen citado por Chiavenato (1980): “el clima organizacional y el medio interno de una organización, y la atmósfera psicológica son características que existen en cada organización. La dificultad en la conceptualización del clima organizacional reside en el hecho de que el clima se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos.

Algunos individuos son más o menos sensibles que otros, en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otro así, el clima está constituido por aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influye en el comportamiento de las personas en su organización.

Bajo ese concepto, se puede visualizar que el clima organizacional es un compendio de elementos tanto formales como informales de la organización, en los primeros se entraría a

evaluar los aspectos tecnológicos, reglamentos de trabajo, los procesos de inducción en términos del reforzamiento positivo que permitan aumentar la probabilidad de una respuesta positiva por parte del recurso humano hacia la organización (premios), los términos de salarios y las exigencias que la organización hace al individuo en términos de trabajo forma.

En lo referente a los procesos informales, encontramos diferentes tópicos de interrelaciones humanas dentro de la organización, allí, se evalúan las relaciones de mando-obediencia, el manejo del poder informal y la capacidad de resolución de conflictos de individuos dentro de la organización como tal.

Es por esto que el diagnóstico de un clima organizacional requiere de conocimiento previo y a todo nivel de la organización a evaluar, para permitir que esa aproximación sea validada y compartida por todos los miembros de la organización, es decir desde la dirección hasta la ase operativa del recurso humano.

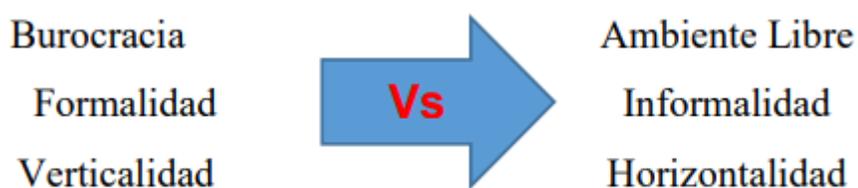
Estos aspectos resultan fundamentales para poder generar nuevos espacios de socialización que permitan mejorar el clima organizacional, por ello, la aceptación de todos los miembros de la organización en la vulnerabilidad y debilidad de sus relaciones interpersonales, hacen que el recurso humano entre el camino de concientización frente a la necesidad de un cambio del clima organizacional imperante hasta el momento.

El clima organizacional juega un papel importante dentro de la dinámica interna de las organizaciones, permitiendo al individuo inmerso en ella una serie de posibilidades para su desarrollo personal y profesional.

• **Dimensiones del clima organizacional:** En este punto del trabajo es importante traer a texto a Litwin y Stinger, con el fin de analizar nueve dimensiones que tratan aspectos generales

del Clima organizacional y que se analiza como fenómeno social, describiéndose a continuación cada uno de ellos:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones presentes en el desarrollo de su trabajo por lo que se enfrentan factores como:



- **Responsabilidad:** Se denomina el sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo: autocontrol más autoestima + confianza.
- **Recompensa:** Esta dimensión hace referencia a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, recibidas por un trabajo bien hecho o una gestión destacada.

De la misma manera se conceptualiza como la medida en que la organización le da más uso a la figura de premio que a la del castigo. Algunos autores que analizan las teorías de la motivación, lo incluyen dentro de los estudios garrote – zanahoria. La recompensa y el castigo siguen considerándose como fuertes motivadores. No obstante, durante siglos, con demasiada frecuencia se pensó que eran las únicas fuerzas que podían motivar a las personas. De ahí que se considere que en todas las teorías de la motivación se reconocen el poder de persuasión de algunas clases de zanahorias.

La mayor frecuencia de esta motivación se muestra en el dinero como fuerza motivadora la que ha sido y seguirá siendo muy importante. El garrote, bajo la forma del temor (a la pérdida del empleo o del ingreso, reducción de bonos, disminución de categoría, o algún tipo de castigo) ha sido y continuará siendo un fuerte motivador. Sin embargo, hay que admitir que no es el mejor.

Con frecuencia da lugar a un comportamiento defensivo o de represalias, como por ejemplo la organización de sindicatos, trabajo de poca calidad, indiferencia de ejecutivos, incapacidad de los administradores para correr riesgos al tomar decisiones o, incluso, deshonestidad. Sin embargo, no se puede pasar por alto el temor al castigo.

- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los retos y pruebas que impone el trabajo en su día a día. La organización busca promover la aceptación y receptividad de un esquema de riesgos calculados, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización en cuanto a la existencia y necesidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** Se define como aquel sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos, y de otros empleados del equipo de trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles de la organización, por lo tanto, no se admiten piezas sueltas y desordenadas porque de esa manera no se logran los objetivos que plantean la organización o el grupo de trabajo.

- **Estándares:** Es una de las dimensiones que se define como la percepción que tienen los miembros de una organización acerca del énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento de sus trabajadores.

- **Conflicto:** Es el grado de aceptación que poseen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en cuanto a las opiniones discrepantes que se puedan generar en el entorno laboral.

- **Identidad:** Es la última dimensión analizada dentro del proceso de clima organizacional de las empresas, definida como el sentido de pertenencia que tienen o deben tener los miembros de la organización para con la organización en sí, y que se es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. También es catalogada como la manera de enlazar los objetivos personales con los de la organización.

- **Factores del clima organizacional:** Las organizaciones son entes sociales que se constituyen en sistemas abiertos para llevar a cabo los procesos y como tal están conformadas por individuos para obtener objetivos y metas precisos, mediante el trabajo humano y el uso de recursos materiales. A este respecto Diez Redondo, Barriero & López¹⁹, analizan la manera cómo interactúan cada uno de estos componentes, en donde las metas y los recursos funcionan de la mejor manera posible sin que cause mayor costo en su aplicación.

El principal factor que salta a la vista para la realización de este estudio es el humano, puesto que si no hay factor humano no se presentaría este estudio; de esta manera García y Leal (2008) lo definen como un actor “que hace algo”, lo cual crea la esencia de la persona humana, puesto que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados por el factor humano, es decir que son las personas las que le proporcionan el sentido a la función empresarial y las que inciden en la productividad.

Por esta razón autores consultados y analizados que hacen referencia a la contribución en la productividad son Robbins (2009), Quijano (2006), Garrido (2007), Estrada, Pons & Valles (2006), Delgadillo (2003), entre otros, tratan aspectos relacionados con los factores de clima

organizacional que inciden en la productividad y entre los que se enuncian: participación, aprendizaje y formación, cultura organizacional, recompensas, actitudes, sentimientos, toma de decisiones, solución de conflictos, ergonomía, compromiso entre otros.

Aunque la mayoría de los estudios los manejan de manera colectiva dentro del englobado organizacional, existen estudiosos como Cequea, Rodríguez – Monroy y Núñez (2010), que hacen una clasificación de individuales y grupales y en esos grupales citan a los organizacionales.

Así por ejemplo consideran que los individuales son los directamente vinculados al rendimiento productivo y entre los cuales se citan la dimensión psicológica, mientras que la psicosocial tiene vínculo con las relaciones entre las personas de un grupo, es decir, razón social de las personas, el ser de asociación, la estructura, el conjunto de símbolos compartidos.

19 DIEZ DE Castro, J. & REDONDO, C; LOPEZ, M. Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento. Editorial Pirámide. Madrid. 2002

En este contexto se establecen factores individuales y grupales, cuando interaccionan en la organización y dependen de los procesos psicológicos para alcanzar los psicosociales que permiten demostrar productividad como resultado de la interacción de dichos factores.

A continuación, se ha organizado una tabla que muestra la clasificación de estos factores:

Tabla 1.

Clasificación de los factores del clima organizacional

DIMENSIÓN PSICOLÓGICA	DIMENSIÓN PSICOSOCIAL	
FACTORES INDIVIDUALES	FACTORES GRUPALES	FACTORES ORGANIZACIONALES
Motivación		
Competencias	Cohesión	Cultura
Satisfacción	Conflicto	Liderazgo y
Identificación y compromiso	participación	Clima
implicación		

Fuente. *Dimensiones del factor Humano. Revista virtual redalyc.org 2014*

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Diseño de la investigación

Este trabajo se enmarca dentro del método Empírico Analítico, para conocer sobre el manejo del clima organizacional de los empleados contratados por la Empresa PORVENIR S.A oficina Neiva.

De esta forma el diseño se enmarca dentro del enfoque cuantitativo basado en un alcance descriptivo. Por lo tanto, la finalidad del presente estudio es describir las situaciones, eventos que se relacionan con el comportamiento de las variables e indicadores que determinan las características socio laborales de los empleados de la Empresa PORVENIR S.A oficina Neiva.

6.1.1 Tipo de estudio.

Ramírez Plazas, describe el estudio descriptivo de acuerdo a las características y a las exigencias para la elaboración del estudio, por lo tanto, se inscribe como un estudio de tipo descriptivo.

6.1.2 Población.

Para el desarrollo de este proyecto, el grupo seleccionado como población son los 32 empleados de la empresa PORVENIR S.A de la ciudad de Neiva, la cual se dedica a la administración de pensiones y cesantías, mediante el ejercicio de la práctica empresarial, con elementos de ocupación del tiempo libre, entre otros. Esta organización cuenta con personal contratado a término indefinido, a término fijo y por prestación de servicios.

6.1.3 Muestra.

La muestra seleccionada para el presente proyecto lo constituye 32 empleados, teniendo en cuenta que del 100% de la población al momento de aplicarla, tan solo se encontraron en sus puestos de trabajo los 25 trabajadores.

6.1.4 Fuentes de recolección.

a. Fuentes primarias: Para llevar a cabo este estudio se indagó directamente a los funcionarios de la Empresa PORVENIR S.A, oficina Neiva. Se recolectó la información a través de un formulario de encuesta con un total de 25 ítem, analizado en una escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable, el cual fue aplicado directamente a la población descrita para la muestra de este proyecto, es decir 25 empleados.

b. Fuentes secundarias: Se consultó además de los citados, otra clase de documentos que tienen relación directa con el soporte teórico para describir conceptos y teorías del clima organizacional en las dependencias de la Empresa PORVENIR S.A oficina Neiva, así como también por medio del internet, el cual es una de las vías que mayor información puede suministrar; así mismo, en fuentes bibliográficas, hemerotecas y demás registros físicos o material de trabajo: artículos científicos, investigaciones variadas entre otros.

6.1.5 Técnica.

Para el estudio y seguimiento a los funcionarios de la Empresa PORVENIR S.A de la ciudad de Neiva, se hizo uso de la técnica de investigación, observación directa citada por Méndez Álvarez²¹ (2006) como la técnica que permite la participación del investigador en el proceso de recolección de la información.

6.1.6 Instrumento.

El aspecto central de la metodología lo constituye el formulario de encuesta sobre clima organizacional, elaborado por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Este instrumento está elaborado con preguntas variadas, que proporcionan la información de forma confiable, dentro de la escala tipo Likert de 0 a 10.

Estas afirmaciones no son ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto de continuo asentamiento-rechazo. Cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

Los resultados se evalúan en una tabla de valoración descrita de la siguiente manera:

Tabla 2.

Tabla de valoración

FACTOR A EVALUAR	VALORACIÓN CUANTITATIVA
1. Proyecto Institucional	No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente
2. Estructura organizacional	No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite
3. Participación	No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre
4. Instalaciones y elementos trabajo	No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten
5. Holismo y Sinergia	No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre
6. Liderazgo	No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente
7. Toma de decisiones	No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

Fuente. Autores

Tabla 3.*(Continuación)*

FACTOR A EVALUAR	VALORACION CUANTITATIVA
8. Trabajo gratificante	No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente
9.Desarrollo personal	No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre
10.Relaciones interpersonales	No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente
11.Calidad del servicio al cliente	No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente
12.Solicitud de conflicto intereses	No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Satisfactoriamente
13.Libertad de expresión	No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

14.Estabilidad laboral	No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente
15.Reconocimiento	No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Plenamente
16.Salario	No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente
17.Normas y reglamento	No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente
18.Evaluacion de desempeño	No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente
19.Comunicacion y retroalimentación	No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre
20.Seleccion e inducción	No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente
21.Identidad e imagen de organización	Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

Fuente. Autores

Tabla 2. (Continuación)

FACTOR A EVALUAR	VALORACIÓN CUANTITATIVA
22. Celebraciones y ceremonias	No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree
23. Grupos informales y tiempo libre	No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero
24. Valores	No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si
25. Multiculturalismo	En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

Fuente. Autores

Cada uno de estos 25 factores describe las principales causas, discriminadas para el segundo punto de cada una de las preguntas, dejando en un tercer espacio una pregunta abierta la cual tiene como base los aspectos que se mencionan en el punto dos de cada factor. Por lo tanto, se hace una selección del banco de factores, aquellos que a juicio propio sean los que más se adecúan al estudio, de acuerdo a las especificaciones de la empresa en estudio.

6.1.7 Variables del proyecto.

Dentro de las variables del proyecto se han destacado diferentes factores que fueron analizadas en rangos evaluativos de 0 a 10, escala que varía de manera cuantitativamente para cada uno de los factores; Tanto la calificación como el factor que arrojaron datos en una escala numérica, muestran un diagnóstico sobre el clima organizacional según datos previos dados por los empleados de la empresa PORVENIR S.A, de la ciudad de Neiva.

6.1.8 Análisis de la información.

Para el desarrollo inicial de este punto se toman los datos arrojados por cada uno de los factores, obteniéndose los siguientes resultados:

a. Rangos de evaluación:

En este punto consideramos indispensable, como lo expresamos anteriormente, conservar la misma mecánica analítica del modelo general, en la cual se toma de 0 a 10, mostrando aspectos importantes del estudio como de acuerdo, totalmente de acuerdo, No considero – si considero, No creo – si creo y demás aspectos evaluativos. Para la evaluación de los rangos, es importante que se lleve a cabo la elaboración de gráficos de frecuencia en forma de círculos y utilizar la escala cualitativa para agrupar. Así se tiene que:

Para la evaluación de los rangos, es importante que se lleve a cabo la elaboración de gráficos de frecuencia en forma de círculos y utilizar la escala cualitativa para agrupar. Así se tiene que:

Tabla 4.

Rangos de evaluación

NIVEL	PUNTAJE
Excelente	10.0
Muy bueno	9.0 – 9.99
Bueno	8.0 – 8.99
Aceptable	6.0 – 7.99
Malo	4.0 – 5.99
Pésimo	0.0 – 3.99

Fuente. Autores

6.2 Resultados de diagnóstico del clima organizacional

6.2.1 Datos básicos de diagnóstico de clima organizacional.

En este punto del proyecto, se tendrá en cuenta el número total de la población, clasificándose para tal fin las válidas y con las que se va a desarrollar el instrumento tal y como se muestra a continuación:

Tabla 5.*Datos básicos de diagnóstico de clima organizacional.*

TOTAL DE LA POBLACION	N°	INTERPRETACION
Total personal de la Oficina Neiva	32	El 100% de la población corresponde a 32 personas vinculadas directamente, los cuales se encuentran vinculados a través de contratos fijos, por prestación de servicio y de aprendizaje.
Total personal encuestado	25	Corresponde a la muestra el 78.125% de la población total, por lo que se deduce que el 21.875% o no contestaron las encuestas o se catalogaron inválidas en el proceso de aplicación

Fuente. *Autores***Tabla 6.***Conformación de la muestra por área de trabajo*

AREA DE TRABAJO	NUMERO DE ENCUESTADOS
Comercial	14
administrativa	4
Contratistas	6
Aprendiz Sena	1

Fuente. *Autores*

Teniendo en cuenta que la empresa se desempeña en el campo de inversiones y ahorro, el mayor número de empleados lo ocupa en estas labores es el área comercial, siendo el 56% el que mayor número de cargos desempeña, seguido del 24% de la parte administrativa, 20% contratistas.

Resultados

Factor 1: Proyecto Formal De La Empresa

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

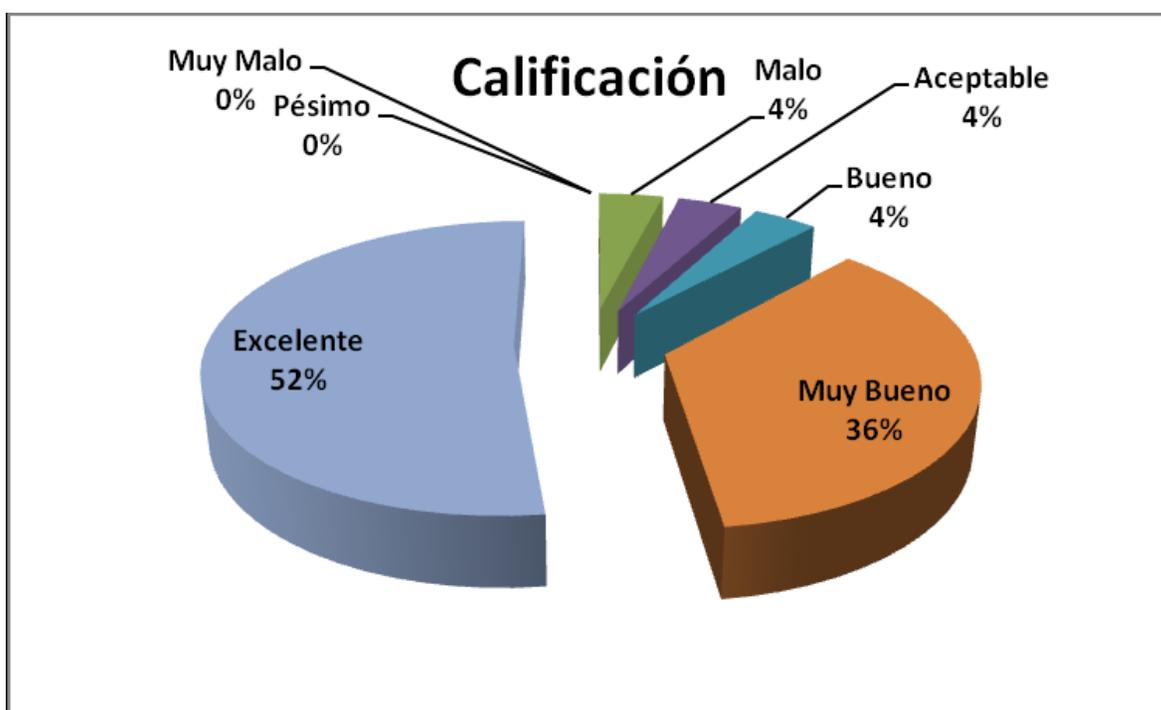


Gráfico 1. Fuente: Autores

Análisis: El 52% de los empleados percibe un grado de conocimiento de la misión y visión y califican excelente, un 36% muy bueno, un 4% bueno, un 4% califica con un valor aceptable, El 4% de los empleados percibe un grado de conocimiento de la misión y visión como malo, es decir que el 96% de los empleados tienen claramente, los conocimientos, acerca de la visión, misión, estrategias, políticas y objetivos de la empresa.

1.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 1

Tabla 7.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 1

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	13	52%
	los q calificaron menos de 10	12	48%
B	Nunca, ni aun en el periodo de inducción, me han informado al respecto.	2	8%
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	5	20%
E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	5	20%

Fuente: *Encuesta de Trabajo*

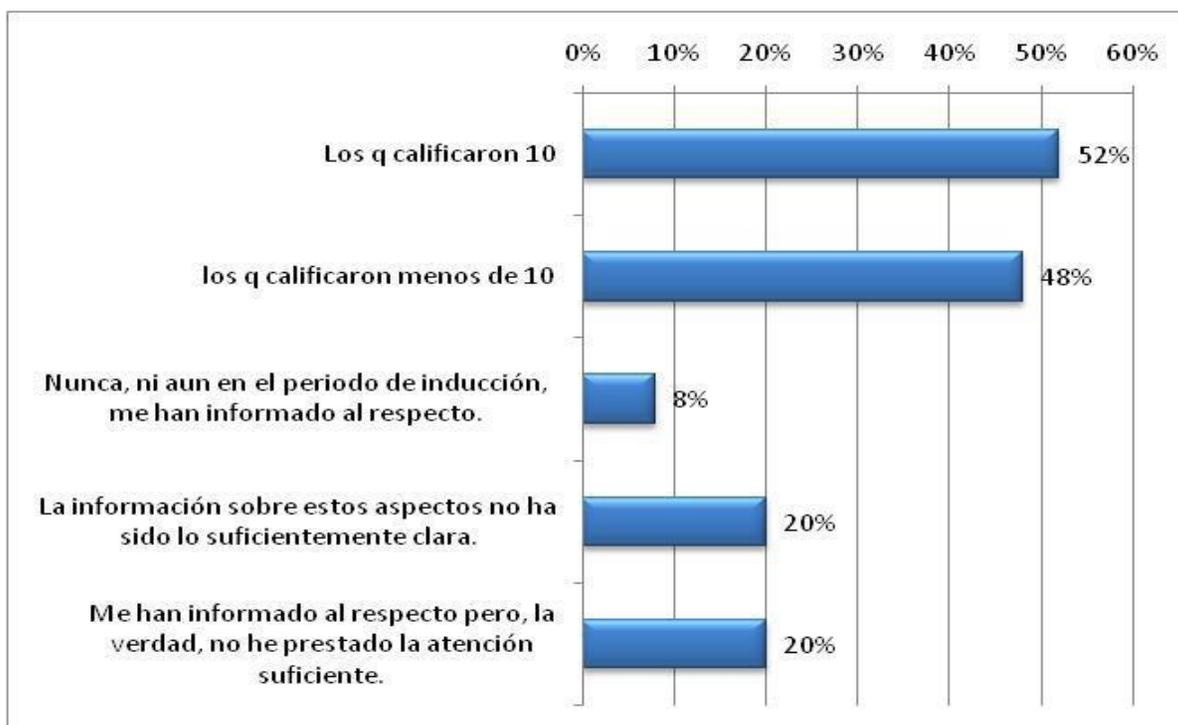


Gráfico 2. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 1. **Fuente:** Autores

1.2 Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor 1

1. Capacitación periódicamente.
2. Hacer programas para implementar el conocimiento de la Misión y la Visión.
3. No descuidar las reuniones, las cuales son indispensables para los planteamientos e informaciones generales, para evaluarnos y mejorar.
4. Colocar en un lugar visible y de fácil acceso para los empleados y los clientes de Porvenir S.A la visión, Misión y las estrategias.
5. Capacitación en cuanto a las políticas actuales de la organización.
6. Cuando se efectúen reuniones con los colaboradores se expliquen o se den a conocer de las políticas de manera clara y concisa de la organización.
7. No ser conformista con los objetivos, metas, logros y noveles alcanzados, pues siempre hay más para mejorar (Siendo unidos y constructivos).
8. Existan políticas claras y definidas para el ingreso de personal.

Factor 2: Estructura Organizacional

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

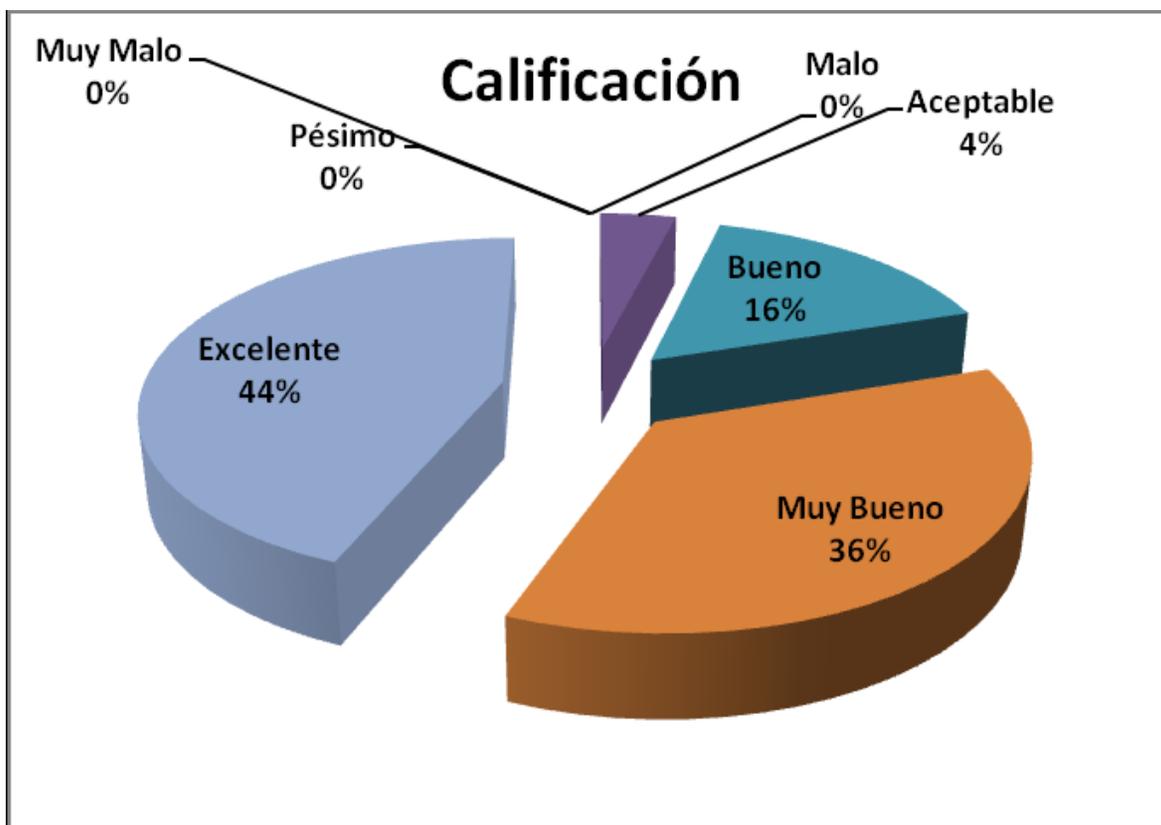


Gráfico 3. Fuente: Autores

Análisis: el 78% percibe una estructura organizacional excelente, un 36% muy bueno, un 16% califica con un valor bueno, El 4% de los empleados percibe una estructura organizacional aceptable para la integración de los individuos. Por lo tanto el cien por ciento del personal de Porvenir S.A Oficina Neiva percibe que la estructura organizacional de la empresa permite la integración de grupos así como la agilización de los procesos.

