



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Neiva, 26 de julio de 2021

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Aureng Ortiz Martinez con C.C. 1130621678 de Cali.

Yorledy Alexandra Rodriguez Polania con C.C. 1075280028

Marcela Tovar Tovar con C.C. 26424233 de Neiva.

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado, Aureng Ortiz Martinez, Yorledy Alexandra Rodriguez y Marcela Tovar Tovar titulado : EVALUACION Y PLAN DE MEJORAMIENTO INTERNACIONAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE PROFESSIONAL CONSULTING SERVICES, UN ESTUDIO COMPARATIVO COLOMBIA - ESTADOS UNIDOS, Huila, presentado y aprobado en el año 2021 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.

Vigilada Mineducación

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



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: RODRIGO A. CORTI

Firma: Aureng Ortiz M.

Firma: Yorledy A. Rodriguez

Vigilada Mineducación

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



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: EVALUACION Y PLAN DE MEJORAMIENTO INTERNACIONAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE PROFESSIONAL CONSULTING SERVICES, UN ESTUDIO COMPARATIVO COLOMBIA - ESTADOS UNIDOS

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ortiz Martínez Rodríguez Polanía Tovar Tovar	Aureng Yorledy Alexandra Marcela

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: Especialización en alta gerencia

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2021 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 93

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: No

MATERIAL ANEXO: Archivo en Pdf

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

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Liderazgo	Leadership	6. Satisfacción	Satisfaction
2. Motivación	Motivation	7. Productividad	Productivity
3. Decisiones	Decisions	8. Eficiencia	Efficiency
4. Percepción	Perception	9. Bienestar	Well-being
5. Organización	Organization	10. Participación	Participation



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

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Las investigaciones sobre clima organizacional son cada vez más relevantes a nivel mundial y un país como Colombia no puede ser la excepción. La preocupación continua de las organizaciones por encontrar una mejor capacidad de producción y ofrecer servicios de calidad que redunden en mayores ingresos económicos, trae consigo la implementación de estrategias que no favorecen el clima organizacional de la empresa, ya que descuidan a sus colaboradores por la presión del cumplimiento de metas en el menor tiempo posible. Sin embargo, este no es el mejor camino, el descuido del desarrollo personal de los colaboradores conlleva a largo plazo a la disminución del rendimiento, menor motivación por el trabajo, deserción laboral y enfermedades laborales, entre otras.

El presente proyecto pretende dar solución a esta dificultad en una organización en particular, evaluando y diseñando un plan de mejoramiento de clima organizacional en la empresa "Professional Consulting Services" con sedes en Colombia y Estados Unidos. En primer lugar, se medirá la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional, posteriormente se identificarán las causas que interfieren positiva y negativamente en este clima, en tercer lugar, se describirán las soluciones que propongan los colaboradores para mejorar las dificultades, en seguida se realizará un análisis comparativo entre las dos sedes de la empresa y por último, se realizará el plan de mejoramiento tomando como referencia el desarrollo de las actividades antes mencionadas.


ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Research on organizational climate is increasingly relevant worldwide and a country like Colombia cannot be the exception. The continuous concern of organizations to find a better production capacity and offer quality services that result in greater economic income, brings with it the implementation of strategies that do not favor the organizational climate of the company, since they neglect their collaborators due to pressure of meeting goals in the shortest time possible. However, this is not the best way, neglect of the personal development of employees leads in the long term to decreased performance, less motivation for work, job desertion and occupational diseases, among others.

This project aims to solve this difficulty in a particular organization, evaluating and designing an organizational climate improvement plan in the company "Professional Consulting Services" with offices in Colombia and the United States. In the first place, the employees' perception of the organizational climate will be measured, later the causes that positively and negatively interfere in this climate will be identified, thirdly, the solutions proposed by the collaborators to improve the difficulties will be described, then the carry out a comparative analysis between the two headquarters of the company and finally, the improvement plan will be carried out taking as a reference the development of the aforementioned activities.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma: 

Vigilada Mineducación

**EVALUACION Y PLAN DE MEJORAMIENTO INTERNACIONAL DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE PROFESSIONAL CONSULTING SERVICES, UN ESTUDIO
COMPARATIVO COLOMBIA - ESTADOS UNIDOS**

**MARCELA TOVAR TOVAR
AURENG ORTIZ MARTINEZ
YORLEDY ALEXANDRA RODRIGUEZ POLANIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACION PRESENTADO EN
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
NEIVA – HUILA**

2021

Tabla de Contenido

Introducción	4
Formulación Del Problema	8
Descripción del Problema	8
Justificación	9
Amplitud y Delimitación del Problema	10
Preguntas de Investigación	11
Hipótesis	12
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
Marcos de Estudio.....	13
Revisión de la Literatura y Estado del Arte	13
Antecedentes Internacionales.....	13
Antecedentes Nacionales	14
Marco Teórico.....	15
Antecedentes Clima Organizacional.....	15
Definición Clima Organizacional	15
Tipos de Clima Organizacional	17
Dimensiones del Clima Organizacional.....	19
Medición del Clima Organizacional	20
Instrumentos para Evaluar Clima Organizacional	21
Marco Conceptual.....	22
Clima Organizacional	22
Definiciones	23

Marco Contextual.....	24
Historia.....	24
Misión.....	25
Visión.....	25
Organigrama de la Compañía	25
Aspectos Metodológicos.....	27
Tipo de Investigación.....	27
Población y Muestra	27
Fases del Estudio.....	27
Fase 1. Diagnóstico del clima organizacional de la empresa “Profesional Consulting Services”	27
Fase 2. Identificación de las causas positivas y negativas que intervienen en el clima organizacional de la empresa	28
Fase 3. Descripción de las soluciones propuestas por los colaboradores	28
Fase 4. Análisis comparativo internacional (Colombia-Estados Unidos) de los resultados de clima organizacional	28
Fase 5. Diseño del plan de mejoramiento de clima organizacional	28
Fuentes de Información.....	29
Técnicas y Herramientas de Recolección de Información.....	29
Técnicas para la Evaluación de Resultados	30
Resultados.....	31
Conclusiones.....	89
Referencias bibliográficas.....	90

Índice de Tablas

Tabla 1. Clima organizacional de Likert.....	17
Tabla 2. Clima organizacional de Litwin y Stinger	18
Tabla 3. Los “Climas” en la organización	19
Tabla 4. Dimensiones del clima organizacional	19
Tabla 5. Instrumentos que evalúan clima organizacional.....	21
Tabla 6. Definiciones de clima organizacional.....	22
Tabla 7. Perfil general dimensiones clima organizacional.....	31

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la organización.....	26
Figura 2. Proyecto formal de empresa Colombia - Estados Unidos	33
Figura 3. Proyecto formal de empresa, causas Colombia - Estados Unidos.....	33
Figura 4. Estructura organizacional Colombia – Estados Unidos	34
Figura 5. Estructura organizacional, causas Colombia – Estados Unidos	35
Figura 6. Participación Colombia – Estados Unidos	36
Figura 7. Participación, causas Colombia – Estados Unidos.....	37
Figura 8. Instalaciones y elementos de trabajo Colombia – Estados Unidos	38
Figura 9. Instalaciones y elementos de trabajo, causas Colombia – Estados Unidos.....	40
Figura 10. Holismo y sinergia Colombia – Estados Unidos.....	41
Figura 11. Holismo y sinergia Colombia – Estados Unidos.....	42
Figura 12. Liderazgo, Colombia – Estados Unidos	43
Figura 13. Liderazgo, causas Colombia – Estados Unidos.....	44
Figura 14. Toma de decisiones, Colombia – Estados Unidos.....	45
Figura 15. Toma de decisiones, causas Colombia – Estados Unidos	46
Figura 16. Trabajo gratificante, Colombia – Estados Unidos.....	47
Figura 17. Trabajo gratificante, causas Colombia – Estados Unidos	48
Figura 18. Desarrollo personal, Colombia – Estados Unidos.....	49
Figura 19. Desarrollo personal, causas Colombia – Estados Unidos	50
Figura 20. Relaciones interpersonales Colombia – Estados Unidos.....	51
Figura 21. Relaciones interpersonales, causas Colombia – Estados Unidos	52
Figura 22. Calidad del servicio al cliente interno, Colombia – Estados Unidos	53
Figura 23. Calidad del servicio al cliente interno, causas Colombia – Estados Unidos	54
Figura 24. Solución de conflictos de intereses, Colombia – Estados Unidos.....	55
Figura 25. Solución de conflictos de intereses, causas Colombia – Estados Unidos	56
Figura 26. Libertad de expresión, Colombia – Estados Unidos	57
Figura 27. Libertad de expresión, causas Colombia – Estados Unidos	58
Figura 28. Estabilidad laboral, Colombia – Estados Unidos	59
Figura 29. Estabilidad laboral, causas Colombia – Estados Unidos.....	60
Figura 30. Reconocimiento, Colombia – Estados Unidos	61

Figura 31. Reconocimiento, causas Colombia – Estados Unidos.....	62
Figura 32. Salario, Colombia – Estados Unidos.....	63
Figura 33. Salario, causas Colombia – Estados Unidos.....	64
Figura 34. Normas y reglamento Colombia – Estados Unidos.....	65
Figura 35. Normas y reglamento, causas Colombia – Estados Unidos	67
Figura 36. Normas y reglamento, causas Colombia – Estados Unidos	68
Figura 37. Evaluación de desempeño, causas Colombia – Estados Unidos	69
Figura 38. Evaluación de desempeño, causas Colombia – Estados Unidos	70
Figura 39. Evaluación de desempeño, causas Colombia – Estados Unidos	72
Figura 40. Selección e inducción Colombia – Estados Unidos	73
Figura 41. Selección e inducción, causas Colombia – Estados Unidos.....	74
Figura 42. Identidad e imagen Colombia – Estados Unidos.....	75
Figura 43. Identidad e imagen Colombia – Estados Unidos.....	76
Figura 44. Celebraciones y ceremonias Colombia – Estados Unidos	77
Figura 45. Celebraciones y ceremonias, causas Colombia – Estados Unidos	78
Figura 46. Grupos informales y uso del tiempo Colombia – Estados Unidos.....	79
Figura 47. Grupos informales y uso del tiempo, causas Colombia – Estados Unidos	81
Figura 48. Valores Colombia – Estados Unidos.....	82
Figura 49. Valores, causas Colombia – Estados Unidos	83
Figura 50. Subculturas Colombia – Estados Unidos	84
Figura 51. Subculturas, causas Colombia – Estados Unidos	86

Introducción

Las investigaciones sobre clima organizacional son cada vez más relevantes a nivel mundial y un país como Colombia no puede ser la excepción. La preocupación continua de las organizaciones por encontrar una mejor capacidad de producción y ofrecer servicios de calidad que redunden en mayores ingresos económicos, trae consigo la implementación de estrategias que no favorecen el clima organizacional de la empresa, ya que descuidan a sus colaboradores por la presión del cumplimiento de metas en el menor tiempo posible. Sin embargo, este no es el mejor camino, el descuido del desarrollo personal de los colaboradores conlleva a largo plazo a la disminución del rendimiento, menor motivación por el trabajo, deserción laboral y enfermedades laborales, entre otras.

En Colombia, este tema sigue siendo descuidado, las empresas siguen la tendencia de disminuir su planta de personal y aumentar las responsabilidades para cada uno de ellos, aunado a las condiciones laborales precarias, donde se sigue también la tendencia de contratos laborales sin las condiciones básicas de seguridad social (salud, pensión y arl) o tiempo de contratación, lo que genera baja incertidumbre, mayores niveles de estrés y por ende, un clima organizacional pobre. Debido a estas razones, se hace estrictamente necesario desarrollar proyectos de diagnóstico que permitan conocer el clima organizacional de una empresa y a partir de ello, generar estrategias que aporten positivamente al desarrollo personal y empresarial de todos los colaboradores.

El presente proyecto pretende dar solución a esta dificultad en una organización en particular, evaluando y diseñando un plan de mejoramiento de clima organizacional en la empresa “Professional Consulting Services” con sedes en Colombia y Estados Unidos. En primer lugar, se medirá la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional, posteriormente se identificarán las causas que interfieren positiva y negativamente en este clima, en tercer lugar, se describirán las soluciones que propongan los colaboradores para mejorar las dificultades, en seguida se realizará un análisis comparativo entre las dos sedes de la empresa y por último, se realizará el plan de mejoramiento tomando como referencia el desarrollo de las actividades antes mencionadas.

Formulación Del Problema

Descripción del Problema

En la actualidad, el desarrollo de la industria y la economía moderna hace que las empresas sean más rigurosas con las labores que realizan sus empleados, desarrollando estrategias innovadoras para aumentar su capacidad de servicio y producción. No obstante, estas dinámicas en algunas ocasiones no contribuyen al mantenimiento adecuado del clima organizacional, lo que puede ser indirectamente negativo para los objetivos económicos de la empresa (Talledo & Ugaz, 2019). Sumada a esta dificultad se encuentra la poca relevancia que en algunas organizaciones le otorgan al tema en cuestión, donde existen pocas o nulas estrategias enfocadas en mantener o mejorar su clima organizacional.

En este sentido, esas organizaciones no identifican el clima organizacional como uno de los aspectos más importantes a ser tenidos en cuenta para entender el buen desarrollo individual y grupal de los colaboradores que la conforman, ya que afecta de manera positiva o negativa la productividad y en general el entorno laboral. Una empresa con objetivos enfocados al crecimiento personal de cada uno de sus trabajadores mejora el desempeño en todos sus procesos gracias a la motivación que esto representa, lo que implica también un aumento de la eficiencia y la productividad en los servicios ofrecidos.

Las dificultades asociadas a un clima organizacional pobre derivan directamente en la disminución del rendimiento de los empleados y en la productividad de la empresa, que desencadena en posibles despidos y en una baja rentabilidad económica para la organización. A esta situación negativa no escapan las empresas dedicadas a servicios de Call Center, donde existe un alto índice de deserción laboral vinculado a distintas situaciones como las condiciones laborales (tiempo de contratación, horas laborales, tipo de contrato); sin embargo, el clima organizacional también es un punto relevante a tener en cuenta ya que puede funcionar como mediador en decisiones importantes como continuar o no laborando en una empresa (Larotiele & Andrade, 2020; Restrepo, Ortiz, & Ramírez, 2019).

Por ello, la evaluación del clima organizacional es fundamental para establecer un diagnóstico que permita mejorar las condiciones laborales, entre ellos los factores que influyen en la percepción del clima organizacional por parte de los empleados (sonidos, movimientos, iluminación, ergonomía, entre otros). Además, el diagnóstico puede contribuir a la toma de

decisiones por parte de la gerencia y el diseño de estrategias de mejora de las condiciones laborales que le permitan mejorar a la empresa la calidad de sus servicios y la productividad derivada (Larotiele & Andrade, 2020).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la presente investigación busca caracterizar la percepción del clima organizacional de los integrantes de la empresa “Profesional Consulting Services” Colombia y comparar los resultados con la sede Estados Unidos; adicionalmente, se diseñará un plan de mejoramiento con el propósito de fortalecer los aspectos en los cuales se identifiquen fallas o debilidades. Teniendo en cuenta que es una empresa del sector privado que está en proceso de crecimiento, este trabajo puede ser de gran ayuda para la implementación de mejoras o toma de decisiones que apunten al logro de los objetivos de crecimiento de la organización.

Justificación

La competitividad entre empresas con el fin de tener una mayor participación en el mercado económico a través de la mejoría en la eficiencia de sus procesos, calidad de sus servicios y cumplimiento de sus metas de productividad ejercen una presión constante sobre el personal vinculado a la organización. Dicha situación deriva en la exposición a constantes situaciones de estrés que en ocasiones deteriora el ambiente laboral al interior de las empresas por falta de estrategias que propendan por mejorar el clima organizacional. Por estas razones, es importante conocer la percepción de los empleados en cada uno de los elementos que componen el clima organizacional, ya que múltiples factores pueden influir de forma positiva o negativa (Sarmiento & Torres, 2017).

Entre los factores que inciden en el clima organizacional se encuentra la estabilidad laboral, los horarios de trabajo, las actividades que propenden por el desarrollo personal y profesional, los espacios de participación en las decisiones importantes de la organización y las actividades de esparcimiento, entre otras (García, 2009). De la sinergia adecuada entre la alta dirección y los empleados de la empresa depende el adecuado funcionamiento organizacional y el cumplimiento de las metas planteadas que traen consigo mayor productividad y beneficios económicos. Las investigaciones han demostrado que dicha sinergia es esencial, todas las partes interesadas se verán beneficiadas si se tiene en cuenta el bienestar tanto de la empresa como del personal que se

desempeña en ella, y para ello es fundamental el diseño de estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional.

En este sentido, la empresa “Professional Consulting Services” sede Colombia y Estados Unidos, no cuentan con estudios previos que permitan conocer la percepción del clima organizacional en su interior, por esta razón es necesario establecer mecanismos que permitan evaluar y comprender la situación actual del clima organizacional de la empresa, con el propósito de identificar las debilidades y las oportunidades de mejora que permitan fortalecer aspectos que influyen directamente en el clima laboral tales como liderazgo colaborativo, igualdad, reconocimiento, desarrollo personal y profesional, autonomía, y remuneración justa. El trabajo en los aspectos mencionados se verá reflejado no solo en la calidad del ambiente laboral sino también en la productividad, calidad y eficacia de los procesos y resultados de la organización.

Amplitud y Delimitación del Problema

Entrar en materia sobre clima organizacional no es fácil, por ese motivo tiene un buen número de definiciones que no se han podido unificar, aumentando la dificultad al momento de realizar una investigación. Para el desarrollo de este trabajo se tendrán en cuenta algunos conceptos de autores relevantes que van a permitir entender un poco más los objetivos de la evaluación.

En este sentido, Méndez (2006) conceptualiza el clima organizacional vinculando los procesos de interacción social de las personas y la influencia que ejerce el sistema de valores, actitudes y creencias sobre ellos. Teniendo en cuenta lo anteriormente citado, el autor da valor a la forma en que las relaciones entre colaboradores están determinadas por la percepción que tienen de otros entornos además del propio. Por su parte, Goncalves (2000) entiende el clima organizacional desde la influencia que ejercen las condiciones y características del contexto laboral sobre las percepciones de los empleados y su comportamiento.

Igualmente, Chiavenato (2000), argumenta que este constructo se define como aquellas cualidades del ambiente laboral que son percibidas por el personal de la empresa y que influyen directamente en el comportamiento de cada uno de ellos. Para García (2003), el clima organizacional son las percepciones y opiniones que el empleado tiene de la empresa para cual trabaja en términos de autonomía, recompensas, cordialidad, consideración y apoyo, entre otras. Finalmente, Sudarsky (1997) considera que el clima organizacional es un constructo holístico, donde intervienen las políticas, las prácticas administrativas y la toma de decisiones, entre otras, y

se convierten en motivación para los equipos de trabajos y el personal que labora en la organización, influenciando en su comportamiento.

Tomando como referencia las definiciones anteriores se identifica una característica en común, las percepciones que los individuos tienen acerca de su organización afecta su comportamiento y esto da cabida a estudios que evalúen dichos comportamientos en términos de clima organizacional (García, 2009). La consideración de los factores que influyen en el rendimiento del personal es clave para mejorar la calidad de los servicios y la productividad de la organización; por ende, la evaluación del estado actual del clima organizacional y la elaboración de planes de mejoramiento a partir del diagnóstico realizado permitirá que los empleados se sientan más cómodos y que la empresa aumente su competitividad.

La presente investigación se delimita a realizar una evaluación y plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa 'Professional Consulting Services' sede Colombia y Estados Unidos que incluye a todo el personal comercial, operativo, de servicio al cliente, administrativo y directivos, para un total de 99 colaboradores. El objetivo es establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a clima organizacional, incluyendo la percepción de los colaboradores y un plan de mejoramiento que aporte al desarrollo óptimo de los procesos y así acrecentar la productividad en la empresa. La presente investigación se llevará a cabo en los meses comprendidos entre febrero y junio de 2021 y la aplicación del instrumento de medición se realizará en el mes de mayo.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional en la empresa Professional Consulting Services sedes Colombia y Estados Unidos y qué alternativas de mejora se pueden implementar?

1. ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados sobre el Clima Organizacional de Professional Consulting Services?
2. ¿Cuáles son los factores que interfieren positiva y negativamente en el clima organizacional de la empresa?
3. ¿Qué alternativas de mejora se pueden plantear a partir del diagnóstico realizado?

Hipótesis

H1: El resultado de la evaluación del clima organizacional de Professional Consulting Services será positivo, lo que permitirá diseñar un plan para fortalecer las estrategias ya implementadas por la empresa.

H2: El resultado de la evaluación del clima organizacional de Professional Consulting Services será negativo, lo que permitirá diseñar un plan de mejoramiento de las dificultades encontradas.

H3: La evaluación del clima organizacional permitirá elaborar un plan de mejoramiento que redundará en beneficios para la empresa, mejorando la comunicación, motivación y participación.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el estado actual del clima organizacional en la empresa Professional Consulting Services sedes Colombia y Estados Unidos y plantear las alternativas de mejora que se consideren.

Objetivos Específicos

1. Medir la percepción que tienen los empleados de Professional Consulting Services sobre el Clima Organizacional.
2. Identificar las causas que interfieren positiva y negativamente en el clima organizacional de la empresa.
3. Identificar las soluciones que los colaboradores proponen.
4. Realizar un análisis comparativo internacional de los resultados a nivel de países Colombia – Estados Unidos.
5. Formular un plan de mejoramiento que permita corregir los aspectos que afectan actualmente el clima organizacional y que a su vez genere un mejor desempeño laboral para los dos países.

Marcos de Estudio

Revisión de la Literatura y Estado del Arte

Antecedentes Internacionales

Sarmiento (2017) analizó los factores que inciden en la percepción del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de una empresa que ofrece servicios de call center, esto con el fin de aumentar las capacidades de liderazgo, mejorar los procedimientos operativos y la comunicación entre empleados. Además, el autor buscó establecer la forma en que el clima laboral es importante para que la empresa cumpla con sus objetivos. Los resultados del estudio evidenciaron relaciones interpersonales tensas entre jefes y personal operativo, identificando un liderazgo de tipo autoritario que afecta el clima organizacional y desencadena en desvinculación laboral. Otros de los aspectos relacionados son la excesiva carga laboral, la presión por el cumplimiento de metas mensuales, poca motivación y escasas oportunidades de desarrollo.

Carrasco (2020) tuvo como objetivo determinar el vínculo entre el clima organizacional y el estrés del personal del área de ventas por call center de una organización de capacitación empresarial. Los autores utilizaron un cuestionario de clima laboral diseñado por Palma (2004) y una escala de estrés laboral de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se aplicó a 67 personas vinculadas a la empresa. Los resultados evidenciaron altos niveles de estrés y una percepción negativa del clima organizacional, además de presentar una correlación significativa entre las variables, lo que indica que a mayor estrés más dificultades en el clima organizacional.

Urruchi (2018) buscaba identificar el vínculo entre clima organizacional y motivación laboral en personal operativo de la empresa 'Digitex-Surco', para ello tuvieron en cuenta variables de cooperación, comunicación, resolución de conflictos y ambiente laboral. En los resultados encontraron correlaciones significativas y moderadas entre clima organizacional y motivación laboral, al igual que en las variables de cooperación, comunicación, conflictos y ambiente laboral. Los autores recomiendan a la empresa facilitar un ambiente idóneo para sus trabajadores con el fin de promover una mayor motivación por los compromisos laborales y así ofrecer un servicio de calidad.

Juño (2017) analizó la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en personal vinculado a call center 'Dynamicall Independencia'. Para la variable clima organizacional, los autores utilizaron un instrumento que consta de 50 indicadores que se pueden

calificar en una escala tipo likert desde muy desfavorable a muy favorable. Para el caso de la satisfacción laboral, utilizaron un cuestionario también de tipo likert que constaba de 26 indicadores. Los resultados del estudio indican una relación positiva y significativa entre las dos variables, ya que a mayor clima organizacional hay una mejor satisfacción laboral percibida por parte de los integrantes de la empresa.

Antecedentes Nacionales

(Vargas & Díaz, 2020) realizó un análisis de la influencia del clima organizacional y la forma de contratación en un grupo de personas vinculadas por tercerización en comparación con colaboradores con contrato directo en Ecopetrol. El autor pretendía identificar diferencias significativas en variables de clima laboral, aspectos psicosociales, motivacionales y formativos entre los dos grupos mencionados. Los resultados evidenciaron que el tipo de contratación no fue una variable que influyera en la percepción del clima organizacional, cuyos índices superaron el 80% de aprobación; no obstante, hubo resultados negativos en aspectos de formación, ya que expresaron inconformidad con falta de capacitaciones y charlas o actualizaciones en su área laboral, entre otras.

Restrepo (2019) tuvo como objetivo caracterizar las condiciones laborales y los componentes del clima organizacional de organizaciones de call center de Colombia. Su trabajo fue desarrollado a través de una revisión bibliográfica donde encontraron que las garantías laborales mejoran el desempeño de los empleados y que las empresas de call center no cuentan con un clima organizacional apropiado en comparación con otras organizaciones, en términos de garantías, herramientas y beneficios del personal frente a las actividades que realizan y el cumplimiento de las condiciones laborales acordadas.

Sánchez y Ramírez (2017) analizaron las características del clima organizacional de un contact center de empresas financieras en Colombia y partir de allí plantearon un plan de acción según las necesidades identificadas. El autor incluyó para su análisis varios componentes del clima organizacional, entre los que se encuentran la identificación de la autonomía, motivación, percepción, reconocimiento y relaciones interpersonales, con el objetivo de relacionar los aspectos negativos y positivos, para así proponer alternativas de solución. Los resultados mostraron que ninguno de los factores analizados presentó una condición negativa, ya que en la mayoría de las

preguntas hubo percepción positiva vinculada al desempeño laboral y clima organizacional, demostrando condiciones adecuadas de desarrollo.

Alvarino y Galindo (2011) pretendió caracterizar los cambios en clima organizacional en una empresa de contact center generados a partir de una fusión con una empresa multinacional. El autor utilizó estrategias como las encuestas, entrevistas y observación directa para medir dichos cambios, que evidenciaron una percepción negativa del clima organizacional por parte de los integrantes de la empresa, justificadas a partir de que las estrategias después de la fusión no se enfocaron en el recurso humano sino en la plataforma estratégica y en la captación de clientes. La percepción negativa se orienta a la poca motivación de los empleados frente a la nueva estructura organizacional, la poca participación en la toma de decisiones y en aspectos de liderazgo.

Marco Teórico

Antecedentes Clima Organizacional

El origen del concepto de clima organizacional se dio en la década de los sesenta a raíz del surgimiento del desarrollo de las organizaciones. Dicho concepto permitió ampliar el análisis reduccionista del diagnóstico a uno más contextual, que incluía la integración del ambiente como parte del sistema y abarcaba otro tipo de variables de mayor complejidad. El surgimiento del concepto fue necesario para dar cuenta de realidades que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva integral y contribuyendo como orientación para ejercicios prácticos de intervención en contextos de desarrollo organizacional (Rodríguez, 2007).

Definición Clima Organizacional

El clima organizacional se conceptualiza desde diferentes perspectivas como una variable que intermedia entre el contexto social y la realidad orgánica de la organización y el comportamiento individual (Toro 2009; Calderón, et al., 2006); además se describe como un conjunto de características específicas de un ente particular que refleja la forma en que se constituyen los vínculos entre la empresa, el personal y el contexto (Marín, 2003, McMurray y Scott, 2003) sumado a la incidencia que tiene sobre la motivación y satisfacción laboral de los individuos (Salinas et al., 1994).