2.2 Causas Que No Facilitaron La Situación Ideal O Deseable

Tabla 8.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable de factor 2

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	11	44%
	los q calificaron menos de 10	14	56%
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	5	20%
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, Organización o Institución.	1	4%
C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	1	4%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	6	24%
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	1	4%

Fuente: *Encuesta de Trabajo*

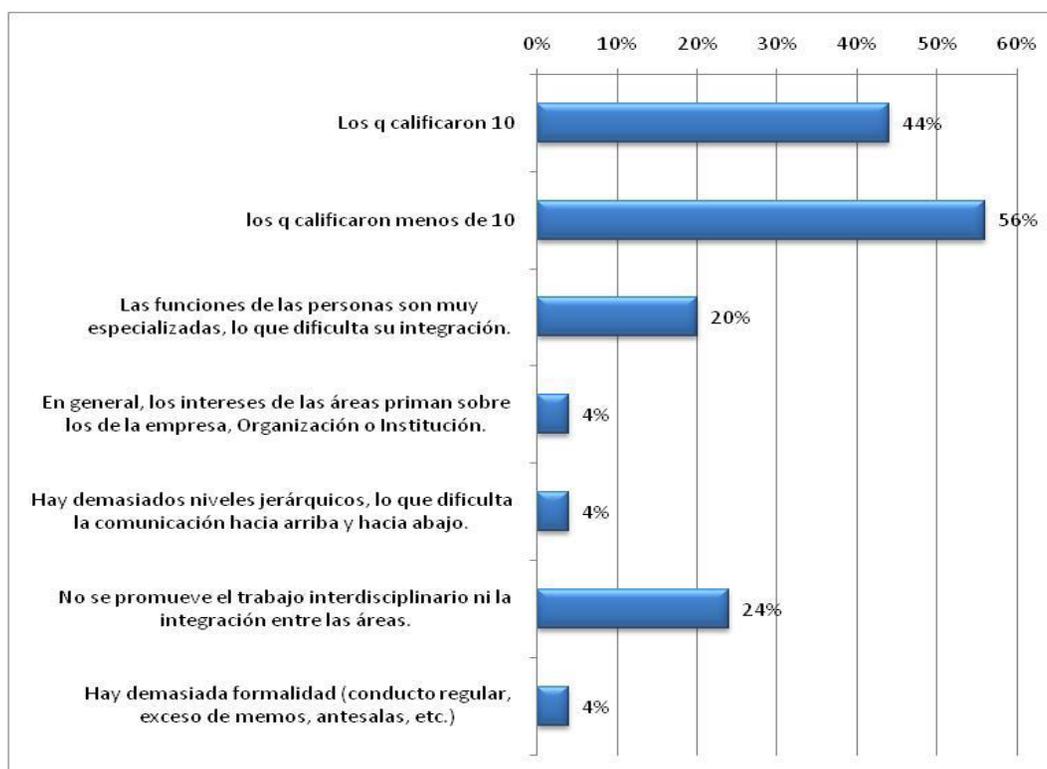


Gráfico 4. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 2.

2.3 Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor 2:

1. Hacer trabajo en equipo por áreas.
2. Hacer actividades que permitan la integración pasear, departir, etc.
3. Todo se basa solamente en la parte laboral.
4. Coordinación de todos los procesos para el logro de los objetivos de la organización.
5. Los objetivos de la organización deberían ser aportados por cada proceso (Administrativo, Operativo, etc.)
6. integración entre los funcionarios y el jefe
7. Una situación de roces debe manejarse formalmente para poder abordar la cordura y así abrir conciencia para acatar las normas y reglas internas de manejo laboral y empresarial.

Factor 3. Participación

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

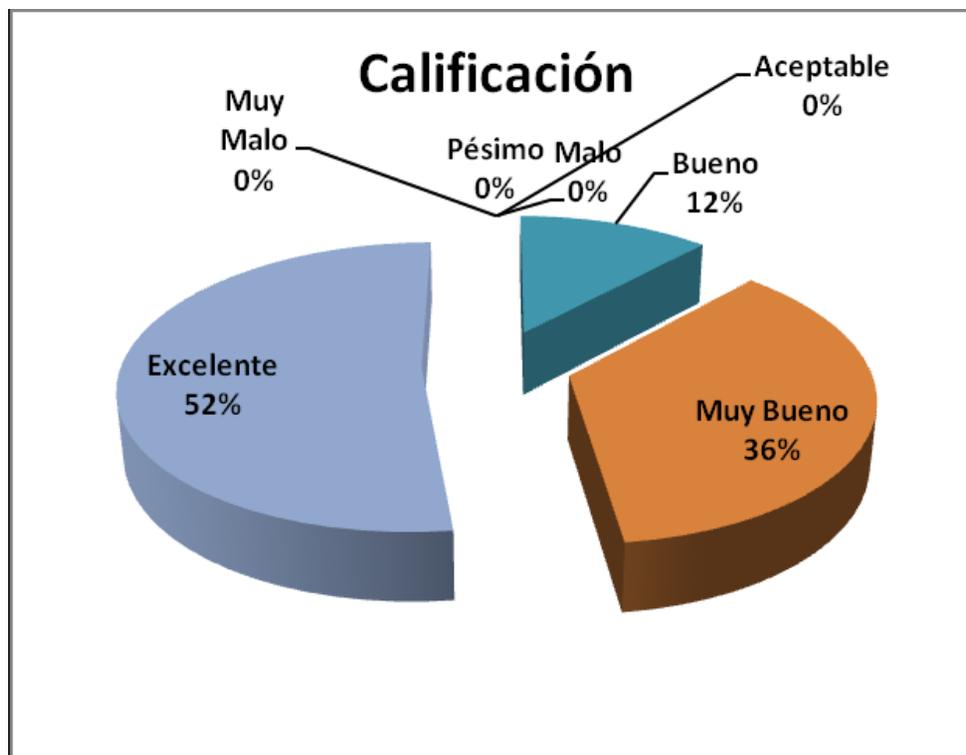


Grafico 5.

Análisis: Con una calificación buena del 12% de los empleados perciben que siempre tienen la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva de opinar libremente y de tomar decisiones, otro 36% lo califica como muy buena, contra un 52% excelente, esto quiere decir que la mayoría de los empleados de Porvenir S.A cree tener la posibilidad de informarse de forma oportuna y tomar decisiones con un área de oportunidad en mejorar la participación.

3.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 9.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 3

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	13	52%
	los q calificaron menos de 10	12	48%
A	Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	5	20%
B	Aunque se me informa al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	3	12%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	3	12%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario entre las áreas.	1	4%

Fuente: Encuesta de Trabajo

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 3

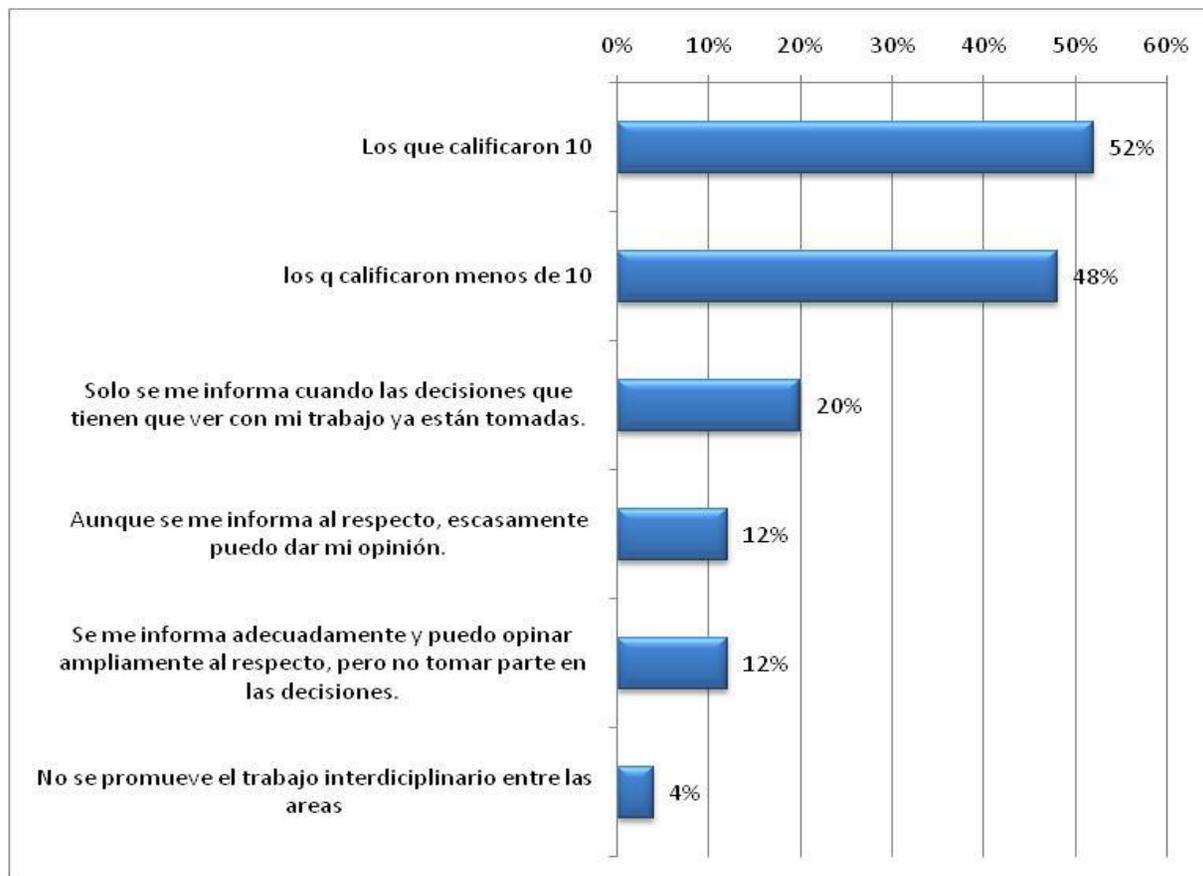


Gráfico 6. Fuente: Autores

3.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 3:

1. No informar, sino retroalimentar.
2. Fortalecer la retroalimentación entre los funcionarios antes de tomar decisiones finales.
3. Tener en cuenta las opiniones y formar parte de las decisiones.
4. El orden jerárquico es demasiado vertical.
5. Escuchar los argumentos y tenerlos en cuenta en el momento de tomar las decisiones.

6. Tener en cuenta más las opiniones de la base para establecer conciliaciones y las decisiones sean aceptadas y aplicadas.
7. Por qué las opiniones y decisiones son poco tenidas en cuentas.
8. Socialización y participación en las decisiones de trabajo.

Factor 4. Instalaciones y elementos de trabajo

¿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?

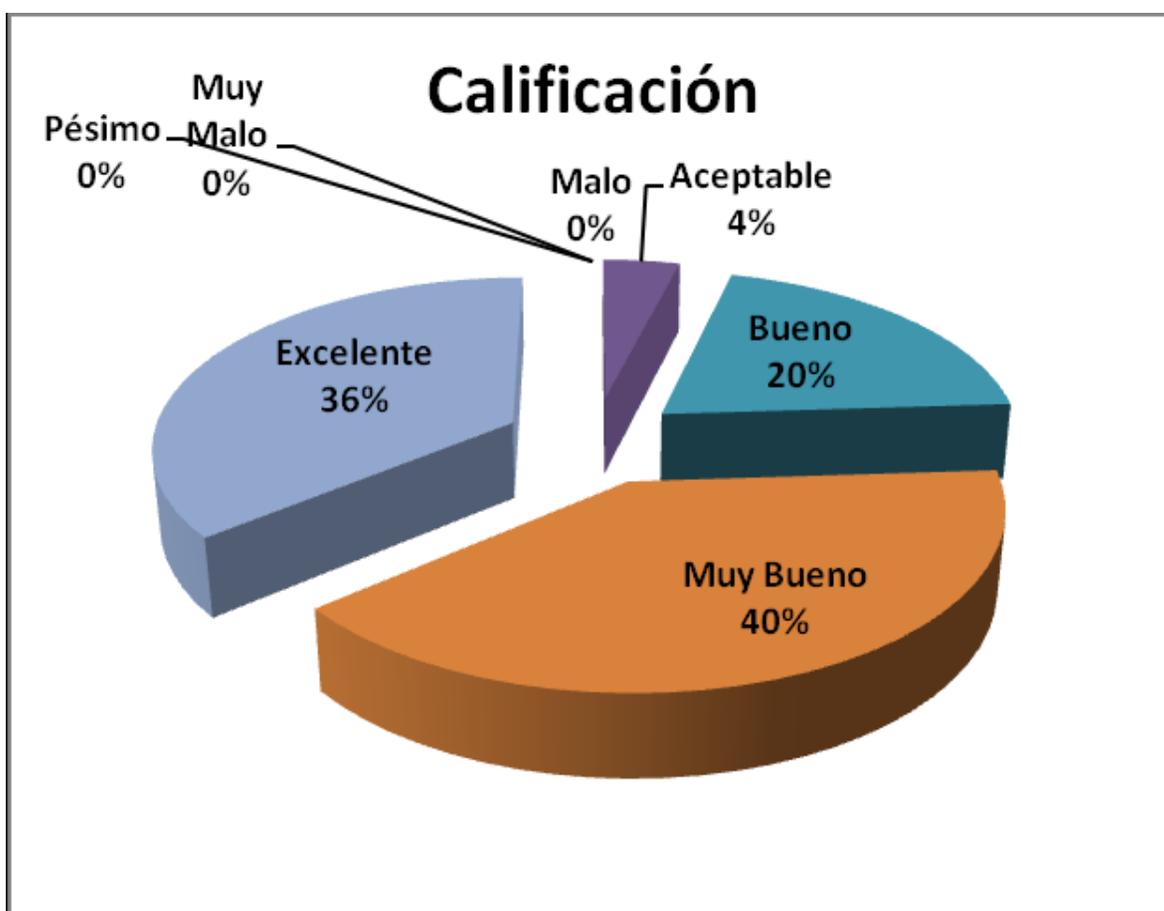


Grafico 7.

Análisis: Las instalaciones y elementos de trabajo satisfacen a un 36% de los empleados, dando una calificación excelente, un 40% lo califica como muy bueno, un 20% lo califica como bueno y un 4% se encuentran en desacuerdo con una calificación aceptable. Por lo anterior, se puede

observar que la mayoría de los colaboradores se sienten conformes con las instalaciones y elementos de trabajo.

7.4 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 10.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 4

Ítem	Opción	No.	% / Total
s		Respuesta	encuestados
		s	
	Los q calificaron 10	9	36%
	los q calificaron menos de 10	16	64%
A	Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	1	4%
J	En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	1	4%
K	La mayoría de los elementos son excelentes.	2	8%
L	No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.	2	8%
M	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos con varias personas.	7	28%
N	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	2	8%

Ñ La distribución de los elementos es 1 4%

inadecuada pues no se realizan acorde con las necesidades.

Fuente: Encuesta de Trabajo

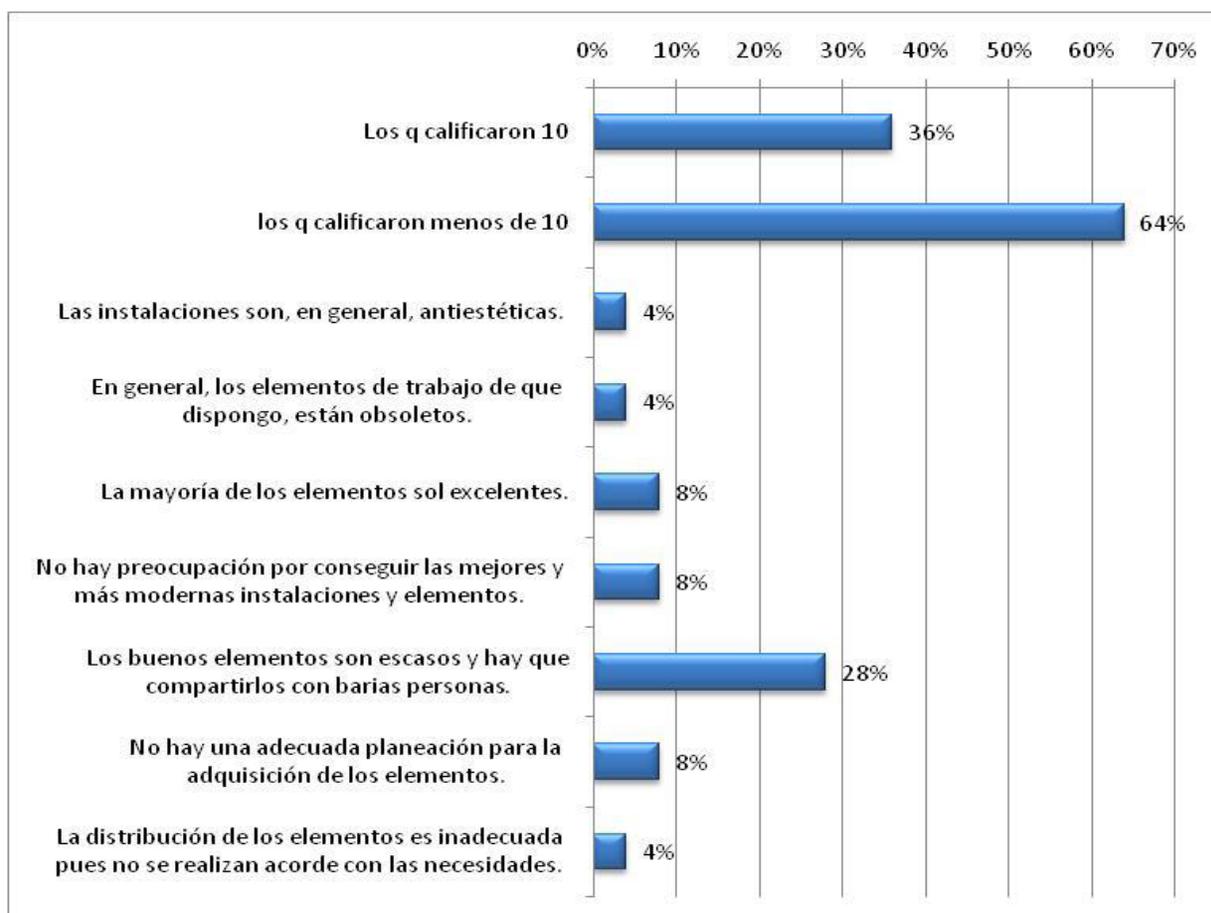


Gráfico 8. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 4

Soluciones propuestas por los encuestados del factor 4

1. lugar de trabajo apropiado en donde el ruido no interfiera en el desarrollo del trabajo.
2. Acondicionar las oficinas (muebles, aire acondicionado, etc.).
3. Adquirir elementos de trabajo de calidad.
4. Equipos de cómputo que permitan leer USB. .
5. Adquirir una plataforma adecuada para el sostenimiento de la información.

Factor 5. Holismo y sinergia

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

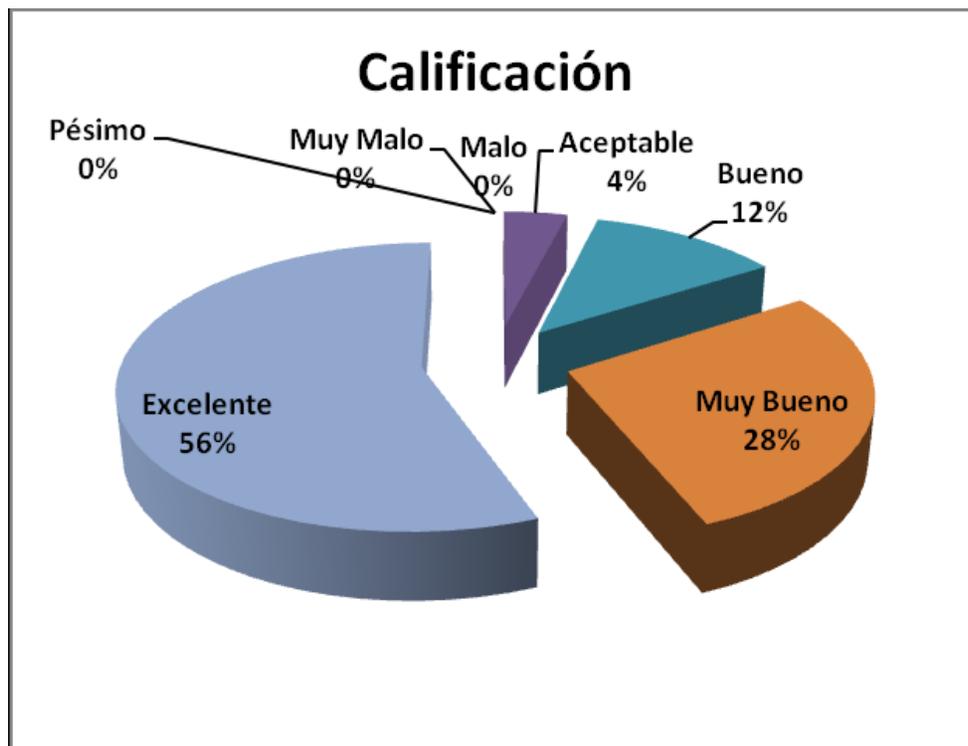


Gráfico 9.

Análisis: el 56% de los empleados de Porvenir S.A, considera que el holismo y la sinergia son excelentes, un 28% lo consideran muy bueno, otro 12% de los empleados lo califican como bueno; por otra parte el 4% de los empleados califican el holismo y la sinergia como aceptable.

5.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 11.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 5

Ítem	Opción	No.	% / Total
s		Respuestas	encuestados
	Los q calificaron 10	14	56%
	los q calificaron menos de 10	11	44%
B	En general las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, Organización o Institución, por lo tanto, no le preocupan.	11	4%
C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Empresa, organización o Institución. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Empresa, organización o Institución.	1	4%

D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí olvidándose del todo Organizacional.	3	12%
E	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	1	4%
F	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	5	20%

FUENTE

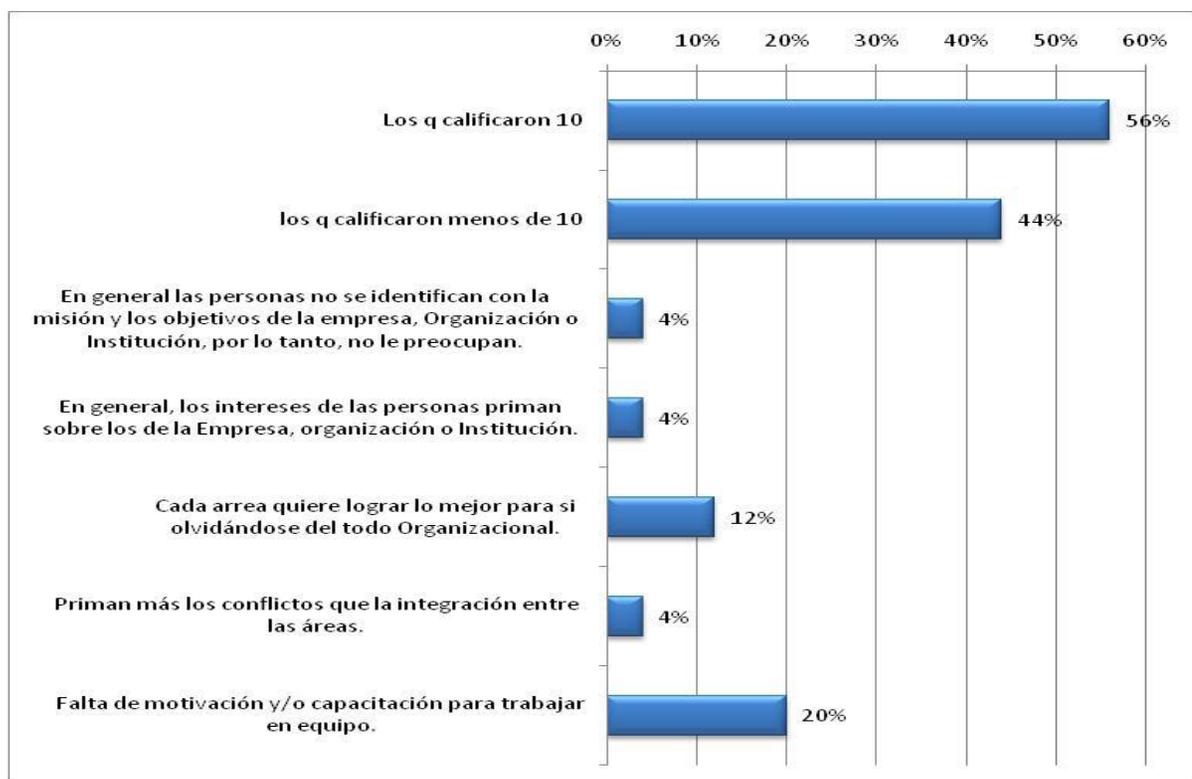


Gráfico 10. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 5

5.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 5:

1. Desarrollar capacitación que impulsen la integración de ascenso.
2. Hacer reuniones y trabajos entre áreas más a fines.

3. Existan reuniones de integración con los empleados por lo menos una vez al mes, para generar compromiso con el trabajo y solidaridad.
4. Ser más claros y directos al momento de sugerir o exigir responsabilidad de manera cordial y constructiva, eso motiva la conciencia para aceptar y corregir situaciones, realizando charlas o reuniones periódicamente.
5. Existen intereses entre compañeros, pero en la parte administrativa falta más integración y motivación.

Factor 6. Liderazgo

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

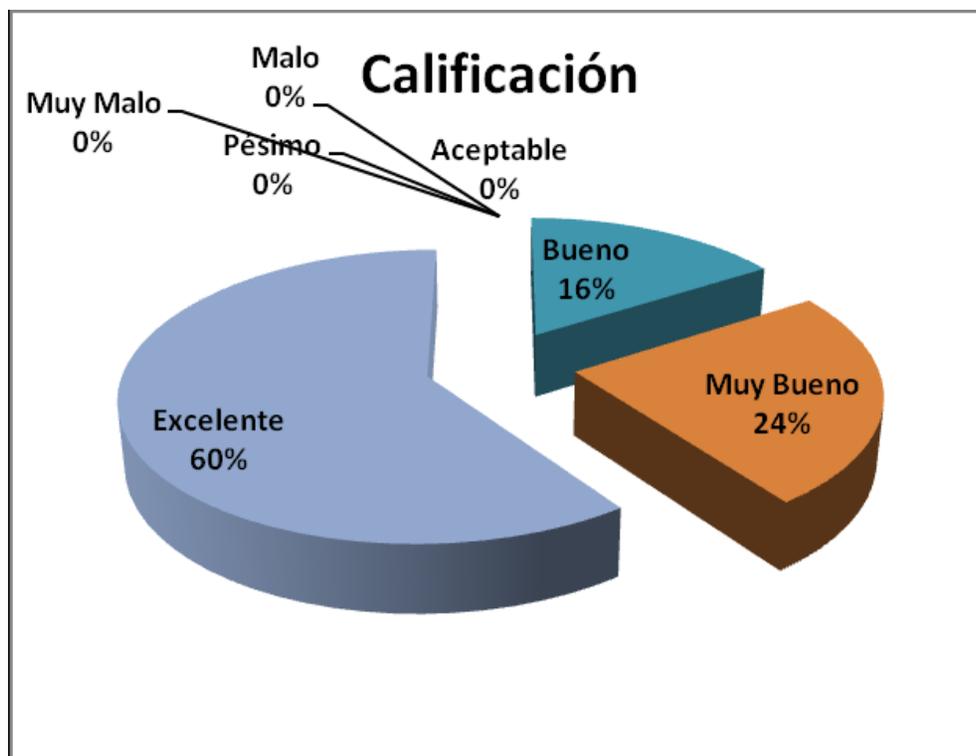


Gráfico 11.

Análisis: El resultado de la evaluación muestra que el 60% de los empleados consideran que su jefe inmediato es una persona motivante, asequible, creativa y orientadora, otro 24% lo consideran muy bueno, un 16% del personal consideran que su jefe inmediato tiene un liderazgo bueno, lo que quiere decir que la mayoría del personal está conforme con el liderazgo de su jefe inmediato.

6.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 12.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 6

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	15	60%
	los q calificaron menos de 10	10	40%
B	El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	1	4%
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupa estos aspectos.	5	20%
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	4	16%

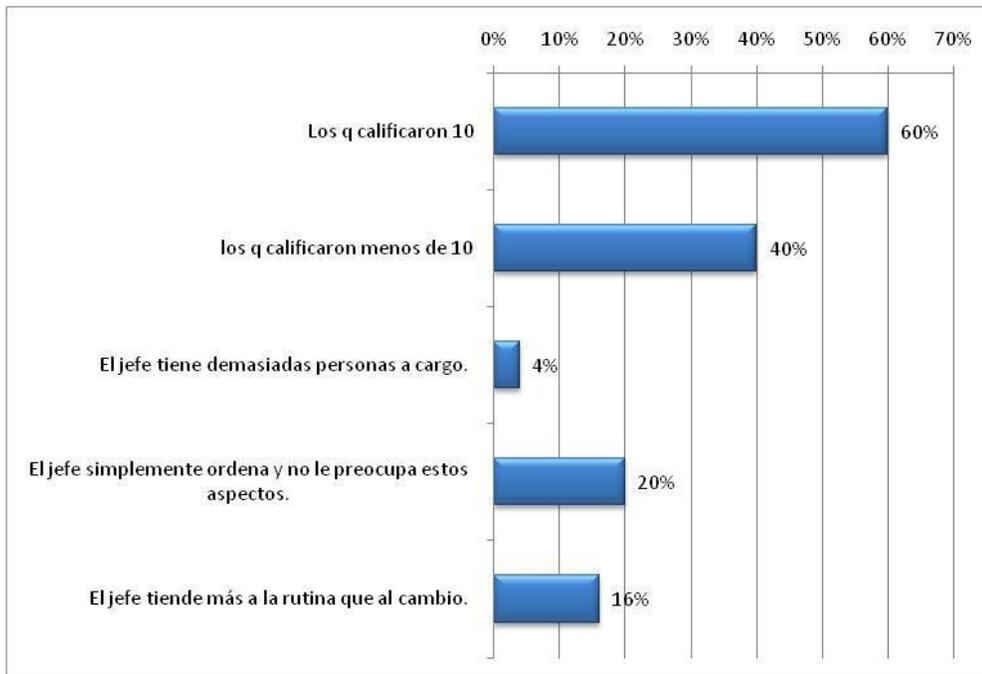


Gráfico 12. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 6

6.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 6:

1. Buscar otros estilos de dirigir y ordenar dialogando más con el personal.
2. Compartir con el personal.
3. El jefe inmediato es una persona radical en su forma de pensar que tan solo toma e cuanta sus opiniones y decisiones.
4. Más atención y mejorar el trato con los empleados.
5. No generalizar las responsabilidades de cada uno y dejar el perfeccionismo, para poder valorar nuestra manera d pensar, actuar y obrar, para alcanzar o mantener el sentido de pertenencia por la empresa.

Factor 7. Toma de decisiones

¿Las personas y las áreas toman las decisiones únicamente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

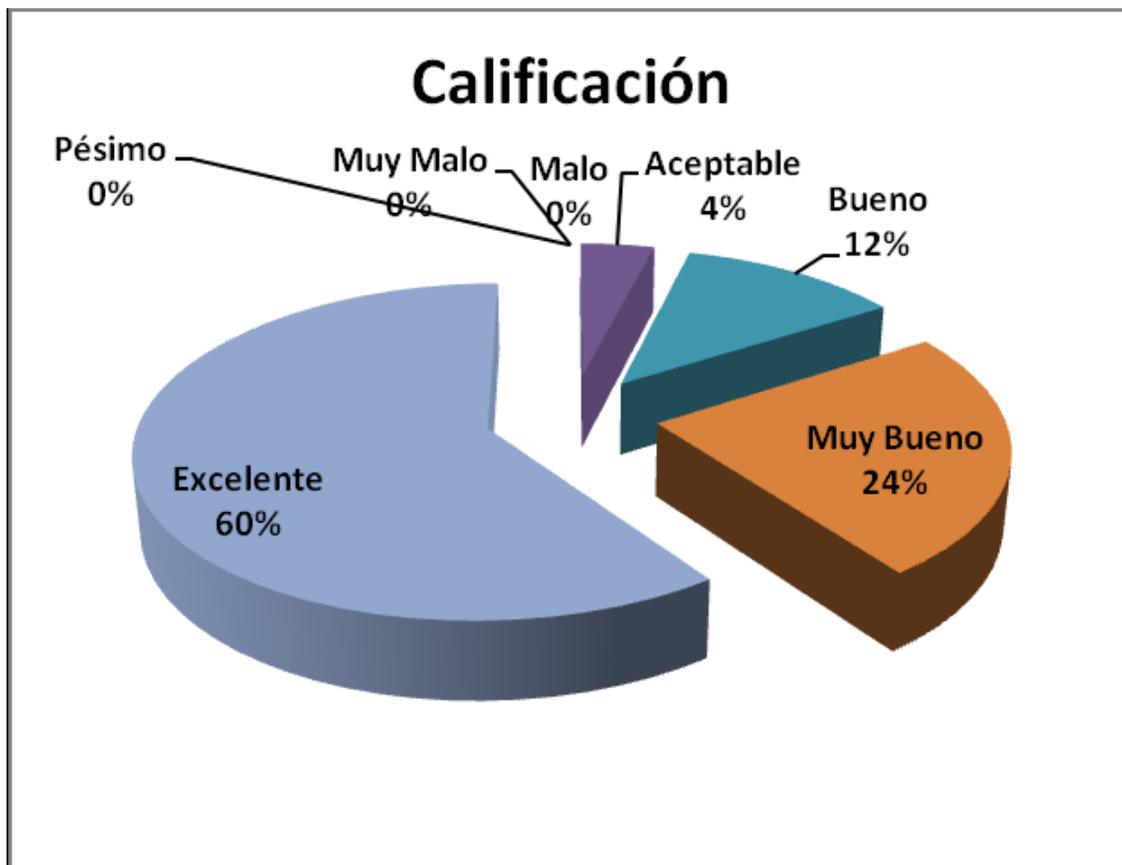


Gráfico 13.

Análisis: La evaluación de este factor identifica que el 60% de los empleados de Porvenir S.A, consideran que si se toma de una forma unánime con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa dando una calificación excelente en la toma de decisiones, un 24% califica muy bueno, un 12% bueno y 4% aceptable.

7.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 13.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 7

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	15	60%
	los q calificaron menos de 10	10	40%
A	Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general muy impositivos.	1	4%
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	1	4%
D	En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.	2	8%
E	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	3	12%
F	En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	1	4%

G	Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	1	4%
H	Aquí nunca votamos.	1	4%

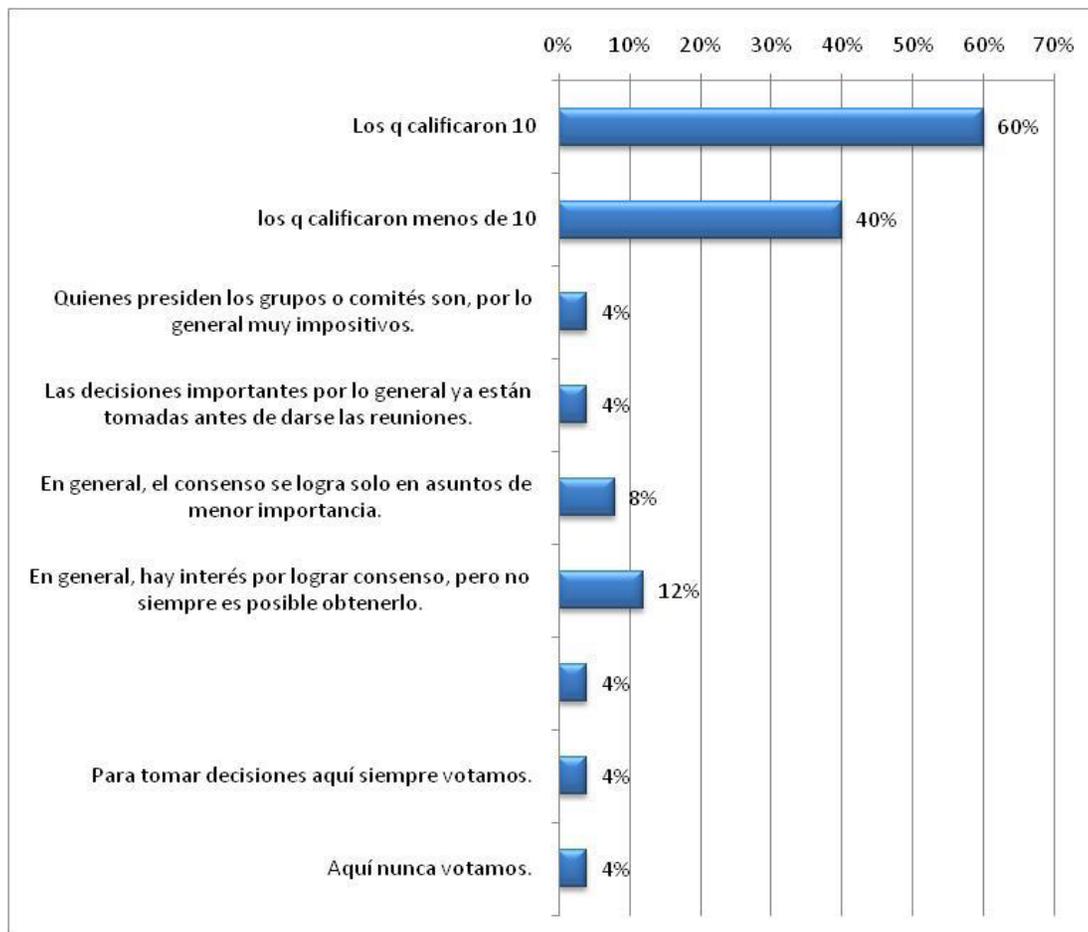


Gráfico 14. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 7

7.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 7:

1. Hacer reuniones para informar y aportar en las decisiones que se tomen

2. Se dejó a lado las riñas, el egoísmo al momento de tomarse una decisión porque sea una persona determinada.
3. No permitir que al momento de conceptuar, decidir y definir asuntos, el temperamento pesado acabe con la formalidad; así las partes jamás acordara algo.
4. El consenso siempre se hace cuando es a nivel laboral.
5. Las decisiones son tomadas por la Subgerencia de servicios.
6. Se debe tener en cuenta a las personas en cualquier decisión.

Factor 8. Trabajo gratificante

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

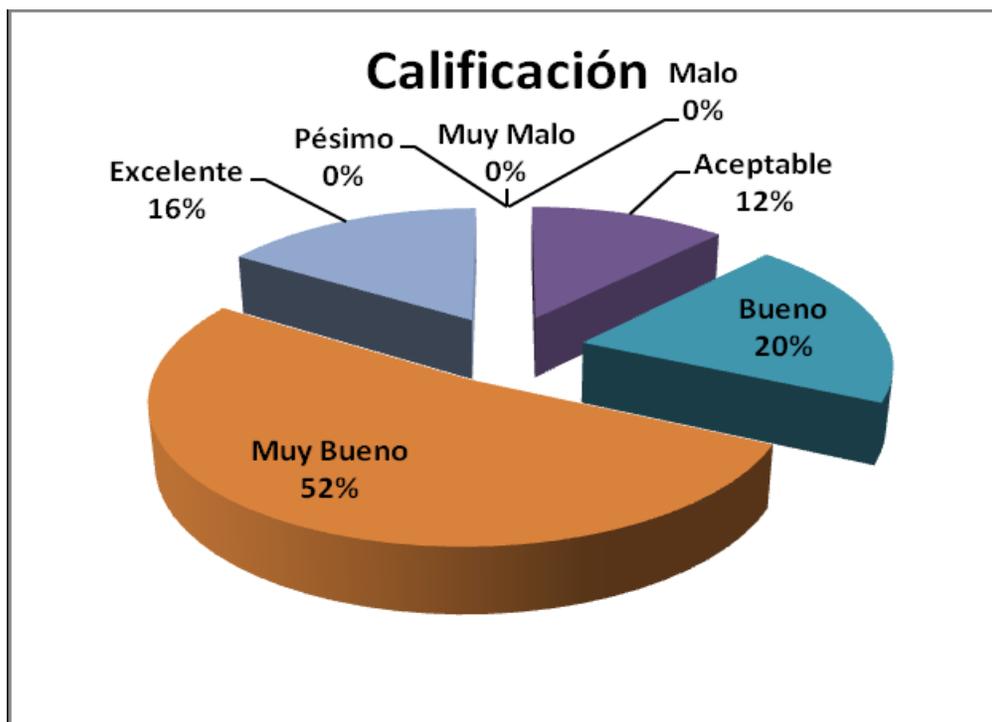


Gráfico 15.

Análisis: El 16% de los trabajadores se sienten conformes con su trabajo y les gustan las funciones que están realizando, el 52% lo consideran muy bueno, el 20% lo califican como bueno, en cambio un 12% lo califica como aceptable

8.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 14.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 8

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	4	16%
	los q calificaron menos de 10	21	84%
A	Aunque me gusta el campo donde trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	14	56%
B	Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	5	20%
E	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	1	4%
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más le	1	4%

guste o que más puedan contribuir a su
realización.

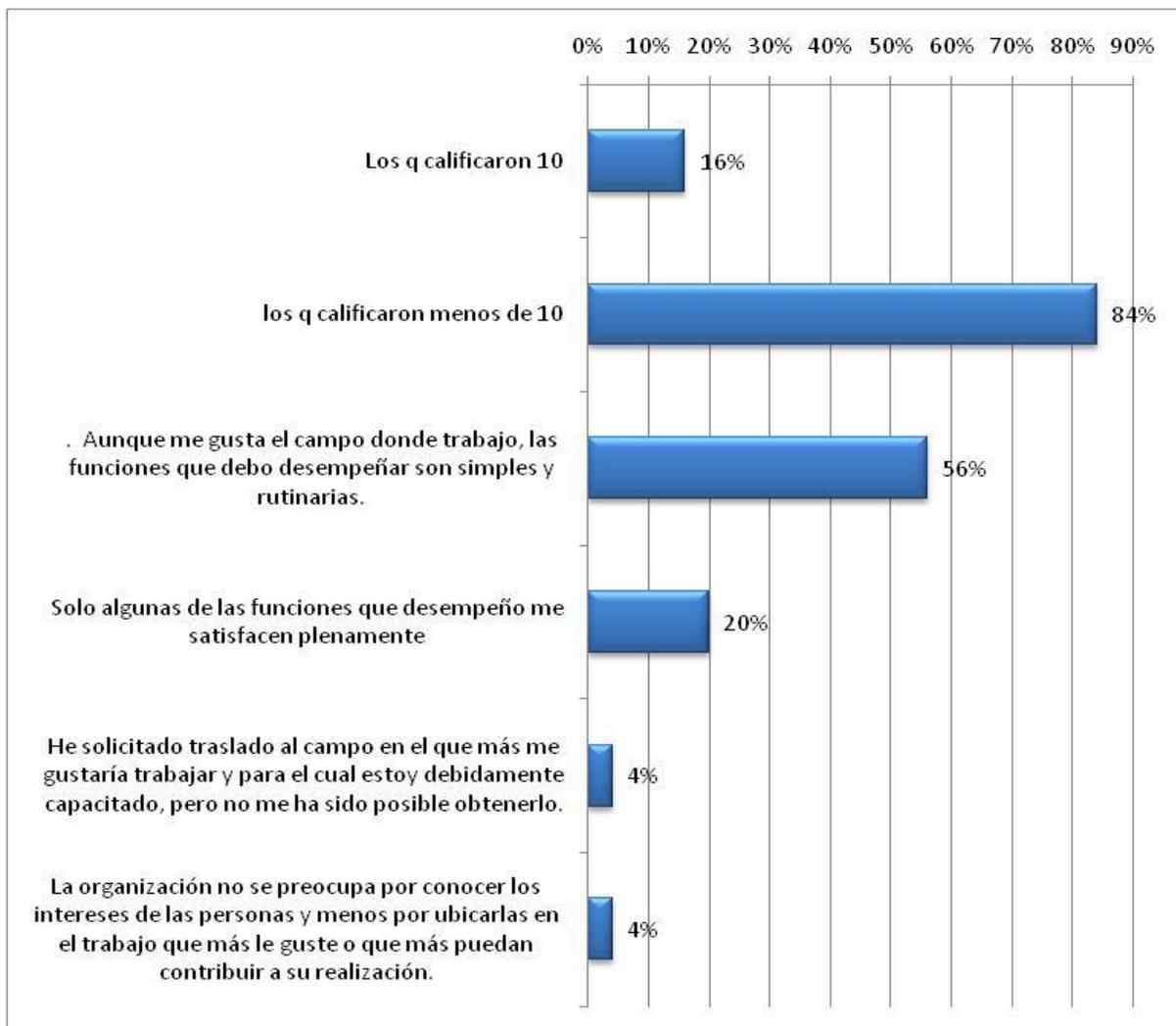


Gráfico 16. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 8

Soluciones propuestas por los encuestados del factor 8:

1. Implementar formación que permita aprender más.
2. Fomentar otras funciones o trabajos.

3. Delegar más funciones en otros campos.
4. Más motivación por el lado de los jefes.
5. No poseo los conocimientos y capacidades suficientes para ocupar otro cargo.
6. Disponer de horario para poderme capacitar, superarme a nivel laboral y personal, para aportar mis logros y metas conseguidas a la organización.
7. Hay que dar tiempo para lograr llegar al cargo deseado

Factor 9. Desarrollo personal

¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

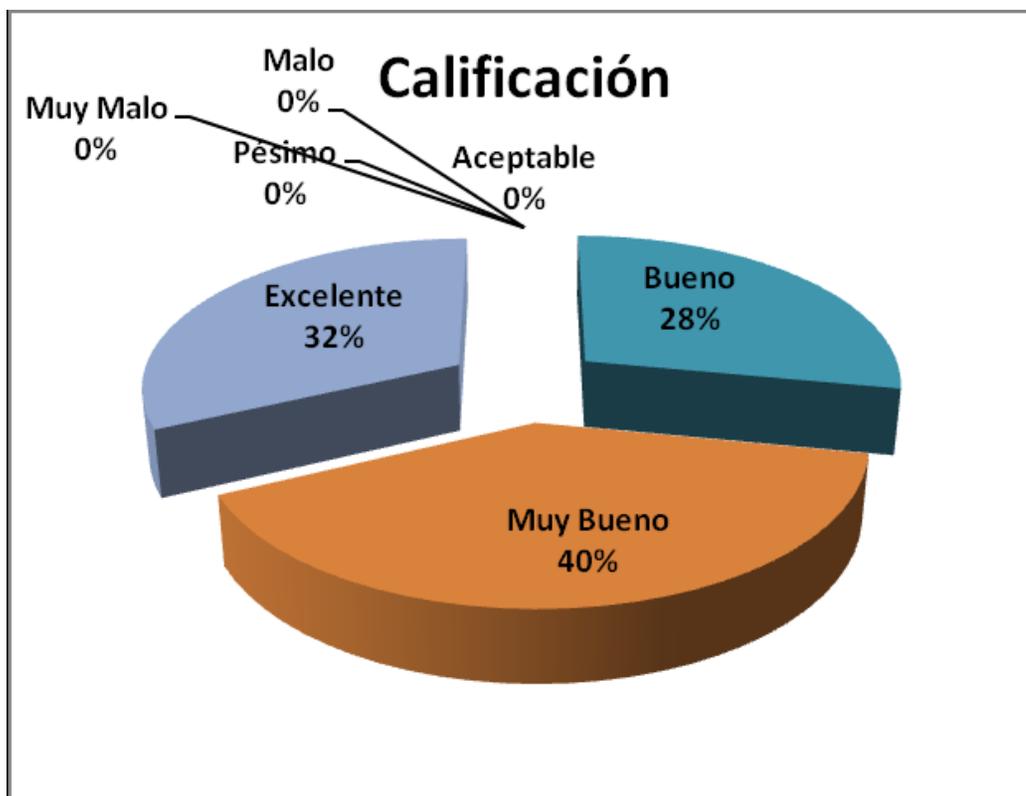


Gráfico 17.

Análisis: El 32% de los empleados afirman que la empresa estimula la formación personal y profesional, donde le dan una calificación excelente a este factor. Existe un 40% que consideran que se les está dando una buena formación, calificando este factor como muy bueno y otro porcentaje lo consideran como bueno con una calificación del 28% es decir que los empleados considera deseable este factor.

9.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 15.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 9

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	8	32%
	los q calificaron menos de 10	17	68%
A	Las oportunidades de capacitación formación son escasas para todos.	9	36%
B	Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.	1	4%
D	La empresa, Organización o Institución carece de los recursos necesarios para ello.	2	8%
E	A la Empresa, Organización o Institución tal mejoramiento no parece preocuparle.	3	12%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y	2	8%

profesional.