No obstante, otros autores lo definen como el resultado de procesos de socialización de las personas (Schneider y Reichers, 1983; Pérez, et al., 2006), donde hay incidencia de otros factores

como el comportamiento administrativo, condiciones organizacionales y capacidades, valores o percepciones de los individuos (Marín, 2003). Otros planteamientos la definen como una variable independiente vinculada a la organización, donde incluyen un conjunto de elementos que describen la organización, la diferencia de otras, e inciden en la conducta del personal que la conforma (Ashkanasy, 2008).

En resumen, los conceptos de clima organizacional más aceptados son aquellos que integran aspectos estructurales de la organización, procesos de interacción de las personas y su percepción (Méndez, 2006). Esta suma de elementos determina el comportamiento y las actitudes del individuo, reflejándose en aspectos motivacionales y de desempeño; por lo tanto, el análisis del clima organizacional debe realizarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Un sistema social que Incluye aspectos como las relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, objetivos, motivación y control.
- Subjetividad construida por el individuo en el proceso de interacción con el líder, los compañeros y la empresa, generados a partir de la experiencia, creencias, percepciones, actitudes y participación.
- La habilidad de la persona para asumir las percepciones sobre clima organizacional debido a las dinámicas propias de la organización.
- La influencia del clima organizacional sobre aspectos como la satisfacción laboral y la productividad, lo que puede modificar los niveles de eficiencia.

Teniendo en cuenta estos aspectos del clima organizacional, es posible identificar fortalezas y debilidades con el fin de mejorar el ambiente laboral y el desempeño del personal, alcanzando objetivos individuales y organizacionales (Segredo y Pérez, 2007). Un mejor clima organizacional influye directamente en el rendimiento de la empresa y en el comportamiento del personal, ya que permite que los trabajadores se identifiquen y se integren a la estructura de la organización (Pérez et al., 2007).

El comportamiento de un individuo en un contexto organizacional se define en dos características; la primera de ellas se relaciona con las cualidades propias de la persona como las aptitudes, actitudes, funcionamiento psicológico y características físicas, y el segundo aspecto se fundamenta en la percepción de la estructura de la empresa (Goncalves, 2010; Ucros, 2011). Ambas características confluyen para definir el clima organizacional (Brunet 1987).

Tipos de Clima Organizacional

Teniendo en cuenta la definición de clima organizacional, se pueden extraer variables y caracterizar tipos de clima organizacional según algunos autores:

1. El clima organizacional de Likert

Likert (1967) establece 4 tipos de clima, relacionados con el liderazgo, tipo de dirección y estilo de trabajo en conjunto (Gan & Berbel, 2007).

Tabla 1

Clima organizacional de Likert

Clima de tipo autoritario	
Autoritario explotador	Sin confianza por sus empleados, se percibe temor y poca interacción entre alta dirección y empleados que impide de toma de decisiones conjunta
Autoritario paternalista	Existencia de confianza entre alta dirección y empleados, la fuente de motivación son las recompensas y castigos, mecanismos de control
Clima de tipo participativo	
Consultivo	Basado en la confianza entre los integrantes de la organización, con participación en la toma de decisiones por parte de los empleados
Participación en grupo	Plena confianza de la alta dirección en los empleados, con toma de decisiones que integra todas las estructuras de la organización, comunicación vertical-horizontal, ascendente-descendente

2. El clima organizacional de Litwin y Stinger

Los autores definen nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional de una empresa (Litwin y Stinger, 1978):

Tabla 2

Clima organizacional de Litwin y Stinger

Variable	Descripción
Estructura	Percepción del personal sobre aspectos de la organización como reglas, procedimientos, trámites y otras dificultades a las que se enfrentan en su trabajo
Responsabilidad	Vínculo entre autonomía del empleado y las labores ejercidas en la organización. Responsabilidad sobre su propio trabajo sin la necesidad de supervisión
Recompensa	Percepción del empleado sobre las recompensas recibidas asociadas a la ejecución de su trabajo. Medida en que se utilizan los premios o castigos
Desafío	Sentimiento asociado a los retos que tiene el trabajo realizado para los empleados de la organización
Relaciones	Percepción de la calidad de relaciones sociales existentes entre pares o alta dirección y empleados
Cooperación	Se refiere al sentimiento asociado a las redes de apoyo que existen entre los integrantes de la organización
Estándares	Percepción de los empleados sobre el énfasis que coloca la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, rendimiento...)
Conflictos	Sentimiento asociado a la capacidad para enfrentar la diferencia de opiniones a favor y en contra. Capacidad de solución de los problemas
Identidad	Sentimiento de pertenencia del empleado por su organización, así como el sentimiento de sentirse importante y valioso para ella.

3. El clima en plural: Los “Climas” en la organización

Se afirma que en una empresa pueden confluir varios climas al mismo tiempo, algunos de ellos se describen a continuación:

Tabla 3

Los “Climas” en la organización

Tipo de clima	Descripción
Clima de seguridad/prevención	Lo componen la cultura y valores hacia la seguridad, riesgos y peligros percibidos, expresión y detalles de comportamientos seguros, compromiso de la dirección, comunicación dirección-empleado, motivación y cooperación
Clima de comunicación	Vinculado a componentes como la receptividad en la comunicación, toma de decisiones, compromiso organizacional, coordinación, satisfacción y expectativas de comunicación
Clima de relación empresa-sindicato	Compuesta por variables como la cooperación entre dirección y sindicato, visión mutua, participación conjunta, apatía, hostilidad, confianza e imparcialidad
Clima de creatividad/innovación	Enfocada en necesidades más concretas de la organización como los planes de calidad, cambio de políticas y cambio de cultura

Dimensiones del Clima Organizacional

Los componentes o dimensiones del clima organizacional influyen en la conducta del personal, algunos autores han contribuido a desarrollar dichas dimensiones con el objetivo de que sean aplicadas para orientar un diagnóstico o promover mejoras.

Tabla 4

Dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Descripción
Likert, (citado por Brunet, 2004) caracteriza el clima organizacional en 8 dimensiones:	Métodos de mando, Fuerzas motivacionales, Procesos de comunicación, Procesos de influencia, Toma de decisiones, Procesos de planeación, Procesos de control, Rendimiento y perfeccionamiento
Brunet (1987) relaciona un cuestionario de 11 dimensiones que	Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento,

fue desarrollado por Pritchard y Karasick (1973):	Motivación, Estatus, Flexibilidad e innovación, Toma de decisiones, Apoyo.
Rodríguez (1999) planteó 6 dimensiones:	Estructura organizacional, Remuneración, Responsabilidad, Riesgos y toma de decisiones, Apoyo y Conflicto
Campbell, (citado por Silva, 1996) propone un cuestionario de clima organizacional en 4 dimensiones	Autonomía individual, Grado de estructura del puesto, Recompensa, Consideración, agradecimiento y apoyo

Medición del Clima Organizacional

El clima organizacional se puede definir en dos grupos, estructura y procesos organizacionales, la primera corresponde a la división y coordinación del trabajo con el fin de alcanzar los objetivos y se divide en tres aspectos:

1. Mecanismos de control: vinculado a los instrumentos que ejercen control sobre las actividades que se realizan en la organización, entre las que se encuentra el autocontrol, supervisión directa y estandarización de procesos.
2. División del trabajo: Donde se identifican 5 componentes, funciones operativas, líderes de procesos y sus apoyos, personal mediador de las funciones operativas y los líderes de procesos, empleados enfocados en la estandarización de los procesos y el personal de apoyo.
3. Funcionamiento de la organización: Se reconoce la jerarquización de los procesos, desde la instaurada de manera formal hasta las que surgen en la interacción entre las distintas áreas de trabajo que componen la organización.

El segundo grupo denominado procesos organizacionales, está vinculado con la gestión del talento humano, donde se puede encontrar aspectos como la comunicación, el liderazgo, gestión de conflictos, toma de decisiones, especificidad funcional, relaciones interpersonales, mecanismos de socialización y autonomía del personal (Brunet, 1987). Teniendo en cuenta estos aspectos, una evaluación debe tomar como referente la interrelación de las variables mencionadas junto a la percepción de los individuos que forman parte de la empresa y su afinidad con la estructura y los procesos organizacionales.

Instrumentos para Evaluar Clima Organizacional

Entre los instrumentos más destacados a nivel internacional y nacional se encuentran los siguientes, resaltando el modelo de Zapata y García (2008) basado en Álvarez (1995), que se utilizará en la presente investigación.

Tabla 5

Instrumentos que evalúan clima organizacional

Autor	Objetivo	Dimensiones
Litwin y Stringer (1966)	Evaluar la situación de las personas con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Apoyo, Normas, Conflicto
Schneider y Bartlett (1968)	Medir clima organizacional en puestos directivos de agencias de seguros de vida.	Apoyo proveniente de la dirección, Interés por los nuevos empleados Conflicto, Independencia de los agentes, Satisfacción, Estructura organizacional
Friedlander y Margulies (1969)	Evaluar el impacto del clima organizacional y los valores organizacionales en la satisfacción con el trabajo.	Empeño, Obstáculos, Intimidad, Espíritu de trabajo, Actitud, Acento puesto sobre la producción, Confianza, Consideración
Downey, Hellriegel Phelps y Slocum (1974)	Medir la influencia del clima organizacional en la satisfacción del individuo y la ejecución de la tarea.	Toma de decisiones, Calidez, Riesgo, Apertura, Recompensa, Estructura
Sims y Lafollette (1975)	Evaluar la relación entre clima organizacional y satisfacción.	Presión del trabajo y estándares, Tono general de afecto hacia la dirección y/o la organización, Riesgo en la toma de decisiones, entre otros.
Gavin (1975)	Medir el vínculo entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Estructura organizacional, Obstáculo, Recompensa, Confianza y consideración de parte de los administrativos, Riesgos y desafíos

García (1987)	Evaluar el reconocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos	Percepciones sobre el lugar de trabajo y desarrollo personal
Álvarez (1995)	Medir la plenitud del clima organizacional de acuerdo a 24 factores incidentes	Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación, Simbiótica, entre otros
Méndez (2006)	Medir clima organizacional en universidades y en el sector productivo colombiano.	Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación, Control
Zapata y García (2008)	Evaluar la percepción del clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados y las soluciones.	Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, entre otros
Toro (2009)	Evaluar clima organizacional en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano.	Trato interpersonal, Apoyo del jefe Sentido de pertenencia, Retribución Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad Organizacional, Coherencia, Valores colectivos, Disposición al esfuerzo

Marco Conceptual

Clima Organizacional

A continuación se enuncian algunos de los conceptos más destacados sobre clima organizacional:

Tabla 6

Definiciones de clima organizacional

Autor	Concepto clima organizacional
Méndez (2006)	Se define como el vínculo entre los procesos de interacción social y su influencia determinada por el sistema de valores, actitudes y creencias, incluyendo el ambiente interno.

Goncalves (1997)	Se conceptualiza como las relaciones y cualidades del ambiente de trabajo, de las que se generan percepciones que afectan el comportamiento del personal de la organización.
Chiavenato (2000)	Son las características y propiedades del ambiente de trabajo que son percibidas o vividas por el personal de la empresa, con influencia directa sobre el comportamiento de los mismos.
García (2003)	Son las percepciones que las personas tienen acerca de la organización para la que trabaja y la correspondiente opinión que forma a partir de ella, donde se tienen en cuenta variables como estructura, autonomía, apoyo y recompensas, entre otras.
Sudarsky (1997)	Determina de forma integral la forma en como las políticas y prácticas administrativas, tecnología y toma de decisiones entre otras influye en las motivaciones y el comportamiento del personal vinculado a la organización.
Likert y Gibson (1986)	Se utiliza para caracterizar la estructura psicológica de las organizaciones.

Tomando como referencia todos los conceptos sobre clima organizacional, el que ha evidenciado mayor relevancia es el que incluye como elemento diferencial las percepciones que el empleado tiene de los procesos y estructuras que ocurren en la organización, incluyendo actividades, interacciones y otro conjunto de eventos que afectan además el comportamiento de los integrantes de la organización (García, 2009)

Definiciones

Ergonomía. Es el conjunto de conocimientos científicos que se encargan del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades de los trabajadores que se verán involucrados.

Ausentismo Laboral. Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes anexos al mismo, incumpliendo las condiciones estables en el contrato de trabajo.

Ambiente Fisiológico. Son las condiciones higiénicas adecuadas (temperatura, ergonomía, iluminación). Espacios cómodos para reuniones y horarios adecuados para comidas

Variable Interviniente. Son aquellas que teóricamente afectan a la variable dependiente pero no pueden medirse o manipularse.

Marco Contextual

Historia

Todo comenzó cuando Carlos Felipe Olave Blackburn viajó a Miami en el 2001. Mientras trabajaba ahí promocionando artistas musicales para el público latino empezó a asistir a conferencias en iglesias locales donde conoció el tema del asilo político. En una de las iglesias contaba con la apoyo de un padre que le ayudo a redactar su testimonio y ganó su caso de asilo unos meses después. Así tomó más confianza y empezó a ayudarlo a las demás personas que querían iniciar un proceso de asilo por medio de las personas empezó a solicitar referencias, debido a que las personas hablaban cada vez con más amigos y familiares empezó a atender a muchísimas más personas en su hogar.

En el 2002 empezó a viajar por temas de trabajo a Greenville SC y allí estaba el Boom de los casos de asilo, así que se radicó en Greenville. En el año 2005 fundó una estación de radio latina en la que también daba infomerciales de su labor con los casos de asilo esto le ayudo a crecer aún más. Debido al crecimiento que había logrado en el 2012 eran tantos los casos que tenía que realizar que la cocina de su hogar se había convertido en su oficina.

En el 2016 viajó a Colombia y abrió una oficina en la ciudad de Neiva Huila con tan solo 4 funcionarios. En Greenville sólo estaba como apoyo su esposa Ana María Olave y el que era quien redactaba todos los testimonios de los clientes que tenía la compañía en ese entonces. Luego de unos meses viajó a Alabama con el abogado Oscar Araujo y logró obtener gran cantidad de clientes y así pasó los siguientes meses.

En el 2017 se abrió la oficina de Greenville donde iniciaron solo 5 funcionarios allí empezó a crecer más la compañía de forma exponencial tanto como allí en Greenville y Colombia y el número de clientes crecía.

2018 Se inicia un nuevo proyecto acompañados de nuevos abogados que se unían a la compañía uno de ellos fue la abogada Angélica Hernández, la firma de abogados Colby T Morris y finalmente y con quien actualmente seguimos laborando el abogado Andrés Rivas

2019 la compañía inicia a explorar nuevas unidades de negocio creando así una empresa aliada VISAS AL DIA en la ciudad de Bogotá encargada del trámite de solicitud de VISA a ciudadanos Colombianos.

Misión

Professional Consulting Services S.A.S. enfoca todo su esfuerzo y recurso humano en la prestación de servicios de Call Center a la comunidad inmigrante que requiera legalizar su status migratorio en los Estados Unidos.

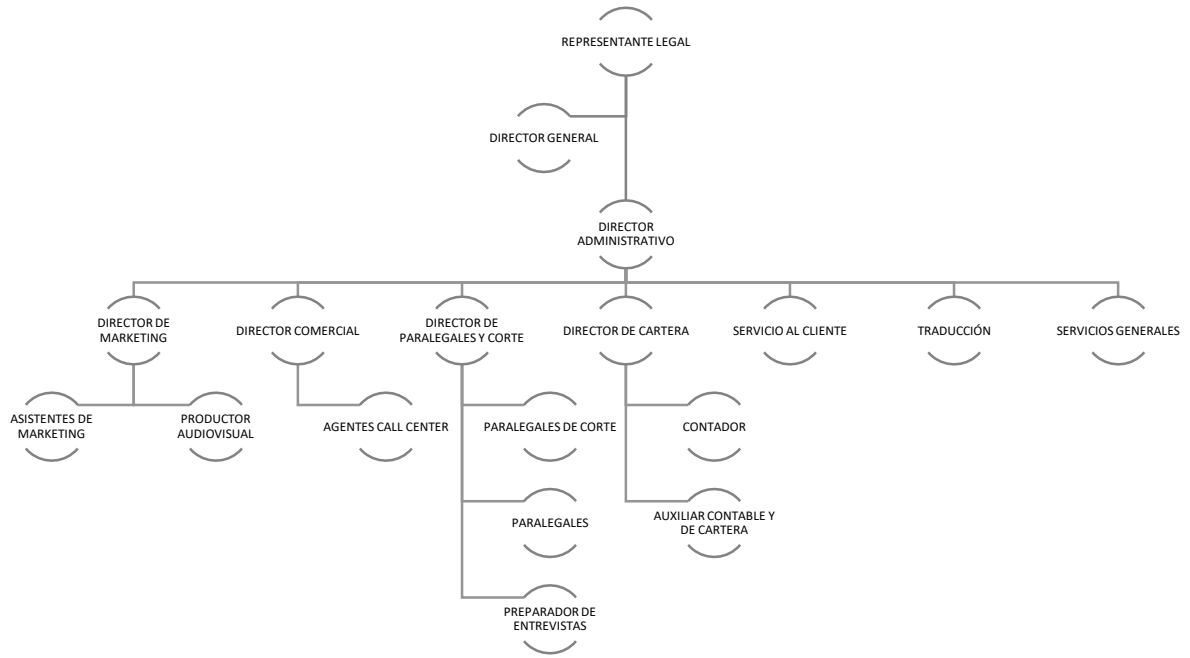
Visión

Para el año 2034, Professional Consulting Services S.A.S. será reconocida como una de las 5 compañías más destacadas en la prestación de servicios de Call Center a personas inmigrantes en los Estados Unidos gracias a su larga trayectoria, reconocimiento y amplia cobertura a nivel nacional con más 50 oficinas de atención al usuario desplegadas en el territorio norteamericano.

Organigrama de la Compañía

Para el desarrollo exitoso de los procesos la compañía cuenta con distintas áreas las cuales a su vez son supervisadas y lideradas por los respectivos superiores y directivos. El trabajo en equipo y el compromiso de los funcionarios es fundamental para el desarrollo de las funciones de todas las áreas las cuales se ven relacionadas de la siguiente manera (Figura 1):

Figura 1. Organigrama de la organización



Aspectos Metodológicos

Tipo de Investigación

La investigación tiene un enfoque de tipo mixto, de corte transversal y alcance descriptivo. Es de enfoque mixto porque se tomarán aspectos del modelo cualitativo y cuantitativo para cumplir con los objetivos de la investigación. Del modelo cualitativo se empleará la entrevista semiestructurada y la recolección de información a partir de documentos asociados al clima organizacional de la empresa. El modelo cuantitativo será útil para evaluar el estado actual del clima organizacional a partir de un instrumento diseñado para tal fin, sus características permiten generar frecuencias o porcentajes a partir de sus resultados (Hernández et al., 2014).

De corte transversal porque se tomarán los datos para realizar el diagnóstico de la empresa en un solo momento en el tiempo, con la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional (Zapata y García, 2008). De alcance descriptivo porque se identificarán y detallarán las variables tal como se presentan, no se harán experimentos ni manipulación de las mismas, se describirán las características actuales del clima organizacional de “Professional Consulting Services S.A.S” y se diseñará un plan de mejoramiento a partir de los resultados.

Población y Muestra

La población de esta investigación corresponde a 82 colaboradores de la empresa “Professional Consulting Services S.A.S” sede Colombia y 17 colaboradores en la sede Estados Unidos. Aplicando la fórmula para calcular la muestra en el paquete estadístico SPSS v23, con un nivel de confianza del 90%, esta corresponde a 50 colaboradores. La muestra final estuvo compuesta por 44 colaboradores (Colombia) y 9 colaboradores (EEUU) = 53 colaboradores.

Fases del Estudio

Fase 1. Diagnóstico del clima organizacional de la empresa “Professional Consulting Services”

Inicialmente se realizarán entrevistas semiestructuradas al gerente, los líderes de procesos y personal de la empresa con el fin de identificar aspectos relevantes del clima organizacional de la empresa, mediante la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional (Zapata y García, 2008). El objetivo de la fase es identificar falencias y el nivel de satisfacción de los

empleados con el clima organizacional de la empresa, para así dejar la base para construir un plan de mejoramiento.

Fase 2. Identificación de las causas positivas y negativas que intervienen en el clima organizacional de la empresa

A partir de la aplicación del instrumento al personal de la empresa, se procede a describir y a analizar los resultados obtenidos en cada uno de los factores evaluados. Dicha descripción permitirá identificar las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la empresa.

Fase 3. Descripción de las soluciones propuestas por los colaboradores

En el instrumento de evaluación de clima organizacional existe una pregunta abierta que evalúa las propuestas de los colaboradores por cada dimensión. Se tomarán las descripciones por dimensión y se hará un análisis cualitativo que permita categorizar los aspectos claves que mencionan los colaboradores. Esta información será útil para diseñar el plan de mejoramiento de clima organizacional de la empresa Professional Consulting Services sedes Colombia y Estados Unidos.

Fase 4. Análisis comparativo internacional (Colombia-Estados Unidos) de los resultados de clima organizacional

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico de clima organizacional de las sedes de Professional Consulting Services, se utiliza el programa Microsoft Office Excel para realizar la comparación en cada una de las dimensiones del instrumento aplicado (liderazgo, toma de decisiones y desarrollo personal, entre otros).

Fase 5. Diseño del plan de mejoramiento de clima organizacional

Se realizará la construcción del plan de mejoramiento fundamentado en la revisión de antecedentes y el diagnóstico realizado en la primera fase, tomando como referencia los elementos constitutivos de un clima organizacional adecuado, además de adaptarlo a la empresa objeto de este estudio. El plan de mejoramiento permitirá fortalecer los aspectos positivos y mejorar las dificultades encontradas en cada uno de los factores intervinientes en el clima organizacional.

Fuentes de Información

Fuentes primarias:

- Documentación general de la empresa asociada al clima organizacional
- Instrumento de medición de clima organizacional aplicado al personal vinculado a la empresa

Fuentes secundarias:

- Bases de datos suscritas a la Universidad
- Bases de datos de acceso libre
- Diversas páginas web

Técnicas y Herramientas de Recolección de Información

Se aplicará un instrumento de medición del clima organizacional a los 99 empleados de la empresa “Professional Consulting Services S.A.S” sede Neiva y Estados Unidos. El instrumento fue diseñado inicialmente por Álvarez (1995) y posteriormente adaptado por Zapata y García (2008), su propósito es identificar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, el porqué de los resultados y las alternativas de solución a implementar.

El instrumento consta de 25 dimensiones:

1. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional
2. Estructura organizacional
3. Participación
4. Instalaciones y elementos de trabajo
5. Holismo y sinergia
6. Liderazgo
7. Toma de decisiones
8. Trabajo gratificante
9. Desarrollo personal
10. Relaciones interpersonales
11. Calidad del servicio al cliente interno
12. Solución de conflictos de intereses
13. Libertad de expresión

14. Estabilidad laboral
15. Reconocimiento
16. Salario
17. Normas y reglamentos
18. Evaluación del desempeño
19. Comunicación y retroalimentación
20. Selección e inducción
21. Identidad e imagen de la organización
22. Celebraciones y ceremonias
23. Grupos informales y uso del tiempo libre
24. Valores
25. Subculturas

En cada dimensión o factor se detallan 3 preguntas de solución sencilla, la primera hace referencia a una calificación cuantitativa de cero a diez, donde el cero es la puntuación que indica una baja expresión de la dimensión y diez la máxima expresión de satisfacción. La segunda pregunta plantea posibles causas de una baja expresión del factor, donde debe señalarse uno de ellos como explicación, además de contar con la alternativa de señalar otra causal que no aparezca en la lista. Por último, la tercera pregunta está planteada de forma abierta, allí el encuestado deberá plantear posibilidades de solución a los inconvenientes encontrados por factor, lo que permite hacer un análisis cualitativo de las respuestas y la posibilidad de plantear planes de mejoramiento teniendo en cuenta la percepción de los colaboradores.

Técnicas para la Evaluación de Resultados

El análisis de los resultados se realizará mediante el programa Microsoft Office Excel, empleado ampliamente como paquete estadístico en investigaciones de tipo cuantitativo en distintas áreas del conocimiento, mediante este programa se generarán frecuencias, porcentajes y gráficas para establecer las condiciones actuales del clima organizacional de la empresa.

Resultados

A continuación se evidenciarán los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional en professional consulting services aplicada a 44 colaboradores de las sedes de Colombia y Estados Unidos, dicha encuesta evalúa 25 variables entre las que se encuentran estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, evaluación de desempeño, desarrollo personal, entre otras.

Tabla 7

Perfil general por dimensión de clima organizacional

	Colombia			Estados Unidos		
	Media	Moda	Desviación	Media	Moda	Desviación
1 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	7.1	10.0	2.9	8.6	10.0	1.9
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7.8	10.0	2.4	8.6	10.0	2.2
3 PARTICIPACION	7.5	10.0	2.9	7.8	10.0	2.2
4 INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	8.6	10.0	2.3	9.8	10.0	0.7
5 HOLISMO Y SINERGIA	7.7	10.0	2.7	8.4	10.0	2.1
6 LIDERAZGO	9.3	10.0	1.2	9.4	10.0	1.1
7 TOMA DE DECISIONES	8.0	10.0	2.1	9.1	10.0	1.7
8 TRABAJO GRATIFICANTE	9.2	10.0	1.7	7.9	10.0	3.4
9 DESARROLLO PERSONAL	8.2	10.0	2.4	5.6	5.0	3.2
10 RELACIONES INTERPERSONALES	8.1	10.0	2.0	8.8	10.0	1.2
11 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	8.1	10.0	2.2	7.8	10.0	2.6
12 SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	8.7	10.0	1.7	8.9	10.0	1.5
13 LIBERTAD DE EXPRESION	8.3	10.0	2.0	9.1	10.0	1.4
14 ESTABILIDAD LABORAL	9.3	10.0	1.6	8.6	10.0	2.7
15 RECONOCIMIENTO	9.0	10.0	2.1	8.1	10.0	2.2
16 SALARIO	9.1	10.0	1.6	6.3	10.0	3.7
17 NORMAS Y REGLAMENTOS	8.5	10.0	2.3	8.4	10.0	2.5
18 EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8.1	10.0	2.5	6.4	10.0	4.1
19 COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8.5	10.0	2.2	9.0	10.0	1.5
20 SELECCION E INDUCCION	8.2	10.0	2.4	9.2	10.0	1.6
21 IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9.2	10.0	1.4	9.2	10.0	1.2
22 CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	7.9	10.0	2.6	9.0	10.0	1.3
23 GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	8.4	10.0	2.3	8.3	10.0	2.4
24 VALORES	8.6	10.0	2.1	7.9	10.0	2.8
25 SUBCULTURAS	8.6	10.0	2.3	9.2	10.0	1.7
Promedio General	8.4			8.4		

El perfil general evidencia similitudes en el clima organizacional de ambas sedes de la empresa con un promedio de 8.4 para el total de la escala. En Colombia las variables con promedio más alto fueron: Liderazgo (9.3), estabilidad laboral (9.3), identidad e imagen de la organización

(9.2) y trabajo gratificante (9.2). Por su parte, para Estados Unidos fueron: Instalaciones y elementos de trabajo (9.8), liderazgo (9.4), selección e inducción (9.2), identidad e imagen (9.2) y subculturas (9.2). A resaltar las variables liderazgo e identidad e imagen de la organización, que aparecen como fortalezas en ambas sedes de la empresa.

Las variables con menor promedio en Colombia son: Proyecto formal de empresa (7.1), participación (7.5) y liderazgo (7.7), resaltando que, a pesar de presentar el promedio más bajo, aún se encuentran en calificación aceptable. En su lugar, para Estados Unidos son: Desarrollo personal (5.6), salario (6.3) y comunicación y retroalimentación (6.4). A tener en cuenta la variable desarrollo personal, siendo la única que se ubica en un rango de calificación malo. En este caso, las dos sedes presentan diferencias en cuanto a la consideración del clima organizacional, ya que perciben diferentes variables como las débiles en su clima organizacional respectivo.

Para cada una de las variables estudiadas se deben realizar tres tipos de análisis, en su orden:

Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

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

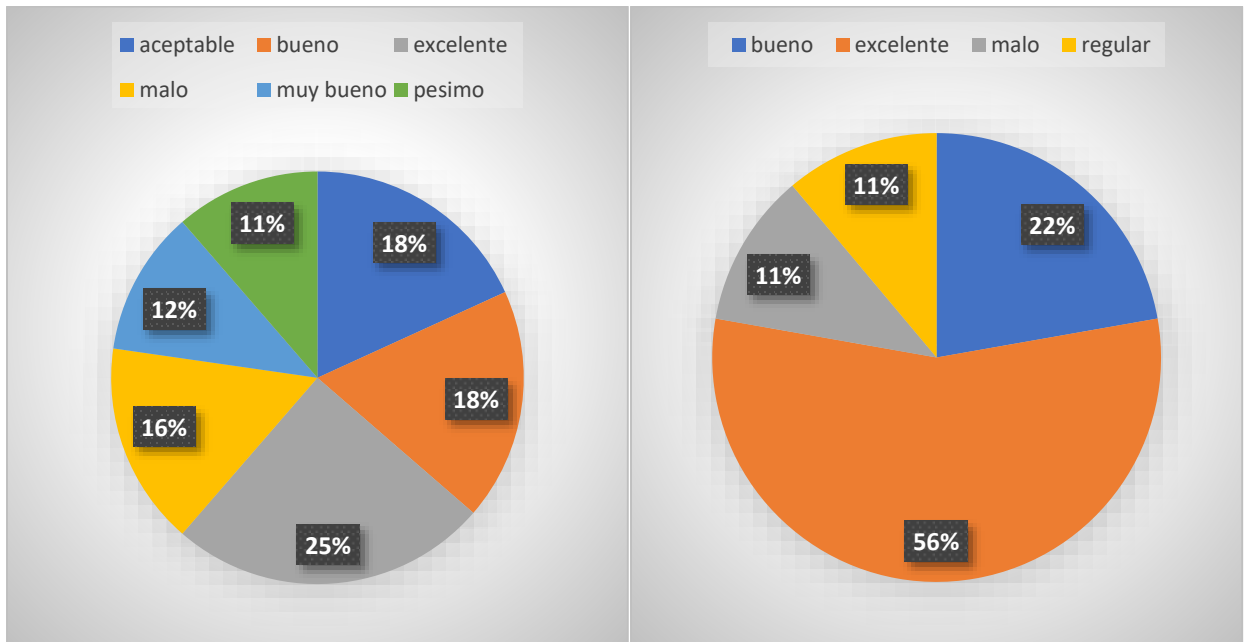


Figura 2. Proyecto formal de empresa Colombia - Estados Unidos

Como se observa en la figura 2, el mayor porcentaje en la variable de proyecto formal de empresa se representa con un grado de conocimiento excelente de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa en Colombia y Estados Unidos, con un porcentaje del 25% y 56% respectivamente. Resaltando que en Estados Unidos se presenta un mayor porcentaje de conocimiento como lo evidencia la figura.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que han impedido conocer en profundidad el proyecto formal de empresa, para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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
- g) Otras causas

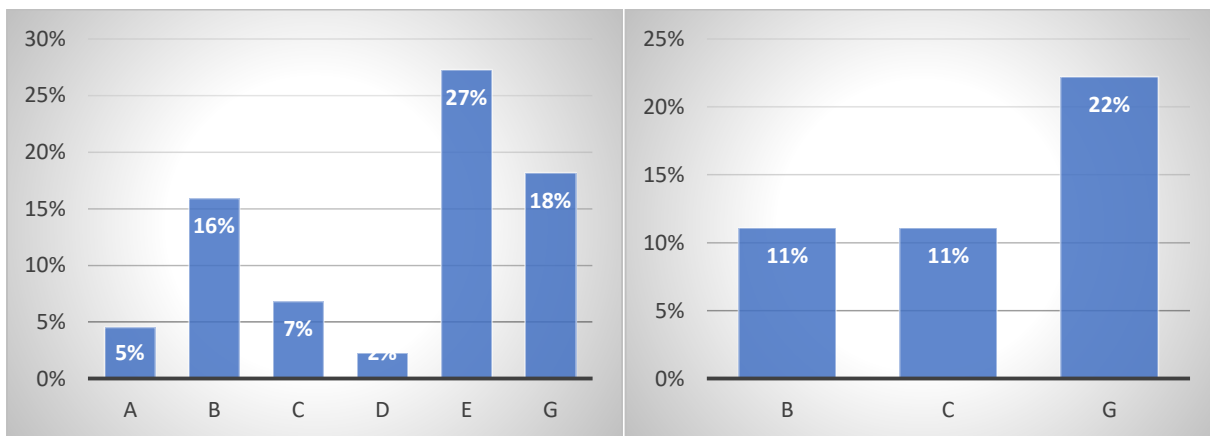


Figura 3. Proyecto formal de empresa, causas Colombia - Estados Unidos

Como se evidencia en la figura 3, el 27% en el caso de Colombia manifiesta que se les informó al respecto sobre el proyecto formal de empresa pero no prestaron la atención suficiente. En cambio, en Estados Unidos el porcentaje más representativo son otras causas con un 22% en la que por ejemplo se especificó que se tenía muy poco conocimiento formal de la empresa.

En el instrumento de evaluación de clima organizacional se indagaba acerca de las posibles soluciones que los encuestados perciben para mejorar las falencias de la variable.

Para este caso, en Colombia los colaboradores manifestaron que es necesario un plan estructurado de capacitación continua desde el ingreso a la compañía y que estas capacitaciones se realicen de manera periódica con el personal antiguo de la empresa. Dentro de las posibles soluciones aparece también la solicitud de un instrumento que pueda generar recordación ya sea en el CRM o el correo corporativo. Por su parte, para el equipo de Estados Unidos, también es considerada necesaria la capacitación e inducción dentro de los procesos de la empresa.

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 la empresa, organización o institución?

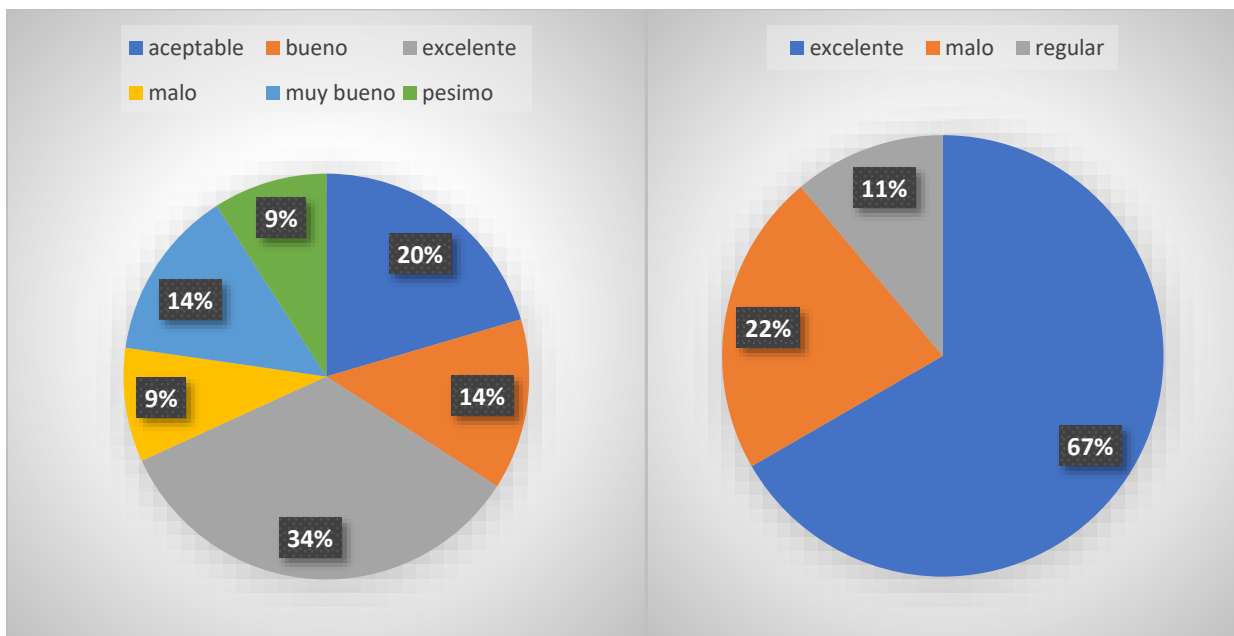


Figura 4. Estructura organizacional Colombia – Estados Unidos

El porcentaje más alto está representado por la categoría excelente en los dos países, siendo Estados Unidos el de mayor porcentaje con un 67% a diferencia de Colombia con un 34%

(figura 4). Los colaboradores muestran en su mayoría que la estructura de professional consulting services permite de manera "excelente" la integración de individuos y grupos con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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

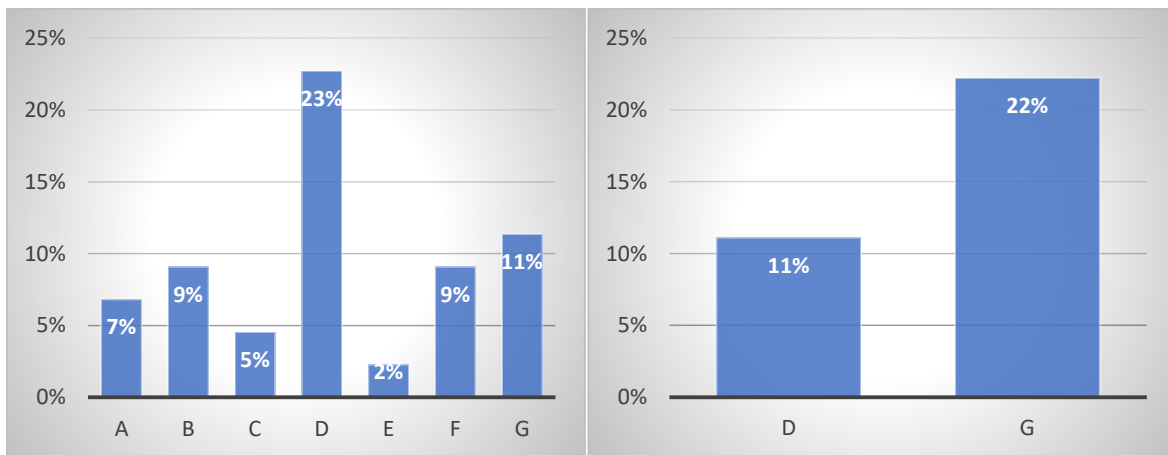


Figura 5. Estructura organizacional, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 5, en Colombia los colaboradores manifiestan que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas como la causa más importante con un 23%, mientras en Estados Unidos el porcentaje más alto pertenece a la categoría de otras causas sin especificación de esta.

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la segunda variable son:

Para Colombia, mejorar la comunicación entre áreas y realizar integraciones también entre las mismas para que los procesos se desarrollen con mayor facilidad, esto no solo es importante para mejorar el clima organizacional sino también para la productividad. Los colaboradores de Estados Unidos también resaltan la necesidad de integración para un buen ejercicio laboral.

Participación

¿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?

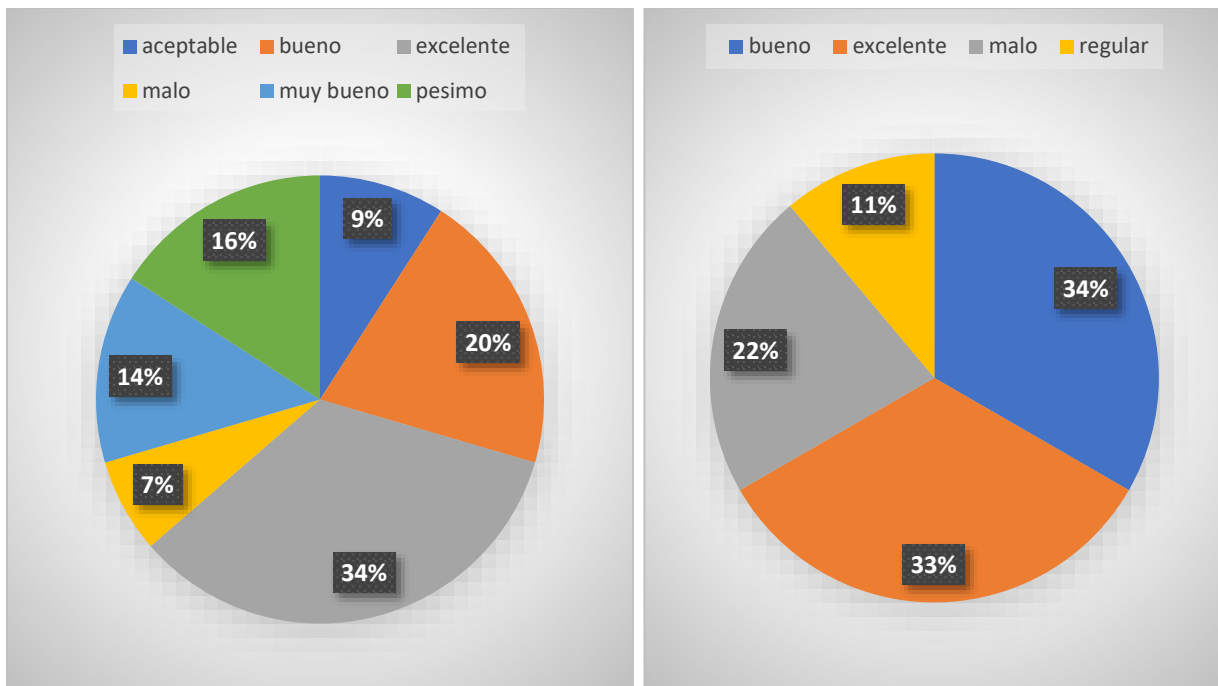


Figura 6. Participación Colombia – Estados Unidos

Analizando la figura 6, podemos observar que para la sede de Colombia el mayor porcentaje de calificación, los colaboradores se lo dan a la categoría excelente con un 34%, para Estados Unidos aunque excelente es el porcentaje más alto, lo comparte con la categoría de "bueno" con un 33% en cuanto a la variable de participación que tiene que ver con todo lo relacionado directamente al trabajo, la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido que la variable de participación obtenga 10 puntos en calificación y las opciones son las siguientes:

- 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

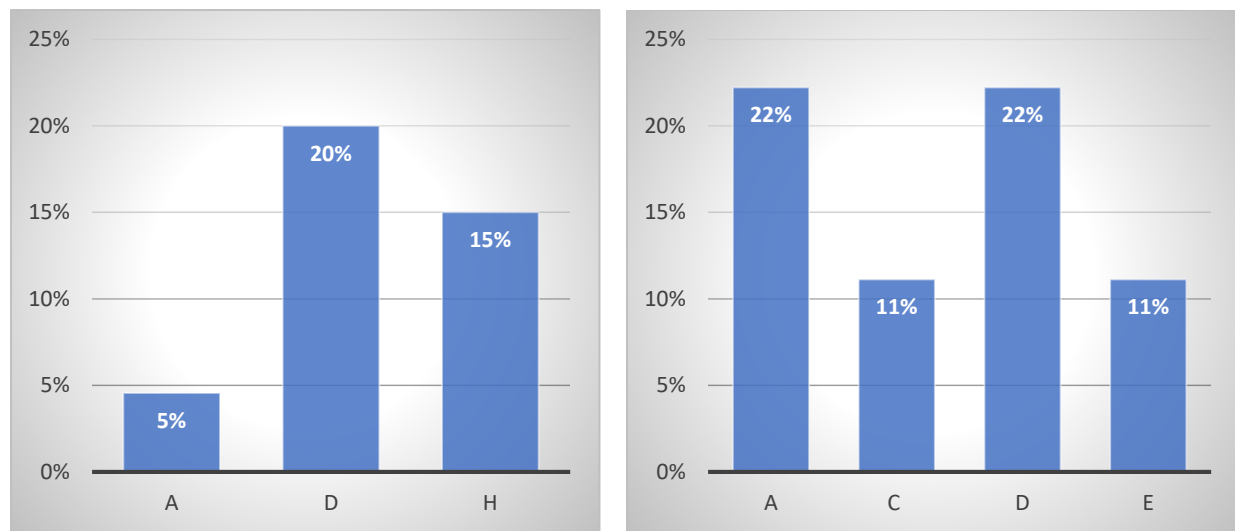


Figura 7. Participación, causas Colombia – Estados Unidos

La figura 7 nos muestra que para el equipo Colombia el 20% de los encuestados solo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones de la compañía solo en unas ocasiones, mientras que para la sede de Estados Unidos las causas más importantes comparten el mismo porcentaje de participación siendo “ Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas ” y “ Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones, que se llevan ese 22% cada una.

Después de desarrollar la encuesta, se obtuvieron las siguientes soluciones para mejorar el manejo de la información y la toma de decisiones:

Después de analizar las sugerencias de los encuestados en Colombia, se evidencia que es importante tener en cuenta la opinión de todos los colaboradores antes de la toma de decisiones,

la gente demanda ser tenida en cuenta en los aspectos que pueden afectar su desarrollo laboral dentro de la compañía. En Estados Unidos también se menciona la importancia de tener en cuenta la opinión de todos si se van a tomar decisiones que afecten el trabajo.

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?

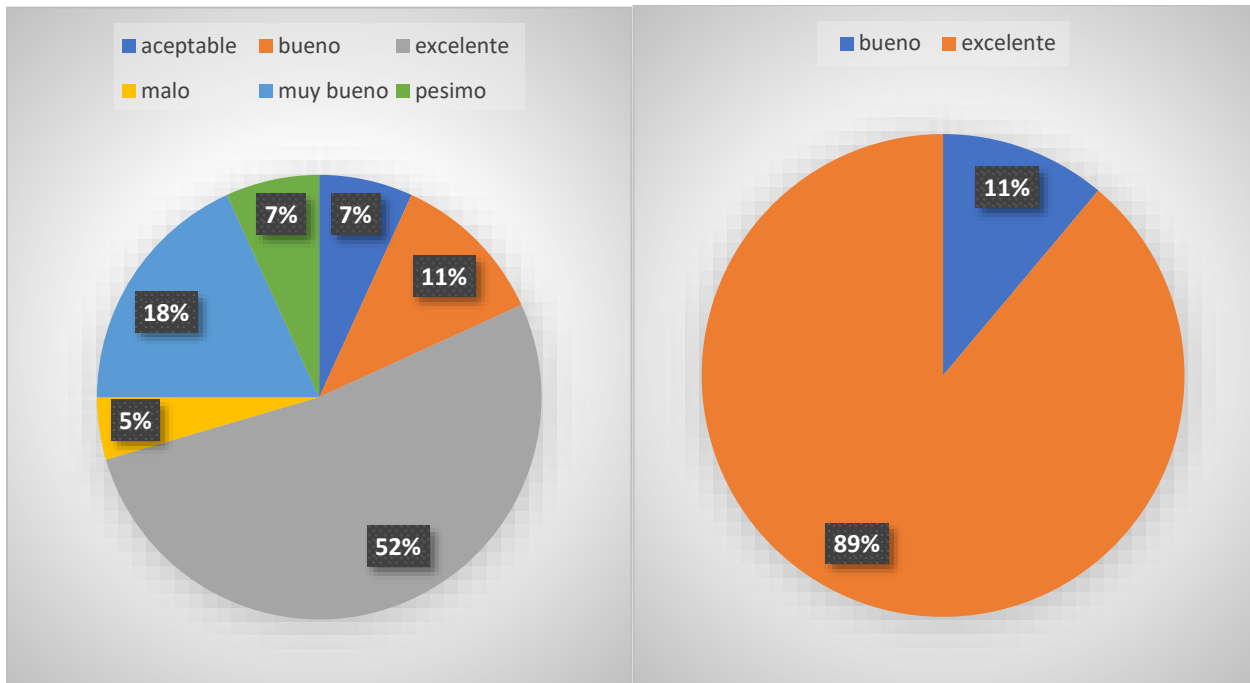


Figura 8. Instalaciones y elementos de trabajo Colombia – Estados Unidos

Al observar la figura 8, tanto Colombia como Estados Unidos coinciden en que el mayor porcentaje a la variable de instalaciones y elementos de trabajo pertenece a la categoría excelente, siendo Estados Unidos más sólido en esta variable con un 89% al lado de Colombia que tiene un 52%.

En la segunda pregunta sobre instalaciones y elementos de trabajo se pregunta por las causas que no permiten una excelente ergonomía en el lugar de trabajo, para ello se colocan unas

alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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

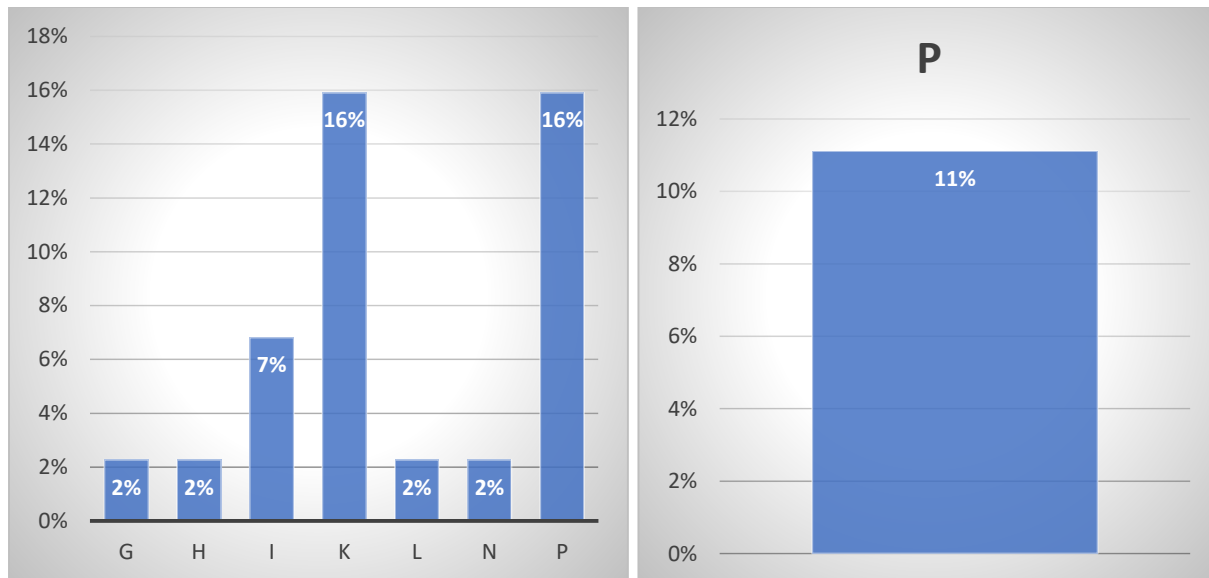


Figura 9. Instalaciones y elementos de trabajo, causas Colombia – Estados Unidos

Entendiendo la figura 9, para los encuestados en Colombia la mayoría de los elementos de trabajo son excelentes con un 16% siendo esta la causa de mayor participación así como otras causas con 16% que prácticamente son que al trabajar desde casa la mayoría de los elementos pertenecen a las mismas personas, mientras que para el persona de Estados Unidos también aplica otras causas con un 11% y esta es un factor externo que no depende de algo que pueda mejorar la oficina como tal (hay días que la oficina de al lado huele a marihuana y causa dolor de cabeza).

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Para Colombia, al estar todo el personal trabajando de manera remota no tienen oportunidad de mejora para la empresa, consideran que factores externos son los que hacen que no se califiquen con 10 puntos la variable, el ruido externo es el factor más repetitivo, mientras Estados Unidos no deja anotación en la variable.

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?

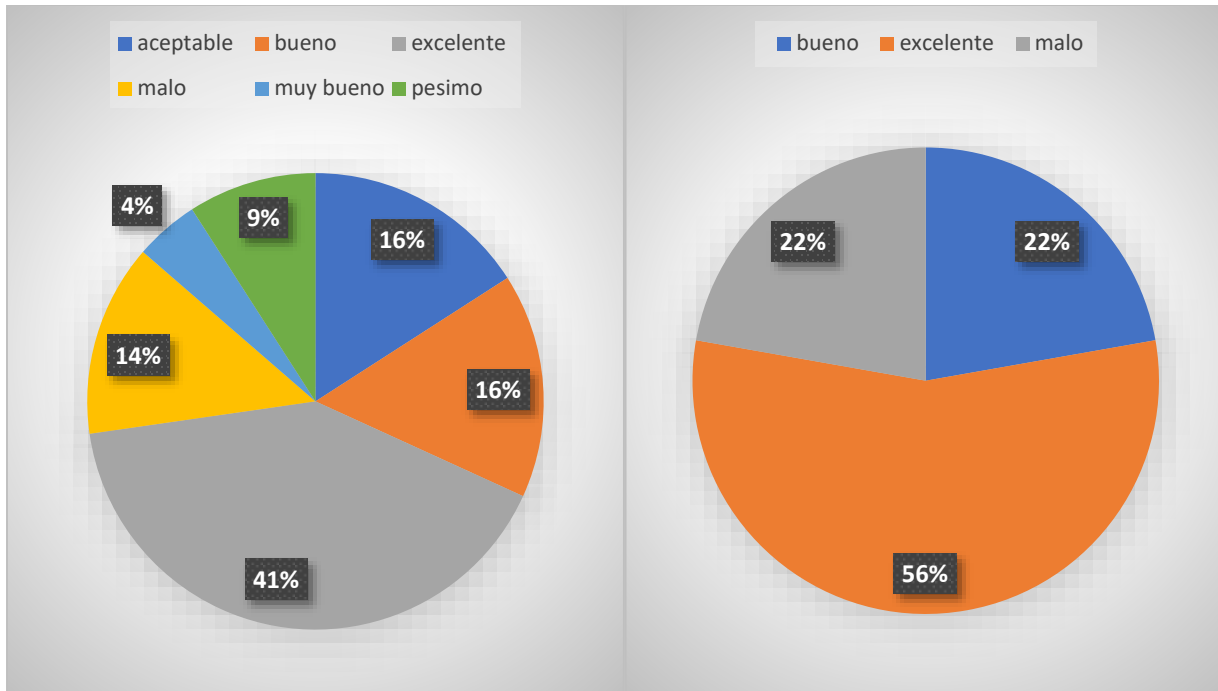


Figura 10. Holismo y sinergia Colombia – Estados Unidos

La figura 10 nos muestra que tanto para la sede de Colombia como para la de Estados Unidos existe una excelente interacción entre las áreas haciendo que exista una relación estrecha entre colaboradores, Colombia obtiene un porcentaje de 41% y Estados Unidos 56% en calificación de excelente en la variable.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido que existan relaciones de 10 puntos en calificación y las opciones son las siguientes:

- 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

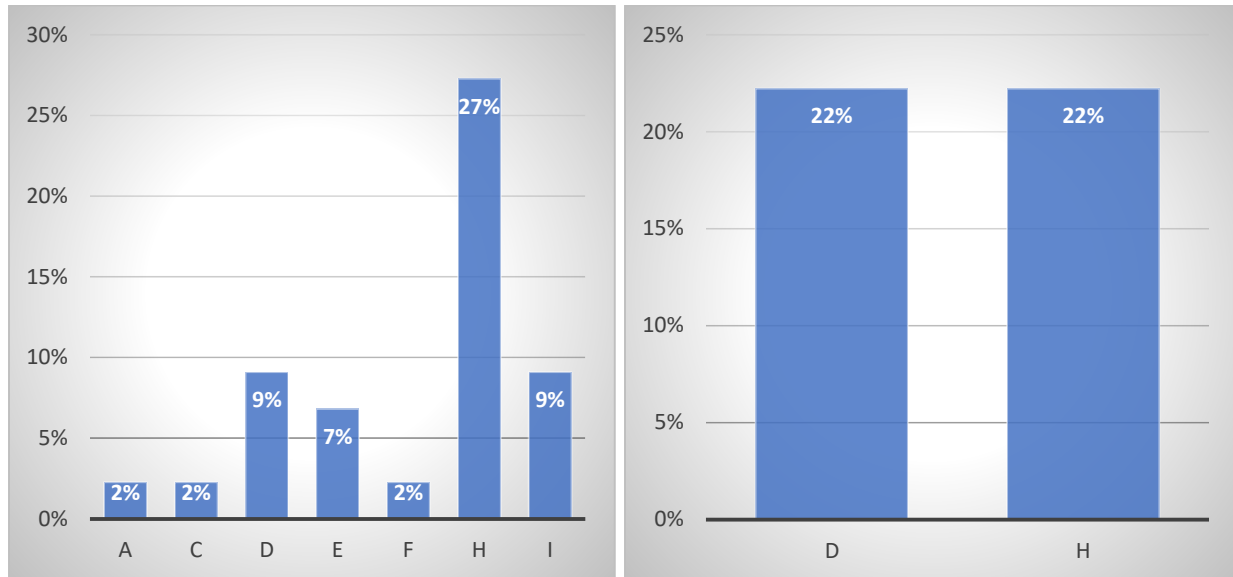


Figura 11. Holismo y sinergia Colombia – Estados Unidos

Como se observa en la figura 11, el 27% de los encuestados en Colombia manifestaron que a pesar de que existe interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, falta más integración y solidaridad entre las partes. En cambio para Estados Unidos hay dos causas que representan el 22% cada una de las razones por las que no tenemos la variable calificada como excelente y son “cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional y “hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”.