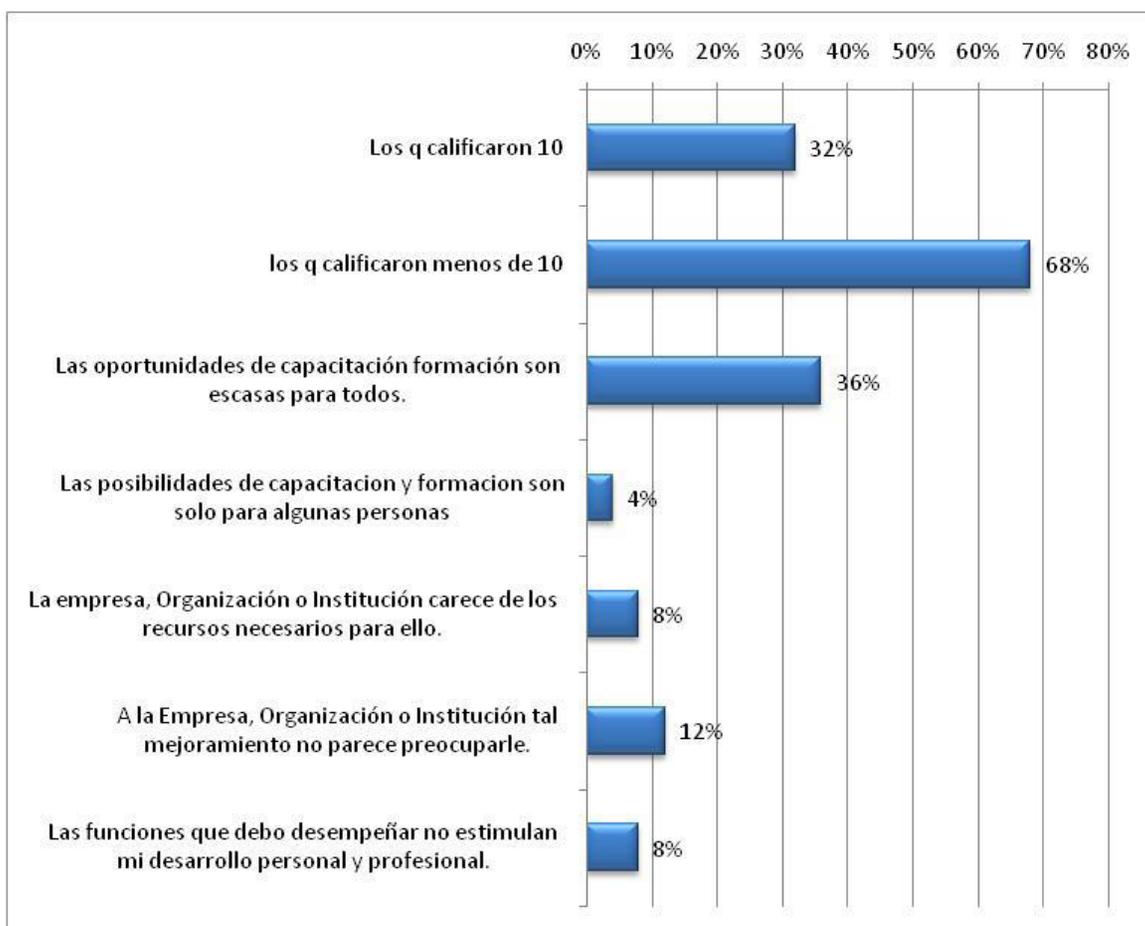


Gráfico 18. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 9

Soluciones propuestas por los encuestados del factor 9:

1. Hacer convenios con instituciones que capaciten al personal.
2. Fomentar la capacitación.
3. Hacer capacitaciones o cursos.
4. Motivación al funcionario por su desempeño, pues muchas veces se realizan funciones que ameritan: felicitaciones, le quedo bien realizado, estupendo contar con personas como usted, etc.

5. Las oportunidades de formación personal están destinadas tan solo a los procesos administrativos.

Factor 10. Relaciones interpersonales

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

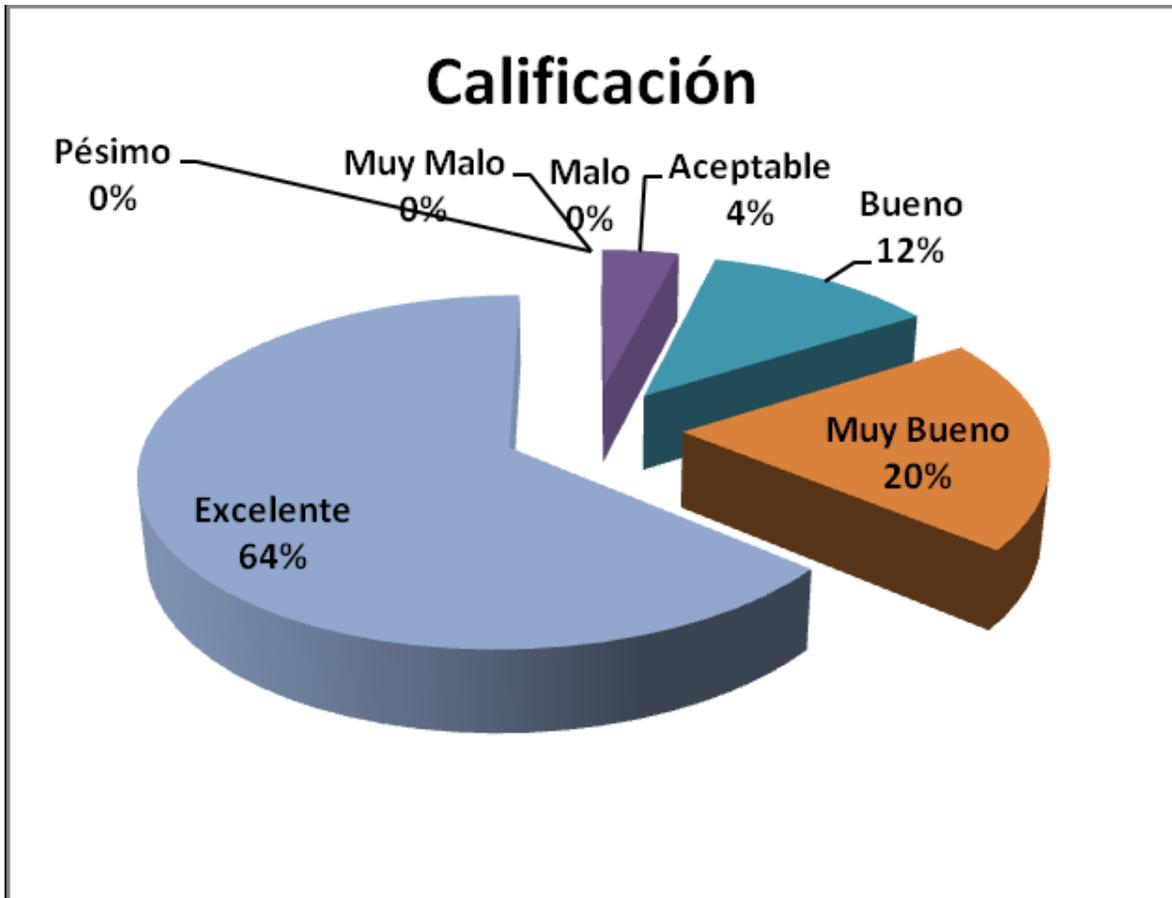


Gráfico 19.

Análisis: un 64% consideran que las relaciones interpersonales en la empresa se dan plenamente, un 12% consideran que las relaciones interpersonales son buenas y un 20%

muy buenas; en cambio otro porcentaje califica las relaciones interpersonales como aceptable con un porcentaje del 4%.

10.2 Causas Que No Facilitaron La Situación Ideal O Deseable

Tabla 16.

Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor 10

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	16	64%
	los q calificaron menos de 10	9	36%
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para pedir integración.	6	24%
C	Mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	3	12%

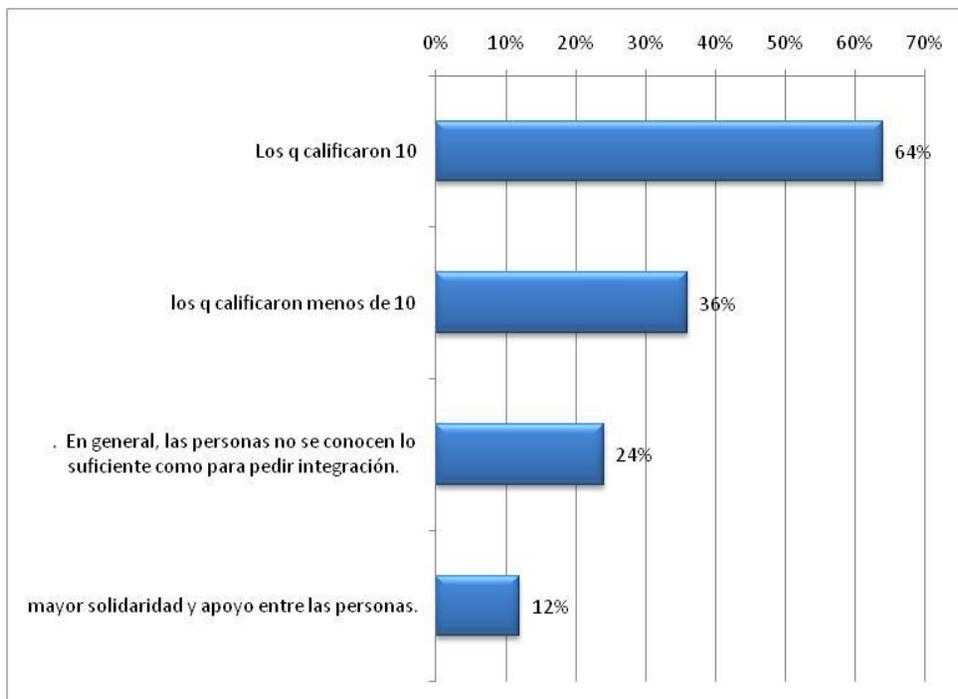


Gráfico 20. Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor 10

Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor 10:

1. Promover la cooperación y la solidaridad entre el personal.
2. Fomentar el trabajo en equipo.
3. Hacer trabajos en equipo.
4. Hacer actividades donde las personas se conozcan entre si.
5. Tener más convivencia e integración
6. Falta solidaridad y comprensión entre los empleados de la organización.
7. Se valoren los puestos más bajos de la empresa, sin importar la posición que se ocupe en la organización.
8. Al jefe se va la mano en el trato, aunque no es grotesco si es de presión.

9. Falta integración para que todos los empleados se conozcan lo suficiente y de esta forma tener mejores comunicaciones para la organización.

Factor 11. Calidad Del Servicio Al Cliente Interno

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

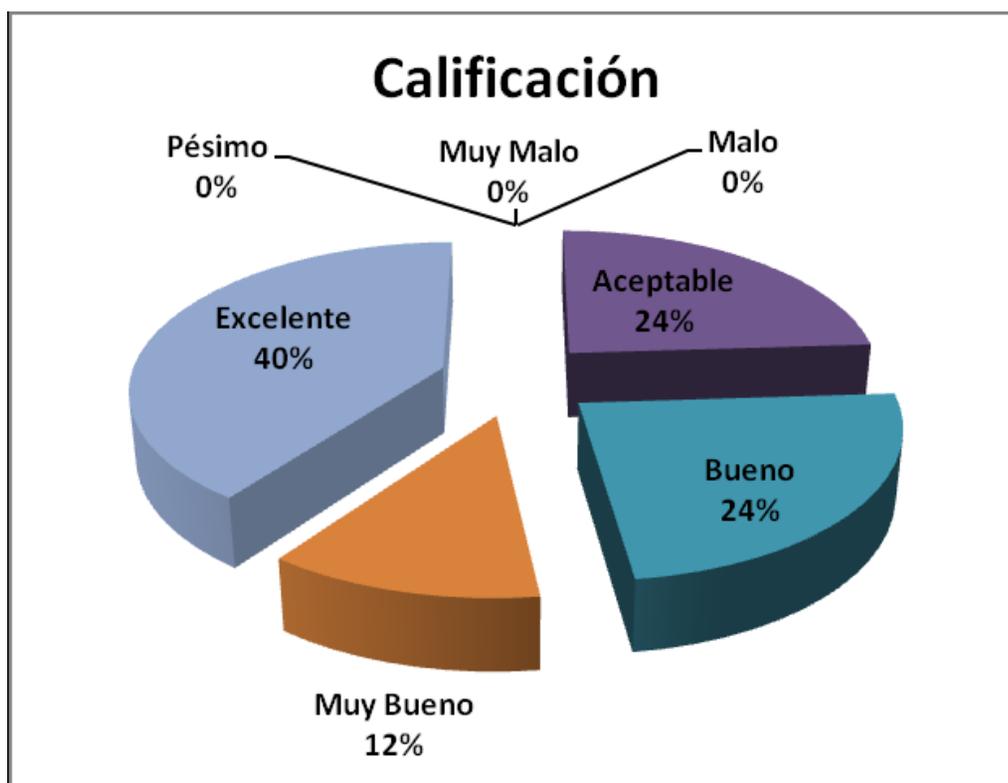


Gráfico 21.

Análisis: En este factor el 40 % consideran que la calidad de servicio es gratificante arrojando una calificación excelente, un 12 % considera que la calidad de servicio es muy buena, un 24% lo califican como buena y un 24 % aceptable.

11.2 Causas Que No Facilitaron La Situación Ideal O Deseable

Tabla 17.

Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor 11

Ítem	Opción	No.	% / Total
s		Respuesta	encuestados
		s	
	Los q calificaron 10	10	40%
	los q calificaron menos de 10	15	60%
A	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	2	8%
C	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	3	12%
D	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.	2	8%
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	6	24%
F	Hay muchos incumplimientos en la entrega de esos trabajos.	2	8%

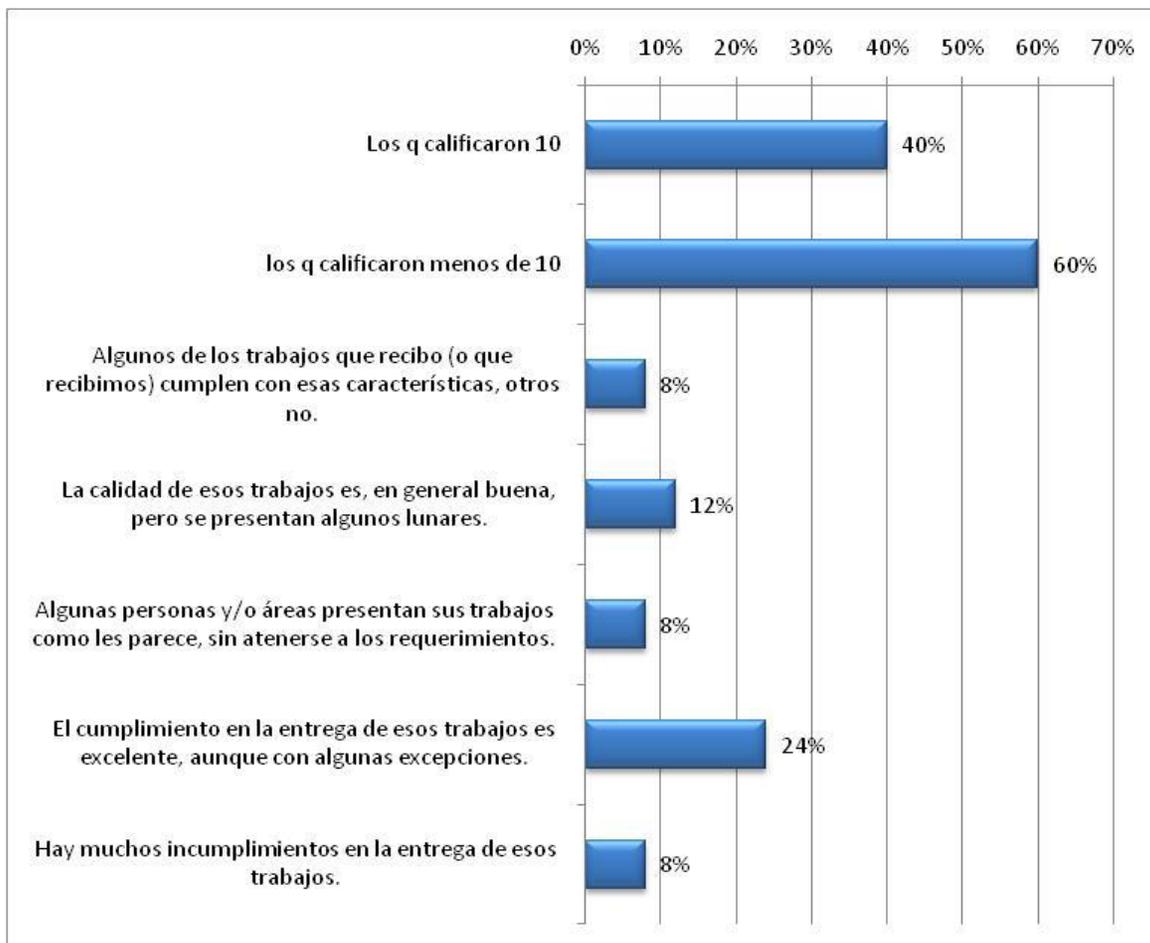


Gráfico 22. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 11

Soluciones propuestas por los encuestados del factor 11:

1. Promover para que se determine oportunamente lo que hay que hacer y no se dé afán.
2. Buscar una mejor calidad y que sea a tiempo.
3. Hay demasiada responsabilidad y por eso en ocasiones se salen de las manos procedimientos.
4. Más capacitación para mejorar el servicio.
5. Para mejorar el servicio algunos compañeros deben tener cuidado con los tachones y enmendaduras, los cuales en ocasiones logran confundir.

Factor 12. Solución de conflictos de interés

¿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?

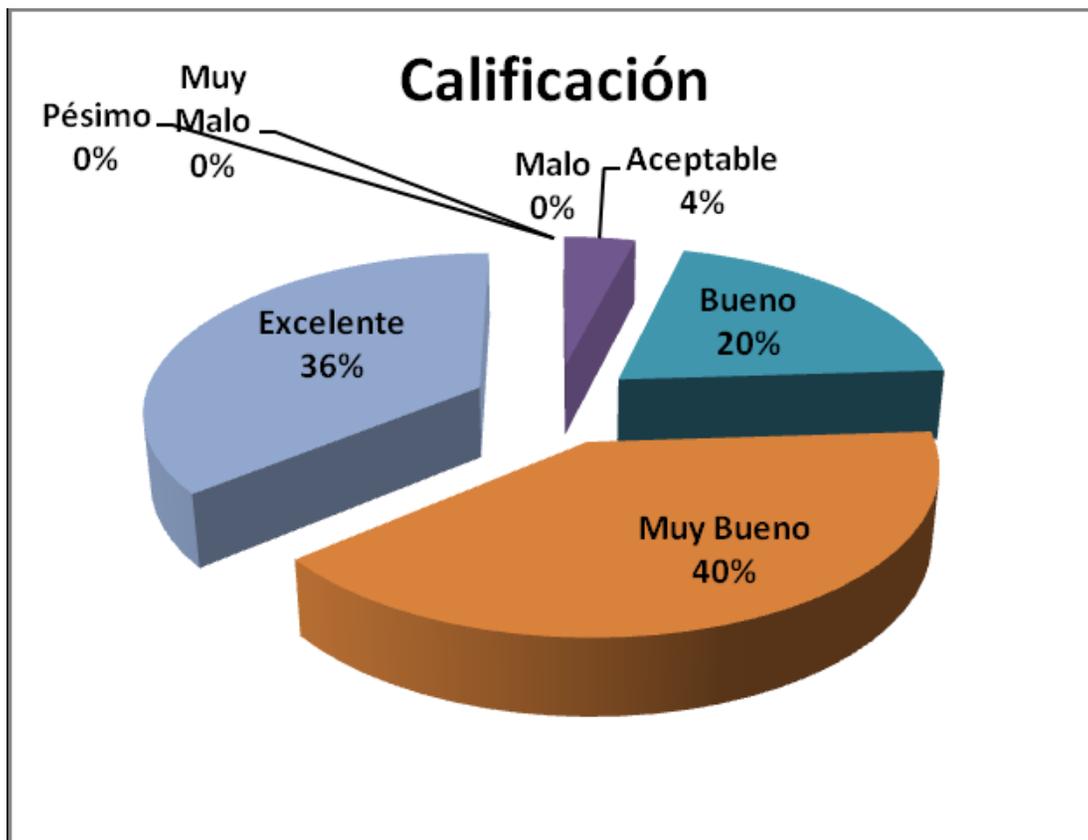


Gráfico 23.

Análisis: El 36% de los empleados de Porvenir S.A dan una calificación de excelente, en el factor relacionado con los conflictos que se presentan entre personas considerando que los resuelven oportunamente. Otro 20% lo considera bueno, un 40% muy bueno, otro porcentaje del 4% consideran que la solución a conflictos es aceptable.

12.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 18.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 12

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	9	36%
	los q calificaron menos de 10	16	64%
A	En general, las costumbres es dejar que el tiempo lo resuelva.	4	16%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	11	44%
D	Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	1	4%

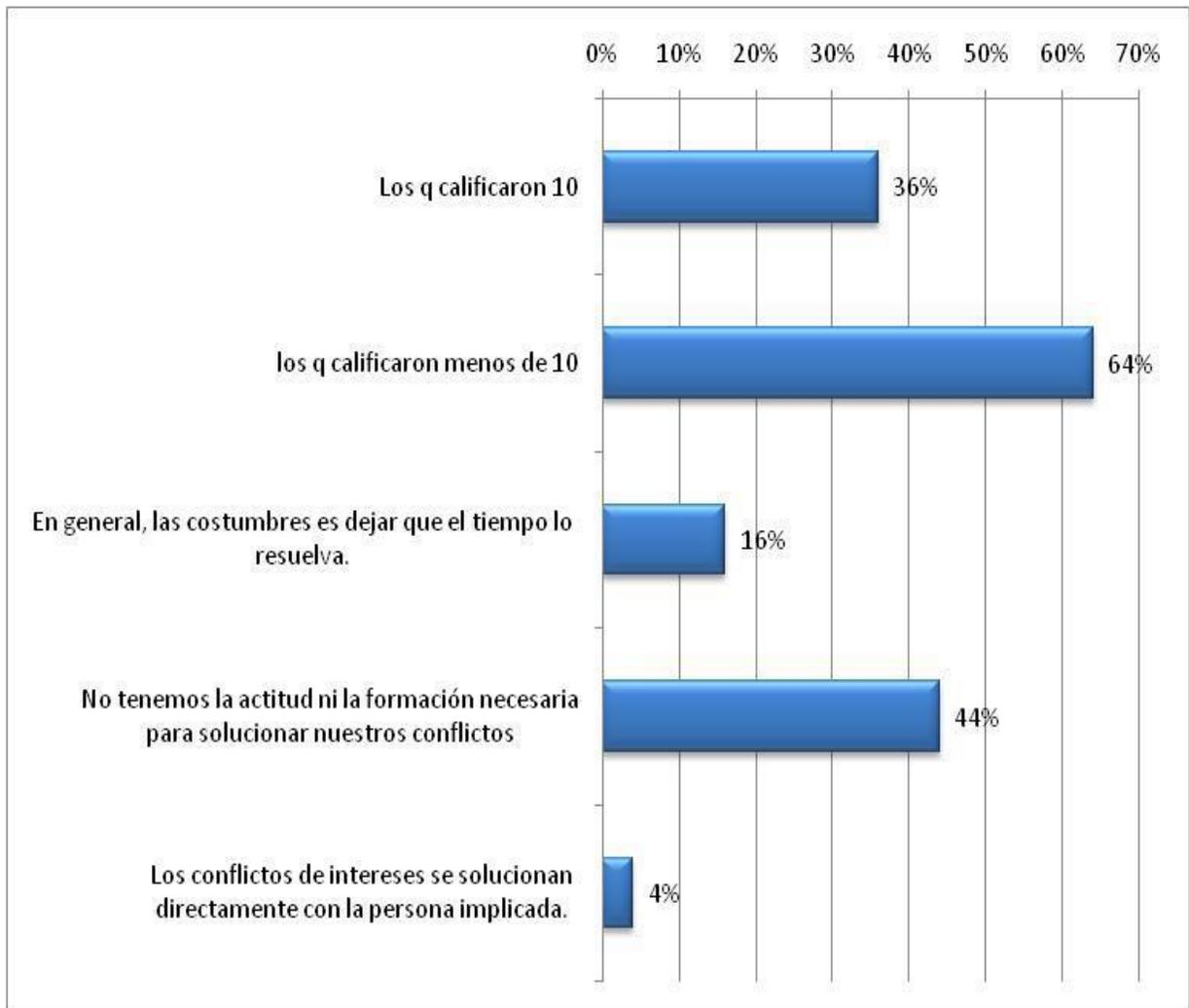


Gráfico 24. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 12

Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor 12:

1. La empresa debe estar más pendiente de los conflictos que se presentan para que ayude a solucionarlos.
2. Formar en la resolución pacífica de conflictos.
3. Hacer actividades en equipo.
4. Hacer capacitación sobre la resolución de problemas de manera amigable.
5. Tratar a los colaboradores como personas que son.