En el instrumento de evaluación de clima organizacional se indagaba acerca de las posibles soluciones que los encuestados perciben para mejorar las falencias de la variable.

Para este caso, tanto en Colombia como en Estados Unidos, el personal manifiesta que se necesita conciencia sobre la importancia de trabajar en equipo así como también la importancia de integraciones que puedan generar mayor compañerismo.

Liderazgo

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

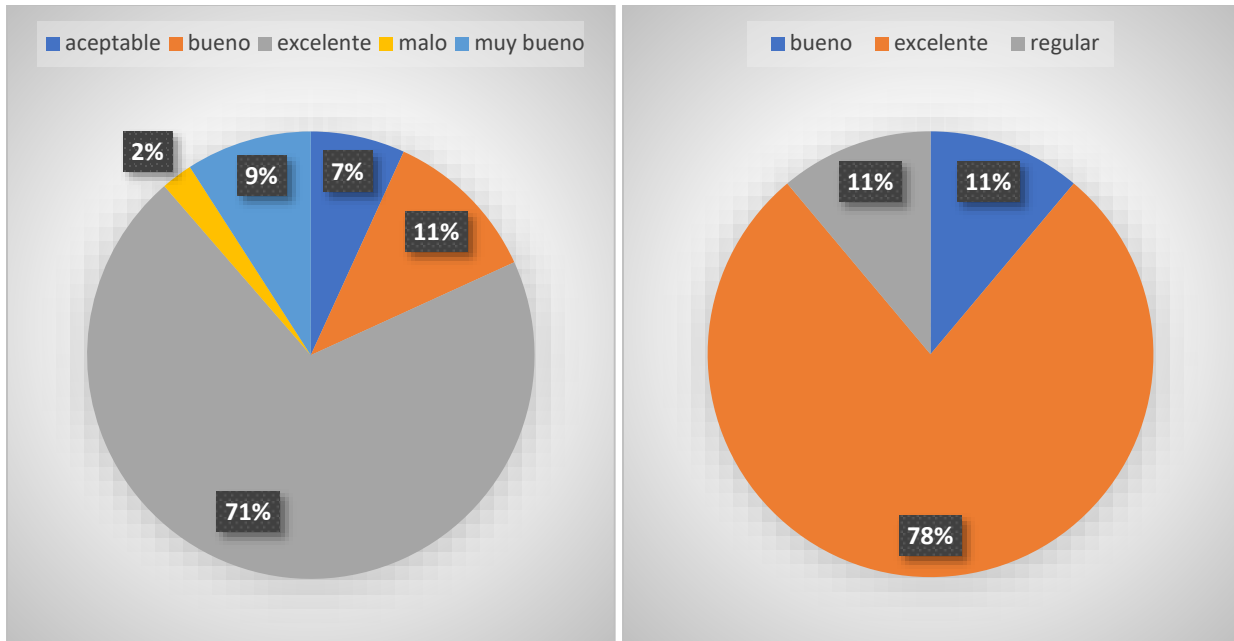


Figura 12. Liderazgo, Colombia – Estados Unidos

En la gráfica 12 de Liderazgo los porcentajes más altos están representado en la categoría de Excelente para las dos sedes respectivamente, Estados unidos obtuvo el mayor porcentaje con el 78% y Colombia el más bajo con un 71%, los encuestados en su mayoría consideran que en Profesional Consulting Services son impulsan las decisiones y acciones individuales y grupales por los jefes o líderes inmediatos de proceso.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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

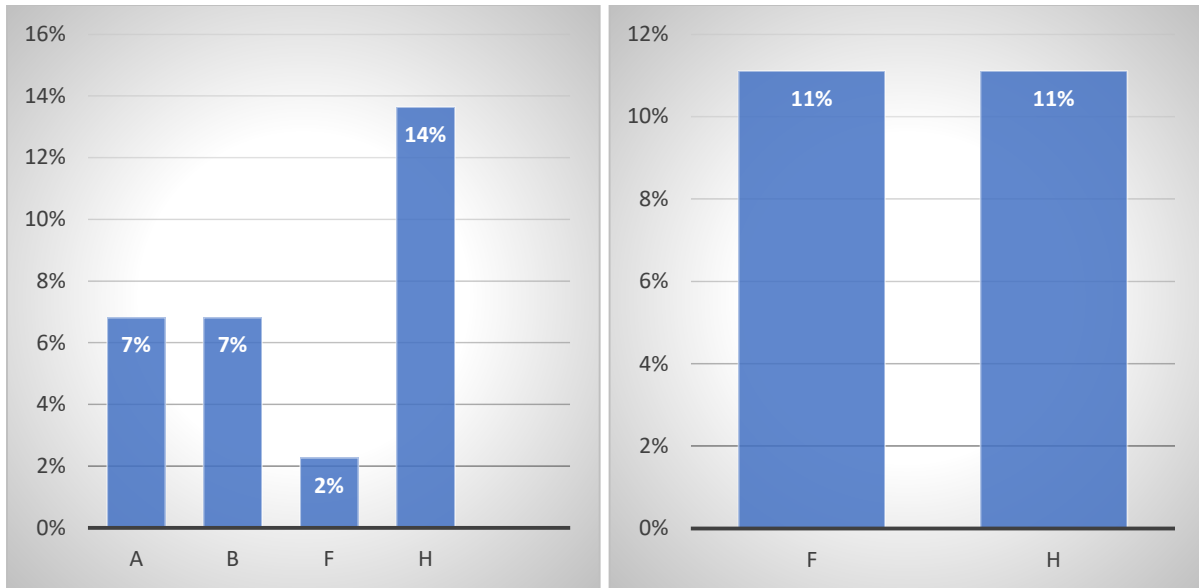


Figura 13. Liderazgo, causas Colombia – Estados Unidos

En la figura 13, para Colombia los colaboradores el mayor porcentaje lo categorizaron en otras causas, tales como falta de autonomía del jefe inmediato con un 14% , mientras que en Estados Unidos se obtuvo un porcentaje del 11% para las categorías de El jefe tiende más a la rutina que al cambio y otras causas sin especificación de esta.

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Teniendo en cuenta las observaciones realizadas por los encuestados en la sede de Colombia se debe mejorar la comunicación en general, pero sobretodo la comunicación e interacción con todas las áreas de la empresa. Por su parte los encuestados en Estados unidos manifiestan la importancia de fomentar más y mejores espacios de dialogo.

Toma de Decisiones

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

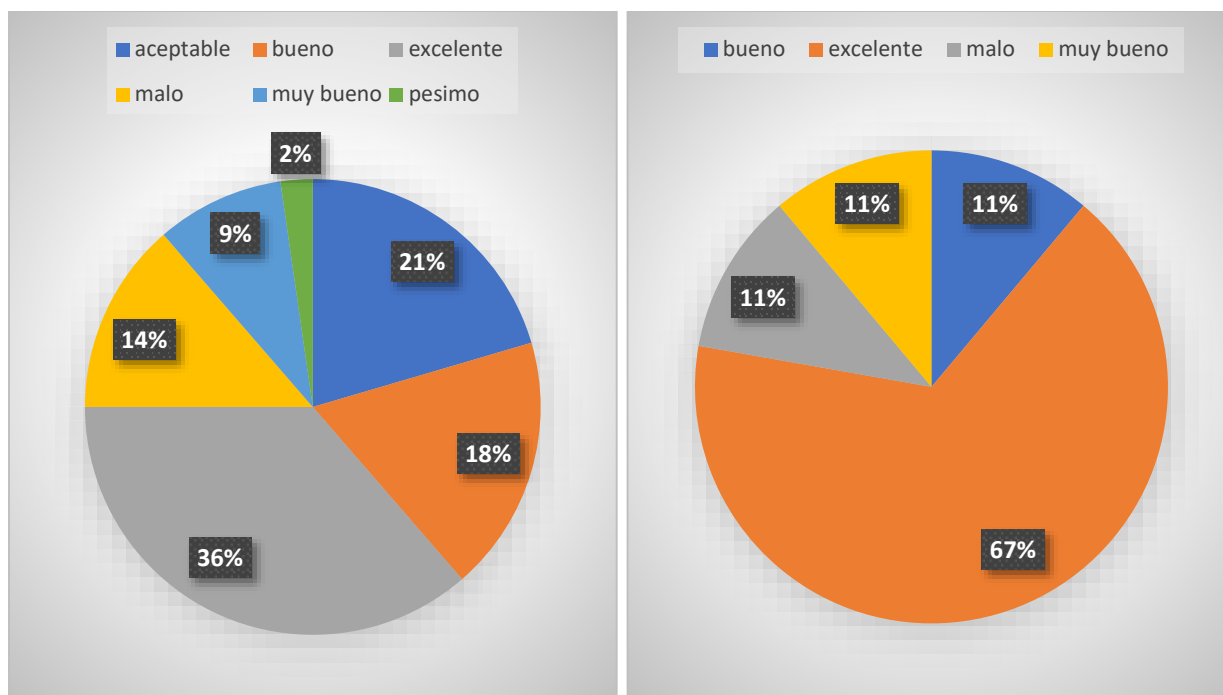


Figura 14. Toma de decisiones, Colombia – Estados Unidos

Para la gráfica que representa la variable toma de decisiones, el mayor porcentaje calificado por los colaboradores corresponde a la categoría Excelente, respecto a la manera como Professional Consulting Services plantea la consecución de los objetivos, donde Colombia obtuvo un 36% y estados unidos un 67%

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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

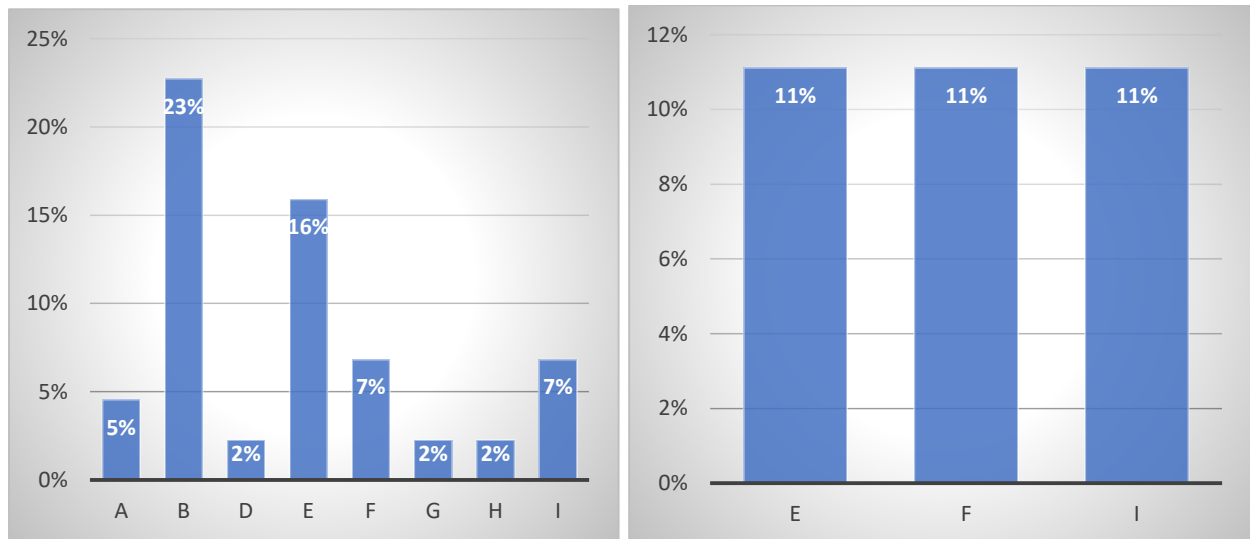


Figura 15. Toma de decisiones, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 15, en Colombia los colaboradores manifiestan que Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones como la causa más importante con un 23%, mientras en Estados Unidos el porcentaje de las categorías en general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo, 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 y otras causas sin especificación de esta obtuvieron un 11% respectivamente.

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Teniendo en cuenta las observaciones de los encuestados en Colombia manifiestan que los líderes deben ser más receptivos y participativos respecto algunas decisiones con el propósito de lograr los objetivos de una mejor manera, los colaboradores de estados unidos manifestaron que los cambios se deben informar con un tiempo prudente para no truncar o interrumpir las labores

Trabajo Gratificante

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

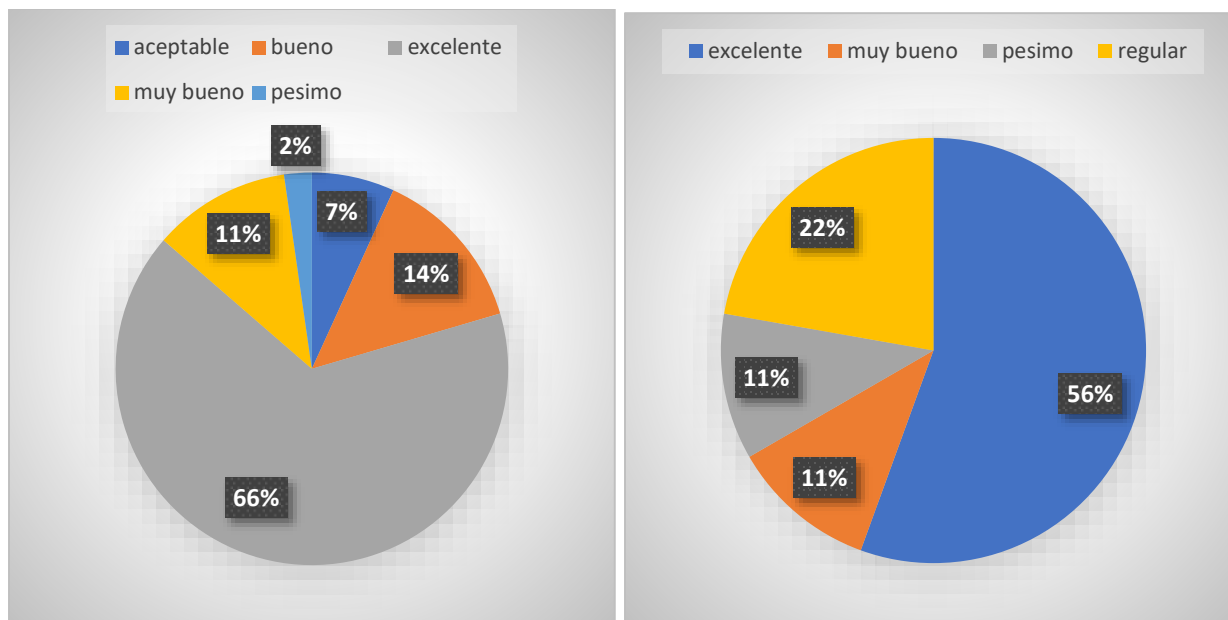


Figura 16. Trabajo gratificante, Colombia – Estados Unidos

En la gráfica se observa que el porcentaje más alto está representado por la categoría excelente en los dos países, siendo Colombia el de mayor porcentaje con un 66% a diferencia de Estados Unidos con un 56% (figura 16). Los colaboradores muestran en su mayoría que están a gusto con el trabajo y las funciones que llevan a cabo en professional consulting services

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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.
- g) Otras causas

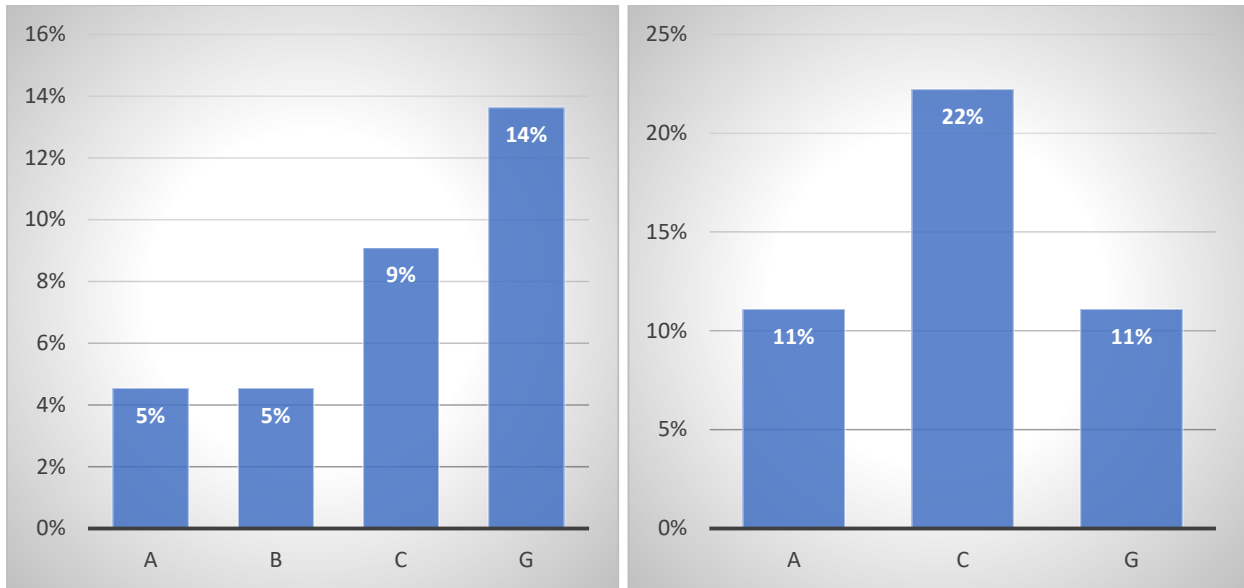


Figura 17. Trabajo gratificante, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 17, en Colombia los colaboradores manifiestan que las demás áreas son individualistas no existe integración hacia los demás equipos como la causa más importante con un 14%, mientras en Estados Unidos el porcentaje más alto pertenece a la categoría de otras causas sin especificación de esta con un 22%.

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Analizando la información suministrada por los encuestados en Colombia manifiestan en su mayoría que es importante tener en cuenta las opiniones grupales para que todos puedan participar y lograr objetivos generales de la organización, los encuestados en estados unidos por su parte sugieren promover la sana comunicación dentro en la compañía, sin sentirse expuesto por decir lo que se piensa.

Desarrollo Personal

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

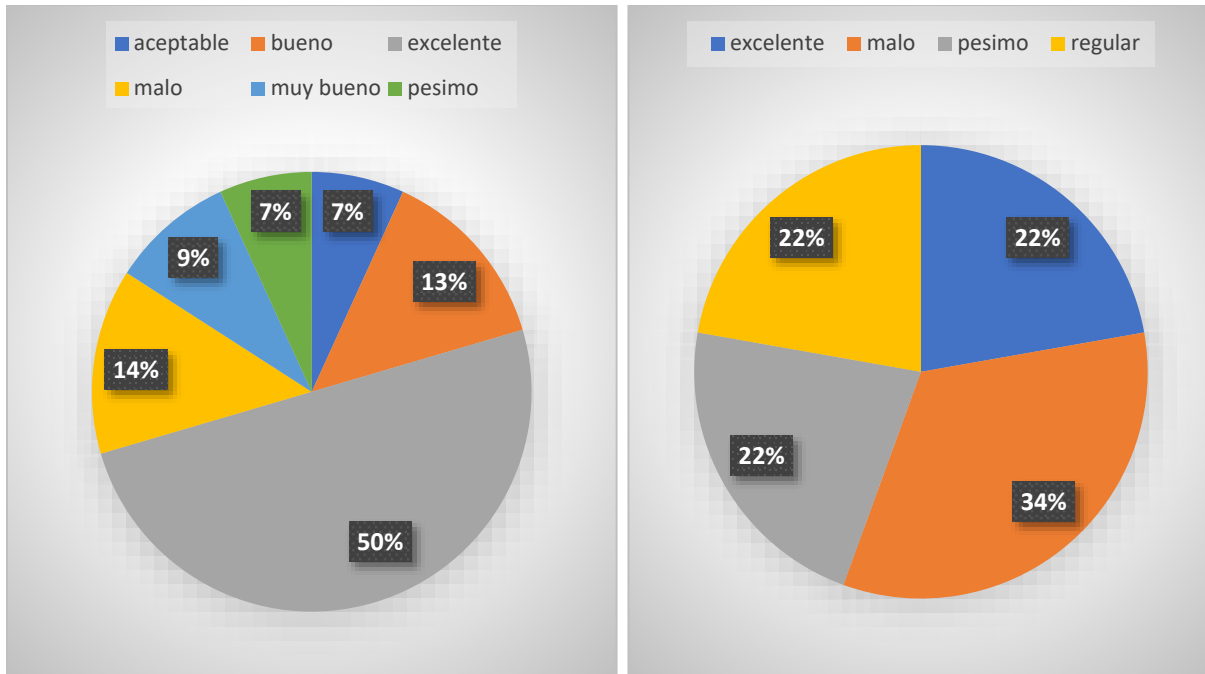


Figura 18. Desarrollo personal, Colombia – Estados Unidos

El porcentaje más alto para el caso de Colombia está representado por la categoría excelente con un 50%, mientras que en Estados Unidos el mayor porcentaje lo obtuvo la categoría de malo con un 34% (figura 18). Los colaboradores en cada país tiene un punto de vista diferente respecto a la variable desarrollo de la personalidad.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

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

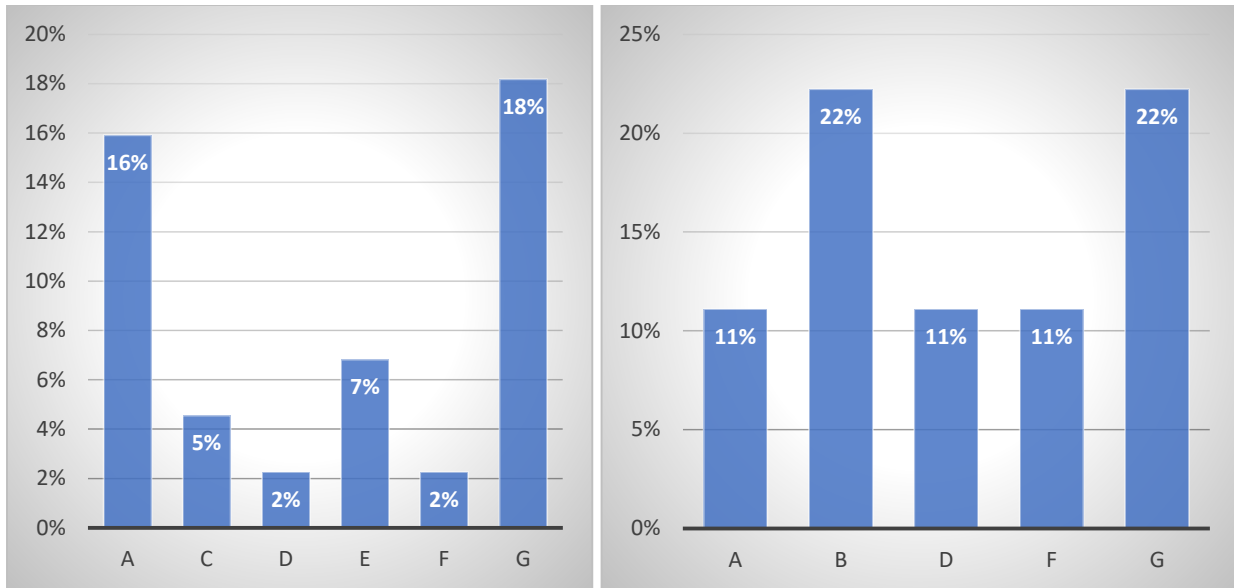


Figura 19. Desarrollo personal, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 19, en Colombia los colaboradores manifestaron la categoría de otras causas con el 16% como la de mayor porcentaje, donde la de la falta de capacitación constante es la causa más común, mientras en Estados Unidos el porcentaje más alto pertenece a la categoría de otras causas donde consideran que las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas con un 22%

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Realizando el análisis a la información suministrada por los colaboradores en Colombia, en su mayoría sugieren tener un programa de capacitación constante con el propósito de estar actualizados respecto a temas nuevos ya que la empresa está en constante crecimiento y evolución, los colaboradores de Estados Unidos manifiesta la importancia de incentivar la capacitación y formación a través de la flexibilización de horarios para poder realizar estudios.