6. Ser más tolerantes en el trabajo.

7. Algunos colaboradores son arrogantes, por lo cual no les permite aceptar los errores y menos solicitar disculpas.

Factor 13. Libertad de expresión

¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente

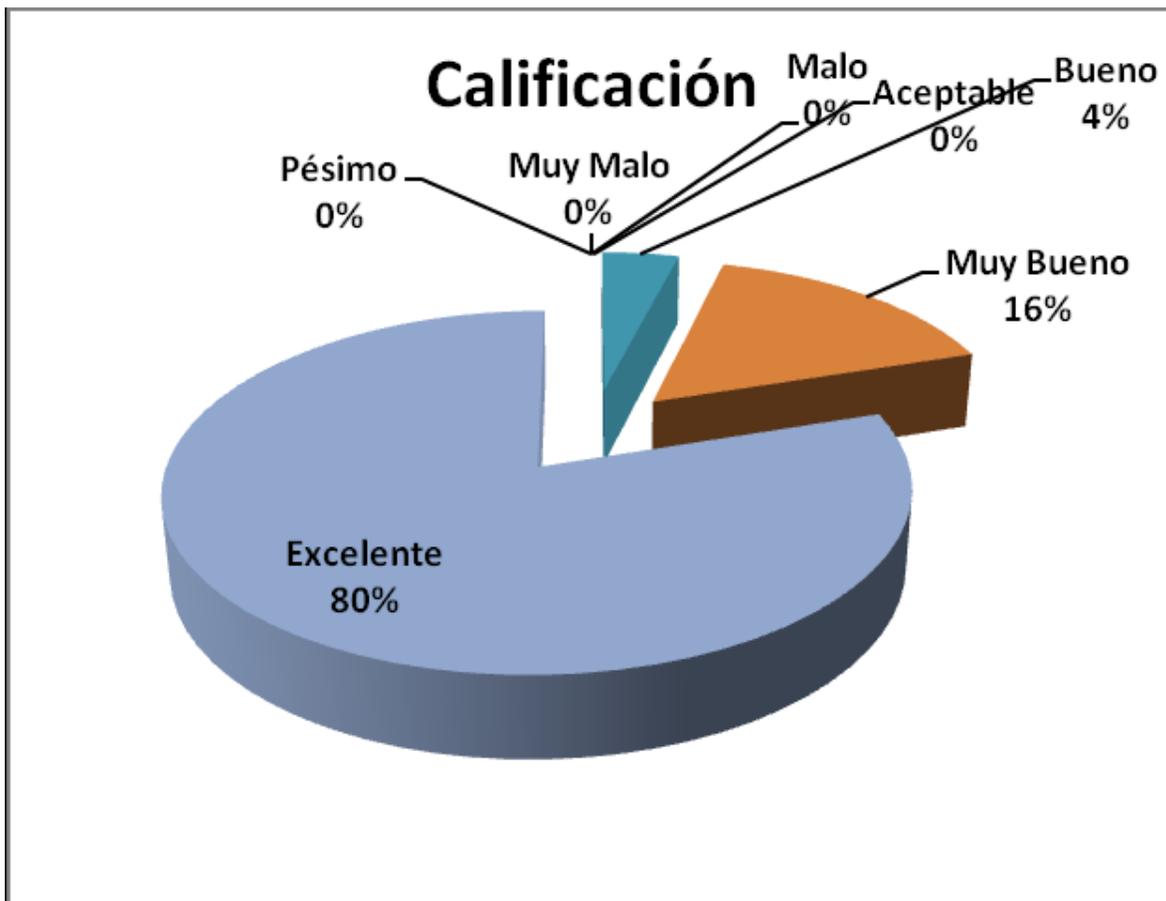


Gráfico 25.

Análisis: La evaluación de este factor, identifica que el 80% de los empleados de Porvenir S.A tienen plenamente la libertad de expresarse ponderándolo con una calificación excelente, mientras que un 4% lo califica como bueno y un 16% muy bueno.

13.2 Causas Que No Facilitaron La Situación Ideal O Deseable

Tabla 19.

Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor 13

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	20	80%
	los q calificaron menos de 10	5	20%
B	Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	3	12%
F	Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores.	2	8%

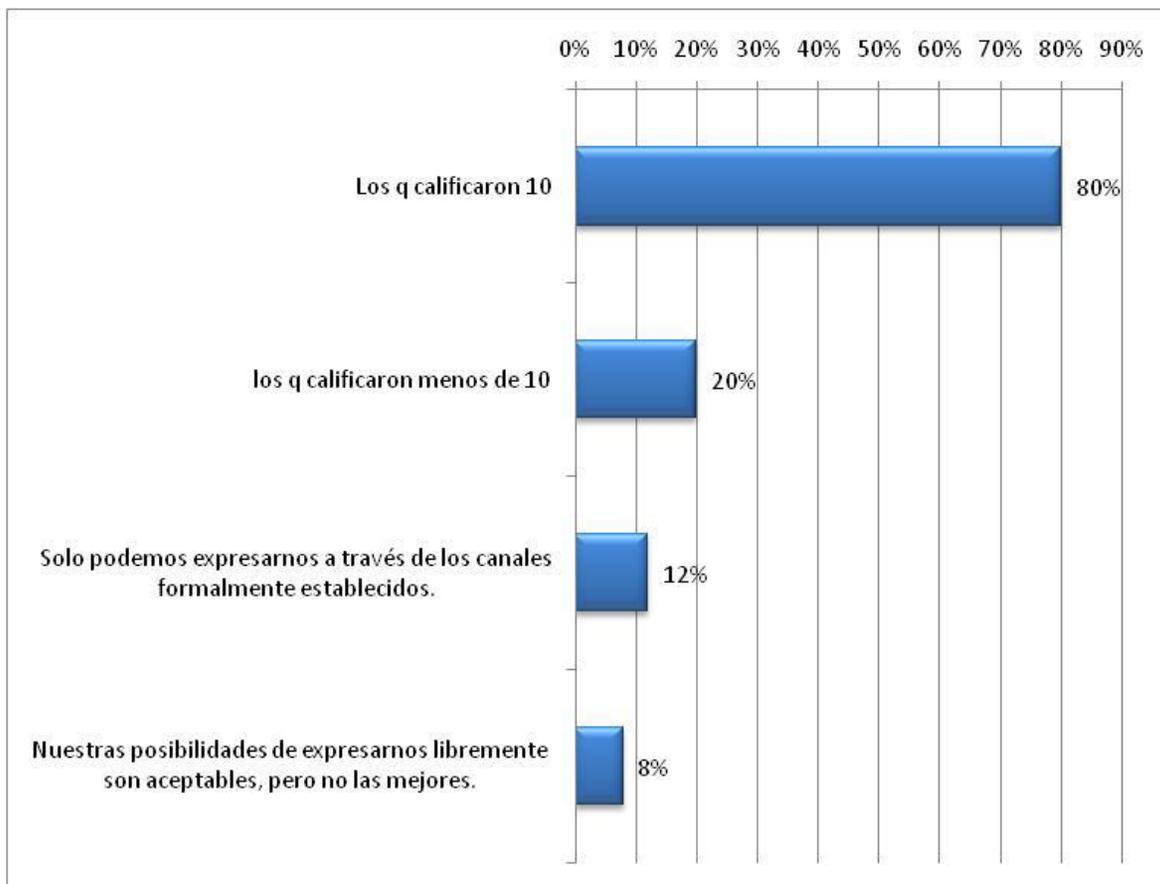


Gráfico 26. Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor 13

Soluciones propuestas por los encuestados del factor 13:

1. Tener en cuenta e implementar las sugerencias hechas.
2. Buscar otros medios de expresión.
3. Se debe expresar lo sentido, sin tomar represalias alguna, ni mucho menos cambiar la aptitud con alguno de sus colaboradores.
4. Existe un ambiente tanto interno como externo el cual es pesado y no permite expresarlo que se siente para mejorar los procesos.
5. Dejar expresar libremente a los colaboradores y no interrumpirlos cuando están haciendo algún comentario.

Factor 14. Estabilidad laboral

¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

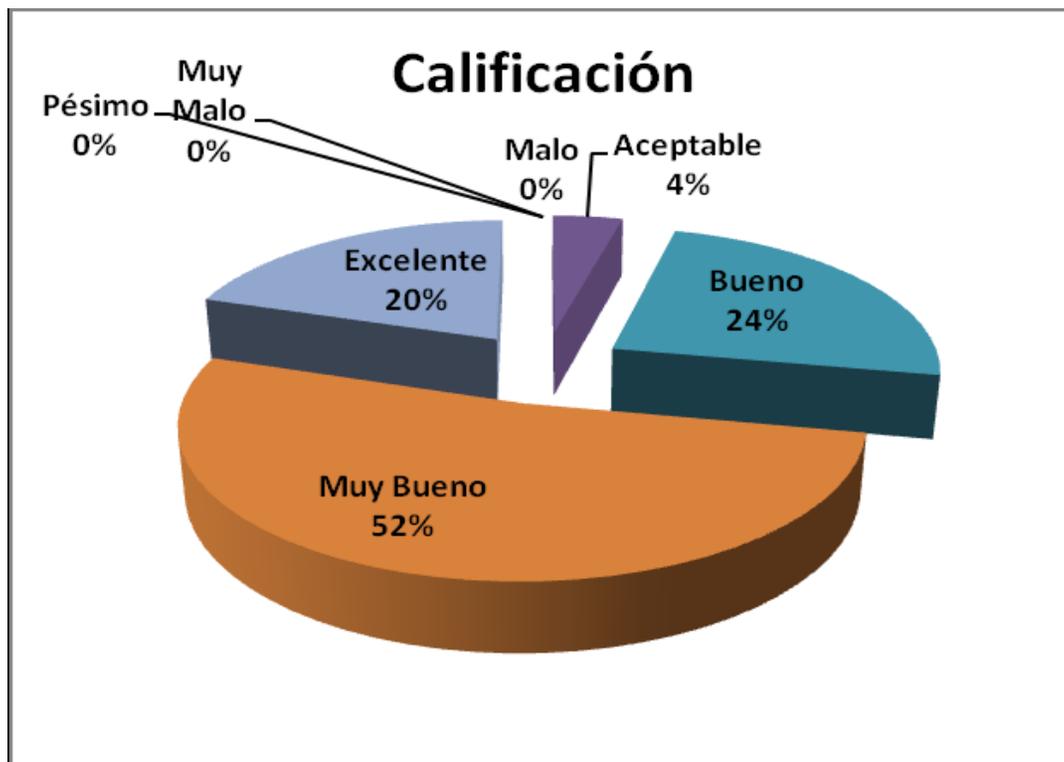


Gráfico 27.

Análisis: El 20% de los encuestados perciben que la empresa Porvenir S.A brinda una estabilidad laboral asignándole una calificación excelente; un 52% consideran que la estabilidad es muy buena y el 24% lo perciben como buena, en cambio otro porcentaje de empleados consideran que la empresa no les brinda estabilidad laboral, donde el 4% arrojo una calificación aceptable.

14.2 Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable

Tabla 20.

Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor 14

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	5	20%
	los q calificaron menos de 10	20	80%
C	Permanentemente hacen reestructuraciones.	2	8%
E	La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas. Outsourcing, cooperativa, etc.	9	36%
F	Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	9	36%

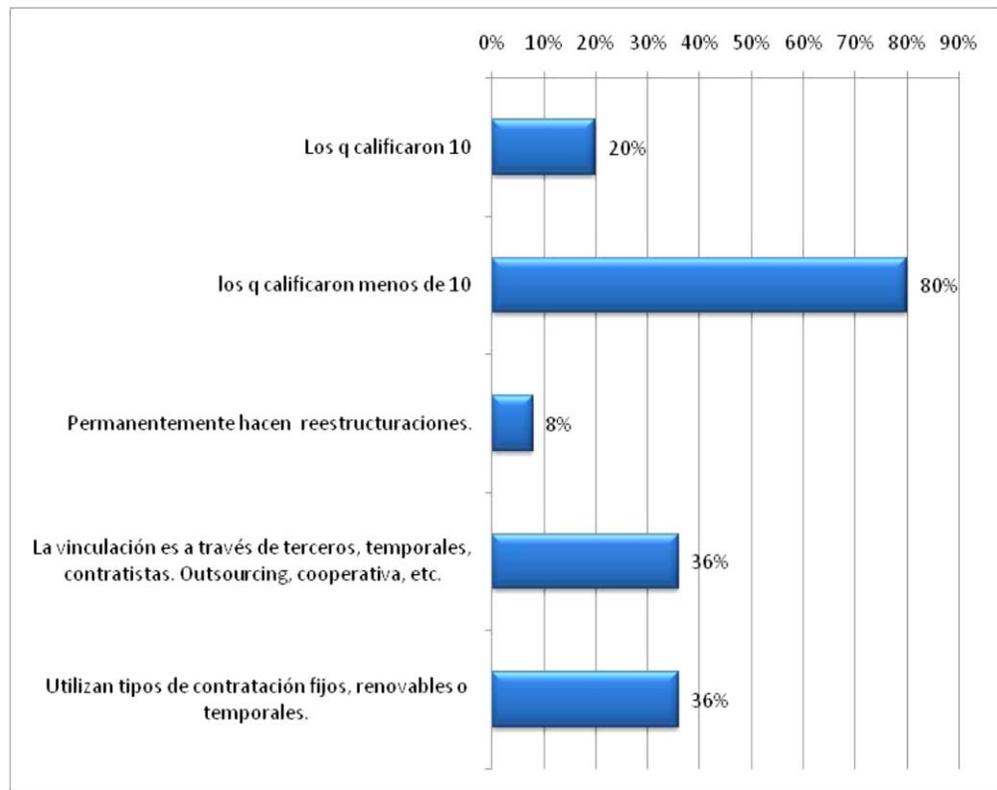


Gráfico 28. Causas que no Facilitaron la Situación Ideal o Deseable del Factor 14

14.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 14:

1. Tener más seguridad en el trabajo.
2. Tener en cuenta los antecedentes laborales de los empleados y de esta forma poder tener su asignación laboral acorde a las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
3. Los colaboradores se dan la estabilidad laboral.
4. Existan contratos a término indefinido y hayan igual de condiciones en la modalidad de ellos.

Factor 15. Reconocimiento

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

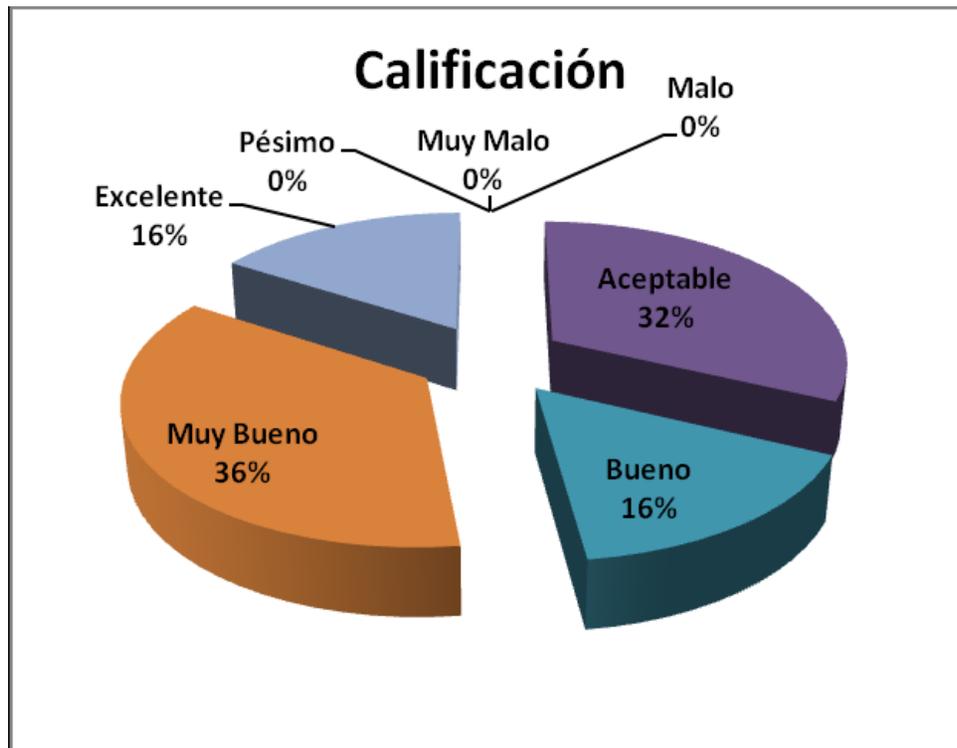


Gráfico 29. Reconocimiento

Análisis: Un 16% del personal cree que la organización les valora su productividad, y la calidad de su trabajo, dando una calificación excelente, un 16% como buena y un 36% como muy bueno; el otro porcentaje restante considera que no se le está valorando plenamente, arrojando una calificación aceptable con el 32%.

15.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 21.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 15

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	4	16%
	los q calificaron menos de 10	21	84%
A	No es costumbre reconocer el trabajo de la personas en la Empresa, Organización o Institución.	10	40%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	8	32%
D	El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	2	8%
E	Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	1	4%

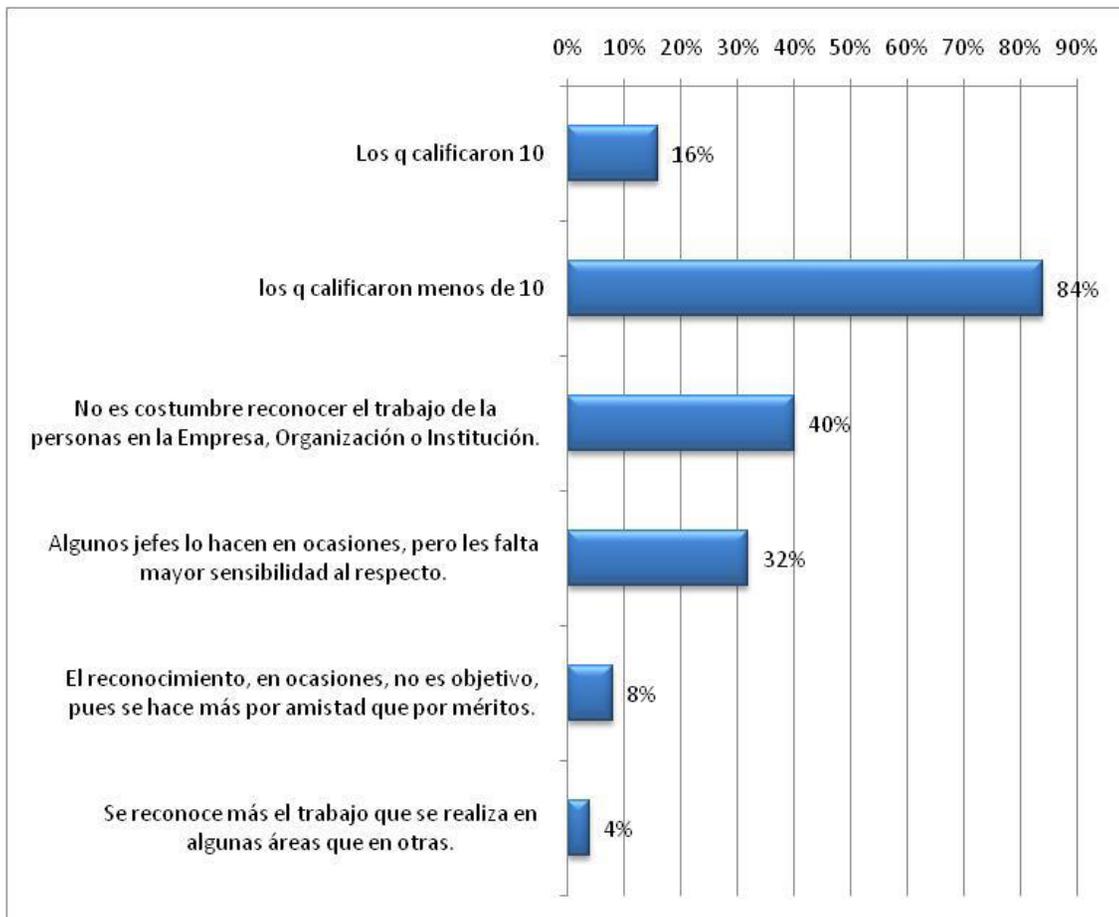


Gráfico 30. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 15

Análisis: En este análisis el 16% del personal cree que la organización les valora su productividad, y la calidad de su trabajo, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 84% considera que no se le está valorando plenamente, a veces se hace en ocasiones o es bueno pero no lo suficiente, donde un considerable 40% manifiesta que no es costumbre reconocer el trabajo de las personas.

15.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 15:

1. Implementar, estimular en fechas especiales como el día del trabajo o del conductor.
2. Establecer días y eventos para estas cosas.
3. Establecer fechas y eventos para hacer los reconocimientos.
4. Dar reconocimiento a los colaboradores destacados por sus aportes ejercidos, como mínimo de forma verbal, con el fin de motivarlos en las labores ejercidas, para desempeñarse de manera eficaz.
5. Divulgar en las reuniones administrativas de la empresa como se encuentra cada uno de los colaboradores, con el fin de despertar optimismo o afán para nivelar y superar el “ego laboral”.
6. Incentivar al trabajador de forma moral y económicamente.

Factor 16. Salario

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

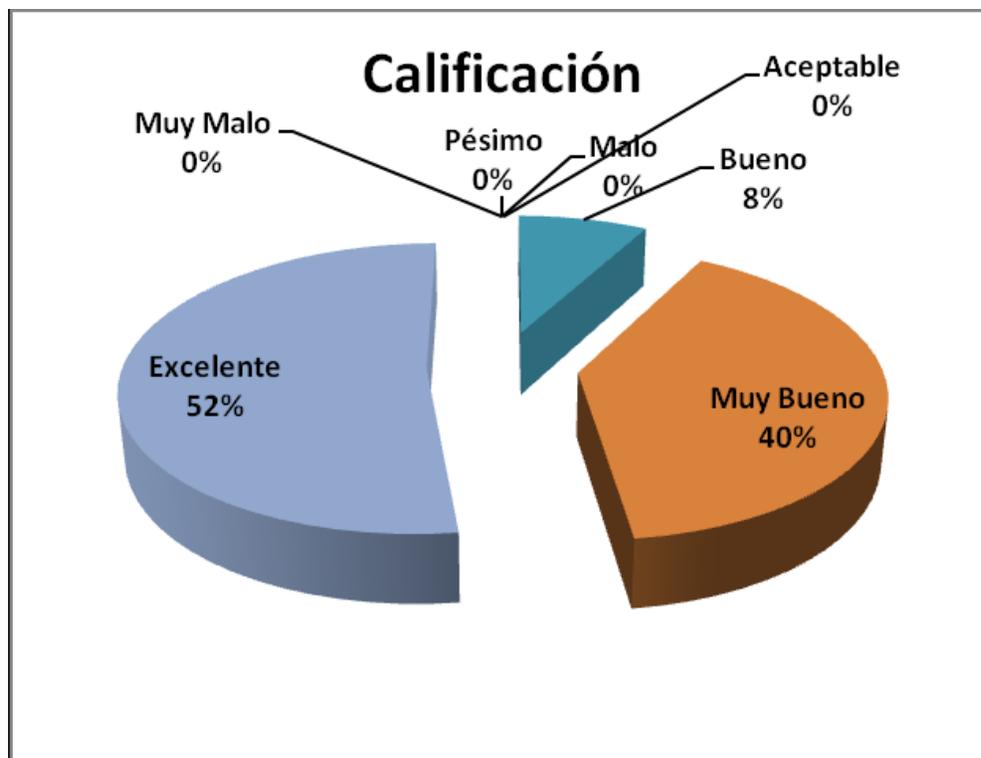


Gráfico 31. Salario

Análisis: En este análisis se puede evidenciar que el 52% está conforme plenamente con su salario, otros lo consideran bueno y muy bueno con un 8% y un 40%.