Relaciones Interpersonales

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

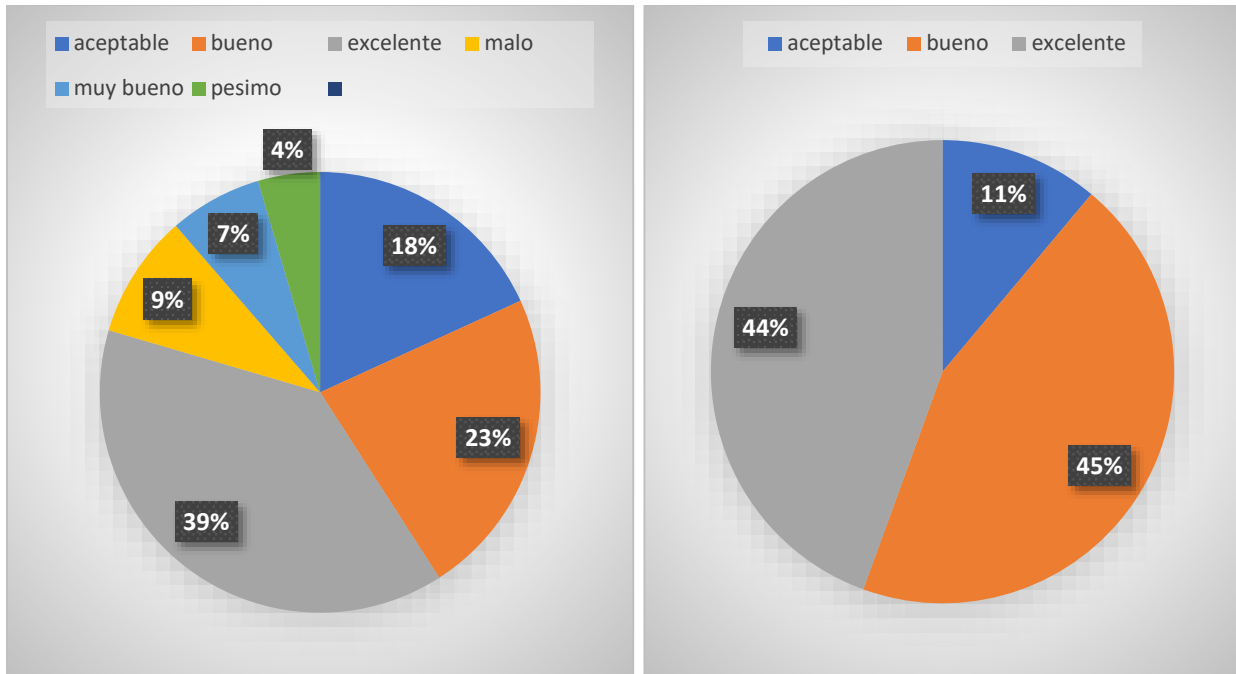


Figura 20. Relaciones interpersonales Colombia – Estados Unidos

En la gráfica el porcentaje más alto para Colombia está representado por la categoría excelente con el 39%, mientras Estados Unidos el de mayor porcentaje lo obtuvo la categoría bueno, con un 45%. Los colaboradores muestran en su mayoría que las relaciones interpersonales permiten la integración con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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.

h) Otras causas

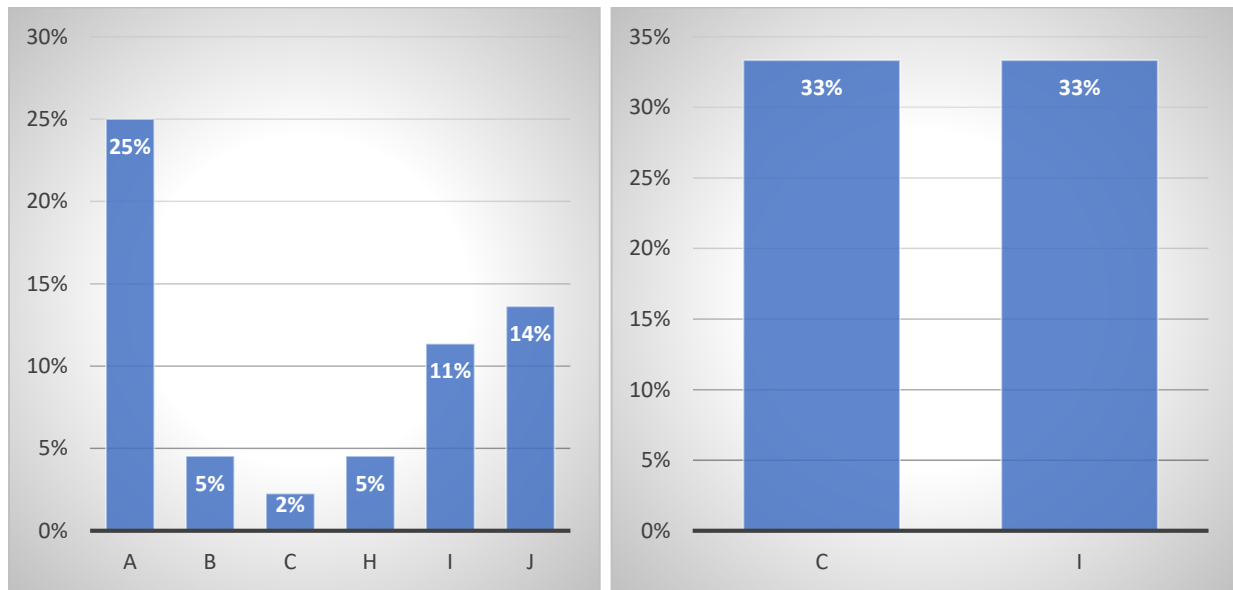


Figura 21. Relaciones interpersonales, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 21, en Colombia los colaboradores manifiestan en general, que las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse como la causa más importante con un 25%, mientras en Estados Unidos la Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas y el comportamiento de algunas personas fueron calificados con un 22% respectivamente

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Analizando los datos suministrados por los encuestados tenemos que en Colombia sugieren crear un programa para que los colaboradores puedan trabajar en el fortalecimiento de sus habilidades blandas y competencias del ser, ya que de allí se derivan las buenas relaciones interpersonales, para el caso de Estados Unidos los colaboradores manifiesta que se debe fomentar la integración en otros espacios que no sean donde laboran habitualmente con el fin de interactuar y compartir con sus compañeros no solo de área sino de toda la organización.

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 (n) y oportunos?

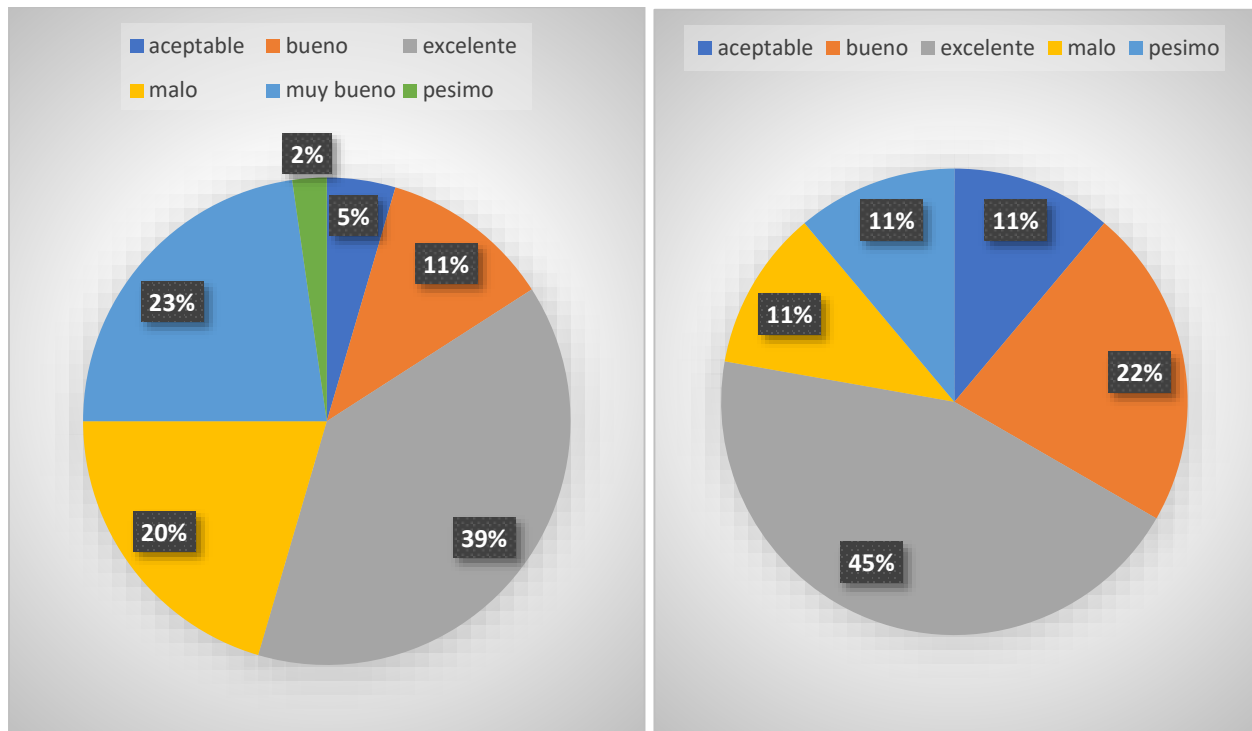


Figura 22. Calidad del servicio al cliente interno, Colombia – Estados Unidos

El mayor porcentaje calificado para la variable calidad de servicio al cliente interno corresponde a la categoría excelente en los dos países, siendo Estados Unidos el de mayor porcentaje con un 45% a diferencia de Colombia con un 39%. Los colaboradores muestran en su mayoría conformidad con los procesos llevados a cabo en professional consulting services

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- 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 Cuáles?

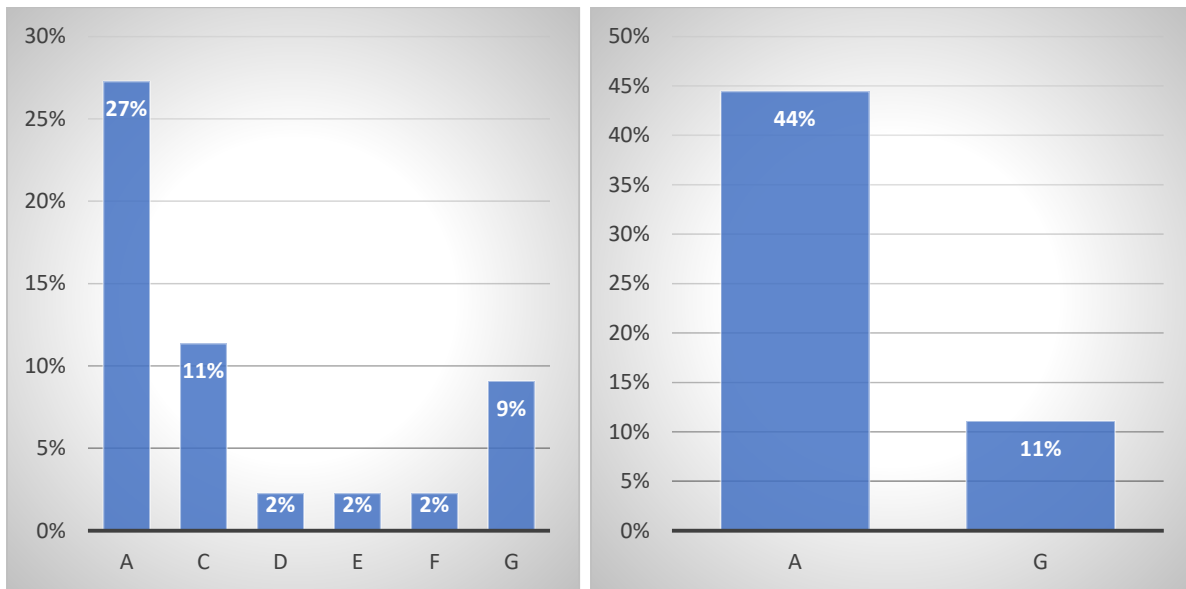


Figura 23. Calidad del servicio al cliente interno, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 23, los colaboradores de las dos sedes manifiestan que Algunos de los trabajos que reciben cumplen con esas características, otros no, y esta causa fue con mayor porcentaje calificado, para el caso de Estados Unidos obtuvo un porcentaje de 44%, mientras en Colombia el porcentaje más alto fue del 27%

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Respecto a la análisis de los datos suministrados por los encuestados de cada sede respectivamente tenemos que en Colombia los colaboradores en su mayoría manifiestan que la interconexión con todas las áreas debería ser más fluida, se debe fortalecer la comunicación y concientizar a los colaboradores que todos hacen parte de una sola organización y todos aportan desde su puesto para conseguir un objetivo general, en Estados Unidos los colaboradores indican que se debe hacer una mejor retroalimentación en la manera como se deben llevar a cabo los procesos.

Solución de Conflictos de Intereses

¿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?

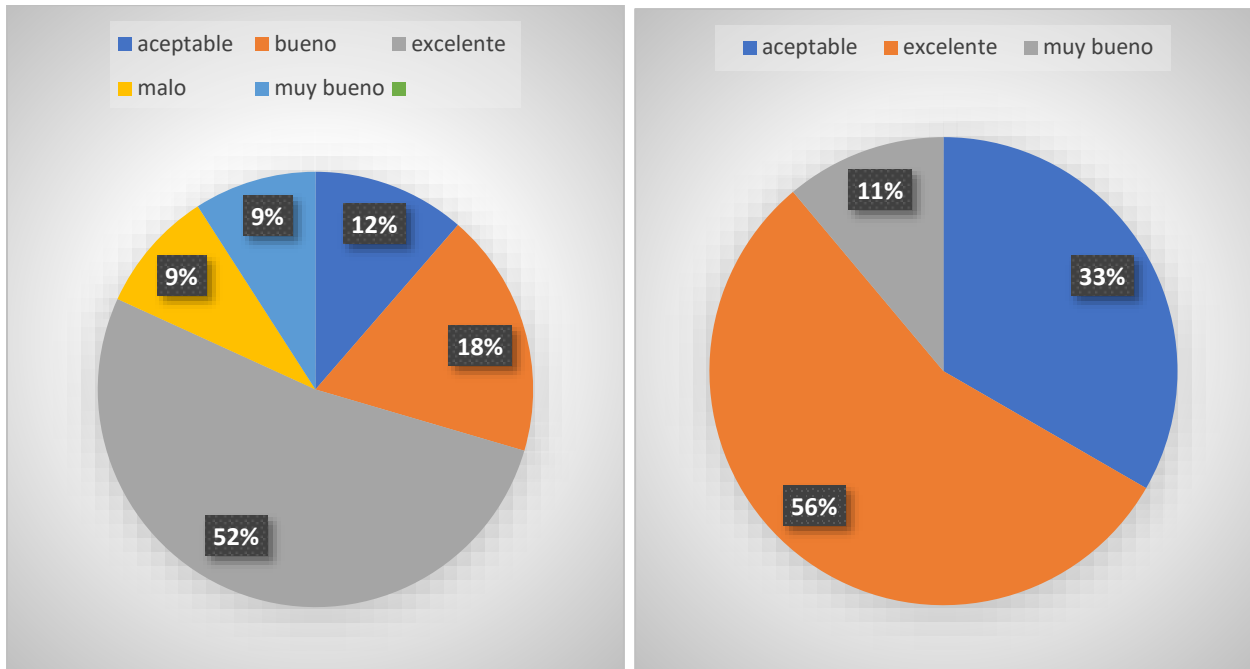


Figura 24. Solución de conflictos de intereses, Colombia – Estados Unidos

El porcentaje más alto está representado por la categoría excelente en los dos países, siendo Estados Unidos el de mayor porcentaje con un 56% a diferencia de Colombia con un 52%. Los colaboradores dejan evidenciar en su mayoría que la resolución de conflictos o diferencias dentro de la empresa fluye de una excelente manera.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.

- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuáles?

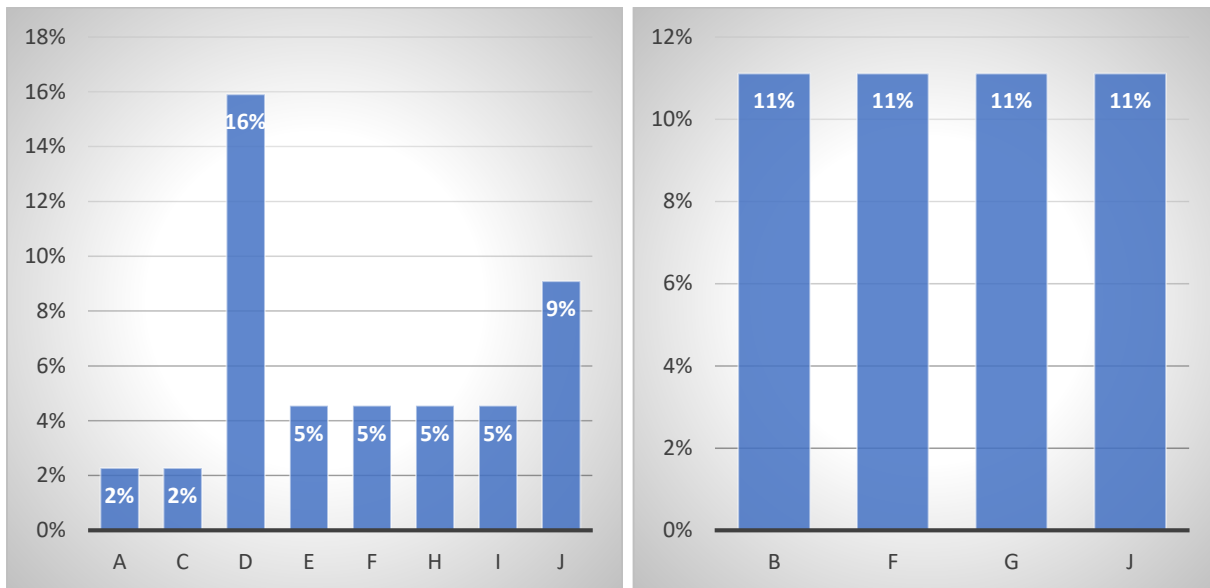


Figura 25. Solución de conflictos de intereses, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 25, en Colombia los colaboradores manifiestan que Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada con un porcentaje del 16% como la causa más importante, mientras en Estados Unidos el porcentaje más alto pertenece a la categoría de la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva con un 44%.

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Teniendo en cuenta las observaciones obtenidas por los encuestados tenemos que para Colombia los colaboradores consideran que se los conflictos sea resueltos mediante el conducto regular preferiblemente que lo solucionen directamente los implicados mediante el dialogo y que esto no trascienda, en Estados Unidos los colaboradores manifiestan que se debe fomentar la buena comunicación y el dialogo para evitar los conflictos.

Libertad de Expresión

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

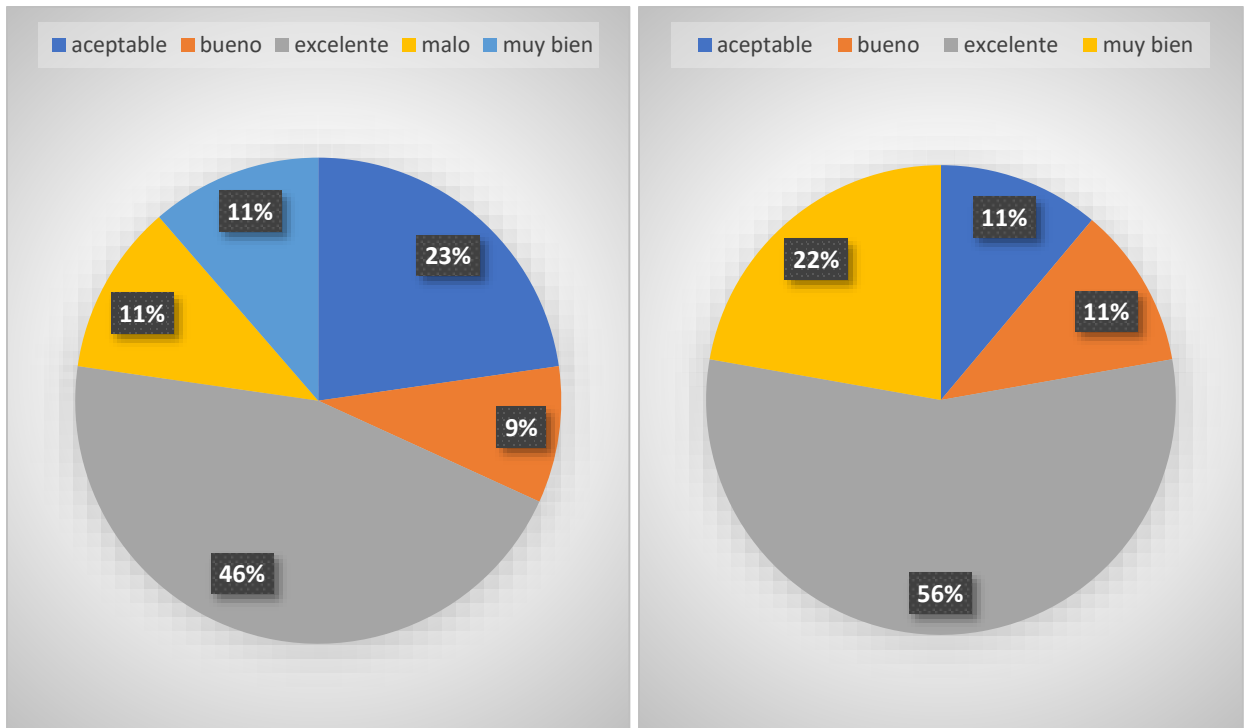


Figura 26. Libertad de expresión, Colombia – Estados Unidos

El porcentaje más alto está representado por la categoría excelente en los dos países, siendo Estados Unidos el de mayor porcentaje con un 56% a diferencia de Colombia con un 46% (figura 26). Los colaboradores muestran en su mayoría que la libre expresión en la organización fluye de una manera excelente

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- No tenemos suficiente libertad de expresión.
- Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- Rara vez se atiende nuestras sugerencias.

- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuáles?

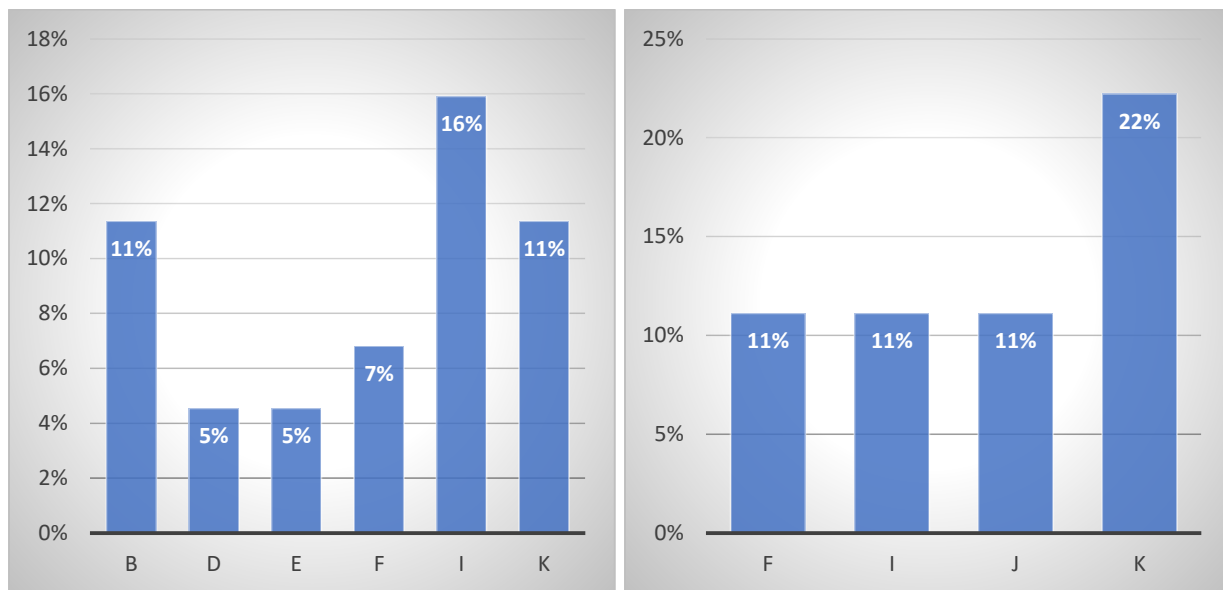


Figura 27. Libertad de expresión, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 27, en Colombia los colaboradores manifiestan que le temen a las repercusiones que pueda generar un comentario, esta fue la causa mayormente calificada con un 16%, mientras en Estados Unidos el porcentaje más alto pertenece a la categoría de otras causas sin especificación de esta.

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Analizando la información suministrada por los colaboradores de las sedes Colombia y Estados Unidos los dos coinciden en que pueden expresarse libremente sin inconveniente solo que hay ciertos temas como políticos y religiosos que pueden generar un poco de presión o controversia, pero en general si puede expresarse libremente.

Estabilidad Laboral

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

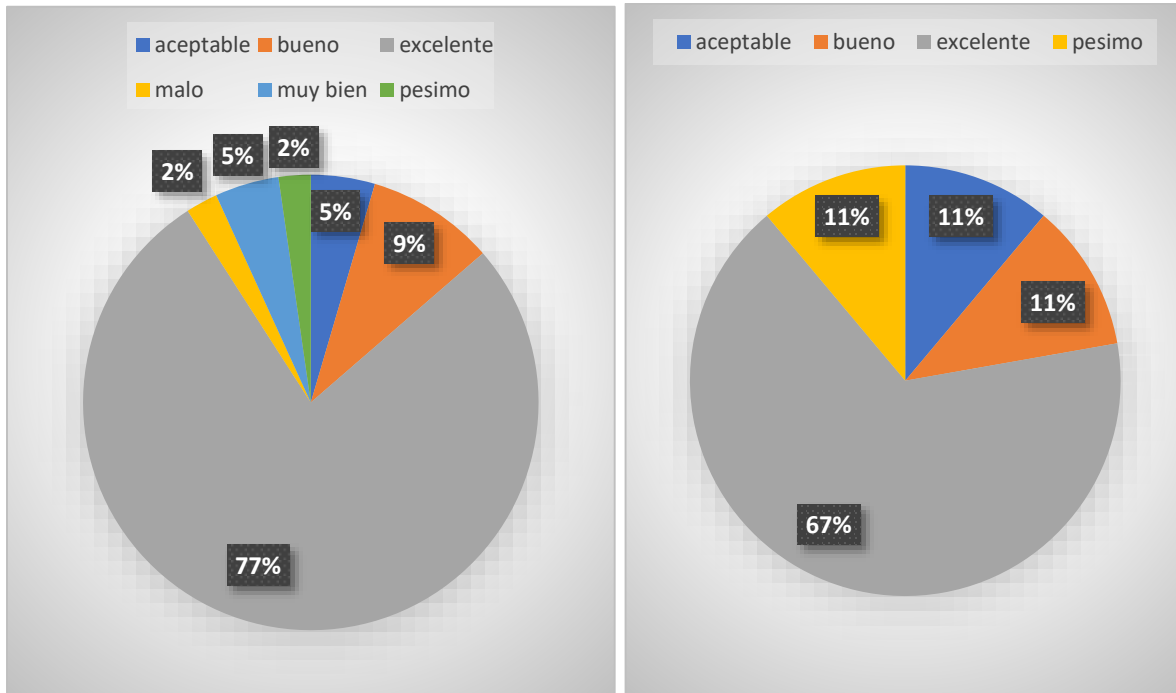


Figura 28. Estabilidad laboral, Colombia – Estados Unidos

El porcentaje más alto está representado por la categoría excelente en los dos países, siendo Colombia el de mayor porcentaje con un 77% a diferencia de Estados Unidos con un 67%. Los colaboradores muestran conformidad respecto a la estabilidad laboral que ofrece professional consulting services, donde se puede trabajar de una excelente manera

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.
- Permanentemente hacen reestructuraciones.
- Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta

rotación del personal).

e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.

f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.

g) Otras causas Cuáles?

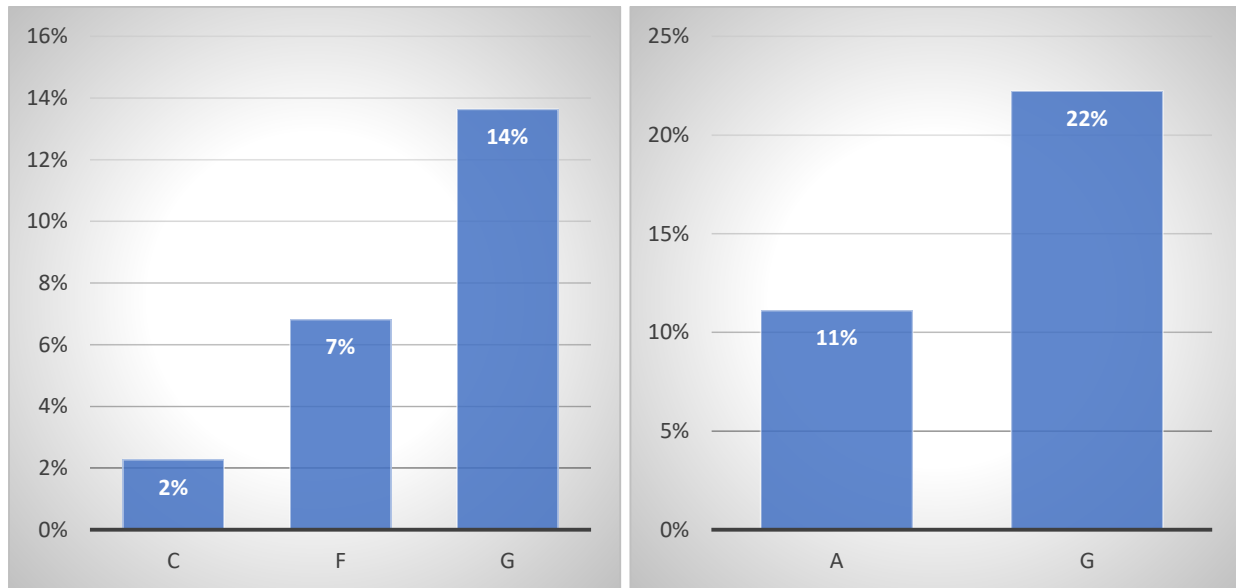


Figura 29. Estabilidad laboral, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 29, los dos países calificaron con mayor porcentaje a la categoría de otras causas no especificadas, en el caso de Colombia con el 14% y Estados Unidos el 22%

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Analizando la información suministrada por los encuestados tanto de Colombia como de Estados Unidos manifiestan que la estabilidad laboral que ofrece Profesional Consulting Services es muy buena, sin embargo indican que esto también va ligado a la buena labor y desempeño de cada persona.

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?

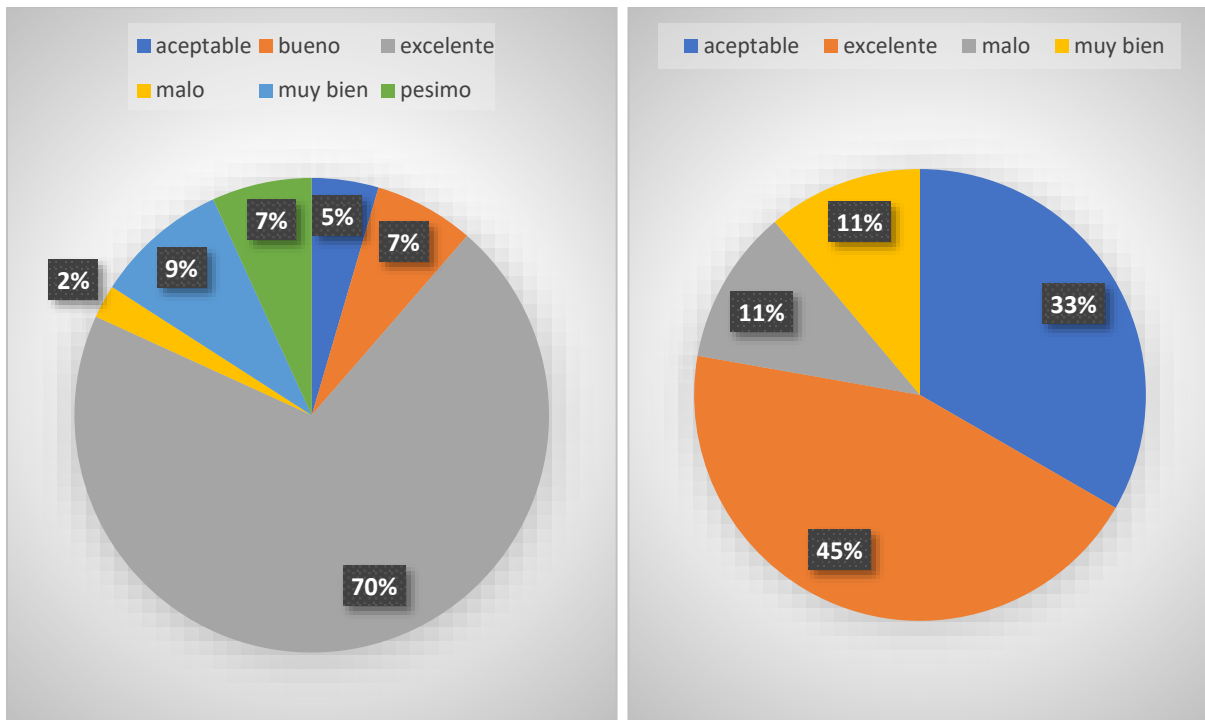


Figura 30. Reconocimiento, Colombia – Estados Unidos

El porcentaje más alto está representado por la categoría excelente en los dos países, siendo Colombia el de mayor porcentaje con un 70% a diferencia de Estados Unidos con un 45% (figura 15). Los colaboradores manifiestan en su mayoría que su productividad y calidad de trabajo en professional consulting services es bien valorada.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.
- Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- 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?

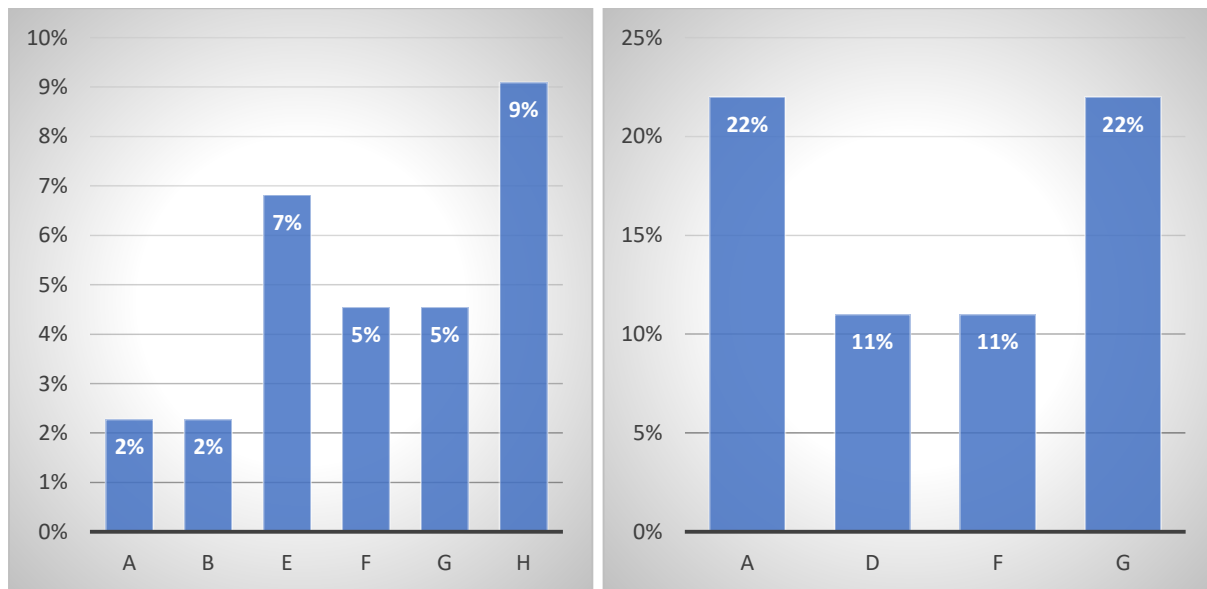


Figura 31. Reconocimiento, causas Colombia – Estados Unidos

Teniendo en cuenta la figura 31, en los dos países los colaboradores calificaron con mayor porcentaje la categoría de otras causas, en el caso de Colombia con un 9% y Estados Unidos con un 22% siendo estas no especificadas.

Las posibles soluciones que los colaboradores creen que pueden servir para mejorar las notas bajas de la variable de instalaciones y elementos de trabajo son:

Analizando las sugerencias realizadas por los encuestados encontramos que en el caso de Colombia la mayoría manifiestan que si se hace reconocimiento siempre, en el caso de Estados Unidos manifiesta que el reconocimiento no siempre debe ser monetario que podría ser algo diferente un pase, una cena o algo diferente, en general los encuestados coinciden en que si se hace reconocimiento a la buena labor.

Salario

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

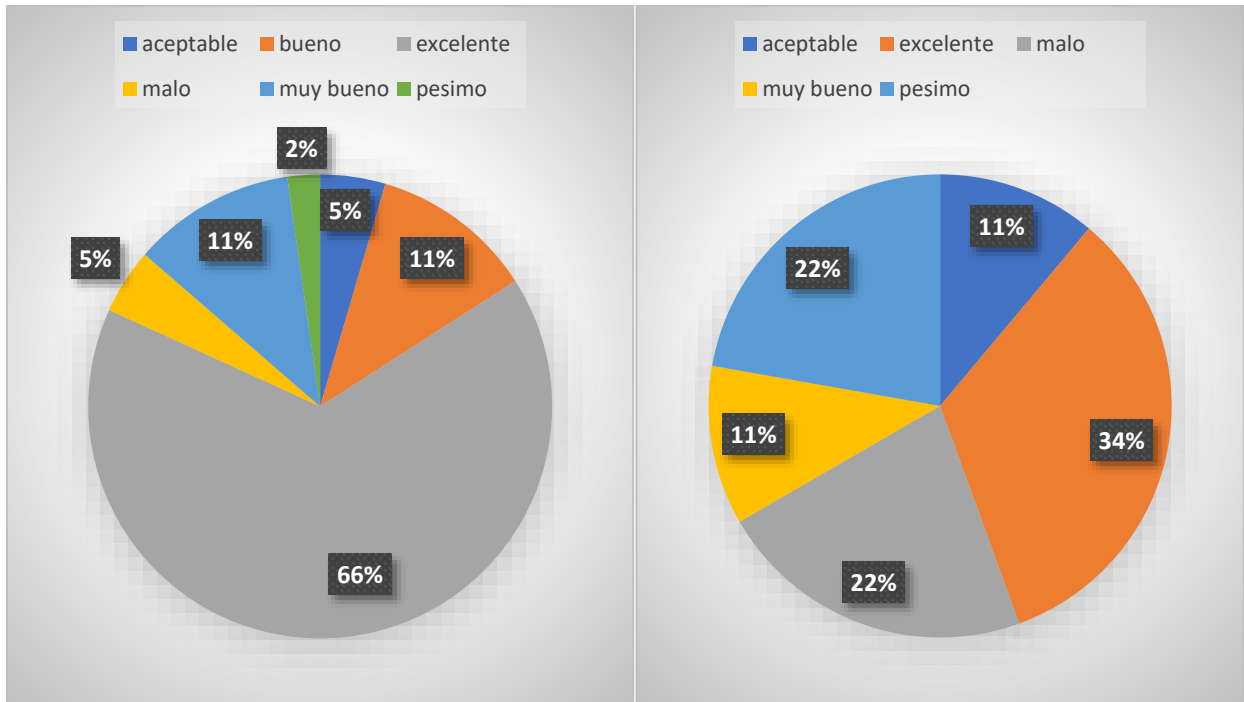


Figura 32. Salario, Colombia – Estados Unidos

El 66% de las personas encuestadas en Colombia consideran que el salario recibido es excelente, mientras que solo el 5% de los encuestados estiman que el salario devengado es malo y el 2% de estos piensa que es pésimo. De otra parte, el 22% de los encuestados creen que el sueldo es bueno, en un 11%, o muy bueno (11%). Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que el 88% de los encuestados clasifican al salario devengado como bueno, muy bueno o excelente.

Respecto a EE.UU, solo el 34% de los encuestados considera el salario como excelente, mientras que el 22% piensa que es malo e igual porcentaje piensa que es pésimo. El 11% cree que el salario es aceptable y 11% que es muy bueno. Con base en los porcentajes antes mencionados, se puede inferir que el casi el 50% de los encuestados estima que el salario devengado no es una justa retribución por su trabajo.

Al comparar las percepciones de los encuestados en Colombia y EE.UU frente al salario percibido, se evidencia que para los trabajadores en Colombia la retribución es más justa que en

EE.UU debido a que el 88% de los entrevistados en Colombia califican el salario entre bueno, muy bueno y excelente. Y en EE-UU solo el 45% lo considera entre muy bueno y excelente.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

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

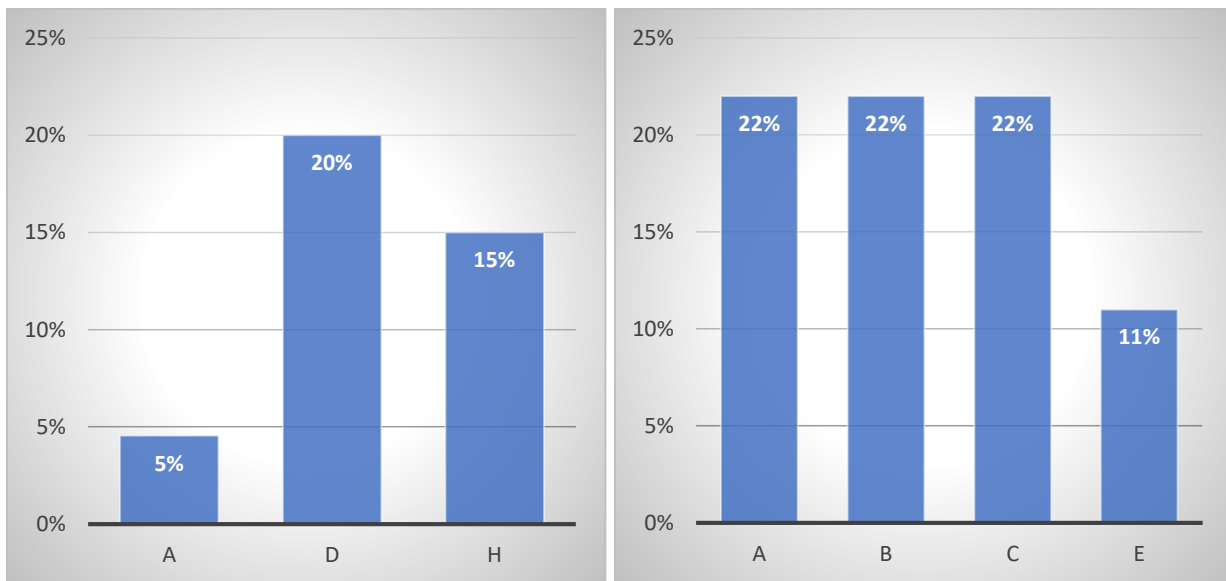


Figura 33. Salario, causas Colombia – Estados Unidos

En la gráfica se aprecia que el 19% de los encuestados en Colombia asevera que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan, por tal razón, es posible que no consideren que el salario recibido no es una justa retribución por su trabajo; mientras que en Estados Unidos, se establece como causas de una injusta retribución salarial por el trabajo a: "El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo",

“el incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño” y “frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo”, cada una con el 22%.

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:

Analizando la información que dejaron los encuestados en Colombia, se observa que puede haber mejoras en el salario teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa, algunas personas proponen que se mejoren las condiciones proporcionalmente a los ingresos de la compañía. Por otra parte, dentro de la mayoría de personas se encuentran los que manifiesta que el salario está bien remunerado. En Estados Unidos las soluciones también buscan un incremento en salario teniendo en cuenta el crecimiento de la compañía.

Normas y Reglamentos

¿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?

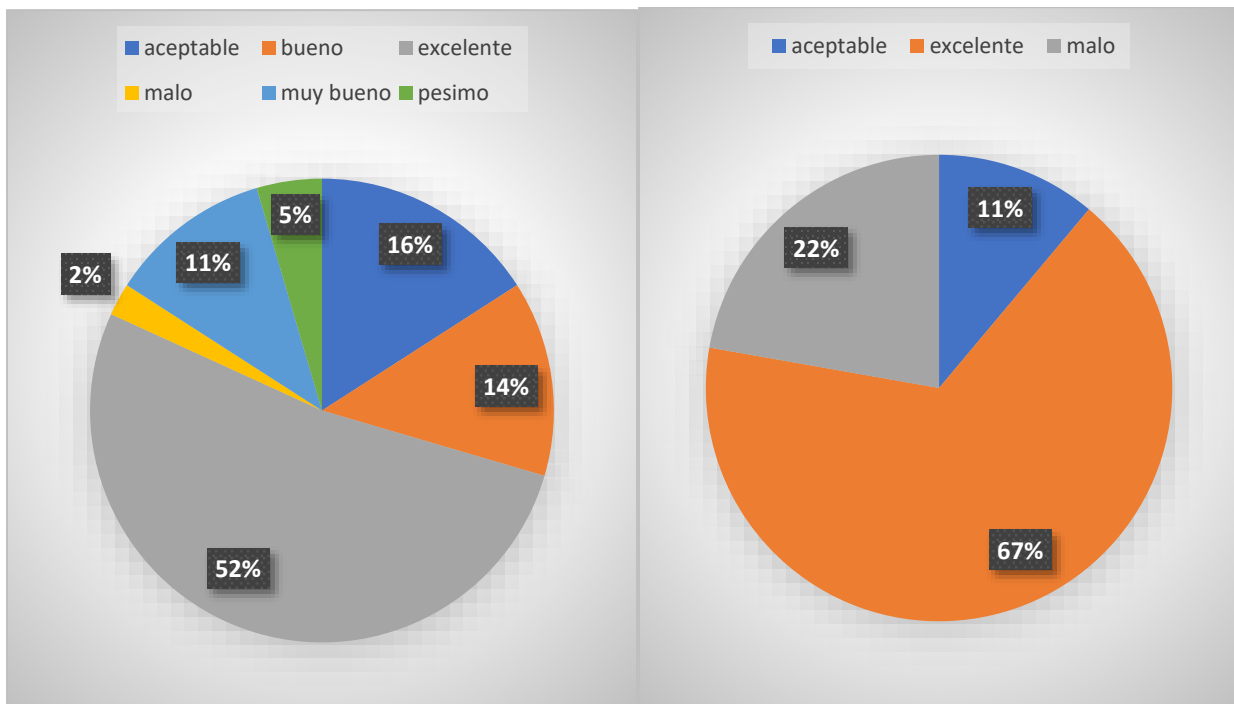


Figura 34. Normas y reglamento Colombia – Estados Unidos

El 52% de las personas encuestadas en Colombia consideran como excelentes las normas, procedimientos, manuales etc. son los estrictamente necesarios para trabajar con agilidad. Asimismo, el 14% las consideran como BUENO y el 11% como MUY BUENO. Un 16% piensan que las normas, procedimientos, etc. son ACEPTABLES. En ese orden de ideas, el 93% de los encuestados tienen una percepción positiva, entre ACEPTABLE y EXCELENTE, frente a 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. En contraposición, sólo el 7% (5% PÉSIMO y 2% MALO) tienen una apreciación negativa referente a que las normas no permiten trabajar con agilidad.

Respecto a EE.UU. el 67% de los encuestados considera que las normas, procedimientos y demás, son EXCELENTES y el 11% que son ACEPTABLES, mientras que el 22% piensan que son MALAS. Por lo anterior, se puede concluir que el 78% de los encuestados en Estados Unidos, creen que las normas, manuales, controles, etc. son las estrictamente necesarias para desarrollar el trabajo ágilmente.

Al comparar las percepciones de los encuestados en Colombia y EE.UU, sobre la pertinencia, conveniencia y necesidad de las normas establecidas para desarrollar el trabajo con agilidad, es mucho mayor la percepción en Colombia frente a EE.UU. sobre 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, toda vez que el 93% tienen un concepto positivo en Colombia frente al 78% en Estados Unidos.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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) Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

f) Otras causas Cuáles?

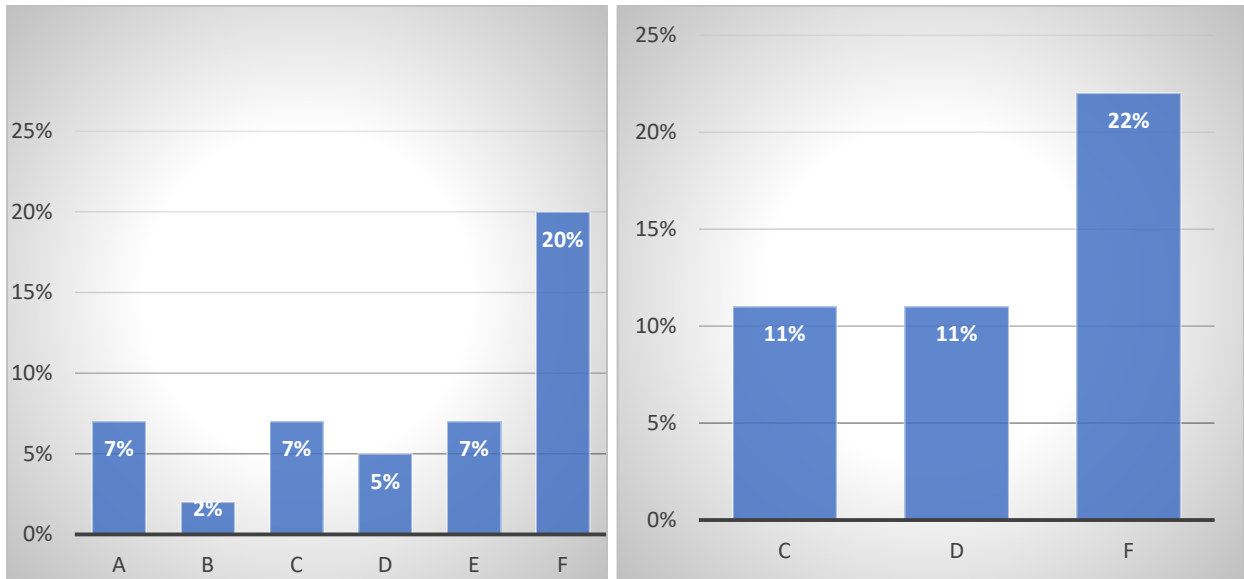


Figura 35. Normas y reglamento, causas Colombia – Estados Unidos

En Colombia, el 20% considera que Otras Causas distintas a las enunciadas taxativamente en la pregunta, son las razones para creer 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 permitir trabajar con agilidad. En el caso de Estados Unidos, el 22% también se atribuye a Otras Causas.

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:

Analizando la información de los encuestados en Colombia las soluciones que se deberían implantar sería realizar un plan que mejore y que sea de fácil entendimiento de las normas y políticas de la empresa y hacer una revisión al manual y a los procedimientos de la compañía. En EE. UU los encuestados creen que los procedimientos y manuales son los necesarios para trabajar con agilidad.

Evaluación del Desempeño

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

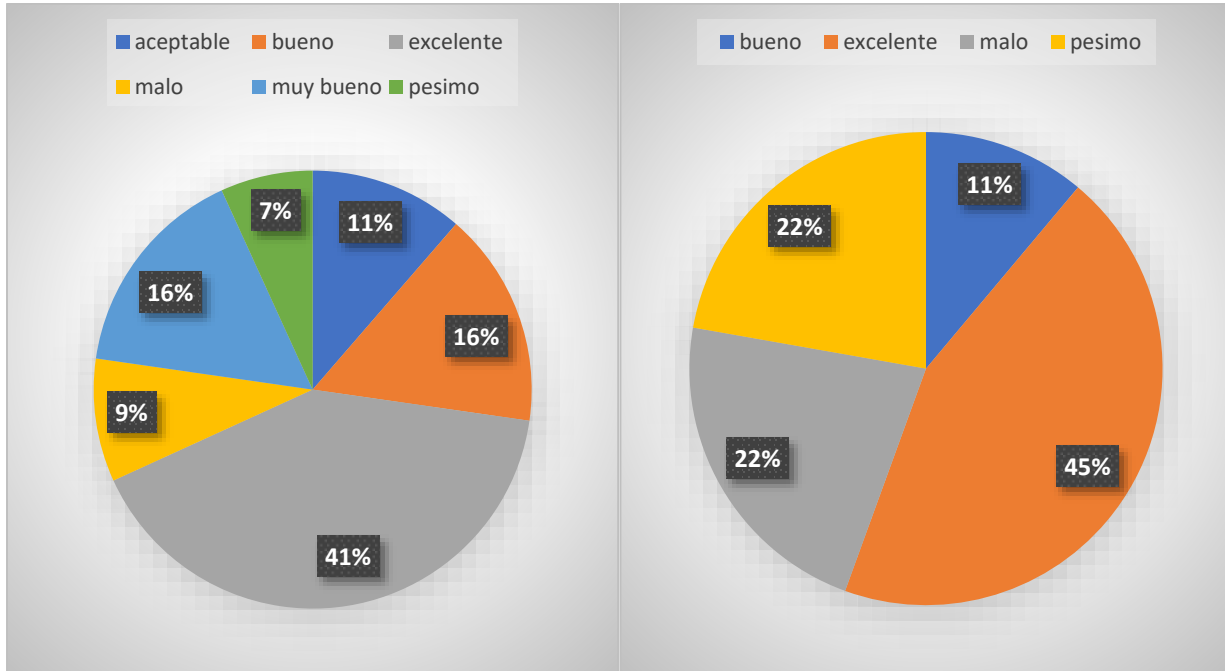


Figura 36. Normas y reglamento, causas Colombia – Estados Unidos

El 41% de las personas encuestadas en Colombia consideran como excelentes la adecuación de los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo. Además, el 16% piensan que es MUY BUENO y el mismo porcentaje que es BUENO. El 11% creen que son ACEPTABLES. Así, el 84% de los encuestados creen que los sistemas de evaluación de desempeño son adecuados. En la orilla opuesta, el 9% estiman que son MALOS y el 7% que son PÉSIMOS.

Respecto a EE.UU. el 45% de los encuestados considera como EXCELENTE la adecuación de los sistemas de evaluación, así como 11% de estos lo califican como BUENO. En sentido contrario, el 22% piensan que son MALOS y el mismo 22% que son PÉSIMOS.

Al comparar a Colombia y EE.UU. se concluye que un mayor porcentaje de personas, 84% en Colombia versus 45% en EE.UU. consideran adecuados los sistemas de evaluación.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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?

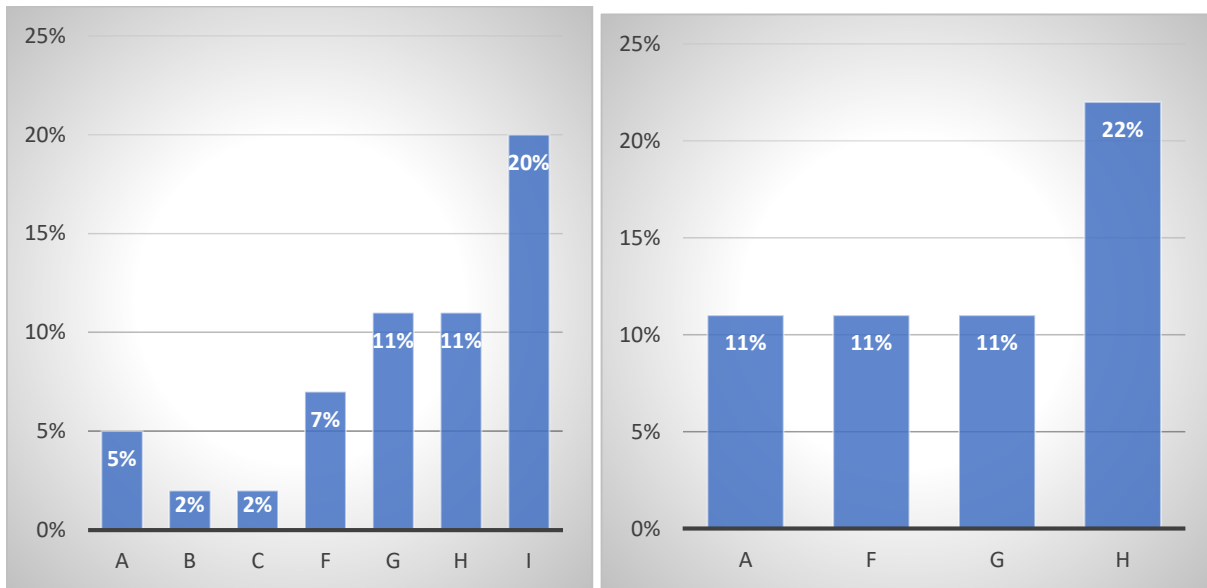


Figura 37. Evaluación de desempeño, causas Colombia – Estados Unidos

En Colombia, el 20% considera que Otras Causas distintas a las enunciadas taxativamente en la pregunta, son los motivos por los cuales los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo no son los adecuados. Para el caso de EE.UU., el 22% de los encuestados refiere como causa que no existe una cultura de la evaluación de desempeño para calificar los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo como no adecuados.