16.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 22.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 16

Ítem	Opción	No.	% / Total
s		Respuestas	encuestados
		s	
	Los q calificaron 10	13	52%

	los q calificaron menos de 10	12	48%
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	1	4%
B	El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.	2	8%
C	Al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	7	28%
D	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	1	4%
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo haga.	1	4%

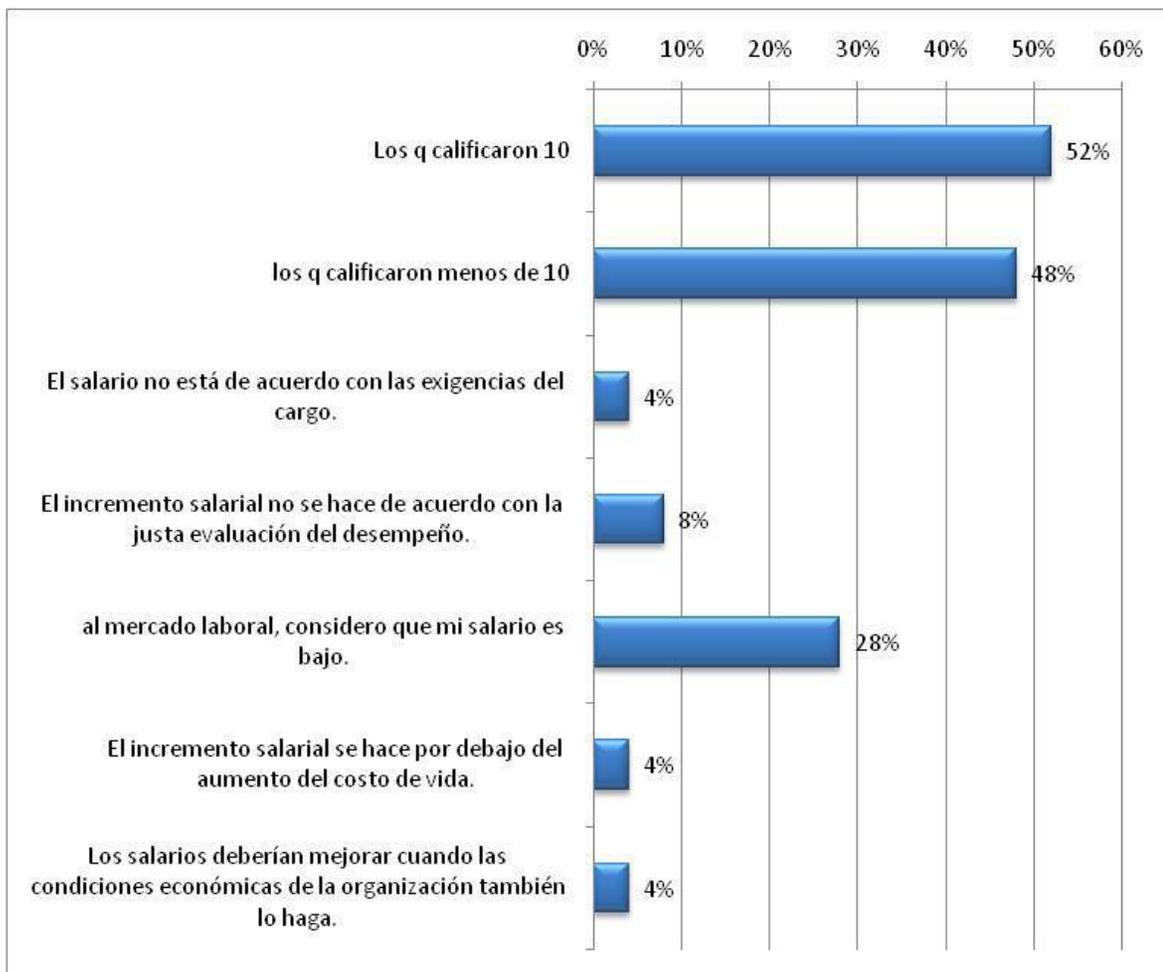


Gráfico 32. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 16

Análisis: Se puede evidenciar que el 48% del personal de Porvenir S.A oficina Neiva no considera que su retribución por salario sea la justa, ya sea porque creen que su salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, o no se le hace el ajuste de acuerdo a las exigencias del cargo o simplemente piensan que la situación económica de la empresa no lo permite. Pero un 52 % si cree que el valor retribuido por su trabajo es el justo y se siente plenamente satisfecho.

16.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 16:

1. La empresa permita ampliar las horas laborales en algunos cargos de sus colaboradores, con el fin de mejorar los ingresos recibido.
2. Incrementar los auxilios monetarios para poder ejercer de una mejor forma, algunos procedimientos.

Factor 17 normas y reglamentos

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

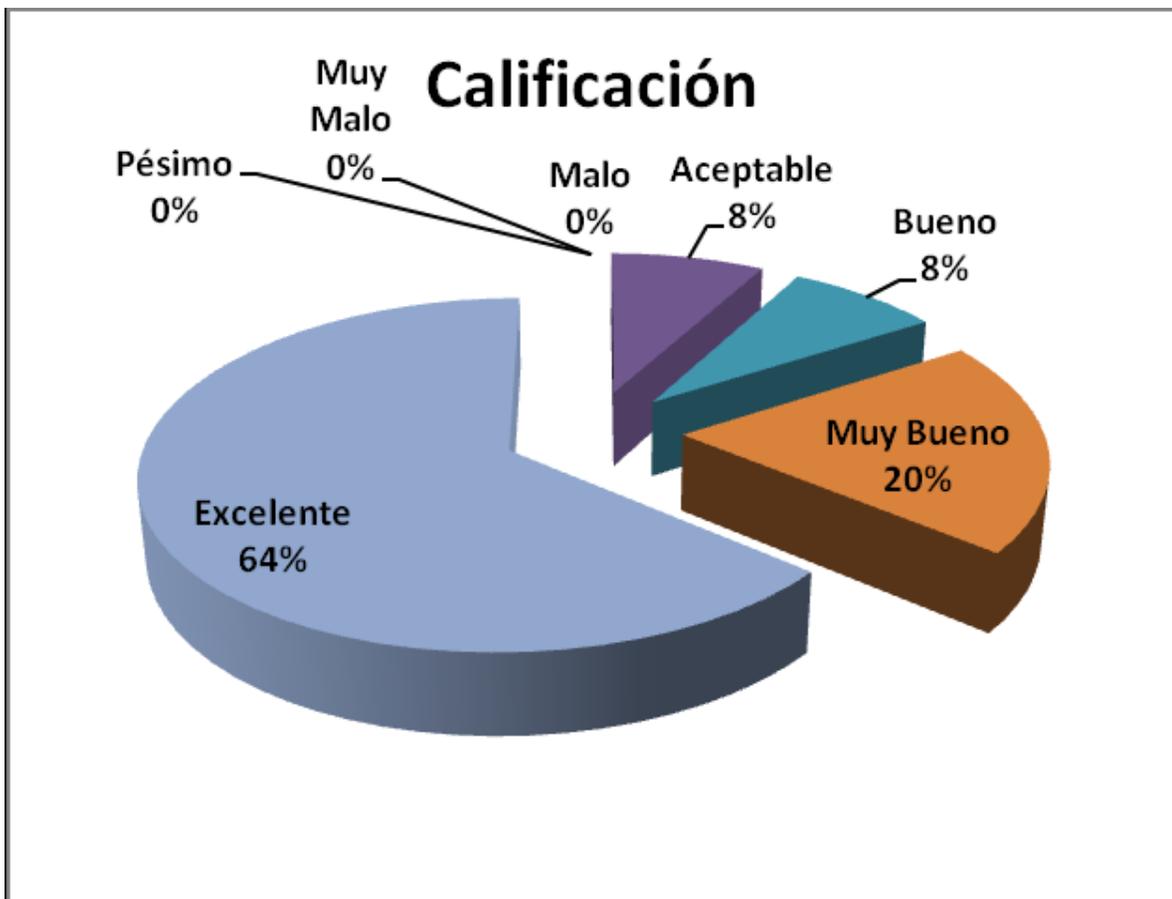


Gráfico 33. Normas y Reglamentos

Análisis: El 64% de los empleados de Porvenir S.A creen plenamente que las normas, procedimientos, manuales etc, son los necesarios para trabajar con agilidad, con un grado de calificación de excelente; un 20% creen que son muy buenos y un 8% que son buenos; por otro lado, el 8% del personal creen que no es lo suficiente, dando como resultado, una calificación aceptable.

17.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 23.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 17

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	16	64%
	los q calificaron menos de 10	9	36%
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	3	12%
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y lo objetivos.	4	16%
E	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas,	2	8%

procedimientos y controles.

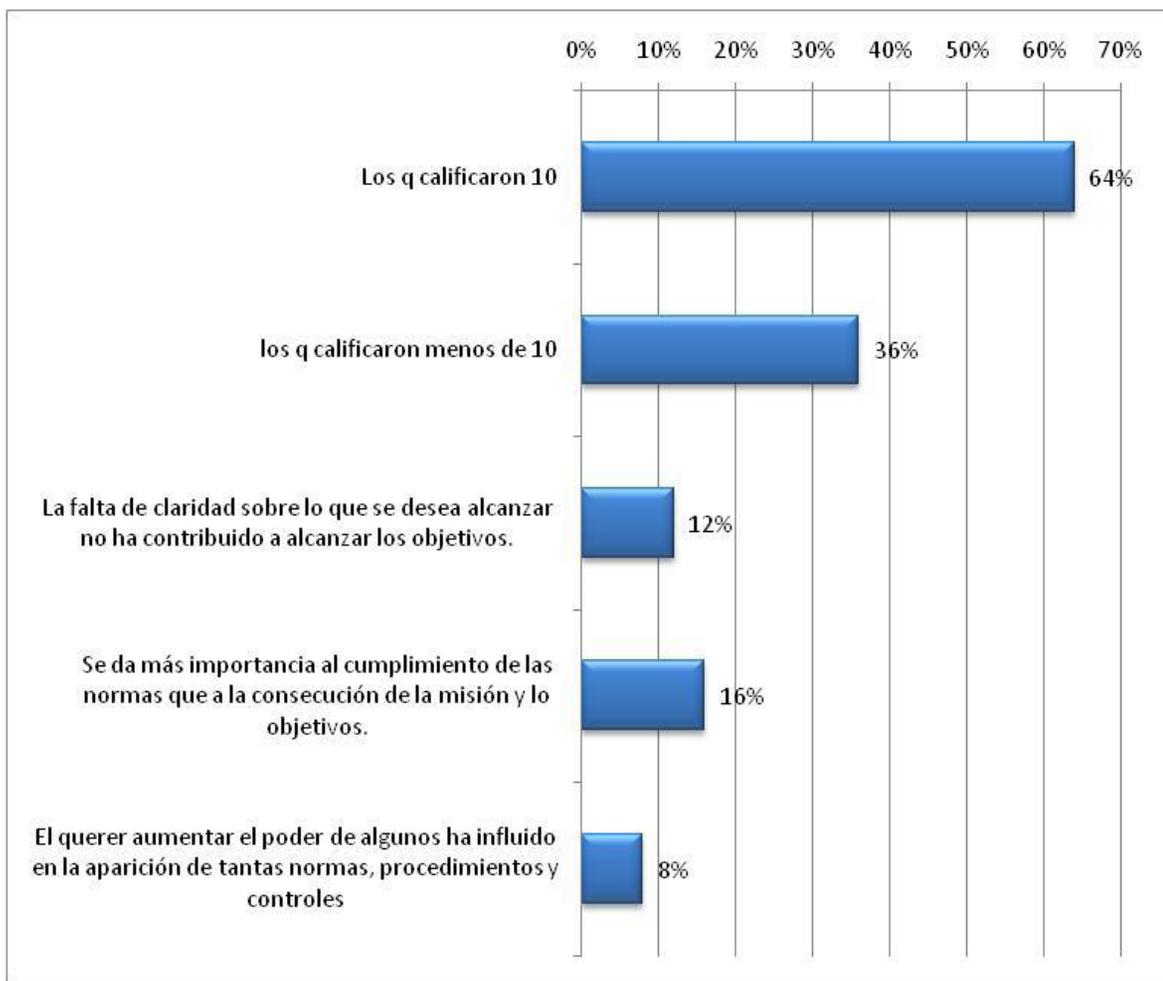


Gráfico 34. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 17.

17.3 Soluciones Propuestas Por Los Encuestados Del Factor 17:

1. Darle más confianza a los colaboradores de la empresa.
2. Falta más comunicación de los procedimientos, normas, manuales, controles, códigos, etc., existentes en la empresa con el fin de exigir su cumplimiento.
3. Hacer más flexibles los reglamentos de la empresa.

4. Dar a conocer los procedimientos, normas, manuales y controles, etc., si existen, de lo contrario empezar a elaborarlos.

Factor 18. Evaluación del Desempeño

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

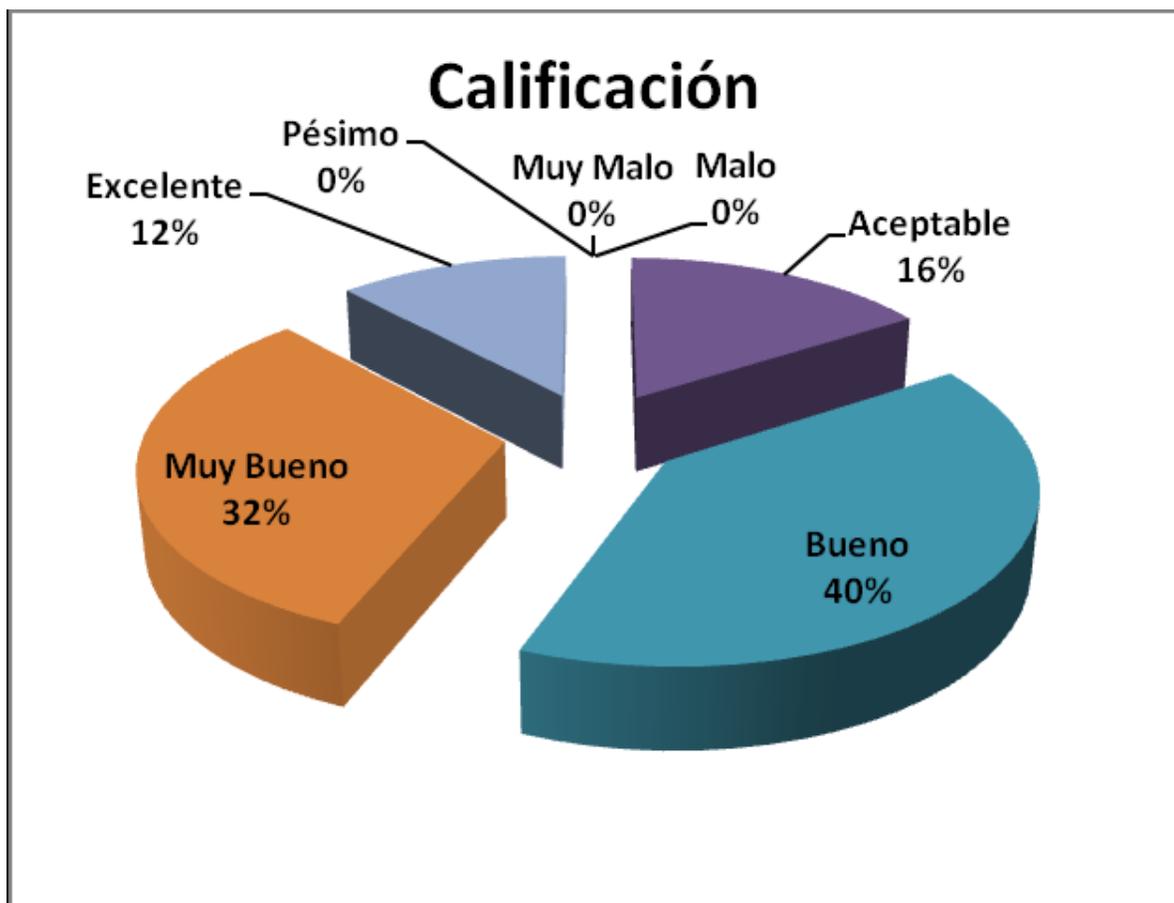


Gráfico 35. Evaluación del desempeño

Análisis: El 12% de los empleados consideran que la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa son los adecuados, otros 32 % de personas consideran que las evaluaciones de desempeño son muy buenas, un 16% considera que las evaluaciones de

desempeño es aceptable y otro 40% lo consideran como bueno. Lo que quiere decir que la mayoría de los empleados se sienten conformes con la evaluación de desempeño y consideran que son los más adecuados.

18.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 24.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 18

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	3	12%
	los q calificaron menos de 10	22	88%
A	Falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	1	4%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	15	60%
F	No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.	6	24%

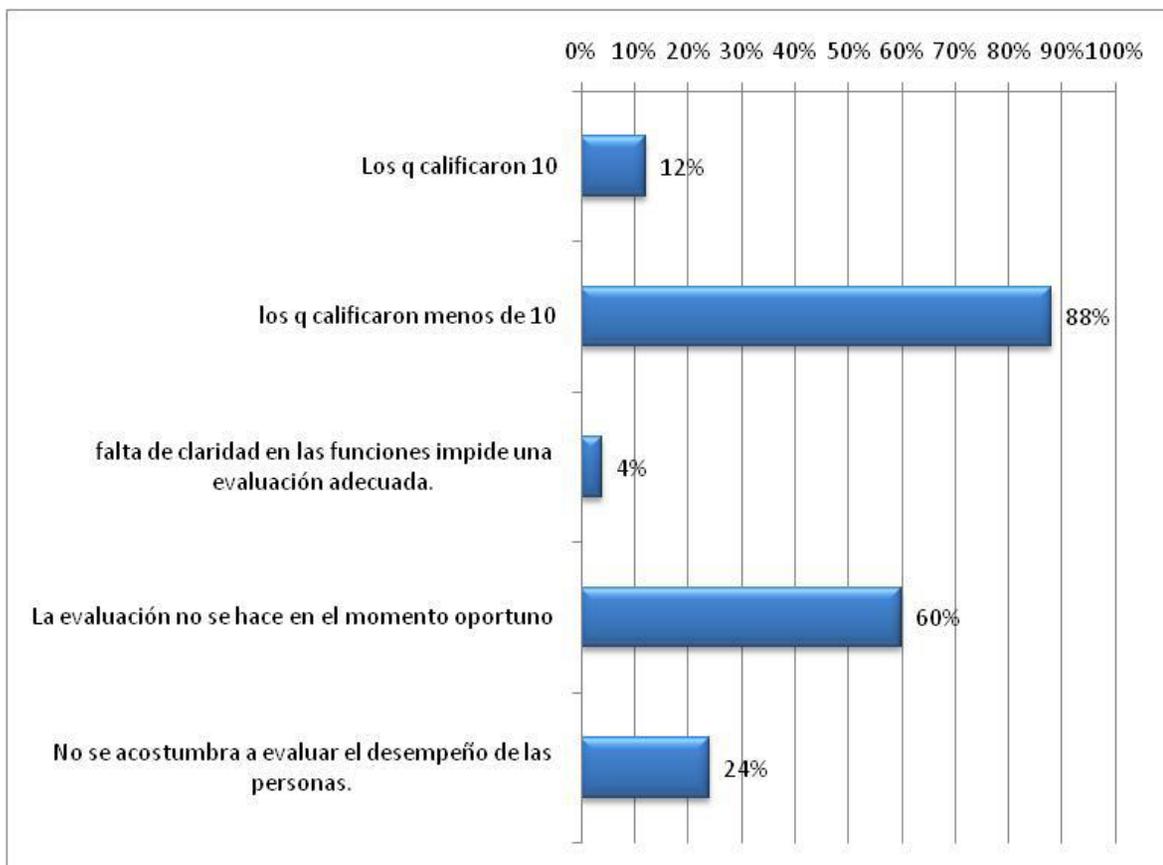


Gráfico 36. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 18.

18.3 soluciones propuestas por los encuestados del factor 18:

1. Tener una política clara y fija de la resolución.
2. Establecer sistemas de evaluación.
3. Desarrollar evaluaciones en el transcurso del contrato.

Factor 19. Comunicación y retroalimentación

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

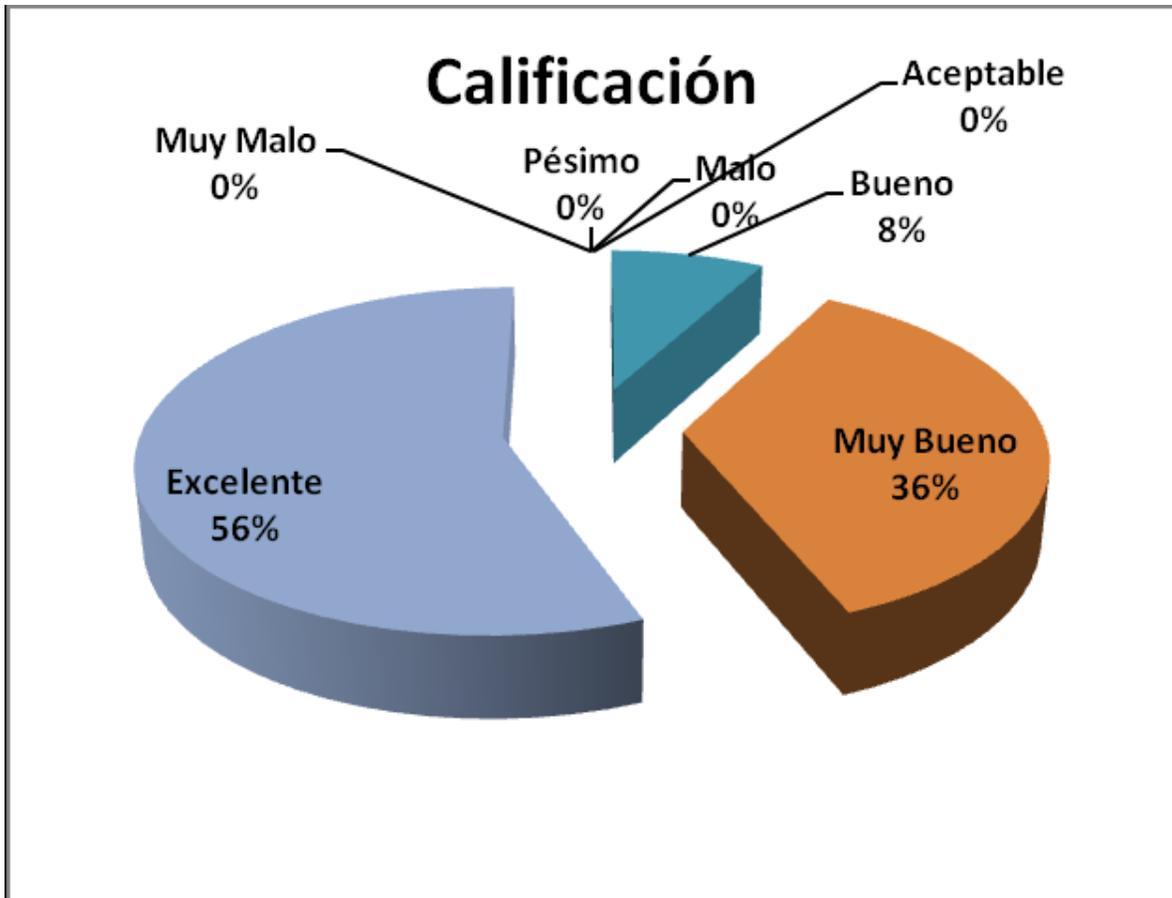


Gráfico 37. Comunicación y retroalimentación

Análisis: La comunicación y retroalimentación entre dirigentes y subordinados se considera como excelente con un 56 %, un 36% de empleados lo consideran muy bueno, un 8 % considera que la comunicación entre dirigentes y subordinados es buena.

19.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 25.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 19

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	14	56%
	los q calificaron menos de 10	11	44%
B	Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	5	20%
D	Los jefes oyen pero no escuchan.	2	8%
F	Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona directamente afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	3	12%
G	Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados.	1	4%

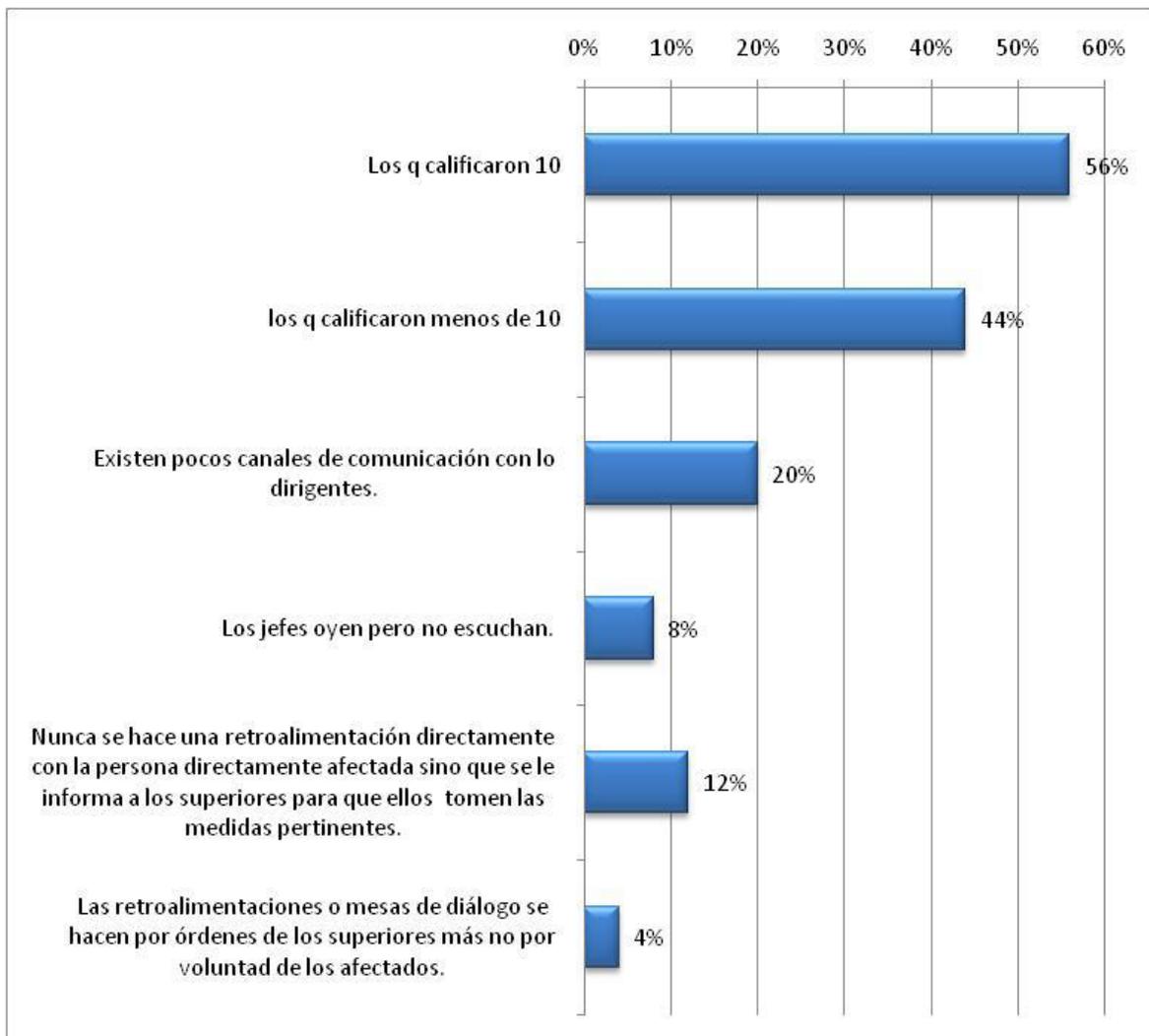


Gráfico 38. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 19.

19.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 19:

1. Mejorar la comunicación con el personal de nuestra área.
2. Para una buena comunicación y retroalimentación se necesita puntualiza más la idea principal y explicar con claridad, por un medio atendible y no por celular.
3. La comunicación debe ser más directa con los empleados.
4. Realizar reuniones con más frecuencia, permitiendo comunicar la situación de la empresa en cualquier aspecto y a su vez retroalimentar soluciones.

Factor 20. Selección e inducción

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

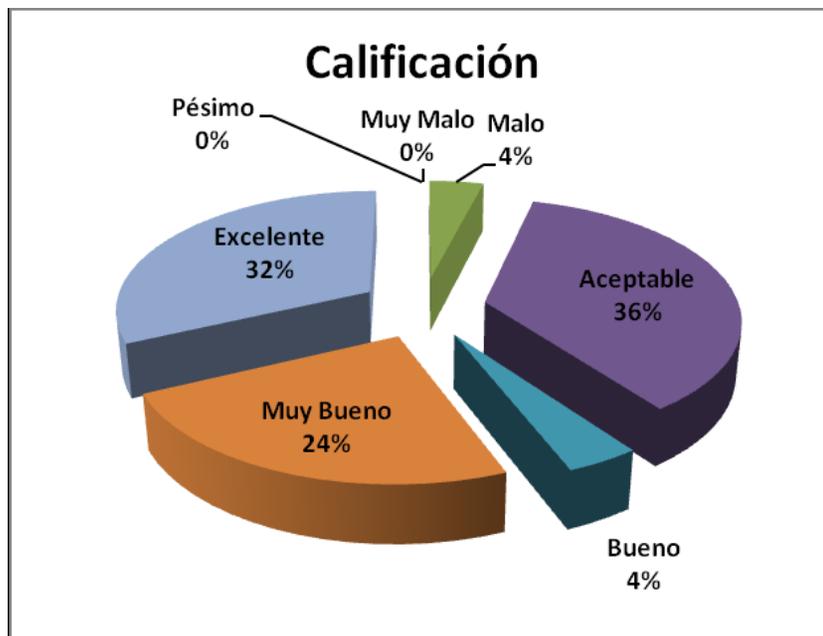


Gráfico 39. Selección e inducción

Análisis: el 32% de los empleados de PORVENIR S.A consideran que la empresa les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima con una calificación excelente, un 24% de los empleados creen que la inducción que se les da es muy buena y un 4% lo considera buena, por otro lado el 36% no considera que se le esté dando una inducción aceptable, y con una calificación de malo del 4%.

20.2 Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 26.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 20

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	8	32%
	los q calificaron menos de 10	17	68%
B	No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	15	60%
E	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.	2	8%

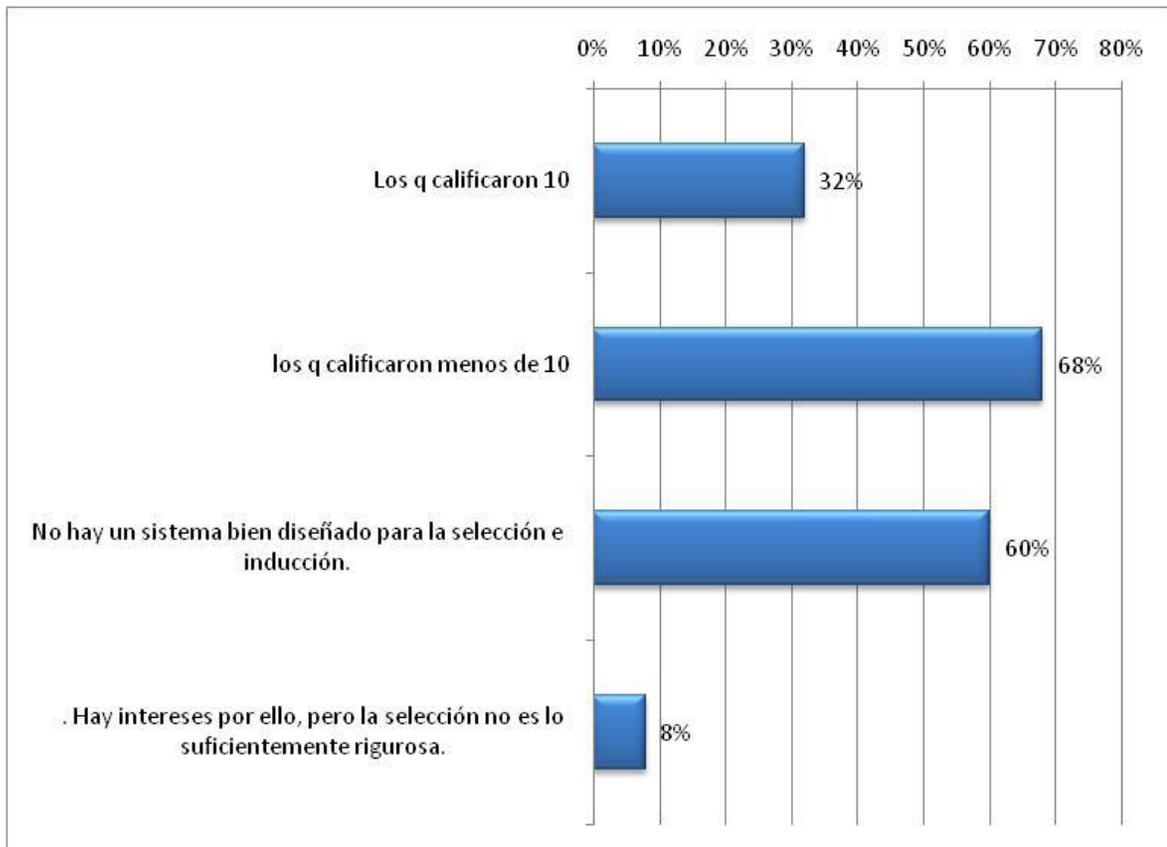


Gráfico 40. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 20.

20.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 20:

1. Desarrollar cursos de inducción.
2. Hacer actividades de inducción al personal que va a ingresar.

Factor 21. Identidad e imagen de la organización

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

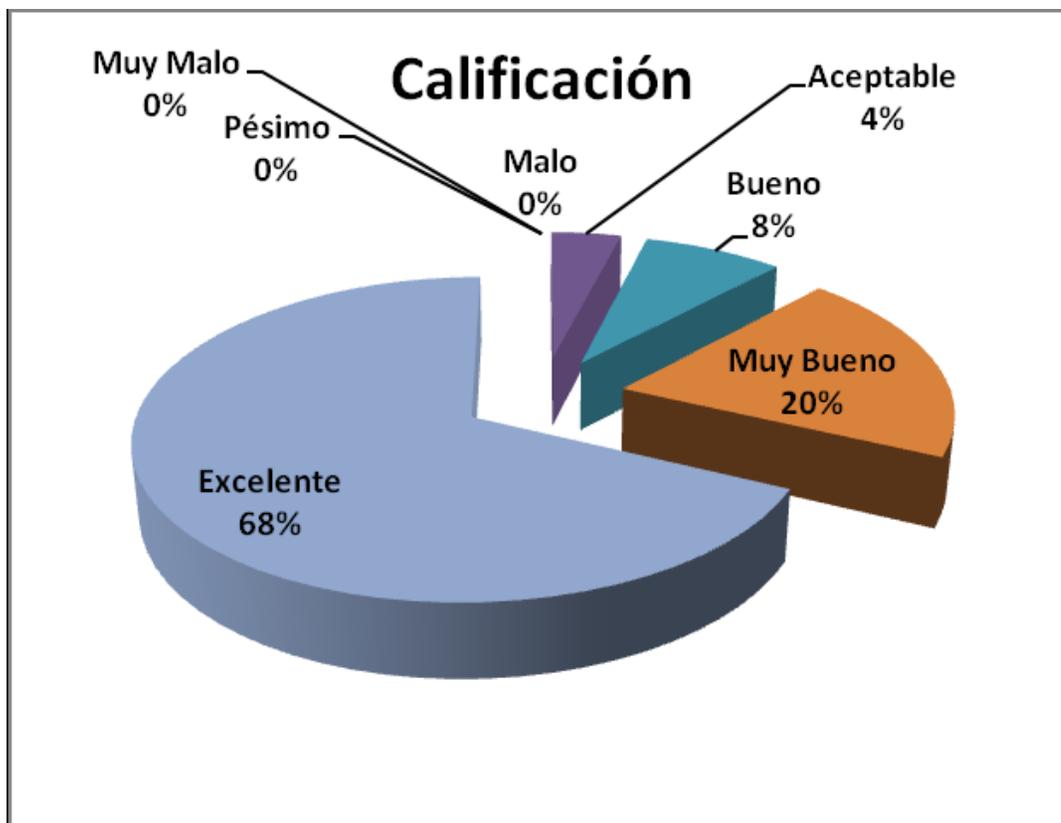


Gráfico 41. Identidad e imagen de la organización

Análisis: Se evidencia que Los empleados de PORVENIR S.A perciben la identidad e imagen de la empresa con una calificación excelente del 68%, un 20% lo califican de muy bueno y el 8% de bueno y tan solo un 4% dicen que es aceptable.

21.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 27.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 21

Ítem	Opción	No.	% / Total
s		Respuesta	encuestados
		s	
	Los q calificaron 10	17	68%
	los q calificaron menos de 10	8	32%
A	Lo único que a la Empresa, Organización o Institución le interesa parece ser...	1	4%
B	Hay preocupación por el mejoramiento continuo.	1	4%
D	El trato a las persona, en general, deja mucho que desear.	1	4%
F	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.	3	12%
G	La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema.	2	8%

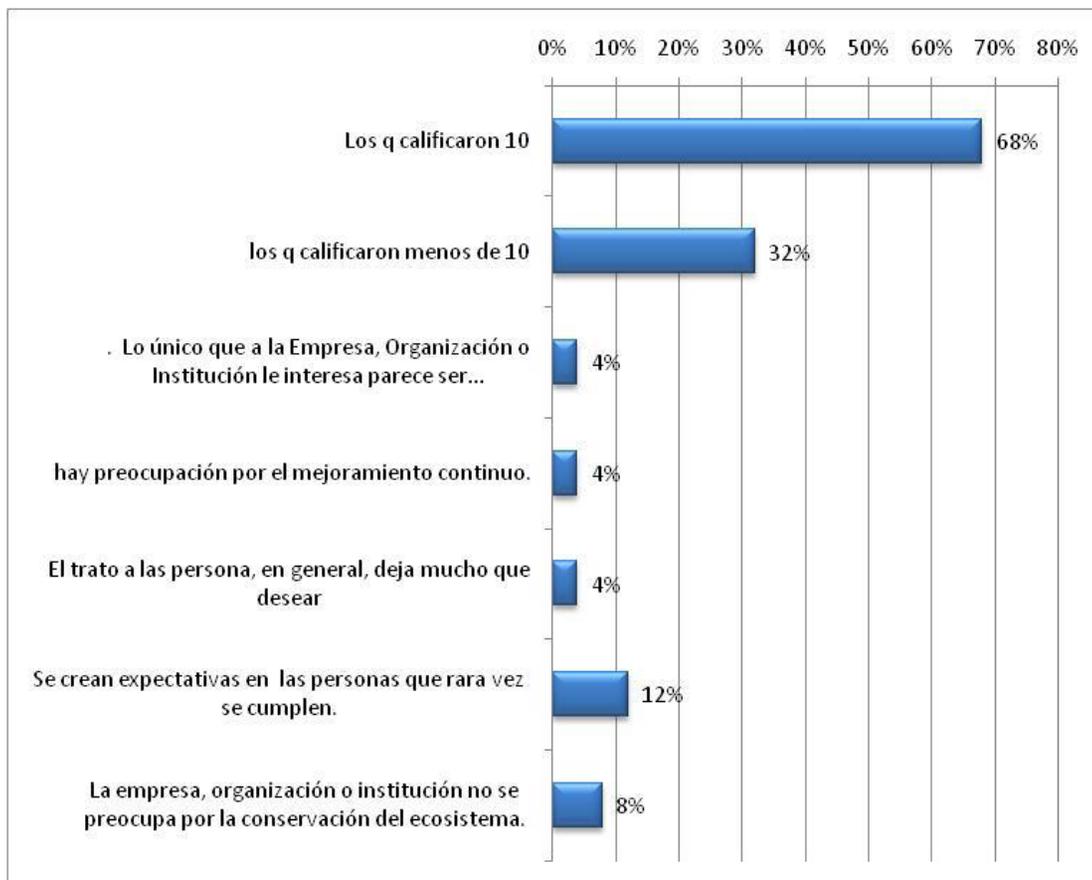


Gráfico 42. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 21.

21.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 21:

1. Definir con más precisión y exigencia sobre la imagen que se promueve.
2. Que la empresa tenga un plan continuo de mejoramiento.

Factor 22. Celebraciones y ceremonias

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

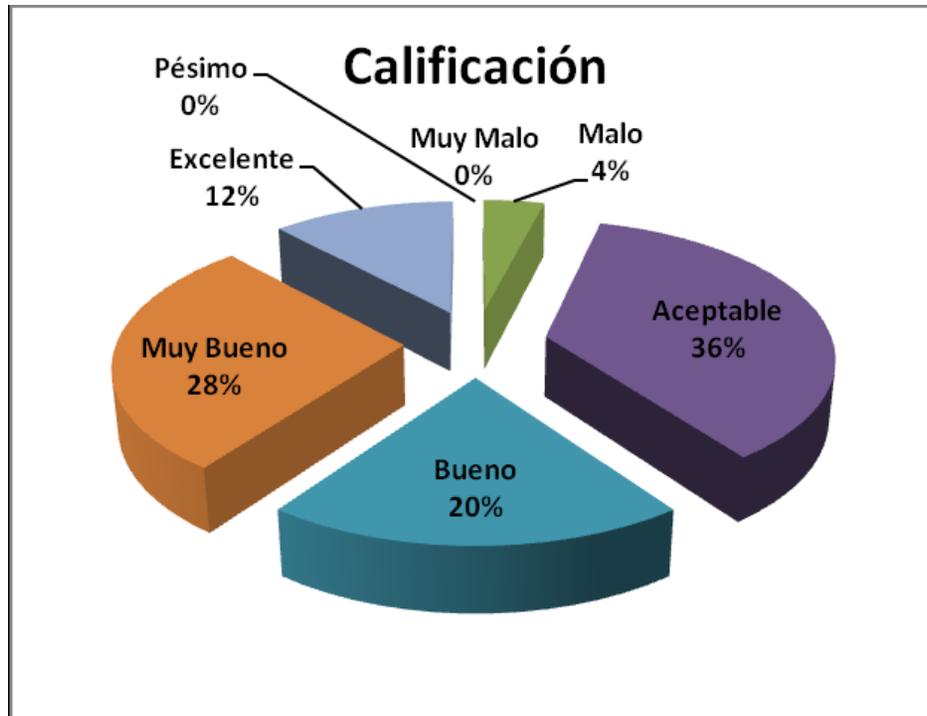


Gráfico 43. Celebraciones y ceremonias

Análisis: Se puede evidenciar el 12 % de los empleados de PORVENIR S.A cree que las celebraciones periódicas contribuyen a mejoramiento del clima laboral, un 28% lo estima como muy bueno y el 20% como bueno. Otras pueden ser las causas para no creer que las celebraciones periódicas no contribuyan al mejoramiento del clima organizacional, ya que el 4% califica de malo y aceptable con el 36%.

22.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 28.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 22

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	3	12%
	los q calificaron menos de 10	22	88%
A	No existen celebraciones.	2	8%
B	Rara vez se realizan.	7	28%
C	Las fechas importantes pasan desapercibidas.	5	20%
D	Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	8	32%

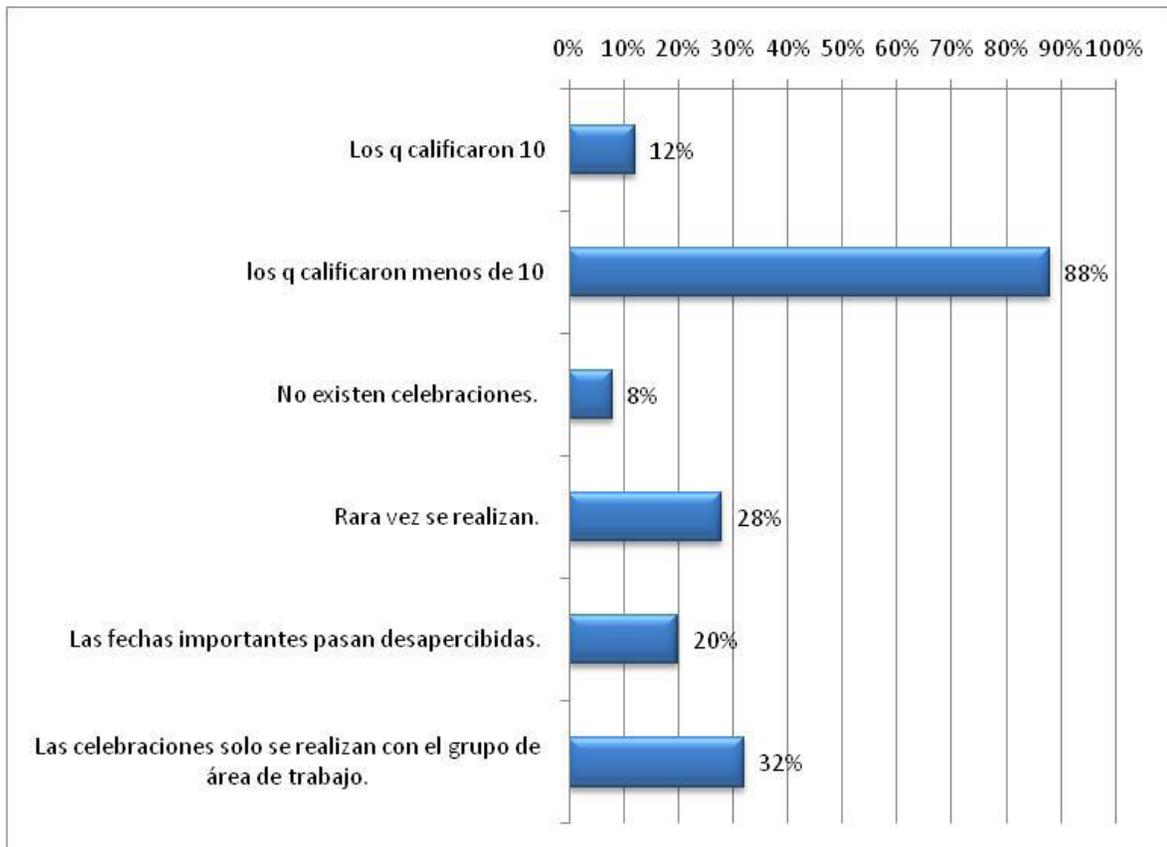


Gráfico 44. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 22.

21.3 Soluciones propuestas por los encuestados del factor 22:

1. Establecer un programa definido de celebración.
2. Hacer eventos de fiestas y celebraciones.
3. Hacer celebraciones con todo el personal de la empresa.

Factor 23. Grupos informales y uso del Tiempo Libre

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

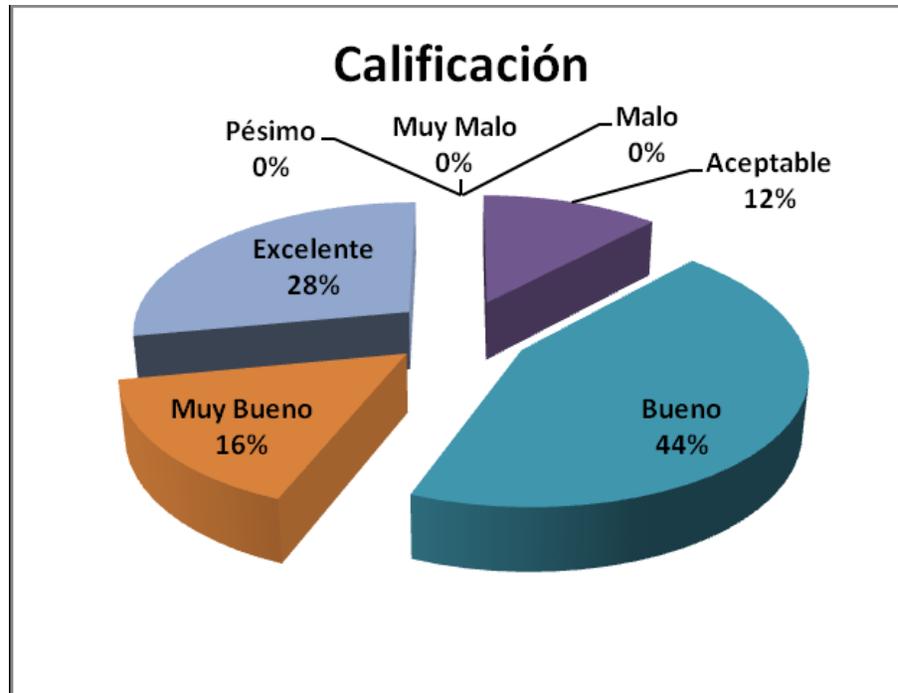


Gráfico 45. Grupos informales y uso del tiempo libre

Análisis: La mayoría de los empleados de PORVENIR S.A si considera que la participación de ellos en actividades informales contribuye a un clima gratificante, ya que la evaluación en este factor arroja una calificación del 28% como excelente, un 16% muy bueno, un 44 % bueno y un 12% aceptable.

23.2 causas que no facilitaron la situación ideal o deseable

Tabla 29.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 23

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	7	28%
	los q calificaron menos de 10	18	72%
A	No me interesa participar en este tipo de actividades.	6	24%
B	La Empresa, Organización o Institución no fomenta ese tipo de actividades.	1	4%
D	La Empresa, Organización o Institución no posee los medios económicos para realizarlas.	1	4%
E	Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	4	16%
F	Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten	6	24%

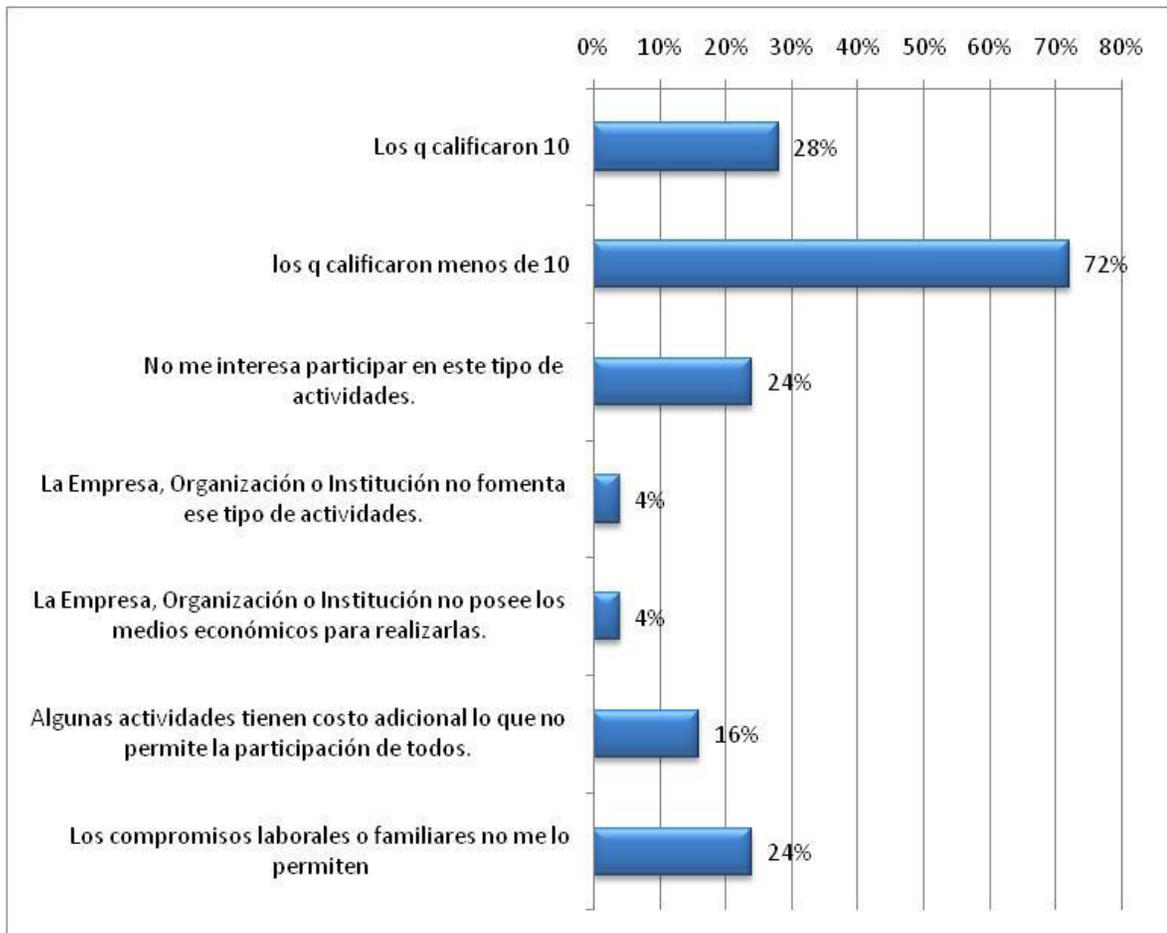


Gráfico 46. Causas que No Facilitaron la Situación Ideal o Deseable Del Factor 23.

21.3 Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor 23:

1. Hacer eventos para participar en los tiempos libres.

Factor 24. Valores

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

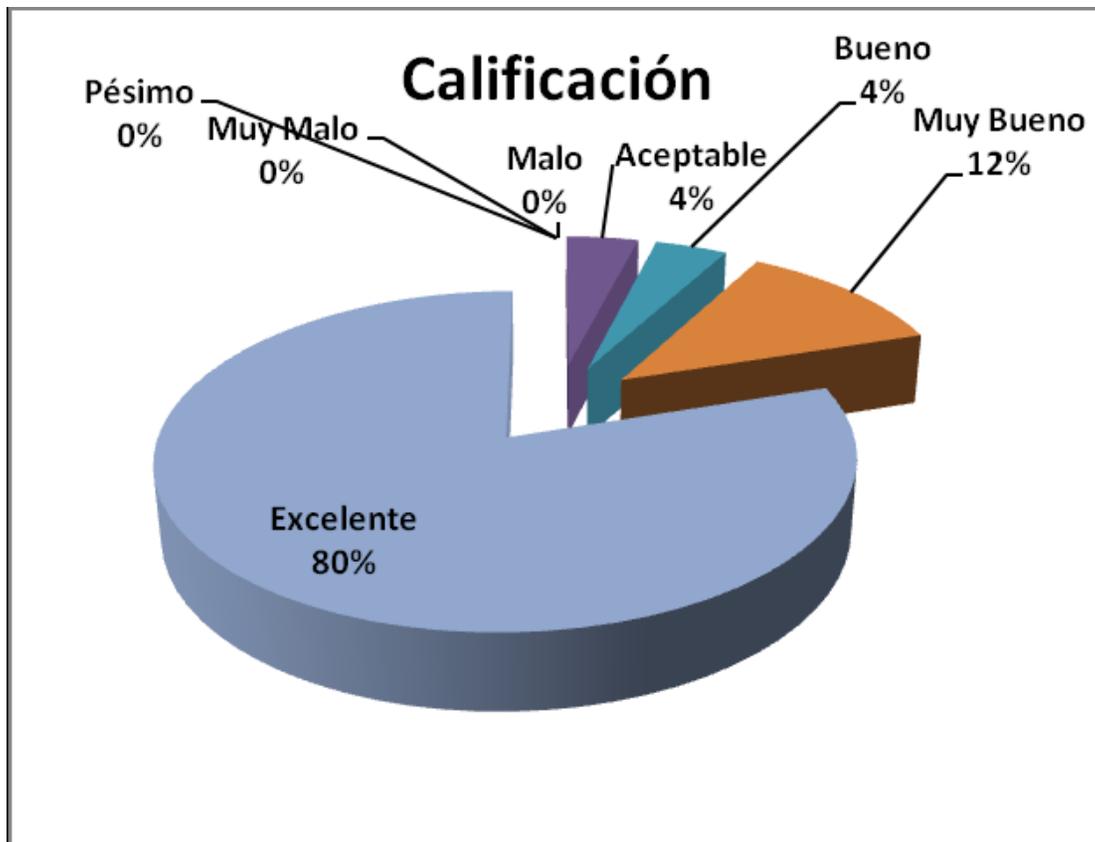


Gráfico 47. Valores

Análisis: En esta evaluación se puede observar que la mayoría de los empleados de PORVENIR S.A percibe que la organización está orientada a los valores como calidez humana, logro y orientación hacia el futuro. En esta evaluación se evidencio que el 80 % califican este factor como excelente, el 12 % como muy bueno, el 4% como bueno y el 4% como aceptable.

24.2 Causas Que No Facilitaron La Situación Ideal O Deseable

Tabla 30.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 24

Ítems	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	20	80%
	los q calificaron menos de 10	5	20%
A	Más que los logros interesan las relaciones interpersonales.	1	4%
C	No son abiertos al cambio.	1	4%
D	Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima al pasado.	1	4%
E	No permiten cambios en los métodos de trabajo.	1	4%
F	El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevo retos.	1	4%

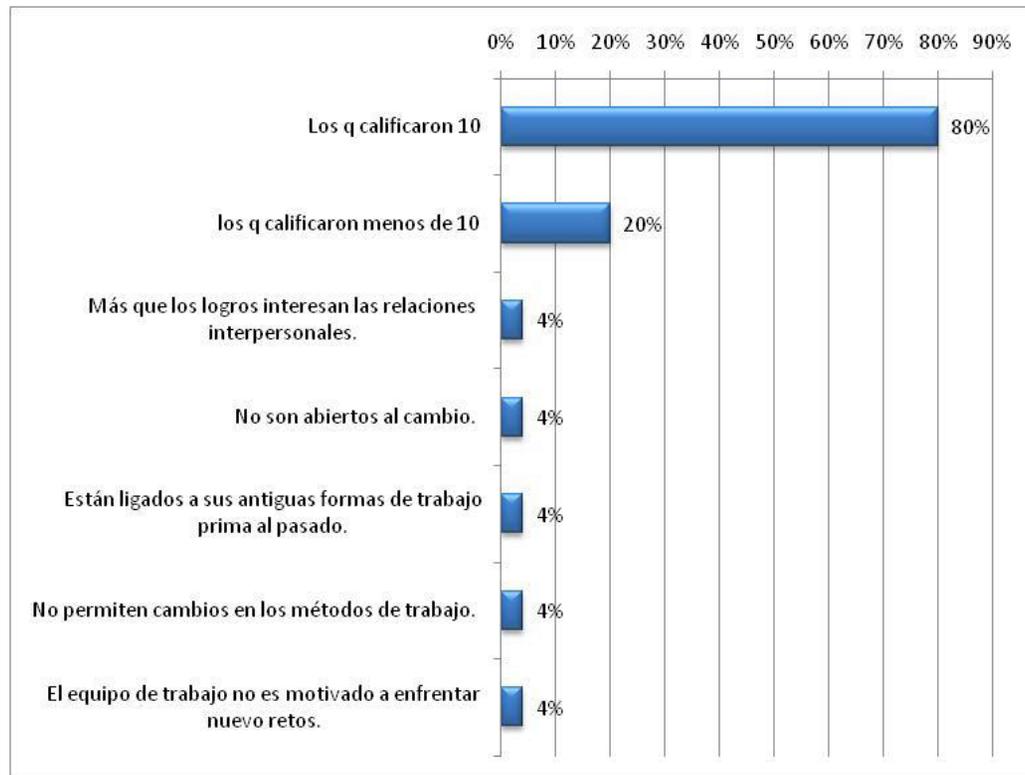


Gráfico 48. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 24.

24.3 Soluciones Propuestas por los Encuestados del Factor 24:

1. Buscar nuevos estilos de valores que correspondan a las necesidades de la sociedad.
2. Integrar las diferentes profesiones.

Factor 25. Subculturas

25.1 ¿Considera usted que la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

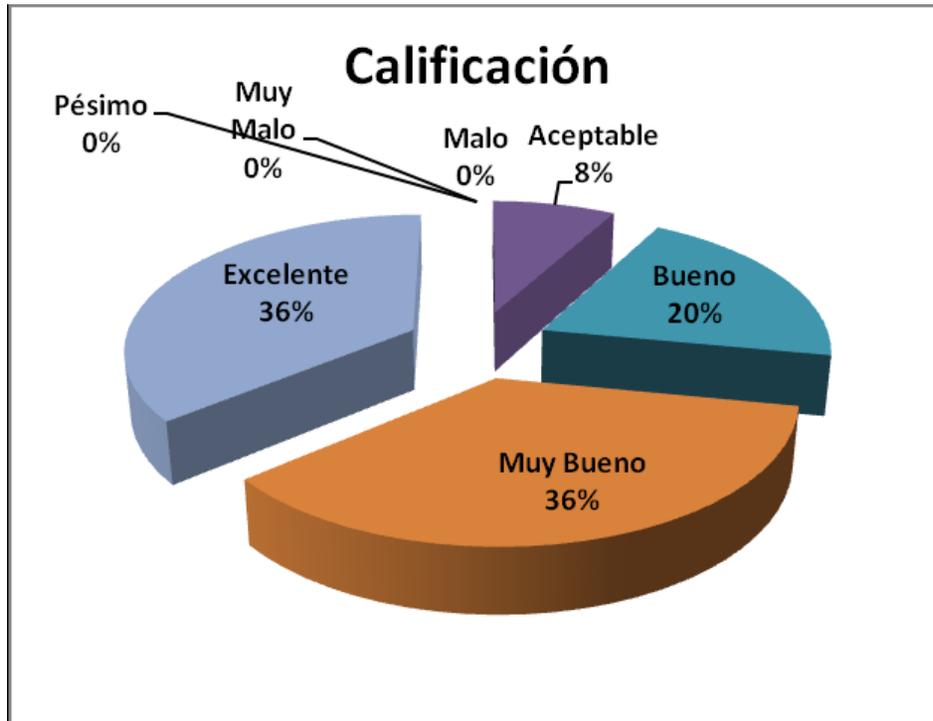


Gráfico 49. Subculturas

Análisis: El 36% del personal percibe que en la organización existe una sola cultura organizacional homogénea y única para todos, ya que los resultados de la evaluación son excelentes, un 36% mas como muy buenas, un 20% como buenas Y el 8% del personal no lo cree así con una calificación aceptable.

Tabla 31.

Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 25

Ítem	Opción	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	9	36%
	los q calificaron menos de 10	16	64%
A	Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	9	36%
B	Los jefes no se mezcla con los empleados.	1	4%
C	Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geológica.	1	4%
D	Cada área funcional es una isla aparte.	4	16%
G	Según la raza o etnia nos organizamos.	1	4%

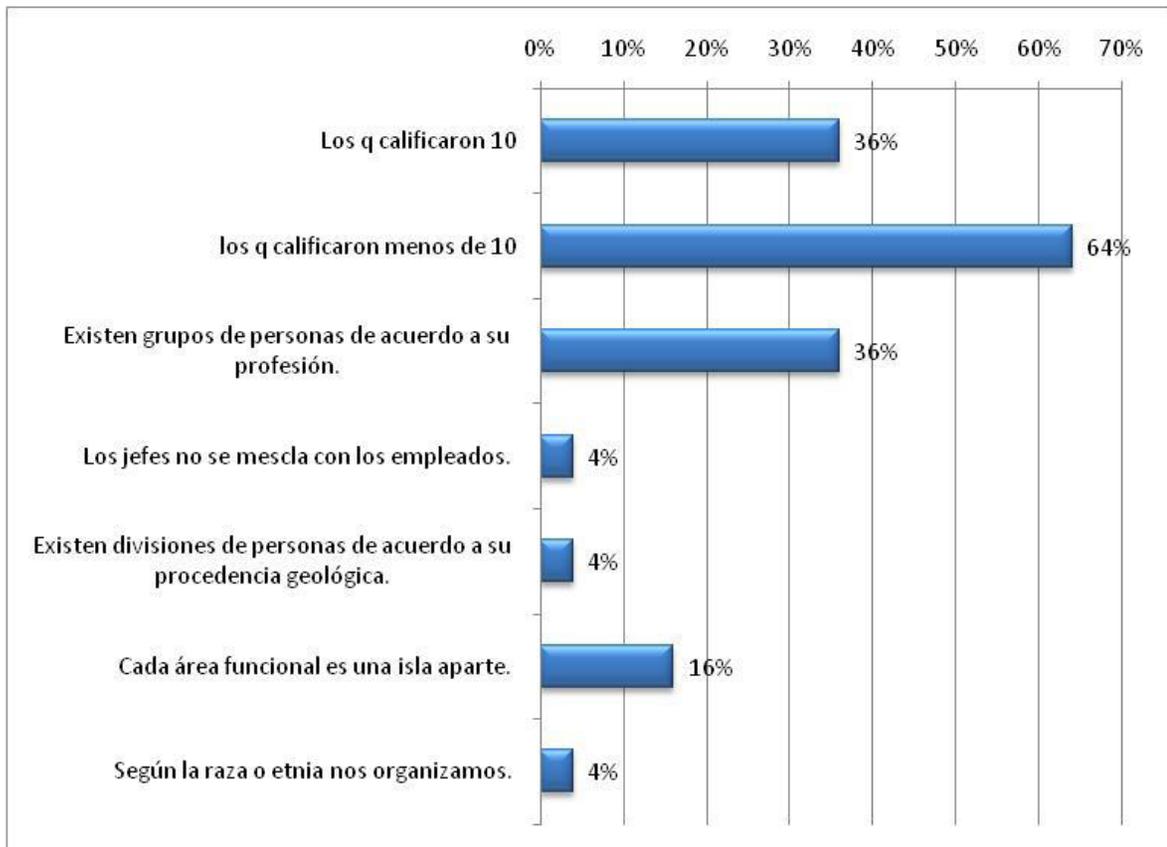


Gráfico 50. Causas que no facilitaron la situación ideal o deseable del factor 25.

25.3 Soluciones Propuestas Por Los Encuestados Del Factor 25:

1. Hacer actividades entre áreas
2. Hacer trabajo en equipo.

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional para la Empresa Porvenir S.A

Oficina Neiva.

Como resultado del análisis de los veinticinco (25) factores que hicieron parte activa del estudio, existen 23 de estos arrojaron una calificación que va desde 0 hasta 7.9, los cuales se segmentan en pésimo, (0,0 – 3,9); malo, (4.0 – 5.9) y aceptable, (6,0 - 7,9).

Se encontró de la calificación consolidada, en el rango de pésimo ningún factor ; mientras que en el rango de malo, se encontró dos factores, de un lado Participación, y por otro, comunicación y retroalimentación; en el rango de aceptable, 21 factores los cuales fueron: Holismo y sinergia, Reconocimiento, Relaciones interpersonales, Evaluación, Selección e inducción, Estabilidad laboral, Estructura organizacional, Proyecto formal de empresa o proyecto institucional, Desarrollo personal , Salario, Liderazgo, Toma de decisiones, Valores, Subculturas, Libertad de expresión, Trabajo gratificante, Normas y reglamentos, Grupos informales, Instalaciones y elementos de trabajo, Solución de conflicto de intereses, Identidad e imagen de la organización.

7. Objetivos del Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa

Porvenir S.A Oficina Neiva.

7.1.1 Objetivo general

- Proveer a PORVENIR S.A OFICINA NEIVA, de herramientas para mejorar el clima organizacional, de acuerdo al resultado de evaluación realizada.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Implementar estrategias que permitan que los funcionarios de PORVENIR S.A OFICINA NEIVA a que conozcan y se empoderen del proyecto institucional.
- Implementar estrategias que mejoren el liderazgo y la motivación en los funcionarios de PORVENIR S.A OFICINA NEIVA.
- Implementar estrategias que mejoren la comunicación en los funcionarios de **PORVENIR S.A OFICINA NEIVA.**

Programa para mejoramiento del clima organizacional de PORVENIR S.A OFICINA NEIVA.

7.2 Estrategias y acciones

- Promover la participación de los empleados en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso a un formato con preguntas como: ¿Qué propones Para fomentar la motivación en los empleados? ¿Por qué? ¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en la empresa para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?
- Los jefes de área y directores deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.
- Identificar Fuentes de desmotivación en los empleados Para esto, cada uno de los jefes o directores debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. El departamento de Talento Humano debe reunir a estos directores y hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros. Igualmente, el departamento de Talento Humano debe evaluar entre los empleados, la percepción que estos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los empleados.

- Implementar actividades de motivación como son: Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo es valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente. Reunirse con el grupo de trabajo. Cada jefe o director debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa. “Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la empresa debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. En este punto son importantes las actividades de reclutamiento y selección, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinado cargo, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeñe. Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados.
- Promover la conformación de los equipos de trabajo. Para esto, el jefe o director de área, debe permitir que se creen los grupos como lo prefieran los subalternos a su cargo, eso sí con un número límite de integrantes y que sus actividades se relacionen para el cumplimiento de los objetivos. Si el departamento o área es de poco personal, se puede conformar un solo equipo, o conformar equipos de dos o tres personas.
- Promover la capacitación como reconocimiento Apoyar la capacitación externa en Universidades o institutos para los empleados más destacados de la empresa. El apoyo radica en la financiación total o parcial de un curso o carrera.
- Delegar autoridad y/o autonomía Asignar tareas especiales a los que muestran iniciativa. Pedir a un empleado que colabore en un proyecto que constituya un reto especial. Darle al empleado más autonomía trabajo.

Responsables

- La responsabilidad de la ejecución y aplicación de este plan de mejora corresponde a la dirección de la seccional, tanto es aspecto de validación de cada una de las actividades como en la puesta en marcha de las mismas, quien a su vez podrá delegar según la estructura, a los jefes de división y/o recursos humanos

- **Presupuesto**

- **Recursos técnicos**

- Auditorio destinado como área de formación.
 - Materiales y Equipo: Cartelera para cada área de circulación de los funcionarios importantes dentro de las instalaciones de la empresa.

- **8.4.2. Recursos económicos**

Se estima un presupuesto aproximado de \$2.190.000 para la ejecución del plan de mejora de clima organizacional de **PORVENIR S.A OFICINA NEIVA**

8. Conclusiones

El clima organizacional juega un papel muy importante en el desempeño de las organizaciones, las cuales buscan constantemente el mejoramiento del mismo, conscientes de su implicación en la productividad de su personal, el posicionamiento de la empresa y el valor agregado que otorga en el actual contexto empresarial.

Se destaca que la inversión que realizan las organizaciones en el mejoramiento del clima organizacional, con un enfoque y objetivos claros, construye un ambiente laboral saludable que fomenta el compromiso de los empleados, mejora la calidad de vida de los mismos y contribuye a su vez al aumento de la productividad para el logro de los objetivos organizacionales.

El desarrollo de este trabajo permitió identificar algunas variables, arrojadas en los resultados de la encuesta de Clima Organizacional en Porvenir S.A oficina Neiva, que influyen y desmejoran el ambiente laboral y por consiguiente el grado de satisfacción y la percepción, que de la organización, que tienen los colaboradores, así como se logró identificar que la efectividad de las organizaciones en materia de clima organizacional, depende de la comprensión de la etapa en la que se encuentran.

Actualmente para Porvenir S.A oficina Neiva, con base en esta información, acorde con la política de gestión del talento humano y teniendo en cuenta la complejidad operacional de la organización, se diseñó un plan para el mejoramiento del clima organizacional, las estrategias planteadas en el documento son para aplicación en el la oficina Neiva, teniendo en cuenta que la organización cuenta con un plan maestro corporativo.

Para la ejecución del plan de acción es de vital importancia que se tengan en cuenta aspectos como el compromiso por parte de las Directoras, quienes son los principales promotores y quienes generan credibilidad en los mandos medios y los colaboradores. Finalmente, y teniendo en cuenta que dimensiones como Credibilidad y Orgullo se encuentran en un nivel medio-alto, pueden convertirse en herramientas a usar para fortalecer y sostener las de más baja valoración, conducida siempre por una comunicación asertiva, abierta, masiva y clara.

9. Anexos

INSTRUMENTO SOBRE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

A continuación encontrarán frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de la empresa PORVENIR S.A OFICINA NEIVA.

Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la empresa, organización o institución. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

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

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

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

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

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

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

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su

interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

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

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

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

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

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACION

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

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

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

6. LIDERAZGO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

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

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

8. TRABAJO GRATIFICANTE

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

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

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

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.

- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- f) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

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

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

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

Se solucionan

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

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

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

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

a) _____

b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESION

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

13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

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

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

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

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

a) _____

b) _____

15. RECONOCIMIENTO

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

Se les valora

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

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

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

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

a) _____

b) _____

16. SALARIO

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

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

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

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida

- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan
- f) La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite
- g) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

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

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

20. SELECCION E INDUCCION

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

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

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

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

h) Otras causas ¿Cuales?

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

a) _____

b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

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

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

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

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

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

- a) _____

- b) _____

b) _____

24. VALORES

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

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

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

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

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

a) _____

b) _____

25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

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

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

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

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

a)

b)

Conocidos los aspectos conceptuales que sustentan el modelo que estamos presentando y que nos han conducido a ubicar los extremos del continuo del clima organizacional, así como el instrumento que nos permite encontrar la información necesaria para su análisis y mejoramiento, veamos ahora los demás elementos del modelo:

10. Bibliografía

ÁLVAREZ, G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). 1992. pp. 51 –79.

ALVES, J. Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte. Barcelona. 2000.124.

BEER, M.(1987)*Perspectives Revitalizing Organization. Change. Process and emergent model*. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1987.4275901>. p. 51

CALDERON, C. Fernando. “Implicaciones del clima organizacional en la productividad y efectividad de la DIAN regional Huila” Revista Gestión y empresa. Universidad Santo Tomás. 2013

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill. 1990.

CHIAVENATO, I. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill. 2002.

CONCALVES, Alexis. Sistema de Clima Organizacional. 1998

CHAPARRO, Espitia. Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Revista Innovar, vol. 16, Bogotá. 2006

DONABEDIAN A. Evaluación de la calidad de la atención médica. En: Investigación sobre servicios de salud: Una antología. Washington DC: OPS/OMS, 1992. p. 382- 404. (Publicación Científica No. 534).

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administration una perspectiva global. Editorial McGrawHill. Décima edición. 1994, Pág. 465. LITWIN, G y STINGER, H. “Organizational Climate”, Editorial Simón & Schuster, Nueva York, 1978.

MÉNDEZ, Álvarez. Carlos Eduardo. “Clima Organizacional en empresas Colombianas 1980 – 2004” Universidad del Rosario. Revista Universidad y Empresa vol. 4. 2005 pág 118.

NORMAS APA (2016). Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA. Universidad EAN. Recuperado de

<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/presentacionde-trabajos/estandar-apa>.

POZO M, C.A Morillejo. Determinantes de la satisfacción laboran en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el trabajo. Ansiedad y estrés. 2005. Pág. 254.

QUINTERO, Niria. AFRICANO, Nelly y FARIA, E. Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. Revista Negotium, Ciencias gerenciales. Vol. 9. Abril 2008. Pág. 33 -51

RINCÓN, E. La Relación Sector Productivo en la Economía de Servicio. Revista Encuentro Educacional Volumen 13 No. 1 enero-abril. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo-Zulia, Venezuela. 2006. Pág.175

ROBBINS, Judge, T. Comportamiento Organizacional. Edición tercera. México. 2009

RUZZIER, M. Antoncic V. Capital humano: estudios de modelos de calidad en la estructura del recurso humano. Jornada de ciencias administrativas. Canadá, 2007. Pág. 22 - 25

SANTOS C., A., Rodríguez A., I. y Paz L., C.R. Capital humano y e-RRHH. Ingeniería Industrial, 2007. Pág. 3-8.

SPECTOR, P. Psicología industrial y organizacional: investigación y prácticas. México. Manual moderno. 2002 PICON, Duarte. Ana María. Estudio del clima organizacional en la

empresa Colombiana de Extrusión EXTRUCOL S.A. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de psicología. 2008. Pág. 26.

VENÚTOLO, E. Estudio del clima laboral y la productividad en las empresas pequeñas y medianas: tesis doctoral Universidad Politécnica de Valencia. Argentina 2009

ZOHURUL, ISLAM y SIENGTHAI, SUNUNTA (2009). Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone., 2009. Citado por Huert, P., Pedraja, L., Contreras, S., Almodóvar, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4, (2011), pp. 658-676.