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:

Analizando la información de los encuestados en Colombia y EE.UU las soluciones que se deberían implantar seria realizar evaluaciones de desempeño mínimo una vez al año a todo el personal con el fin de medir la participación de todos en la compañía, su progreso, su relación con el resto de persona, su equipo de trabajo directo e indirecto, así como la influencia de estos factores en el clima laboral.

Comunicación y Retroalimentación

¿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?

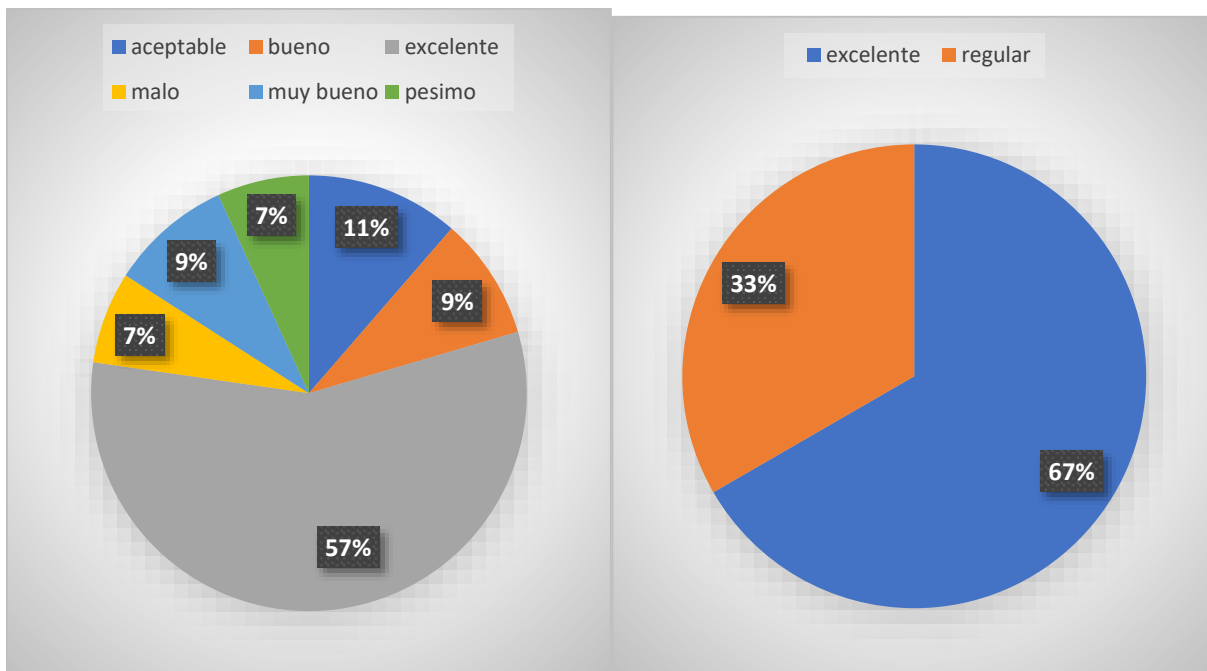


Figura 38. Evaluación de desempeño, causas Colombia – Estados Unidos

El 57% de las personas encuestadas en Colombia consideran como EXCELENTE la comunicación existente entre dirigentes y subordinados que permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para

facilitar la realización del trabajo; en ese mismo sentido, el 9% piensa que la comunicación es MUY BUENA, el 9% que es BUENA y el 11% que es ACEPTABLE. Por lo tanto, el 86% tiene una percepción positiva frente a la comunicación existente entre dirigentes y subordinados.

Respecto a EE.UU. el 67% de los encuestados considera como EXCELENTE la comunicación y el 33% como REGULAR.

Al comparar a Colombia y EE.UU. se concluye que un mayor porcentaje de personas, 86% en Colombia versus 67% en EE.UU. consideran como positiva y favorable 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.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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 órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuáles?

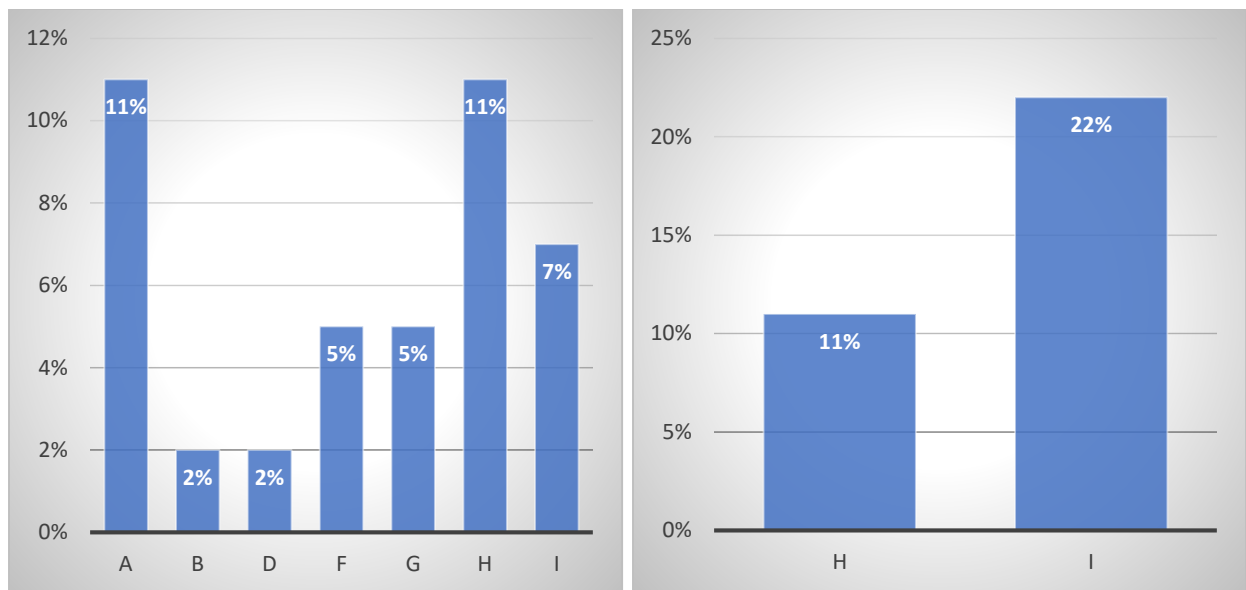


Figura 39. Evaluación de desempeño, causas Colombia – Estados Unidos

De los encuestados en Colombia, el 11% afirma que las principales causas respecto a la comunicación existente entre dirigentes y subordinados que permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, es que la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo; así mismo, el mismo porcentaje del 11% asevera que la otra causa es que es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores. En relación con Estados Unidos, el 22% asegura que Otras Causas son los motivos frente a la comunicación existente entre dirigentes y subordinados.

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:

Analizando la información que dejaron los encuestados en Colombia, se observa que puede haber mejoras en la comunicación abriendo nuevos canales entre los empleados y jefes esto con el fin que todos sean escuchados. En EE.UU no hay comentarios.

Selección e Inducción

¿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?

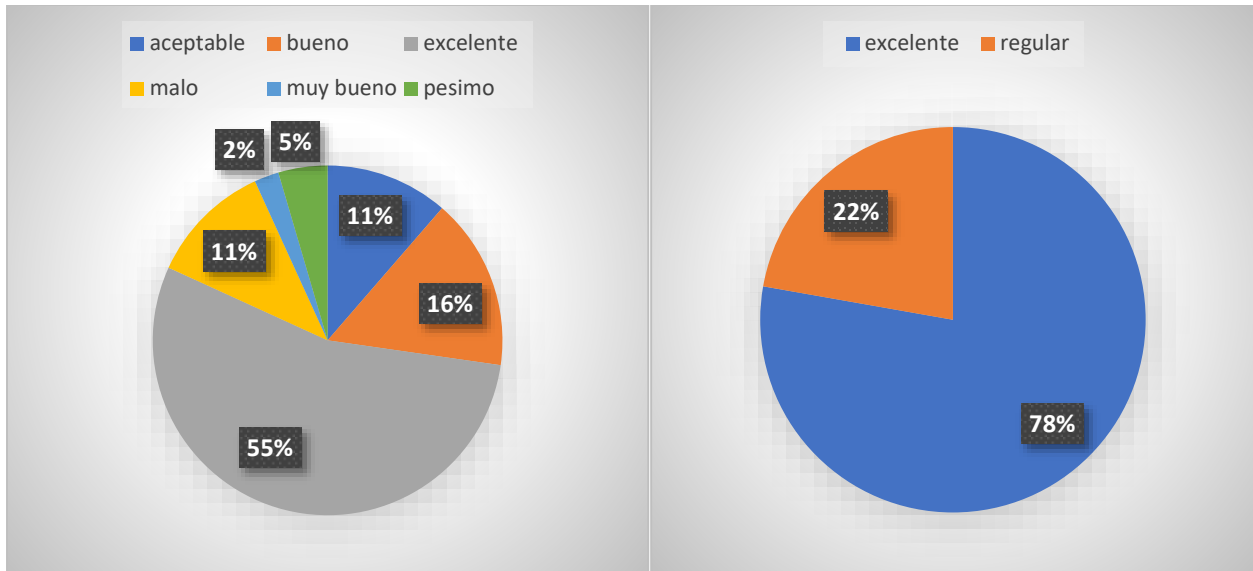


Figura 40. Selección e inducción Colombia – Estados Unidos

El 55% de las personas encuestadas en Colombia consideran como EXCELENTE la inducción necesaria que se les brinda a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana. El 2% la califican como MUY BUENA y el 16% como BUENA, mientras que el 11% como ACEPTABLE. Por el contrario, el 11% consideran la inducción como MALA y el 5% como PÉSIMA. En ese orden de ideas, el 84% consideran la inducción entre ACEPTABLE y EXCELENTE, es decir, tiene una opinión positiva frente a esta mientras que el 16% la califican de forma negativa.

Respecto a EE.UU. el 78% de los encuestados considera como EXCELENTE la inducción y el 22% como REGULAR.

Al comparar a Colombia y EE.UU. se concluye que un mayor porcentaje de personas, 84% en Colombia versus 78% en EE.UU. consideran como positiva y favorable la inducción a las personas recientemente vinculadas a la empresa.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar

- c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuáles?

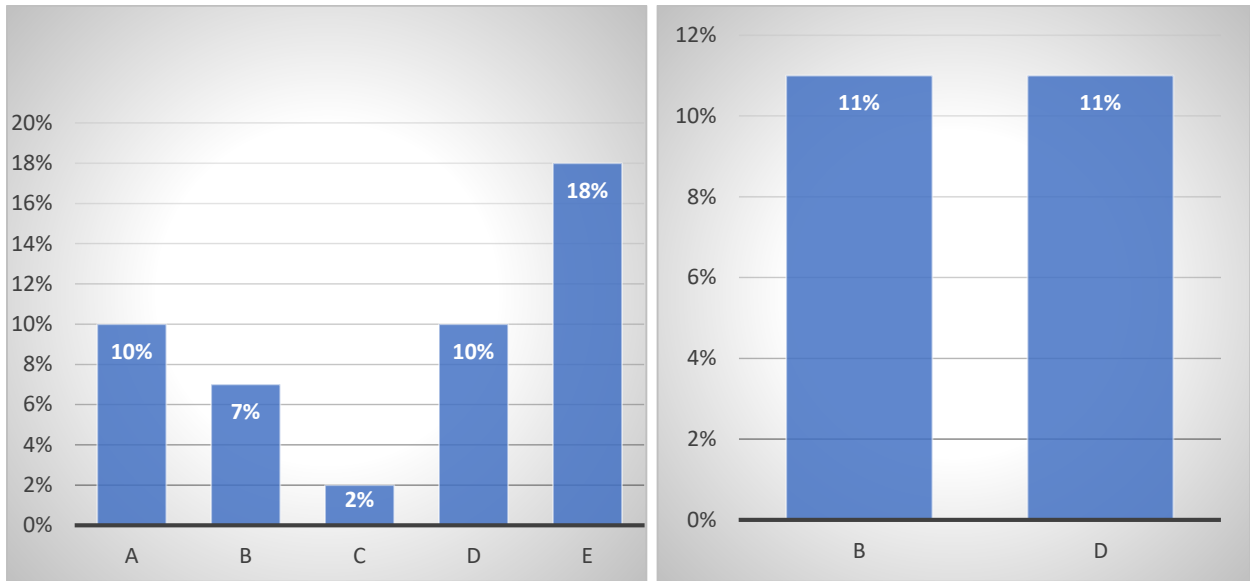


Figura 41. Selección e inducción, causas Colombia – Estados Unidos

El 18% de los encuestados en Colombia manifiestan como Otras Causas las razones frente a si 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. En cuanto a Estados Unidos, el 11% afirma, por igual, que las causas se relacionan con que no hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción y el mismo porcentaje, 11%, sostiene que la causa es que hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.

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:

Analizando la información que dejaron los encuestados en Colombia, se observa que puede haber mejoras en la inducción y capacitación en el momento de ingresar nuevas personas con capacita citasiones más estructuradas con esto los nuevos integrantes logran obtener, información general y específica de la empresa donde trabajará y del puesto que desempeñará. Con la inducción, se mejora el rendimiento de los trabajadores y facilita las funciones que va a desempeñar en la compañía. En EE.UU no hay comentarios.

Identidad e Imagen de la Organización

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

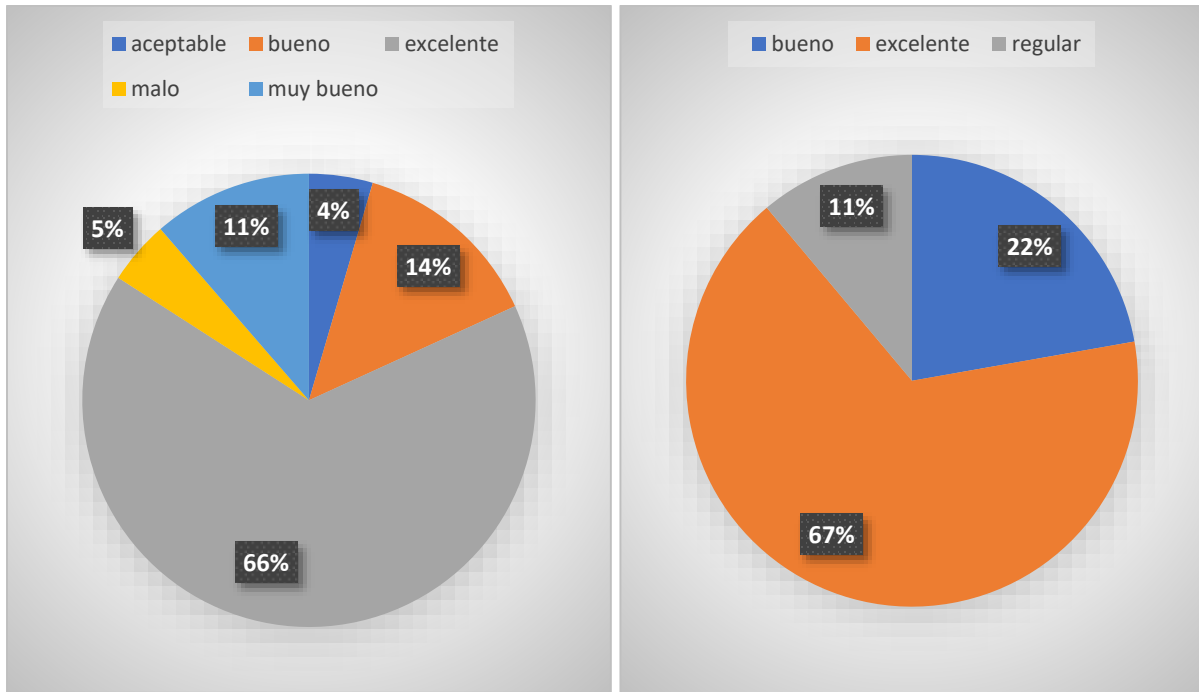


Figura 42. Identidad e imagen Colombia – Estados Unidos

El 66% de las personas encuestadas en Colombia consideran como EXCELENTE la identidad e imagen de la empresa. El 11% la califican como MUY BUENA y el 14% como BUENA, mientras que el 4% como ACEPTABLE. Por el contrario, el 5% consideran la identidad e imagen como MALA. En ese orden de ideas, el 95% consideran la identidad e imagen entre ACEPTABLE y EXCELENTE, es decir, tiene una opinión positiva frente a esta mientras que el 5% la califican de forma negativa.

Respecto a EE.UU. el 67% de los encuestados considera como EXCELENTE la identidad e imagen, el 22% como BUENA y el 11% REGULAR.

Al comparar a Colombia y EE.UU. se concluye que un mayor porcentaje de personas, 95% en Colombia versus 89% en EE.UU.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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 ¿Cuáles?

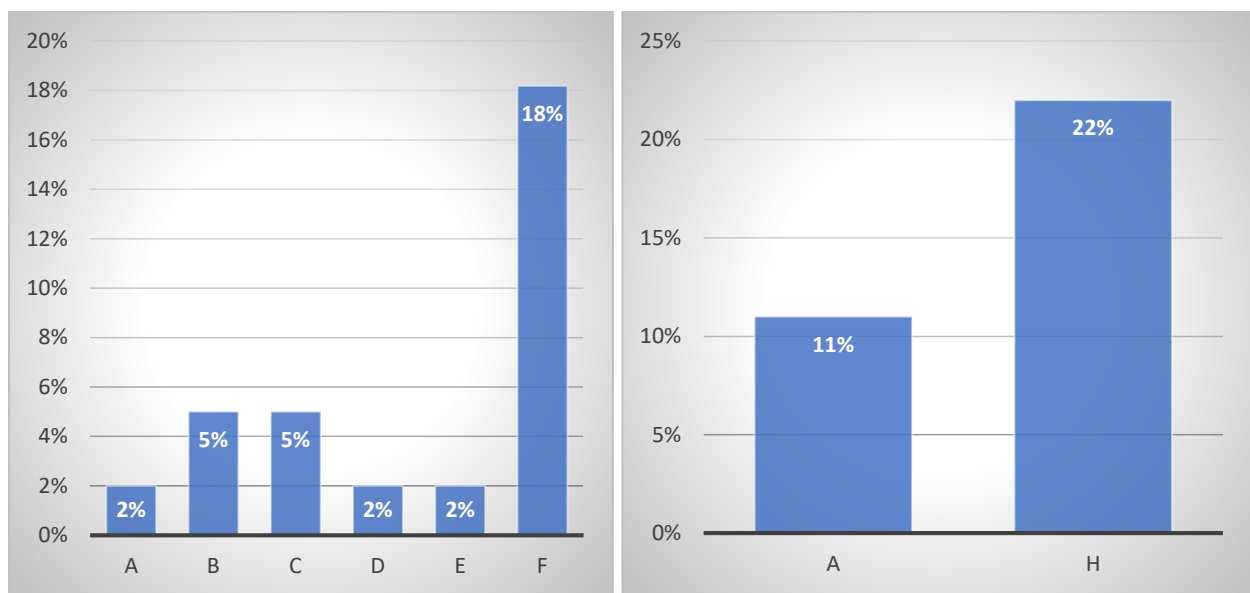


Figura 43. Identidad e imagen Colombia – Estados Unidos

El 18% de los entrevistados en Colombia manifiesta que Otras Causas son las que aducen frente a la identidad e imagen de la empresa; mientras que en Estados Unidos el 22% afirma como Otras Causas las razones frente a esta variable de la identidad e imagen de la empresa.

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:

Analizando la información que dejaron los encuestados en Colombia, se observa que puede haber mejoras debido que algunos encuestados en Colombia creen falta empatía laboral esto ayudaría positivamente las relaciones, el trabajo en equipo y el clima laboral. En EE.UU las soluciones buscan brindarles más atención a los clientes ya que ellos son la mejor publicidad.

Celebraciones y Ceremonias

¿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?

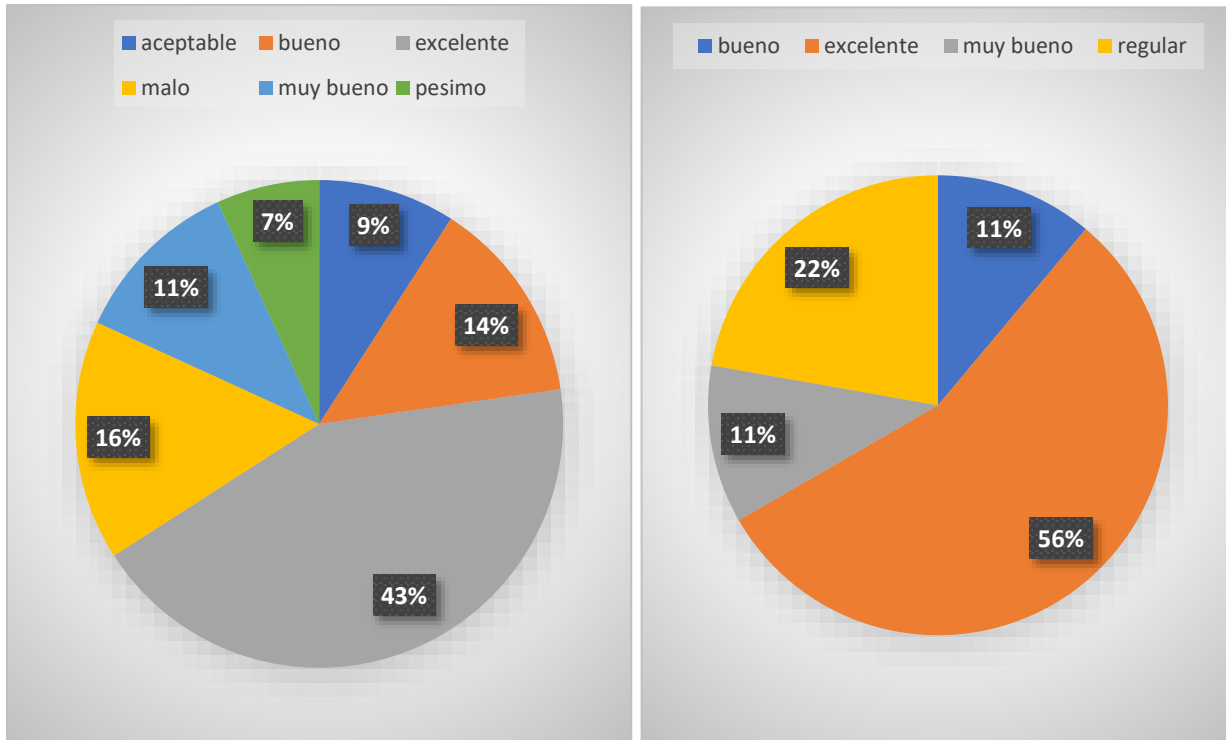


Figura 44. Celebraciones y ceremonias Colombia – Estados Unidos

El 43% de las personas encuestadas en Colombia consideran como EXCELENTE las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante. El 11% la califican como MUY BUENA y el 14% como BUENA, mientras que el 9% como ACEPTABLE. Por el contrario, el 16% consideran las celebraciones institucionales como MALAS y 7% como PÉSIMAS. En ese orden de ideas, el 77% consideran las celebraciones institucionales entre ACEPTABLE y EXCELENTE, es decir, tiene una opinión positiva frente a esta mientras que el 23% la califican de forma negativa.

Respecto a EE.UU. el 56% de los encuestados considera como EXCELENTE las celebraciones institucionales, 11% MUY BUENAS, 11% BUENAS, y el 22% como REGULAR.

Al comparar a Colombia y EE.UU. se concluye que casi el mismo porcentaje de personas, 77% en Colombia versus 78% en EE.UU. consideran que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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 Cuáles?

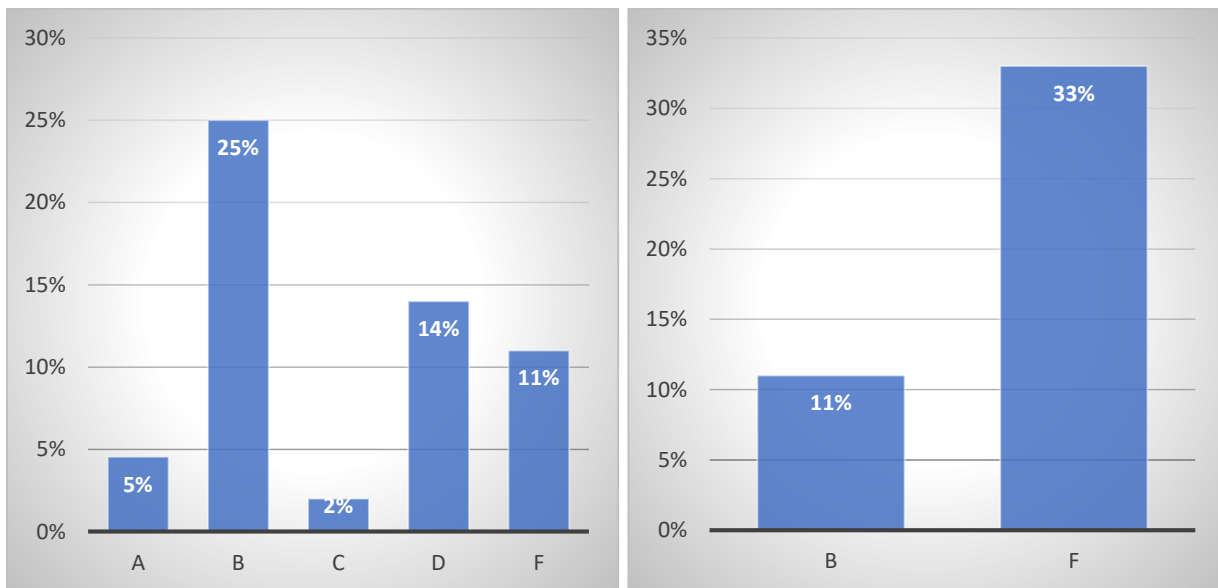


Figura 45. Celebraciones y ceremonias, causas Colombia – Estados Unidos

El 25% de los entrevistados en Colombia establece que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante, realmente no contribuyen al mejoramiento debido a que estas, rara vez se realizan. En EE.UU., el 33% atribuye esto a Otras Causas.

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:

Analizando la información que dejaron los encuestados en Colombia, se observa que puede haber mejoras en la celebración institucional, algunas personas piensan que no se ha vuelto a realizar por la pandemia sin embargo creen que son importantes este tipo de actividades porque afianza las relaciones interpersonales y que las fechas especiales sean tomadas en cuenta. En EE.UU la solución también en buscar actividades para las fechas importantes teniendo en cuenta la pandemia.

Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

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

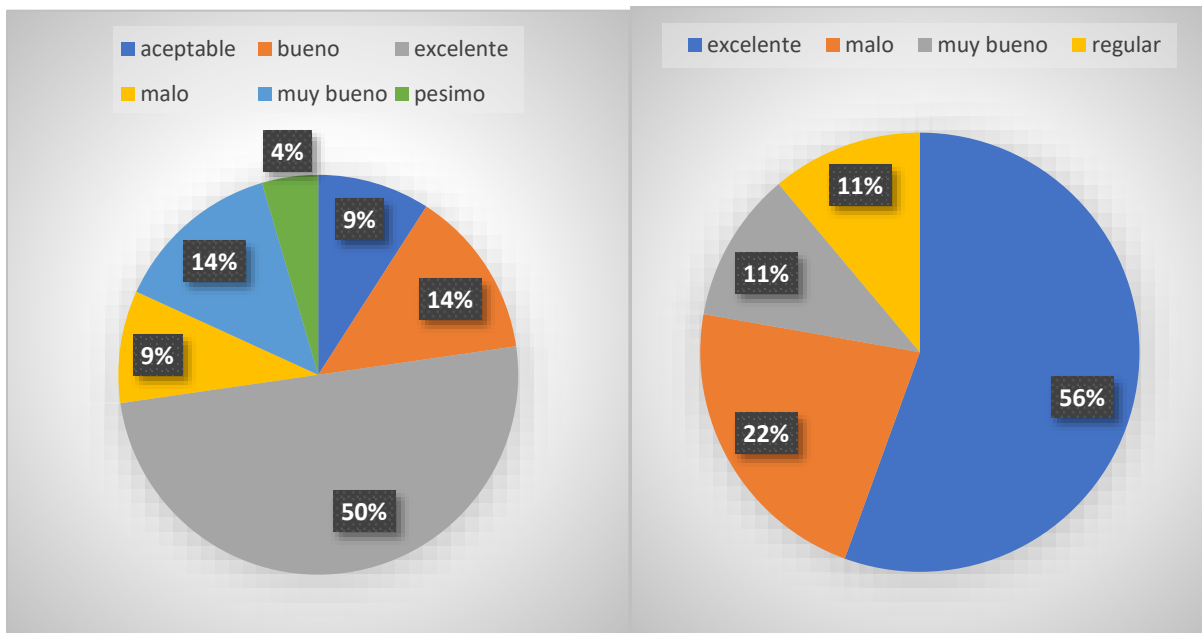


Figura 46. Grupos informales y uso del tiempo Colombia – Estados Unidos

El 50% de las personas encuestadas en Colombia consideran como EXCELENTE participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante. El 14% la califican como MUY BUENA y el 14% como BUENA, mientras que el 9% como ACEPTABLE. Por el contrario, el 9% consideran las celebraciones institucionales como

MALAS y 4% como PÉSIMAS. En ese orden de ideas, el 87% consideran participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante entre ACEPTABLE y EXCELENTE, es decir, tiene una opinión positiva frente a esta mientras que el 13% la califican de forma negativa.

Respecto a EE.UU. el 56% de los encuestados considera como EXCELENTE la participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante, 11% MUY BUENA, mientras que el 11% cree que son REGULARES y 22% que son MALAS.

Al comparar a Colombia y EE.UU. se concluye que un mayor porcentaje de personas, 87% en Colombia versus 77% en EE.UU. consideran que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuáles?

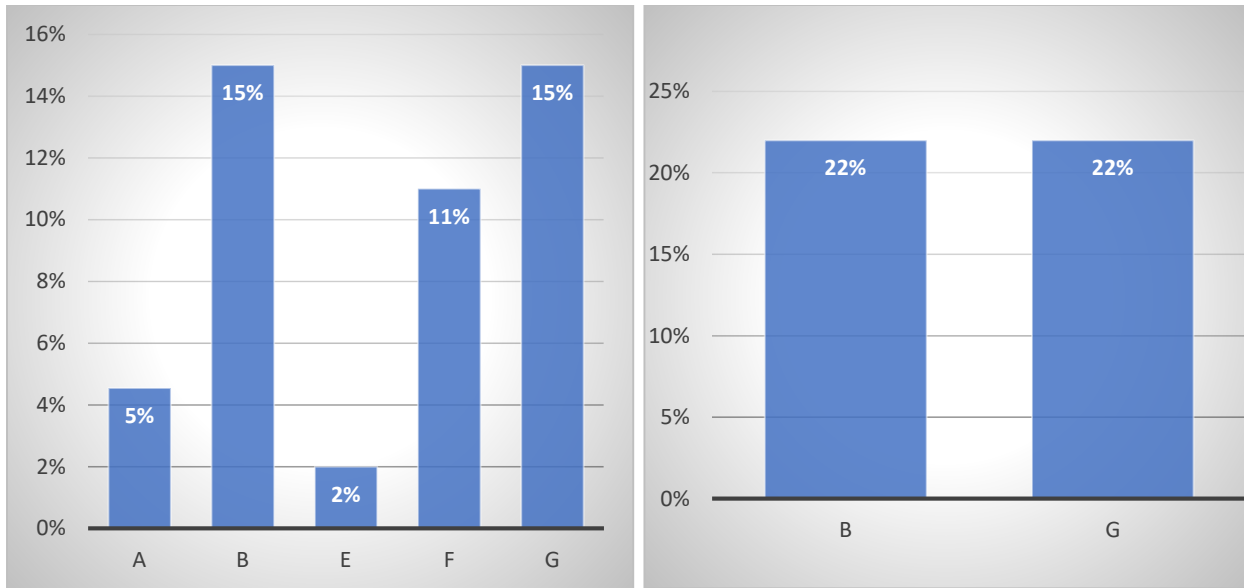


Figura 47. Grupos informales y uso del tiempo, causas Colombia – Estados Unidos

El 15% en Colombia afirma, en el mismo porcentaje, que las causas por las cuales su participación en actividades informales no contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante son que la empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades y con el mismo 15%, Otras Causas. Para el caso de Norteamérica, las causas se establecen así: 22% que la empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades y el mismo 22% a Otras Causas.

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:

Analizando la información que dejaron los encuestados en Colombia, se observa que puede haber mejoras en las actividades informales que contribuyan a un clima plenamente gratificante, algunas personas piensan que faltan un plan de actividades que debería tener más programas de bienestar como campeonatos de deportivos de lectura para la mejora de las relaciones entre compañeros la solución es buscar otra vía para realizar las actividades. En EE.UU los encuestados informaron que la empresa nunca ha fomentado este tipo de actividades.

Valores

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

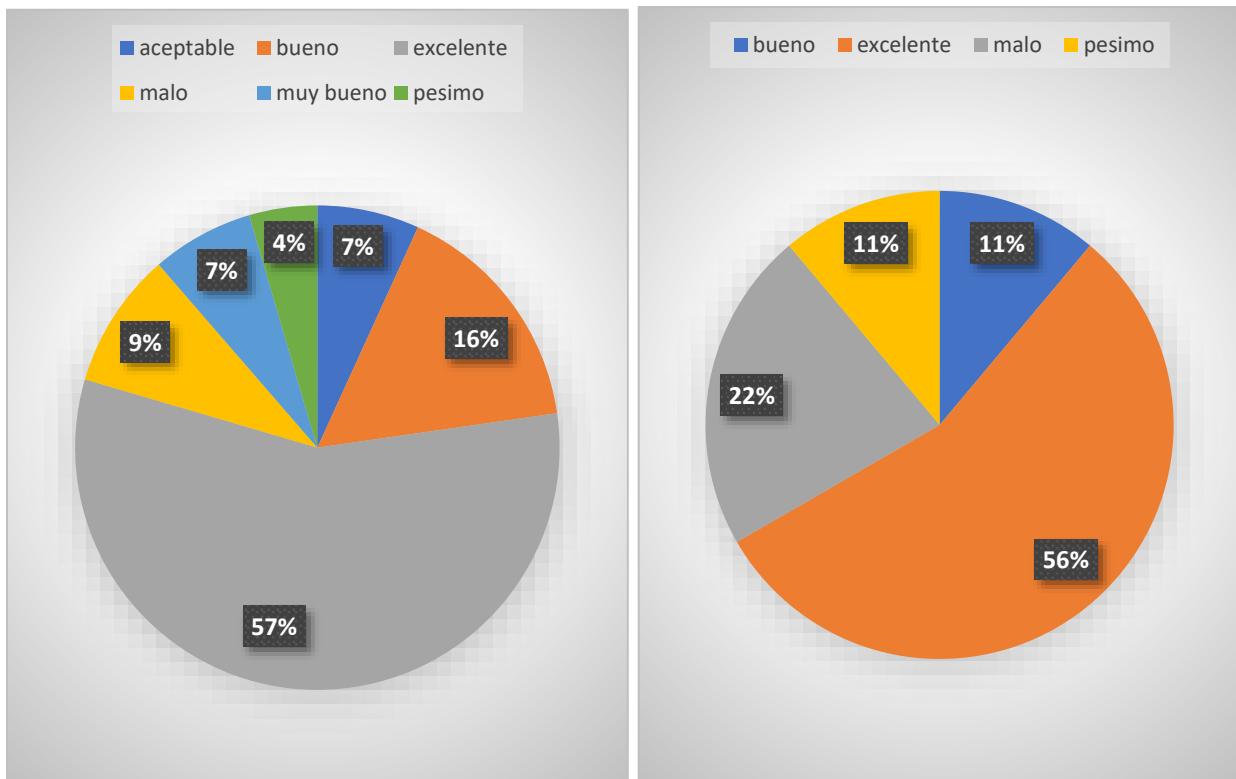


Figura 48. Valores Colombia – Estados Unidos

El 57% de las personas encuestadas en Colombia consideran como EXCELENTE la orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro. El 7% la califican como MUY BUENA y el 16% como BUENA, mientras que el 7% como ACEPTABLE. Por el contrario, el 9% consideran la orientación como MALA y 4% como PÉSIMAS. En ese orden de ideas, el 87% consideran la orientación entre ACEPTABLE y EXCELENTE, es decir, tiene una opinión positiva frente a esta mientras que el 13% la califican de forma negativa.

Respecto a EE.UU. el 56% de los encuestados considera como EXCELENTE la orientación, 11% BUENAS, en contraposición 22% como MALO y 11% PÉSIMA.

Al comparar a Colombia y EE.UU. se concluye que un mayor porcentaje de personas, 87% en Colombia versus 67% en EE.UU. consideran que la orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

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

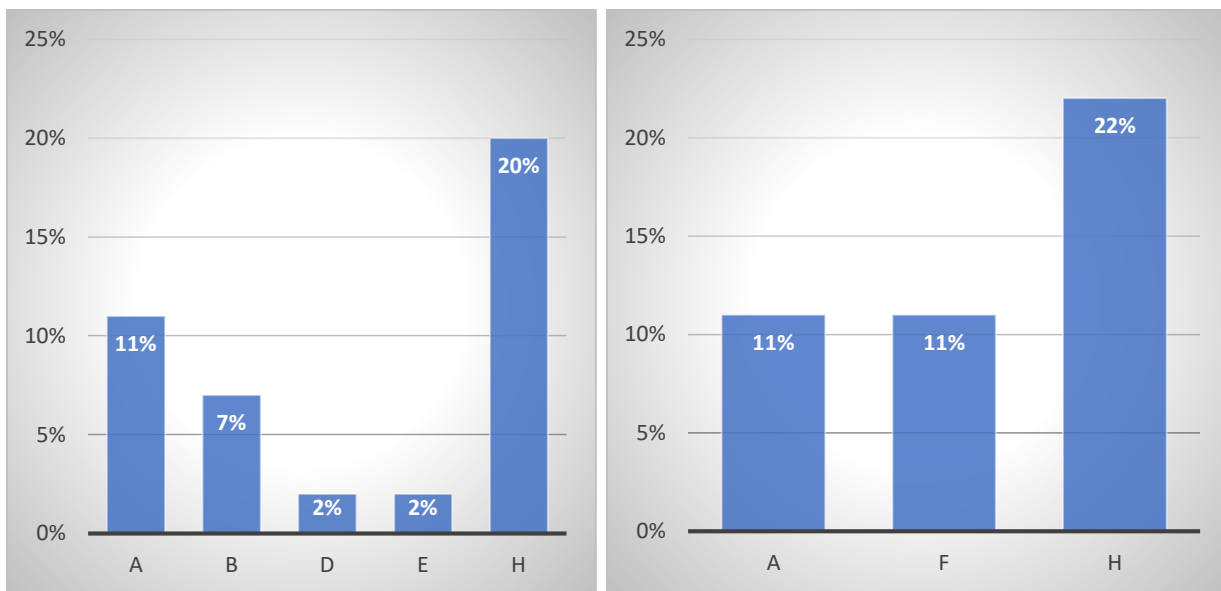


Figura 49. Valores, causas Colombia – Estados Unidos

En el caso de Colombia, a partir de la gráfica se puede observar que el 20% piensan que existe Otras Causas para que la empresa pueda orientar hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro. Frente a Estados Unidos, el 22% cree que Otras Causas son las que pueden orientar a la empresa respecto a sus valores corporativos.

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:

Analizando la información que dejaron los encuestados en Colombia, se observa que puede haber mejoras en la orientación hacia los valores ya que algunos de los encuestados proponen capacitaciones mensuales enfocada en los valores en la motivación, motivar con lo positivo de los cambios, promover la humanización del trabajo la integración de las áreas para el mejoramiento del clima laboral para un mayor resultado de los objetivos de la compañía. En EE.UU la información que dejaron los encuestados es salir de parámetros pasados y poder modernizar haciendo una estructura para agilizar.

Subculturas

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

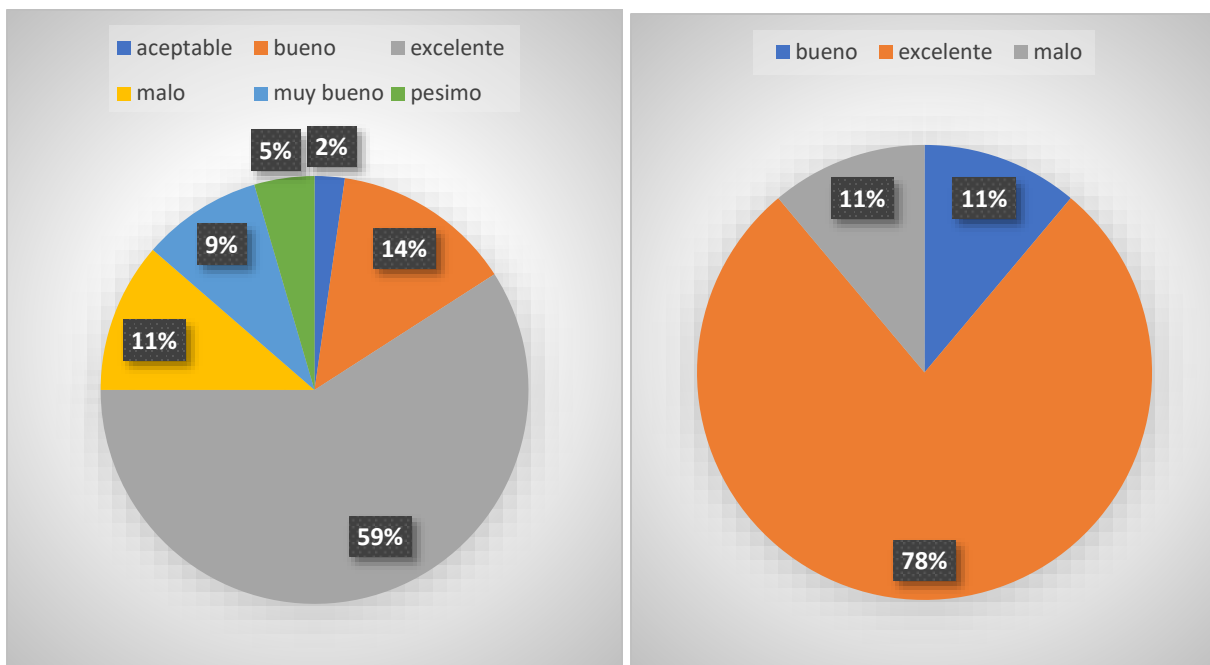


Figura 50. Subculturas Colombia – Estados Unidos

El 59% de las personas encuestadas en Colombia consideran como EXCELENTE el hecho que existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos. El 9% la califican como

MUY BUENA y el 14% como BUENA, mientras que el 2% como ACEPTABLE. Por el contrario, el 11% consideran la orientación como MALA y 5% como PÉSIMAS. En ese orden de ideas, el 84% consideran la orientación entre ACEPTABLE y EXCELENTE, es decir, tiene una opinión positiva frente a esta mientras que el 16% la califican de forma negativa.

Respecto a EE.UU. el 78% de los encuestados considera como EXCELENTE la existencia de una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos y el 11% BUENAS, en contraposición 11% piensan que es MALA.

Al comparar a Colombia y EE.UU. se concluye que un menor porcentaje de personas, 84% en Colombia versus 89% en EE.UU. consideran que existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos.

En la segunda pregunta de la variable se indaga por las causas que no han permitido la integración con el fin de conseguir las metas de la empresa para ello se colocan unas alternativas de respuesta para los colaboradores que no puntuaron 10 en la pregunta anterior, las opciones son:

- 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 etnia nos agrupamos
- h) Otras causas Cuáles?

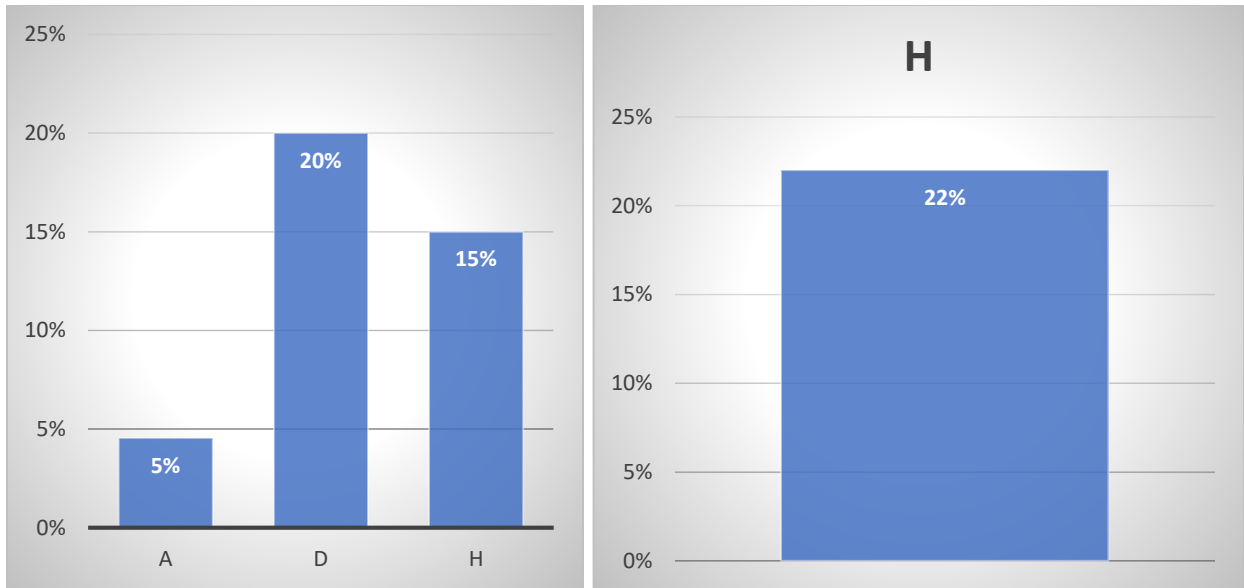


Figura 51. Subculturas, causas Colombia – Estados Unidos

El 20% de los encuestados en Colombia, aduce que cada área funcional es una isla aparte por lo que no existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos. Respecto a los Estados Unidos, el 22% señalan como Otras Causas los motivos frente a la existencia de una sola cultura organizacional.

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:

Analizando la información que dejaron los encuestados en Colombia, se observa que puede haber mejoras en la cultura organizacional para que sea única para todos ya que algunos de los encuestados proponen capacitaciones mensuales enfocada en los valores en la motivación, motivar con lo positivo de los cambios, promover la humanización del trabajo, la integración de las áreas para el mejoramiento del clima laboral para un mayor resultado de los objetivos de la compañía. En EE.UU la información que dejaron los encuestados es salir de parámetros pasados y poder modernizar haciendo una estructura para agilizar una sola cultura.

Plan de mejoramiento

Después de realizar los análisis del instrumento en los dos países, se tomarán las variables con menor calificación de clima organizacional para realizar el plan de mejoramiento en cada una de las sedes.

Proyecto Formal de Empresa y Desarrollo Personal

Realizar un plan estructurado de capacitación continua desde el ingreso de cada colaborador a la compañía, así mismo todo el personal de la empresa debe realizar de manera periódica una reinducción con periodos no superiores a 3 meses, siendo el área administrativa la responsable del desarrollo de estos programas. Por otra parte, con el apoyo del equipo de tecnología, usar herramientas como el CRM y correo electrónico para generar recordación sobre temas como la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa. Las capacitaciones deben incluir también temas relacionados al desarrollo personal de todos los empleados.

Participación

Tener en cuenta la opinión de todos los colaboradores antes de tomar una decisión es importante y por ese motivo se deben crear espacios para tales fines, realizar una reunión mensual donde todo el personal pueda realizar una intervención para brindar ideas y que sean tenidas en cuenta por parte de la alta dirección va a ser ganador pensando en el desarrollo de todos los colaboradores, los líderes de área van a ser los responsables de convocar esta reunión con periodicidad no superior a un mes.

Holismo y Sinergia

Es ideal trabajar en equipo y para eso se necesita confianza entre compañeros, la idea es crear espacios de celebración a momentos especiales que dadas las circunstancias de pandemia dejaron de realizarse, reunir a la empresa en días como por ejemplo el día de madres o amor y

amistad van a servir para crear ese vínculo necesario para mantener buenas relaciones. El área de talento humano será la encargada de recuperar la importancia de trabajar en equipo así como también la recurrencia de estas integraciones que puedan generar mayor compañerismo. Se promoverá un cronograma con estas actividades que se presentara a inicio de año a todo el personal de Professional Consulting Services.

Salario

Revisar de manera periódica la tabla de comisiones e incentivos, de tal manera que se pueda ver si hay oportunidad de mejora para las áreas en las que sus ingresos son variables gracias al desempeño de cada colaborador. Manifiestar al gerente general la posibilidad de incentivos grupales para promover el trabajo en equipo. Estas revisiones en la tabla de comisiones se pueden hacer de manera trimestral siempre pensando en mejorar condiciones de los colaboradores.

Evaluación del Desempeño

Realizar evaluaciones de desempeño mínimo una vez al año a todo el personal con el fin de medir la participación de todos en la compañía, su progreso, su relación con el resto de personas, su equipo de trabajo directo e indirecto, así como la influencia de estos factores en el clima laboral. Los responsables de estas evaluaciones son los líderes de cada área que a su vez deben presentar el informe a recursos humanos para tener un seguimiento claro de la evolución de cada colaborador, esto va a fomentar el crecimiento dentro de la compañía pensando en posibles ascensos.

Conclusiones

La percepción que tienen los empleados de Professional Consulting Services sobre el Clima Organizacional es buena teniendo en cuenta el promedio obtenido en la evaluación del perfil general, cuyo promedio fue de 8,4 para las dos sedes, Colombia y Estados Unidos, las fortalezas fueron liderazgo, identidad e imagen de la organización, estabilidad laboral, trabajo gratificante, coincidiendo liderazgo e identidad de la organización en los dos países como fortalezas. Las debilidades se presentaron en las variables proyecto formal de empresa, desarrollo de personal, participación y holismo y sinergia, siendo desarrollo de personal la única variable calificada como "mala" en toda la encuesta.

Las causas que interfieren positivamente en la empresa son las relaciones interpersonales entre colaboradores lo que permite la consecución de objetivos así como también la calidad de los elementos de trabajo para mantener una buena ergonomía de los empleados. Negativamente en cuanto al clima organizacional, la compañía se ve afectada por falta de capacitación e integración. La empresa debe esforzarse por atacar estas oportunidades de mejora.

Las soluciones que los colaboradores proponen son crear planes de capacitación, reinducción y realizar integraciones para mantener buenas relaciones interpersonales, así como también realizar evaluaciones de desempeño anuales que muestren el progreso de todos los empleados.

El plan de mejoramiento que permite corregir los aspectos que afectan actualmente el clima organizacional se enfocó en las debilidades de cada una de las sedes, se van a realizar capacitaciones, integraciones y evaluaciones de desempeño en los dos países para garantizar altos estándares en clima organizacional

Referencias bibliográficas

- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- Alvarino, J., & Galindo, A. (2011). *Análisis del cambio de clima organizacional que se generó en una empresa colombiana de contact center a partir de la fusión con una empresa multinacional*. (Tesis de especialización), Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Ashkanasy, N. (2008). Organizational climate. In Stewart R. Clegg and James R. Bailey (Ed.), *International encyclopedia of organization studies* pp. 1028-1030. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Calderón, G., Álvarez, C. M., Naranjo, J. C. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32) pp. 225-254.
- Carrasco, S. (2020). *Clima laboral y el estrés de los colaboradores del área de ventas por call center de una empresa de capacitación empresarial de Lima, 2019*. (Tesis de pregrado), Universidad Privada del Norte.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., Phels, M., Slocum, J. W. (1974). Organizational climate and job satisfaction: A comparative analysis, *J. of Business Research*, 2. pp. 233-248
- Friedlander, F., Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction, *Personnel Psychology*, 22, pp. 171-183.
- Gan, F., & Berbel Giménez, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- Gavin, J. P. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables, *Journal of Applied psychology*, 60, pp. 135-139.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Goncalves, A. (2010). Dimensiones del clima Organizacional. <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Juño, K. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores del call center dynamicall, Independencia 2017*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo.
- Larotiele, C., & Andrade, J. (2020). A importância de avaliar o clima organizacional no setor de Call Center. *XI Fateclog*, 1-10.
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1966). The influence of organizational climate. Boston: Harvard University Press.
- Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. (Tesis de pregrado) Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- McMurray, A., Scott, D. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 3(1) pp. 1-8.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(002) pp. 231-248.
- Pérez, F., Tejada, E. Cuquet, P., Contreras D. (2007). Satisfacción laboral y clima organizacional. Rodríguez, D. (2007). Diagnóstico del clima organizacional. México D.F.: Alfaomega.
- Restrepo, Y., Ortiz, J., & Ramírez, Y. (2019). Condiciones laborales de los empleados en relación al clima organizacional de los Call Center de Pereira. *Areandina*, 1-12.

- Rodriguez, D. (2007). Diagnóstico del clima organizacional. México D.F.: Alfaomega.
- Salinas, C., Laguna, J., Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*, 36(1) pp. 22-29.
- Sánchez, D., & Ramírez, A. (2017). *Estudio de clima organizacional en el contact center de un grupo de compañías financieras en Colombia*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Sarmiento, C., & Torres, L. (2017). *Análisis del clima laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de Call Center internacional en la empresa Setel periodo 2015–2016*. Universidad de Guayaquil.
- Schneider, B., Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*, 21 pp. 323-333.
- Schneider, B., Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36 pp. 19-39.
- Segredo, A., Pérez L. (2007). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR*. 2007 (4).
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial EUB.
- Sims, H. P. Jr., Lafollette, W. (1975). An assessment of the Litwin and stringer Organizational Climate questionnaire. *Personnel Psychology*, 28 pp. 19-38.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención*. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Talledo, L., & Ugaz, P. (2019). *Estrés y satisfacción laboral en operadores de un call center*. (Tesis de pregrado), Universidad San Ignacio de Loyola. Retrieved from http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9773/1/2019_Talledo-Falla.pdf
- Toro, A. C. (2009). *El clima organizacional*. Medellín: Cincel Ltda.
- Ucros, M. (2011) Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Revista Omnia*, Año 17 (2) pp. 91 – 102. Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856.
- Urruchi, N. (2018). *Clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores de retenciones en Digitex–Surco, 2018*. (Tesis de pregrado), Universidad Autónoma del Perú.

Vargas, C., & Díaz, L. (2020). *Influencia de la contratación de tercerización en el clima organizacional en el área de proyectos de Ecopetrol SA, sede Villavicencio*. (Tesis de maestría), Universidad EAFIT.

Zapata, D. A. & García, M. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali.