



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 13 de junio del 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Ana María Bermúdez Macías, con C.C. No. 1.075.245.345,  
Paola Andrea Ramírez Viatela, con C.C. No. 1.075.317.031,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado Titulado El Clima Organizacional Gratificante ¿Es Una Realidad en Coomotor? presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

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

EL AUTOR/ESTUDIANTE: Ana Maria Bermúdez Macias EL AUTOR/ESTUDIANTE: Paola Andrea Ramírez Viatela

Firma:

Firma:

Vigilada Mineducación



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 3

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** El Clima Organizacional Gratificante ¿Es una Realidad en Coomotor?

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Bermúdez Macías	Ana María
Ramírez Viatela	Paola Andrea

**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:** 2023

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 125

**TIPO DE ILUSTRACIONES** (Marcar con una X):

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

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: No Necesita.



<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

### MATERIAL ANEXO:

Anexo 1: Cronograma

Anexo 2: Presupuesto

Anexo 3: Permiso de la Empresa para realizar el estudio y utilizar datos

Anexo 4: Instrumento de Recolección de Información. (Encuesta)

Anexo 5: Factores determinantes del Clima Organizacional

Anexo 6: Listado de Cargos unidad de análisis.

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria): No Aplica

### PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

#### Español

1. Clima Organizacional
2. Conocimiento
3. Personas
4. Empresa
5. Investigación
6. Comportamiento
7. Plan de Mejoramiento

#### Inglés

- Organizational Climate
- Knowledge
- People
- Company
- Investigation
- Behavior
- Improvement Plan

### RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La presente investigación es un estudio de clima organizacional del grupo empresarial Coomotor Neiva, fundado en primera medida en el interés de las autoras de profundizar los conocimientos sobre el ambiente laboral en la organización en mención. En ese sentido, se tuvo como objetivo general “Evaluar la percepción del clima organizacional en la empresa Coomotor en el municipio de Neiva en el área administrativa y recomendar estrategias para su optimización”.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

3 de 3

Para lograr lo anterior, la investigación se desarrolló en varias etapas, las cuales consistieron en un primer momento, en la realización del diagnóstico del clima organizacional la empresa estudiada; en la segunda fase, la identificación de los factores más relevantes del clima organizacional de la empresa a través de la aplicación y análisis de un instrumento de recolección de información que en este caso fue la encuesta; y por último, la fase de recomendación, la cual consistió en a través de un plan de mejoramiento plantear las estrategias, programas, actividades y unidades de medición para lograr un clima organizacional gratificante en la empresa.

Es menester señalar que la importancia de este estudio se basó en lo útil que resultan estas investigaciones a la hora de generar elementos que contribuyan a mejorar la productividad y satisfacción laboral, así como la retención de trabajadores de una empresa.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

This research is a study of the organizational climate of the Coomotor Neiva business group, founded primarily on the interest of the authors to deepen knowledge about the work environment in the organization in question. In this sense, the general objective was "Evaluate the perception of the organizational climate in the Coomotor company in the municipality of Neiva in the administrative area and recommend strategies for its optimization".

To achieve the above, the research was developed in several stages, which consisted at first, in carrying out the diagnosis of the organizational climate of the company studied; in the second phase, the identification of the most relevant factors of the company's organizational climate through the application and analysis of an information collection instrument, which in this case was the survey; and finally, the recommendation phase, which consisted of proposing strategies, programs, activities and measurement units through an improvement plan to achieve a rewarding organizational climate in the company.

It is necessary to point out that the importance of this study was based on how useful these investigations are when it comes to generating elements that contribute to improving productivity and job satisfaction, as well as the retention of workers in a company.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma: 

# **El clima organizacional gratificante ¿Es una realidad en Coomotor?**

Autores:

Ana María Bermúdez Macias

Paola Andrea Ramírez Viatela

Asesor:

Álvaro Zapata Dominguez

Universidad Surcolombiana  
Facultad de Economía y Administración  
Especialización en Alta Gerencia  
2023

## Contenido

Capítulo I: formulación del problema.....	10
1.1 Justificación.....	10
1.2 Amplitud y delimitación.....	11
1.4 Preguntas de investigación .....	13
1.5 Hipótesis.....	14
1.6 Objetivos .....	14
Capítulo II: marcos de estudio .....	16
2.1 Revisión de la literatura sobre el tema y estado del arte .....	16
2.2 Marco teórico .....	21
2.3 Marco conceptual .....	23
2.4 Marco legal.....	25
2.5 Marco contextual de la investigación.....	26
Capítulo III: Metodología .....	28
3.1 Tipo de investigación .....	28
3.2 Técnicas de investigación.....	29
3.3 Validez de la investigación en sus seis (6) dimensiones cualitativas (cuantitativas).....	30
4. Capítulo IV. Resultados .....	33
4.1 Perfil general .....	33
4.2 Ubicación de la variable en el continuo del clima Organizacional .....	34
4.2.1. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional .....	34
4.2.2 Estructura Organizacional .....	36
4.2.3 Participación .....	38
4.2. 4 instalaciones y elemento de trabajo .....	40
4.2.5 Holismo y sinergia.....	41

4.2.6 Liderazgo .....	43
4.2.7 Toma de decisiones .....	45
4.2.8 Trabajo Gratificante.....	47
4.2.9 Desarrollo personal.....	49
4.2.10 Relaciones interpersonales .....	51
4.2. 11 Calidad del servicio al cliente interno .....	53
4.2.12 Solución de conflicto de intereses .....	55
4.2. 12 Libertad de expresión .....	57
4.2.13 Estabilidad laboral .....	58
4.2.15 Reconocimiento .....	60
4.2.16 Salario.....	62
4.2.17 Normas y reglamentos .....	64
4.2. 18. Evaluación del desempeño .....	66
4.2. 19 Comunicación y retroalimentación.....	68
4.2 20 Selección e inducción .....	70
4.2. 21 Identidad e imagen de la organización .....	72
4.2.22 Celebraciones y ceremonias .....	73
4.2. 23. Grupos informales y uso del tiempo libre .....	75
4.2.24. Valores.....	77
4.2 25. Puntaje subculturas .....	79
4.3 Plan de acción para alcanzar un clima organizacional gratificante.....	80
Capítulo V: Conclusiones .....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	88

## Índice de Tablas

Tabla 1. Marco legal del clima organizacional .....	25
Tabla 2. Evaluación y validez de la investigación cualitativa - cuantitativa .....	30
Tabla 3. Valoración del clima organizacional de acuerdo con la calificación obtenida.....	31
Tabla 4. Factores del clima organizacional.....	33
Tabla 5. Eje de Capacitación Permanente y Transversalidad .....	81
Tabla 6. Eje bienestar laboral.....	82
Tabla 7. Eje de Estímulos .....	83
Tabla 8. Presupuesto Eje Capacitación Permanente y Transversalidad .....	84
Tabla 9. Presupuesto Eje Bienestar.....	85
Tabla 10. Presupuesto Eje Estímulos.....	86

## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Proyecto formal de empresa.....	35
Gráfica 2. Causas proyecto formal de empresa .....	35
Gráfica 3. Estructura organizacional.....	36
Gráfica 4. Causas estructura organizacional .....	37
Gráfica 5. Participación .....	38
Gráfica 6. Causas participación .....	39
Gráfica 7. Instalaciones y elemento de trabajo .....	40
Gráfica 8. Causas instalaciones y elementos de trabajo .....	40
Gráfica 9. Instalaciones y elementos de trabajo.....	41
Gráfica 10. Holística y sinergia .....	42
Gráfica 11. Puntaje liderazgo.....	43
Gráfica 12. Causas Liderazgo .....	44
Gráfica 13. Toma de decisiones.....	45
Gráfica 14. Causas toma de decisiones .....	46
Gráfica 15. Trabajo gratificante .....	47
Gráfica 16. Causas trabajo gratificante .....	47
Gráfica 17. Desarrollo personal .....	49
Gráfica 18. Causas desarrollo personal.....	50
Gráfica 19. Puntaje relaciones interpersonales .....	51
Gráfica 20. Causas relaciones interpersonales.....	52
Gráfica 21. Calidad del servicio al cliente interno.....	53
Gráfica 22. Causas calidad del trabajo.....	54
Gráfica 23. Solución de conflicto de intereses.....	55
Gráfica 24. Causa solución de conflictos.....	56
Gráfica 25. Puntaje libertad de expresión .....	57
Gráfica 26. Causas libertad de expresión.....	57
Gráfica 27. Puntaje estabilidad laboral .....	58
Gráfica 28. Causas estabilidad laboral.....	59
Gráfica 29. Reconocimiento .....	60
Gráfica 30. Causas reconocimiento .....	61
Gráfica 31. Puntaje salario.....	62

Gráfica 32 Causas salarios .....	63
Gráfica 33. Puntaje normas y reglamentos .....	64
Gráfica 34. Causas normas y reglamentos .....	65
Gráfica 35. Puntaje evaluación de desempeño .....	66
Gráfica 36. Causas evaluación de desempeño .....	67
Gráfica 37. Retroalimentación .....	68
Gráfica 38. Retroalimentación .....	69
Gráfica 39. Selección e inducción .....	70
Gráfica 40.Causas de selección e inducción .....	71
Gráfica 41. Identidad e imagen de la organización.....	72
Gráfica 42. Imagen e identidad.....	73
Gráfica 43. Celebraciones y ceremonias.....	74
Gráfica 44.Causa celebración y ceremonias .....	74
Gráfica 45. Grupos informales y uso del tiempo libre.....	75
Gráfica 46.Causas grupos informales y tiempo libre.....	76
Gráfica 47.Puntajes valores .....	77
Gráfica 48. Causas valores.....	78
Gráfica 49. Subculturas.....	79
Gráfica 50. Causas subculturas .....	80

## Índice de figuras

Figura 1. Mapa división política del municipio de Neiva.....	26
--	----

## Índice de Anexos

Anexo 1. Cronograma.....	90
Anexo 2. Presupuesto.....	91
Anexo 3. Permiso de la empresa para realizar el estudio y utilizar los datos. ....	92
Anexo 4. Instrumento de recolección de información .....	93
Anexo 5. Factores determinantes del clima organizacional.....	121
Anexo 6. Listado de cargos unidad de análisis .....	122
Anexo 7. Hojas de vida de autoras.....	124

## **Resumen**

La presente investigación es un estudio de clima organizacional del grupo empresarial Coomotor Neiva, fundado en primera medida en el interés de las autoras de profundizar los conocimientos sobre el ambiente laboral en la organización en mención. En ese sentido, se tuvo como objetivo general “Evaluar la percepción del clima organizacional en la empresa Coomotor en el municipio de Neiva en el área administrativa y recomendar estrategias para su optimización”.

Para lograr lo anterior, la investigación se desarrolló en varias etapas, las cuales consistieron en un primer momento, en la realización del diagnóstico del clima organizacional la empresa estudiada; en la segunda fase, la identificación de los factores más relevantes del clima organizacional de la empresa a través de la aplicación y análisis de un instrumento de recolección de información que en este caso fue la encuesta; y por último, la fase de recomendación, la cual consistió en a través de un plan de mejoramiento plantear las estrategias, programas, actividades y unidades de medición para lograr un clima organizacional gratificante en la empresa.

Es menester señalar que la importancia de este estudio se basó en lo útil que resultan estas investigaciones a la hora de generar elementos que contribuyan a mejorar la productividad y satisfacción laboral, así como la retención de trabajadores de una empresa.

## **Capítulo I: formulación del problema**

### **1.1 Justificación**

En primera medida el presente estudio se fundamenta en el interés de las autoras por profundizar conocimientos en el estudio del comportamiento en las organizaciones, dado que es un tópico de investigación que permite conocer las conductas y percepciones de las personas en un entorno laboral. Este tipo de conocimiento es útil para mejorar la productividad laboral, satisfacción laboral y la retención de los trabajadores. Asimismo, el estudio del clima organizacional permite fortalecer el perfil laboral de las autoras, para el ejercicio de consultorías y asesorías en el ámbito de trabajo de futuras especialistas.

En cuanto a la pertinencia del trabajo, el presente estudio es útil en la medida que el ambiente laboral satisfactorio es uno de los propósitos del Estado. En este sentido, la Ley 1010 de 2016 establece que es un bien jurídico a proteger “el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa” (Congreso de la República de Colombia, 2006). Lo anterior implica que una de las funciones del Estado es garantizar condiciones y un ambiente laboral digno, por lo cual los estudios que contribuyan a un clima laboral gratificante es un aporte para materializar el trabajo digno.

Por su parte, el área de personal del grupo empresarial Coomotor ha realizado mediciones del clima organizacional, sin embargo, dichos estudios se encuentran desactualizados, por lo cual se hace necesario realizar una nueva medición del clima organizacional de manera idónea, para así hacer un diagnóstico del estado del clima organizacional y proponer estrategias de optimización para que sean implementadas por la organización.

En tal sentido, este diagnóstico permitiría establecer cuáles son las fortalezas y debilidades en el clima organizacional, estableciendo un plan de mejoramiento del clima organizacional para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, siendo este el producto que se propone del estudio.

En tal sentido, este proyecto es pertinente para la empresa Coomotor la cual se fundó en 1960 por un grupo de taxistas a partir de un esquema de economía solidaria, y cuyos inicios fue la prestación de servicios a los diferentes barrios de Neiva de aquella época, organizándose posteriormente el sindicato que le daría vida a la empresa de transporte con criterio cooperativo, Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada, con dominio en la ciudad de Neiva y radio de acción en Huila y Caquetá.

## **1.2 Amplitud y delimitación**

La Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada-En adelante Coomotor es una empresa que ha sido creada en 1960, por lo cual lleva varias décadas en el mercado de transporte en el país. En este contexto, dado que es una organización compleja, se desarrollan una serie de interacciones sociales entre los integrantes de la empresa. Siendo una unidad de análisis propicia para hacer estudios organizacionales, en tal sentido se tomará como tópico el clima laboral u organizacional de la Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Limitada-En adelante Coomotor-. Este tipo de estudios hacen parte de las investigaciones sobre recursos humanos, siendo el clima organizacional para García Solarte (2009) la:

Percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente (p. 48)

En este sentido, el clima laboral hace referencia a las percepciones, actitudes y emociones que los trabajadores tienen sobre su ambiente de trabajo. Por lo cual, el presente estudio de clima laboral tomará el modelo de instrumento denominado Diagnóstico del Clima Organizacional, el cual es propuesto por Zapata y García (2008) de la adaptación del modelo de Álvarez Londoño, (1995). De esta manera, una vez realizada la medición del clima organizacional se procederá al diseño de un plan de acción, donde se plantearían acciones concretas para mejorar la situación en la empresa en el ámbito de recursos humanos. De esta manera se podrían incluir cambios en las políticas y prácticas de recursos humanos, la implementación de programas de capacitación y desarrollo, la mejora en la comunicación interna y la promoción de un clima laboral más positivo y gratificante en la organización.

En cuanto a la delimitación del problema, es importante abordarlo desde un ámbito global. En tal sentido, según estudio comparativo elaborado por la Organización Internacional del Trabajo y Eurofound (2019) y que incluye a países con un potencial 1.200 millones de trabajadores en el mundo, evidenció que una gran parte de los trabajadores laboran en ambientes o entornos comprensivos, no obstante, el estudio refleja que un 12% de los trabajadores padecen de conductas humillantes, intimidaciones, insultos y acoso sexual. Esta realidad es preocupante, dado que pone en evidencia ambientes laborales que pueden resultar poco satisfactorios, afectando la productividad y la atención del personal.

En relación al ambiente laboral, en Colombia según estudio de HubSpot (2022) se tiene que el 60% de los trabajadores colombianos considera que el ambiente laboral en el país no es sano. Estos datos muestran que en Colombia el ambiente laboral no es balanceado, por lo cual se presentan por parte de las encuestadas referencias a algún nivel de agotamiento físico en un 62%, mientras que en un 56% manifestaron tener algún agotamiento emocional o mental.

### **1.3 Identificación del problema**

En este sentido, el ambiente laboral o clima organizacional se convierte en un fenómeno que debe ser estudiado para cualquier organización sea pública o privada. En este caso se tomará como organización de análisis la empresa Coomotor (2023) que presta el servicio público “transporte terrestre automotor de pasajeros en el nivel de lujo (Navette, Navette XL, Navette G7, Navette XL plus y Navette G7 New)”. En tal sentido, se realizará la medición del clima organizacional a los trabajadores que laboran en Coomotor en la sede del municipio de Neiva.

Esta realidad implica en Coomotor se desarrolla una actividad económica que para su desarrollo requiere del trabajo de colaboradores, siendo en su naturaleza social, un escenario donde confluyen personas que en sus interacciones contribuyen a generar un clima o ambiente laboral. En este marco de actuación, emergen factores que se dan en la organización y determina el estado del clima organizacional que se percibe en la empresa. Ahora bien, ese clima organizacional debe proponerse

### **1.4 Preguntas de investigación**

Como pregunta principal se tiene lo siguiente:

¿Cuál es la percepción del clima organizacional en la empresa Coomotor en el municipio de Neiva en el área administrativa y cuáles son las estrategias más adecuadas para su optimización?

Como preguntas secundarias se tiene:

- ¿Cuál es el estado del Clima Organizacional en la empresa Coomotor?
- ¿Qué factores son más relevantes del Clima Organizacional de la empresa Coomotor?

- ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para el fomento de un clima organizacional gratificante en la empresa Coomotor?

### **1.5 Hipótesis**

El implementar un programa de acción de mejora de clima organizacional, genera un ambiente laboral gratificante.

El aplicar el instrumento de medición del clima organizacional permitirá realizar el diagnóstico del estado del clima organizacional en la empresa.

El análisis de la información permitirá establecer las causas del estado del clima organizacional.

El conocer el estado y las causas del clima organizacional permitirá adoptar estrategias para fomentar un clima organizacional gratificante.

### **1.6 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Evaluar la percepción del clima organizacional en la empresa Coomotor en el municipio de Neiva en el área administrativa y recomendar un plan de acción para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

#### **Objetivos específicos**

- Medir la percepción del Clima Organizacional en la empresa Coomotor del municipio de Neiva en el área administrativa para establecer un diagnóstico de este.
- Identificar factores o causas más relevantes del Clima Organizacional de la empresa Coomotor

- Identificar las recomendaciones que formulen los empleados para el fomento de un clima organizacional gratificante.
- Elaborar un plan de mejoramiento que contenga estrategias y acciones para garantizar un clima organizacional plenamente gratificante.

## **Capítulo II: marcos de estudio**

### **2.1 Revisión de la literatura sobre el tema y estado del arte**

#### **Evolución del concepto de clima organizacional**

Sin embargo, se debe hacer mención antes de la evolución del concepto de clima organizacional, en tal sentido lo primero que hay que señalar es que dicho concepto ha tenido un desarrollo gradual a través del tiempo, siendo su principal punto de desarrollo en los años 60 cuando investigadores empiezan a tener mayor interés por estudiar dicho tema, siendo Gellerman en el año de 1960 el primero en introducir este concepto en el ámbito organizacional, Gellerman planteó en esa época que el clima organizacional dependía del carácter y personalidad de la organización, planteando a su vez que el clima y el crecimiento organizacional estaba sujeto a las actitudes de los individuos a partir de las metas y tácticas que estos desarrollaran.

Más tarde en 1962, se marcó el inicio definitivo del concepto con referentes como Halpin y Croft, los cuales plantearon que el clima organizacional está dado según la opinión que los colaboradores tienen sobre la organización; lo anterior, partiendo de factores claves: el espíritu y la consideración, siendo el primero importante pues implica la relación de las necesidades sociales que presentarían los individuos de x organización, y el factor consideración, que tendría que ver con la posición de apoyo o reparos que toma un empleado frente a su jefe.

En ese orden de ideas, siguen surgiendo otros estudios como el Litwin y Stringer en 1968, quienes basan su teoría en aspectos subjetivos indicando de dicha forma que el clima organizacional comprende un sistema de creencias, valores y el grado de motivación que tengan los colaboradores de una organización.

Otros autores como Sudarsky 1977, también tuvo que ver con el concepto de clima organizacional, para este caso, dicho autor afirmó que el clima organizacional estaba relacionado con diferentes variables que influyen en él, hizo entonces alusión a los procesos de toma de decisiones, la gestión de la organización, y las políticas y prácticas como formas que influyen en el comportamiento de los equipos humanos de trabajo y a quienes son influenciadas por estas.

Otros referentes conceptuales son Likert y Gibson (1986) (como se citó en García, 2009) estos hicieron referencia al clima organizacional como la forma de estructura psicológica de una organización. En tal sentido, apuntaban a que “El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento” (p. 47) pudiéndose describir en términos de los valores con base en una serie características o atributos propios de la organización.

Dentro de los autores más recientes está Álvarez (1995) y Chiavenato (2000), el primero definió el clima organizacional como el resultado de un ambiente laboral en donde se manifiestan expresiones diversas de tipo interpersonal, físico y organizacional, siendo dicho ambiente un factor determinante en la satisfacción de los colaboradores de una organización, la cual puede ser plenamente gratificante o nulamente gratificante. Por su parte Chiavenato, definió el clima organizacional como aquel dado por el ambiente laboral en términos de sus cualidades o propiedades, siendo esto determinante en la experimentación y comportamiento de los individuos que laboran en una organización.

Se trae también a colación a Méndez, C. (2006) quien definió el clima organizacional como un resultado dado por la relación de los individuos con otros factores del entorno, siendo los elementos más relevantes los que tienen que ver con el sistema de valores, creencias y actitudes dados en el ambiente laboral. Finalmente, se cita a García, Guillermo

(2007) quien manifestó que el concepto de clima organizacional es particular a cada organización y depende de las características de cada una de ellas, siendo de esta manera las percepciones que se tienen del ambiente laboral las que influyen en la organización, así como los aspectos culturales de las personas las cuales también influyen sobre el clima de las organizaciones.

En consecuencia, sobre la revisión de literatura y el estado del arte, se tomaron en primera medida referencias de trabajos de orden internacional, para después abordar estudios nacionales y por último trabajos locales:

### **Estudios internacionales**

Dentro de los estudios analizados se tiene el trabajo de Poblete y Jiménez (2022) que se titula “Impacto de la pandemia: clima laboral, Mobbing y Burnout en funcionarios públicos chilenos” (p. 247). Este trabajo se diseñó bajo un modelo cuantitativo y tenía como propósito el conocer “Cómo los cambios sociales y sanitarios ocurridos en los últimos dos años han repercutido en la variación del clima laboral en los estamentos públicos y en la aparición de sintomatología asociada a Mobbing y Burnout en funcionarios públicos chilenos” (Poblete y Jiménez, 2022, p. 247). Los resultados del estudio muestran que existe un clima laboral deficiente después de eventos como el estallido social y la pandemia. Ahora bien, el trabajo es relevante dado que involucra como parte del diseño de la investigación la medición del clima organizacional, por lo cual contribuye como un referente metodológico para el presente estudio.

Otro estudio internacional sobre el clima organizacional es el realizado por Araujo Reyes (2019) y titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Nacional de Transportes Región Junín-Periodo 2018” (p. 1). Este trabajo tenía como método de investigación el enfoque cuantitativo con un alcance correlacional y de

corte transversal, siendo la muestra compuesta de 151 trabajadores, a quienes se les aplicó un instrumento de medición del clima organizacional.

En cuanto a las conclusiones del estudio se tiene que existe una confirmación positiva significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes en la Región Junín. En tal sentido, los factores del clima organizacional que tienen una mayor influencia positiva en el desempeño laboral son la comunicación efectiva, el liderazgo efectivo y la motivación y satisfacción laboral.

Asimismo, dentro de los aspectos donde se encontraron falencias, fue en la dotación de recursos y apoyo para el personal administrativo, lo cual puede tener un impacto negativo en el clima organizacional y el desempeño laboral. Este trabajo resulta importante para el presente estudio porque establece dentro de su diseño metodológico el ubicar los factores de incidencia tanto positiva y negativa en el clima organizacional.

### **Estudios nacionales**

Dentro de los estudios nacionales se tiene el trabajo realizado por García et al., (2009) y titulado “Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral en una empresa de transporte en Bucaramanga” (p. 67). Este trabajo se realizó utilizando un método mixto que integra variables cuantitativas y cualitativas, en cuanto al alcance del estudio se identificó que la investigación fue de tipo correlacional de corte transversal. Asimismo la población participante fueron 100 empleados de la empresa Cotaxi S.A.S y de aplicaron dos instrumentos para la recolección de la información.

En cuanto a los resultados del estudio de García et al., (2009) indicaron que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el riesgo psicosocial intralaboral. De esta manera, se encontró que un clima organizacional favorable se asocia con una menor percepción de riesgo psicosocial intralaboral en los empleados de la empresa de transporte

Cotaxi S.A.S. Lo anterior es relevante, dado que en términos de causas y efectos, evidencia la importancia de un clima gratificante en la reducción del riesgo psicosocial, así mismo, la aplicación del estudio a Cotaxi S.A.S sirve de insumo para el presente estudio, dado que también se estudia una empresa de transporte.

Otro estudio a nivel nacional que se abordará como antecedente, es el trabajo realizado por Agudelo et al., (2020) y titulado “Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018–2019”. Este trabajo utilizó un método cuantitativo y un método analítico transversal, siendo la población estudiada un total de 183 trabajadores del área asistencial y 99 del área administrativa. En cuanto a los clientes la muestra fue de 382 personas.

En relación con los resultados del trabajo se identificó que el clima organizacional en la institución de salud fue percibido positivamente por parte de los trabajadores en su mayoría, aunque se identificaron áreas de mejora en variables como la comunicación y la participación en la toma de decisiones. Este trabajo es importante porque estudia la relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio al cliente, siendo este tópico relevante para procesos de capacitación en los trabajadores.

### **Estudios locales**

Por otro lado, se tiene el estudio de Barragán et al., (2021) “análisis de la Percepción en el Talento Humano del Clima Organizacional en la E.S.E. Hospital San Roque de Teruel, Huila” (p. 1). Este trabajo tenía como enfoque metodológico el método cuantitativo y buscó analizar la percepción del clima organizacional por parte del talento humano de la ESE Hospital San Roque de Teruel en Huila, Colombia. Por otro lado, la muestra fue aplicada a 40 trabajadores del hospital, a quienes se les aplicó un cuestionario de 50 preguntas.

En este orden de ideas, dentro de las conclusiones se evidencia que la percepción del clima organizacional en la ESE Hospital San Roque de Teruel por parte de los trabajadores fue en términos generales positiva, aunque existen oportunidades de mejora en algunas áreas. Por otro lado, se muestra que la comunicación interna fue identificada como un área de mejora relevante, ya que se encontró que algunos empleados no percibieron estar adecuadamente informados sobre los cambios y decisiones importantes del hospital. Ahora bien, este estudio es importante para la presente investigación, porque tiene una ruta metodológica con atributos comparables para el presente trabajo.

## **2.2 Marco teórico**

### **Modelos de medición del clima organizacional**

De acuerdo a la herramienta formulada por Likert (como se citó en García Solarte, 2009), esta sirve para medir la naturaleza del sistema de gestión, en ese sentido relacionando dos instrumentos, el primero tiene que ver con uno que permite determinar a cuál sistema de gestión hace parte una organización, para ello teniendo en cuenta características y actuaciones de la organización; por su parte, el segundo instrumento permite identificar diferencias entre los sistemas de gestión, conllevando a poder medir la naturaleza del mismo. Sobre lo anterior Liker clasificó en cuatro los sistemas de gestión, de esta manera: el primero lo denominó autoritarismo explotador; el segundo, autoritarismo paternalista; el tercero, consultivo; y el cuarto, participación en grupo.

Otro modelo de medición es el Sudarsky (1977) denominado Clima Organizacional – TECLA-, dicho autor plantea que a partir del clima organizacional se pueden identificar cómo, aspectos como las políticas y prácticas organizativas; y los procesos decisorios y la tecnología, se traducen e inciden en el comportamiento de los individuos y equipos de trabajo de las organizaciones, esto a través no solo de la dimensión del clima organizacional sino de

las motivaciones sociales, dado que el instrumento una vez se realiza la medición permite generar una relación entre las mismas. Frente a lo anterior, conllevando a poder conducir las acciones según las prioridades y limitaciones de carácter económico y humano.

También se tiene el modelo de diagnóstico de clima organizacional de García (1987) el cual se basa en tener en cuenta los sentimientos y lo que piensan los individuos de la organización en donde se desempeñan, teniendo como referencia aspectos tales como: la organización de la empresa, los objetivos y el reconocimiento de la misma; así como la percepción del medio en donde realizan sus trabajos, y el desarrollo personal que pueden alcanzar o tener en ella. Por su parte, el instrumento de García contiene diecisiete preguntas que conducen a que las personas encuestadas puedan expresar sus sentimientos, dando paso a que a partir de allí se pueda construir un perfil del encuestado (a) que lleva a plantear soluciones específicas para mejorar el ambiente laboral.

De igual modo, se tiene el modelo de Fernando Toro (1992), de acuerdo con Solarte (2009) dicho modelo se centra en la apreciación o percepción que tienen los individuos en torno a las realidades de sus trabajos, en ese sentido, fundando el hecho de que los individuos operan y reaccionan a sus entornos de trabajo a partir de los conceptos e imágenes que se forman de dichos espacios, en donde tiene influencia las acciones ejercidas por jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.

Asimismo, está la encuesta de clima organizacional –ECO- diseñada y validada en Colombia, de acuerdo a Toro (1992) dicha encuesta permite medir factores de carácter psicológico y psicosociales a partir de cuarenta y nueve ítems en donde se miden siete factores de clima organizacional, seis de carácter independiente y uno por agrupamiento de parejas de ítems en torno a las categorías de cooperación, responsabilidad y respeto.

Igualmente, se encuentra el modelo desarrollado por el docente Colombiano Álvarez Londoño (1995), denominado Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante, el

cual según García Solarte (2009) consiste en la evaluación de veinticuatro factores que inciden en el clima organizacional, a través de la aplicación de la encuesta, en donde el indagado da su opinión respecto a los factores que integran el cuestionario, teniendo también la oportunidad de señalar las posibles causas, siendo este instrumento valioso en la medida que los participantes pueden contribuir indicando posibles soluciones; en ese orden de ideas, el modelo evalúa las respuestas en una escala de uno a diez, en donde diez es la calificación más alta.

Finalmente encontramos el instrumento denominado Diagnóstico del Clima Organizacional, el cual integra una actualización del modelo desarrollado inicialmente por Álvarez Lodoño, y el cual retomaron Zapata y García (2008). En tal sentido, para García Solarte (2009) dicho instrumento tiene como objetivo que los individuos de las empresas puedan identificar la percepción que tienen del clima organizacional y sus causas principales, conllevando a plantear soluciones para crear planes de mejoramiento. De tal manera, para García y Zapata (2008) el clima organizacional resulta de un compendio de cualidades, atributos o propiedades que se presentan en determinado ambiente laboral, los cuales son percibidos por los individuos que hacen parte de la empresa y sobre los cuales se genera influencia en su conducta.

## **2.3 Marco conceptual**

### **Clima y satisfacción laboral**

Según lo referido por Koys y Decottis (como se citó en Bordas Martínez, 2016) existe una correlación entre los términos clima y satisfacción laboral, en ese sentido definen el clima organizacional como aquel que “está basado en macro percepciones y la satisfacción en micro percepciones, siendo el clima una cualidad de la organización mientras que la

satisfacción está más relacionada con el individuo” (p. 28). En tal sentido, Bordas Martínez (2016) afirma que “un buen clima laboral redundará en una mayor satisfacción en el trabajo, y a su vez la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación” (p.28).

### **Clima organizacional**

Es definido por Arias Jiménez (como se citó en Iglesias y Sánchez, 2015) como “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general” (p. 456). Igualmente, para Iglesias y Sánchez (2015) el clima organizacional es “considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento” (p. 456).

### **Productividad**

Para Medina Fernández (2010) es “la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad, que busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos” (p. 112”). De igual manera Medina Fernández (2010) señala que “La productividad es un objetivo estratégico de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado” (p.112).

## Estructura organizacional

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) es definida como una forma en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización” (p. 519).

## Plan de acción

Frente a este concepto Sarmiento y Romero (2014)) señalan que para colocar en práctica las estrategias de un plan de acción se necesita “de planes institucionales de gestión de talento humano, así como de intervenciones planeadas y conducidas por los líderes del área, teniendo en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas” (p.59).

## 2.4 Marco legal

En Colombia, el clima organizacional está regulado por diversas leyes y normativas que buscan garantizar un ambiente laboral seguro, saludable y respetuoso para los trabajadores. En la siguiente tabla 1, se hace referencia a algunas de las principales normas relacionadas con el clima organizacional en el país:

<b>Tabla 1. Marco legal del clima organizacional</b>	
<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>
Constitución Política de Colombia	El artículo 53 de la carta magna establece que todas las personas tienen derecho a un ambiente sano ya la protección de la salud. Este derecho se extiende también a los trabajadores, por lo cual las empresas están obligadas a garantizar un ambiente laboral seguro y saludable.
Código Sustantivo del Trabajo	El Código Sustantivo del Trabajo es la normativa laboral más importante en el país. Este código regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores y establece las obligaciones y derechos de ambas partes, estableciéndose las condiciones mínimas que deben

	cumplir los empleados en cuanto a seguridad, salud y ambiente laboral
Ley 1562 de 2012	En esta norma se define el Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia y establece las obligaciones de los empleadores en cuanto a garantizar la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores
Decreto 1072 de 2015	Esta herramienta jurídica establece el reglamento de seguridad y salud en el trabajo en Colombia. En él se activan las obligaciones de los trabajadores en cuanto a la prevención de riesgos laborales, la evaluación y control de los factores de riesgo, la capacitación de los trabajadores y la implementación de medidas preventivas.
Resolución 2646 de 2008	En esta normativa se definen lineamientos técnicos para la evaluación y vigilancia de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, estableciendo cuales son los factores de riesgo psicosocial y se establecen los procedimientos para su evaluación y prevención.
Ley 1010 de 2006	Establece que es un bien jurídico proteger “el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa

Fuente: Elaboración propia con fuente Sistema Único de Información Normativa-SUIN-

## 2.5 Marco contextual de la investigación

Dentro del marco contextual es importante resaltar que el estudio se realizará en la ciudad de Neiva Huila, ciudad que según que es capital del departamento del Huila y cuenta con una población de 73.129 habitantes según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE (2023). En cuanto a la ubicación de la ciudad la figura 1

**Figura 1. Mapa división política del municipio de Neiva**



Fuente: Alcaldía municipio de Neiva (2023)

En cuanto al contexto de la empresa objeto de estudio se tienen los siguientes principios teleológicos:

La Misión de la empresa es la siguiente:

COOMOTOR es una empresa de transporte terrestre nacional de pasajeros y encomiendas, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, asociados, colaboradores, proveedores y sus familias. Apoyados en un moderno parque automotor para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad (Grupo Coomotor, 2023)

En cuanto a la visión se tiene el siguiente enunciado “Seremos en el año 2025 la empresa colombiana más confiable en el transporte aéreo y terrestre de pasajeros – encomiendas” (Grupo Coomotor, 2023).

## **Capítulo III: Metodología**

### **3.1 Tipo de investigación**

En cuanto al tipo de investigación se tiene que el presente trabajo es de tipo mixto dado que se utilizan en el proceso de la investigación variables cuantitativas y cualitativas. Este tipo de estudios permite aprovechar la profundidad de los estudios cualitativos y la amplitud de los trabajos cualitativos (Sampieri et al, 2014), siendo útil este tipo de investigación en el presente estudio.

Como forma para lograr el propósito de la investigación se utilizará el método deductivo que parte de premisas generales a particulares. En este sentido, en la presente investigación deductiva, las autoras comienzan con una teoría o hipótesis generales y luego se utiliza la lógica para llegar a conclusiones específicas (Sampieri et al, 2014), que en este caso el resultado esperado es el estado del clima organizacional de la empresa Coomotor.

En cuanto al alcance del estudio es descriptivo de corte transversal y no experimental.

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio son los trabajadores de la empresa Coomotor que realizan sus labores en el municipio de Neiva. En este caso se tomarán los trabajadores administrativos, que serían 80 trabajadores la población a aplicar el instrumento de medición del clima organizacional. En relación con la muestra al ser un censo se aplicará al total de la población que serían 80 trabajadores.

### **Muestra**

Como técnica para determinar el tamaño de la muestra se usó el muestreo aleatorio simple que está representado en la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Total de la población (80)
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (10%).

$$\frac{80 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2(80-1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95} = 66$$

Lo anterior implica que el tamaño de la muestra es de 66 trabajadores para aplicar el instrumento de medición del clima organizacional.

### 3.2 Técnicas de investigación

Como técnica de investigación para el presente estudio se utilizará el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional elaborado por García y Zapata (2008) de acuerdo con la actualización, adaptación y complementación del modelo de Álvarez Londoño (1995). El cuestionario estará compuesto por preguntas cuantitativas y cualitativas.

### 3.3 Validez de la investigación en sus seis (6) dimensiones cualitativas (cuantitativas)

Tabla 2. Evaluación y validez de la investigación cualitativa - cuantitativa		
Dimensiones	Detalle	Medidas adoptadas
Validez interna /Credibilidad	Es una representación creíble y adecuada de la realidad y de variable objeto de estudio.	El estudio se realiza en etapas que garantizan la escogencia de un modelo idóneo para medir el clima organizacional. En primera medida se hizo una revisión bibliográfica que determinó al modelo de García y Zapata (2008) como el adecuado y en segundo término se definió una ruta metodológica con instrumentos validados para medir el clima organizacional. De esta manera el presente estudio presenta una calidad alta, garantizado el cumplimiento de los objetivos propuestos.
Validez externa /Transferibilidad	Es el nivel en que se pueden transferir a otros contextos las teorías desarrolladas en la investigación de medición del clima organizacional en la empresa Coomotor.	Dado que es un censo, los resultados son una generalización de la población a estudiar. En tal sentido el estudio tiene validez externa para aplicar en otras empresas, inclusive si hacen parte de otro sector económico.
Fidelidad/Fiabilidad	Es la relación de consistencia del resultado que se arroja en la investigación por los instrumentos de recolección de información.	El ejercicio de tratamiento de los datos recolectados del instrumento garantiza la fiabilidad de los resultados. En tal sentido, el cuestionario al tener variables cuantitativas y cualitativas garantiza el cumplimiento de los objetivos de la investigación.
Objetividad/Confirmación	Los resultados obtenidos reflejan la realidad del hecho investigado de acuerdo a las variables objeto de estudio.	Como método para el cumplimiento de la confirmación, los autores adoptaran un proceso de verificación de los datos.
Integridad	Es el proceso que garantiza la veracidad de la información arrojada por los instrumentos de información.	La ruta metodológica del estudio permite el seguimiento del proceso de recolección de la información, lo que garantiza que la información no llegue distorsionada.
Coherencia	Es la conexión entre la epistemología, filosofía, metodología y la ética en el desarrollo del estudio.	El estudio tiene una relación coherente en todas las partes que lo componen. El título, la delimitación del problema, el marco teórico, los objetivos y la metodología guardan coherencia entre sí.

Nota: Elaboración propia

## **Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos**

Para el caso de la metodología para alcanzar los objetivos específicos se tuvo la siguiente ruta.

### **Efectuar un diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa Coomotor del municipio de Neiva**

Para hacer el diagnóstico se procedió a realizar la medición del clima organizacional. En este caso se aplicó el instrumento de diagnóstico de clima organizacional.

El instrumento estuvo compuesto por 25 factores determinantes del clima organizacional que se relacionan en el anexo 2. Los factores son valorados de 0 a 10, donde 0 es nada gratificante y 10 es clima totalmente gratificante. El cuestionario se aplicó de manera virtual, utilizando la plataforma google forms.

Los resultados de cada pregunta se ponderaron en una valoración de 0,0 a 10, donde 0,0 es pésimo clima organizacional y 10 es un excelente clima organizacional. La escala de valoración se describe en la tabla número 3, que se presenta a continuación.

<b>Tabla 3. Valoración del clima organizacional de acuerdo con la calificación obtenida</b>	
<b>Calificación Numérica</b>	<b>Calificación Cualitativa</b>
10	Excelente
9,0 - 9,9	Muy bueno
8,0 - 8,9	Bueno
6,0 - 7,9	Aceptable
4,0 - 5,9	Malo
0,0 - 3,9	Pésimo

Fuente: Zapata (s.f.)

Una vez se midió el clima organizacional se hizo una descripción de los datos recolectados.

## **Identificando los factores más relevantes del Clima Organizacional de la empresa**

### **Coomotor**

Una vez se realizó la medición del clima organizacional se procedió a sistematizar la información y seleccionar los factores que más inciden de manera positiva como negativa en el clima organizacional de la empresa Coomotor. Estos factores son las causas que se han identificado y que inciden tanto positivamente como negativamente en el clima organizacional.

## **Recomendar estrategias para el fomento de un clima organizacional gratificante**

Una vez realizada la medición del clima organizacional e identificado los factores relevantes, se procedió a identificar soluciones para alcanzar un clima laboral gratificante y así realizar un Plan de Acción con un horizonte de tiempo de ejecución de 3 años. El Plan de Acción para la empresa Coomotor se formuló estableciendo actividades y unidades de medida

## 4. Capítulo IV. Resultados

### 4.1 Perfil general

El instrumento de recolección de información fue aplicado a 66 trabajadores del área administrativa de la empresa Coomotor. Los resultados se presentarán en tres categorías. Ahora bien, dentro de los resultados se tiene como elemento a describir en primera instancia el perfil general de los resultados de la medición del clima organizacional, como se expone en la tabla 4:

Tabla 4. Factores del clima organizacional		
Factor	Media	Moda
Identidad e imagen de la organización	9,2	10
Desarrollo personal	9,1	10
Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	9,0	10
Instalaciones y elementos de trabajo	9,0	10
Trabajo gratificante	8,9	10
Liderazgo	8,7	10
Reconocimiento	8,6	10
Valores	8,6	10
Celebraciones y ceremonias	8,2	8
Calidad del servicio al cliente interno	7,7	7
Selección e inducción	7,7	7
Solución de conflictos de intereses	7,6	8
Evaluación del desempeño	7,3	7
Normas y reglamentos	7,3	10
Participación	7,2	8
Toma de decisiones	7,2	8
Estructura organizacional	7,1	6
Estabilidad laboral	7,1	5
Libertad de expresión	7,0	8
Subculturas	7,0	5

Grupos informales y uso del tiempo libre	7	8
Holismo y sinergia	6,9	6
Comunicación y retroalimentación	6,9	5
Salario	6,7	5
Relaciones interpersonales	6,7	8
Media	7,7	
Mediana	7,3	
Desviación estándar	0,86	

Fuente: Elaboración propia con base en aplicación de instrumento de medición del clima organizacional.

Los anteriores datos evidencian que la ubicación del clima organizacional en el continuo es de 7,79 en una escala de 0 a 10. Estos datos cuantitativos muestran que el nivel en el continuo es aceptable, por lo cual se considera que los resultados son categorizados como una fortaleza.

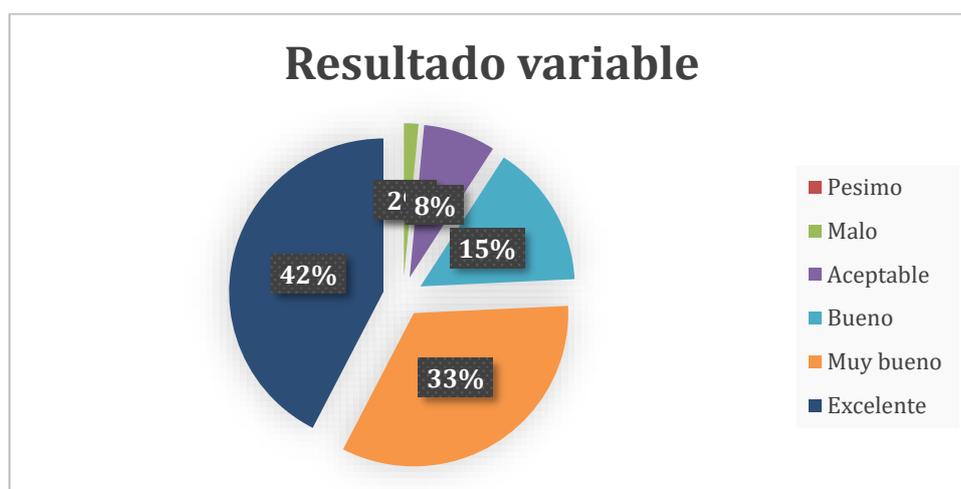
## **4.2 Ubicación de la variable en el continuo del clima Organizacional**

Los datos de agruparon en las variables establecidas en la tabla número 3, donde se establece una calificación de 0 a 10, con la calificación en rangos de 0,0 a 3,9 como pésimo, 4,0 a 5,9 como malo, 6 a 7,9 como aceptable, 8 a 8,9 como bueno, 9 a 9,9 como muy bueno y 10 como excelente. En tal sentido se agruparon de acuerdo con la media de los trabajadores que respondieron cada una de las preguntas.

### **4.2.1. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional**

*Puntaje*

**Gráfica 1. Proyecto formal de empresa**



Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que en lo que respecta al factor proyecto formal de empresa se tiene un 42% de los trabajadores en la escala excelente. Mientras que el 33% de los consultados calificó esta variable en un rango muy bueno, el 15% respondió en el rango bueno y el 8% aceptable, lo anterior indica que el 90% consideran el clima organizacional gratificante y el 8% aceptable.

**Gráfica 2. Causas proyecto formal de empresa**



Nota. Elaboración propia

Del total de 66 trabajadores encuestados 28 calificaron 10 en este factor, lo que significa que para el 42% el clima organizacional es plenamente gratificante; por otro lado, de los 37 que no calificaron con 10, en este caso se tiene que una tercera parte manifestó que, si le han informado, pero no le ha prestado atención suficiente. Este hecho muestra que la empresa si hace divulgación del proyecto de empresa, pero no ha sido apropiada dicha información. Por otra parte, se tiene otra de las causas identificadas por un poco menos de una sexta parte de los trabajadores fueron los cambios frecuentes y que no se comunican, mientras que una poco más de una duodécima parte de los trabajadores afirmó que la causa es que no informan sobre el proyecto de la institución.

*Conclusiones y recomendaciones.* Se necesita canales de comunicación efectivo entre los coordinadores de área para apropiar por parte de los trabajadores para que se conozca cuáles son los objetivos de la empresa. Tener un programa de formación permanente sobre el proyecto institucional, donde se busque una apropiación de la misión y visión y de los valores institucionales

#### 4.2.2 Estructura Organizacional

*Puntaje*

**Gráfica 3. Estructura organizacional**

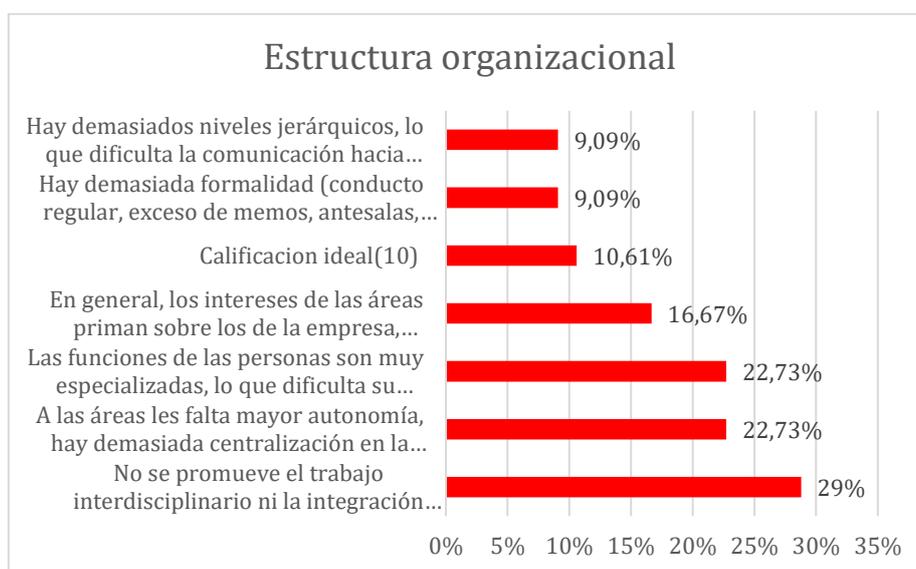


Nota: Elaboración propia

En la variable de estructura organizacional se tiene que agrupados los datos casi dos terceras partes de los consultados otorgó un puntaje aceptable para esta variable, mientras que el puntaje excelente, bueno y muy bueno obtuvo un poco más de una décima parte de los resultados. Esta calificación es favorable para esta variable.

*Causas*

**Gráfica 4. Causas estructura organizacional**



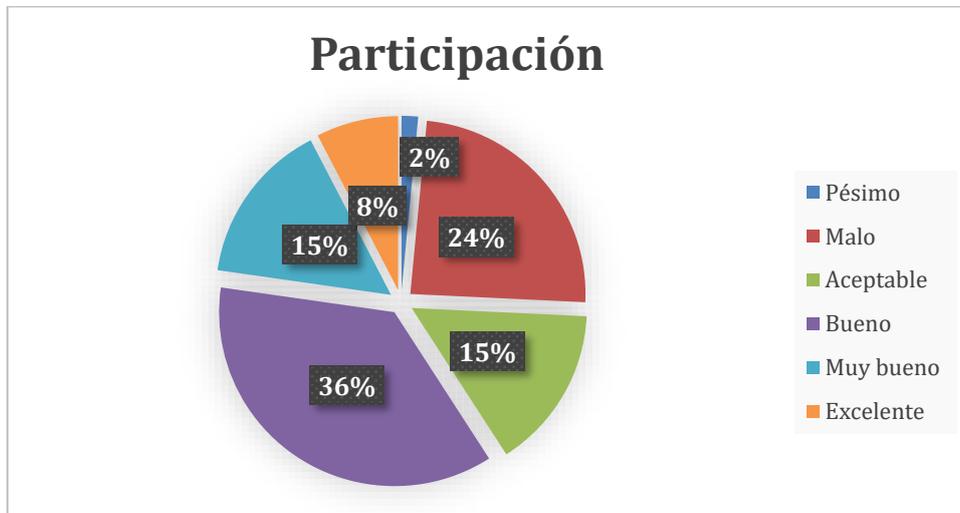
*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a la estructura organizacional y la integración de los trabajadores se tiene que solo 7 otorgaron una calificación igual a 10, asimismo 58 dieron respuesta a la pregunta sobre las causas. En tal sentido, casi una tercera parte de los consultados afirmó que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración de las áreas, mientras que un poco menos de una cuarta parte afirmaron que a las áreas les falta mayor autonomía, igual porcentaje consideran que las funciones de las personas son muy especializadas. Asimismo, menos de una sexta parte afirmó que los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa. Por último, casi una décima parte de los encuestados afirmó que hay demasiados niveles jerárquicos y demasiada formalidad.

*Conclusiones y recomendaciones.* Se propone establecer una línea transversal de comunicación y colaboración entre las áreas de la para trabajar colectivamente y de esta manera compartir conocimientos sobre funciones y labores. Así como otorgar autonomías puntuales para empoderar a las áreas

### 4.2.3 Participación

**Gráfica 5. Participación**



Nota. Elaboración propia

En cuanto a la variable de participación se tiene que en el rango bueno se ubicó en un poco más de la tercera parte de los consultados, mientras que el rango malo representó casi una cuarta parte de los encuestados y el rango muy bueno quedó establecido en un poco más de una octava parte. Aunque el puntaje total de esta variable es favorable, los rangos malo y pésimo son representativos.

#### *Causas participación*

**Gráfica 6. Causas participación**



Nota. Elaboración propia

Para el caso de la posibilidad de participación de los trabajadores, 5 calificaron un rango de 10, asimismo 60 dieron respuesta a las causas. En tal sentido se tiene un poco más de una tercera parte de los encuestados afirmaron que en la empresa solo informan las decisiones que tienen que ver con el trabajo y cuando están tomadas, por otra parte un poco más de una quinta parte de los consultados afirman que aunque le informan escasamente pueden dar la opinión, mientras que un igual porcentaje afirma que solo puede opinar e informarse sobre algunas decisiones, por último un poco menos de una quinta parte le informan adecuadamente, pero no puede tomar decisiones al respecto.

*Conclusiones y recomendaciones.* Implementar canales de retroalimentación, como pueden ser buzones de sugerencias, encuestas y reuniones directas.

Establecer como política reuniones regulares de área con la participación de todos los integrantes.

#### 4.2. 4 instalaciones y elemento de trabajo

*Puntaje*

**Gráfica 7. Instalaciones y elemento de trabajo**



*Nota.* Elaboración propia

Lo anterior implica que en el rango de máxima puntuación se encuentra la puntuación excelente con un poco más de tres quintas partes de los encuestados. Mientras que el rango muy bueno estuvo por el orden un poco menos de una sexta parte, siendo estos datos una evidencia que existe una muy buena percepción de los trabajadores sobre las instalaciones y elementos de trabajo.

*Causas*

**Gráfica 8. Causas instalaciones y elementos de trabajo**



*Nota.* Elaboración propia

Sobre si las instalaciones y elementos de trabajo le permiten trabajar con comodidad y lograr calidad en el desempeño, se tiene que 40 trabajadores calificaron un de 10, lo que representó tres quintas partes del total de respuestas, asimismo 28 respondieron a las causas de no alcanzar la situación ideal. Sin embargo, es preciso mencionar que para esta pregunta la situación ideal es calificada por la mayoría lo que denota una gran fortaleza del factor. Ahora bien, para el caso de los puntajes no ideales, se tiene que un poco más de una octava parte afirmó que no tienen la comodidad necesaria, mientras que otro porcentaje igual manifestó que las instalaciones son excelentes.

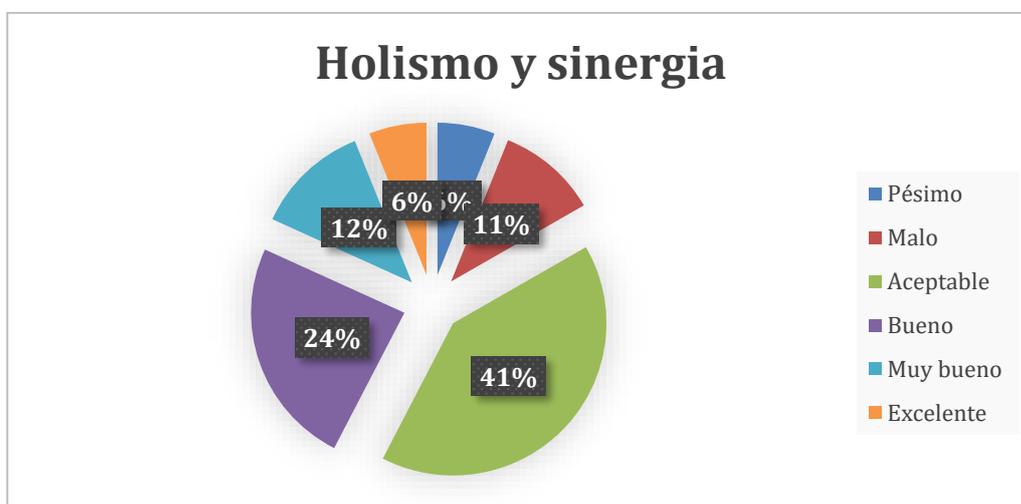
Asimismo, se tiene que una treceava parte de los consultados afirmó que las causas más relevantes eran no hay preocupación por conseguir mejores y modernas instalaciones, hay demasiado ruido y las instalaciones no son funcionales. Por otro lado, se tiene que menos de una veinteava parte afirmó que las instalaciones no son seguras.

*Conclusiones y recomendaciones.* Contar con espacios laborales más amplios y acogedores, así como áreas con mejor ventilación en el archivo de la empresa.

#### 4.2.5 Holismo y sinergia

*Puntaje*

**Gráfica 9. Instalaciones y elementos de trabajo**

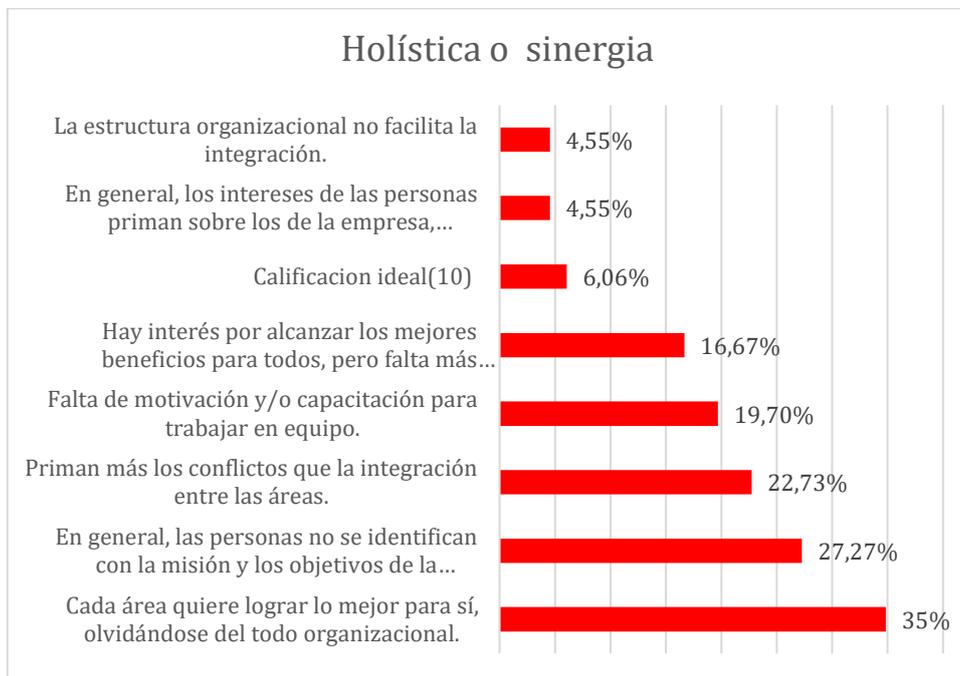


*Nota.* Elaboración propia

En relación con el holismo y sinergia se tiene que dos quintas partes calificaron con un rango de aceptable, mientras que con un rango de casi una quinta parte los trabajadores la calificación fue buena y de una octava parte la calificación fue muy buena, mientras que un pará un poco más de una sexta parte de los trabajadores el puntaje arrojó rangos malo y pésimo. Los anteriores datos muestran que existe una percepción que no es favorable sobre el holismo y la sinergia en la empresa Coomotor.

*Causas*

**Gráfica 10. Holística y sinergia**



Nota. Elaboración propia

En relación con el holismo y la sinergia percibida en la empresa por parte de los trabajadores se tiene que 4 trabajadores dieron una respuesta ideal. Por otro lado, se tuvo que respondieron 60 personas a la pregunta sobre las causas de un nivel de holismo y sinergia no ideal. En tal sentido se tiene que un poco más de una tercera parte de los encuestados afirmó que cada área quiere lograr lo mejor de sí, pero olvidándose organizacionalmente del todo.

Por otro lado, un poco más de una cuarta parte de los encuestados afirman que en general las personas no se identifican con la misión y visión de la empresa. Asimismo, menos de una cuarta parte afirma que priman más los conflictos que la integración de las áreas y un poco

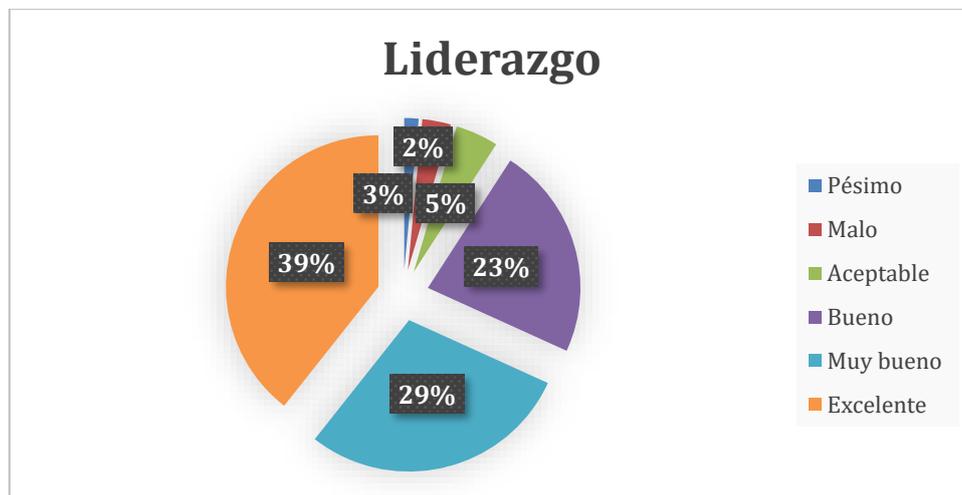
menos de una quinta parte manifiesta que falta más motivación y trabajo en equipo, así como menos de una sexta parte afirma que hay intereses por alcanzar mejores beneficios para todos pero falta más integración.

*Conclusiones y recomendaciones.* Impulsar la integración organizacional para tener un mayor valor corporativo, así como mantener una comunicación abierta entre las áreas.

#### 4.2.6 Liderazgo

*Puntaje*

**Gráfica 11. Puntaje liderazgo**



*Nota.* Elaboración propia

Para el caso del liderazgo, el rango con mayor puntuación fue el excelente con casi dos quintas partes, mientras que casi una tercera parte de los trabajadores perciben ese factor como muy bueno y casi una quinta parte como bueno. Los datos anteriores nos muestran que existe una fortaleza en el factor de liderazgo.

*Causas*

**Gráfica 12. Causas Liderazgo**



Nota. Elaboración propia

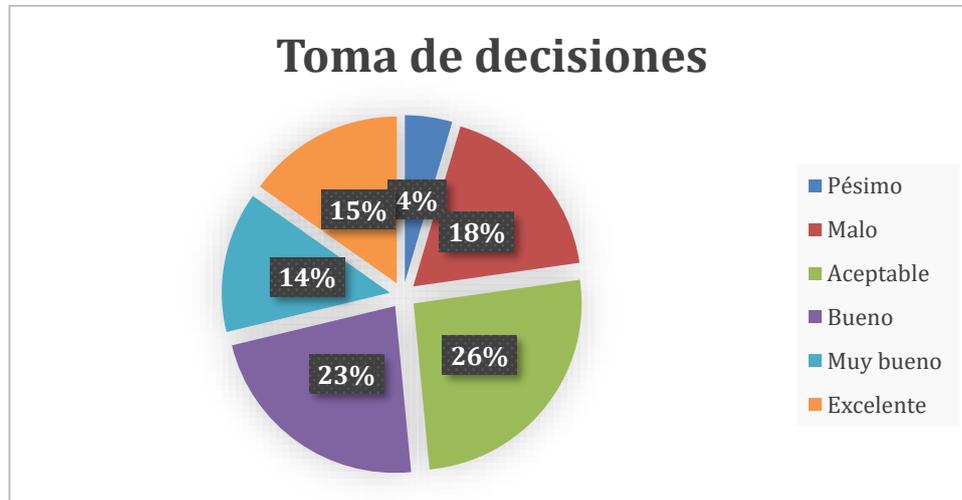
Para el factor liderazgo se tiene que 26 trabajadores otorgaron una calificación ideal que representa casi dos quintas partes de los consultados, mientras que un total de 39 trabajadores respondieron la pregunta sobre las causas. En este sentido se tiene que casi una cuarta parte de los trabajadores afirman que el jefe simplemente ordena y no se preocupa otros aspectos, mientras que casi una quinta parte manifestó que el jefe no dispone de tiempo suficiente para los trabajadores. Asimismo, una décima parte afirma que el jefe tiende más a la rutina que al cambio y menos de una décima parte concluye que el jefe tiene muchas personas a cargo. Por último, un poco menos de una duodécima parte afirma que el jefe se preocupa poco por conocerlos.

*Conclusiones y recomendaciones.* Debería haber más jefes, asimismo se debería hacer capacitación al personal de talento humano

#### 4.2.7 Toma de decisiones

*Puntaje*

**Gráfica 13. Toma de decisiones**

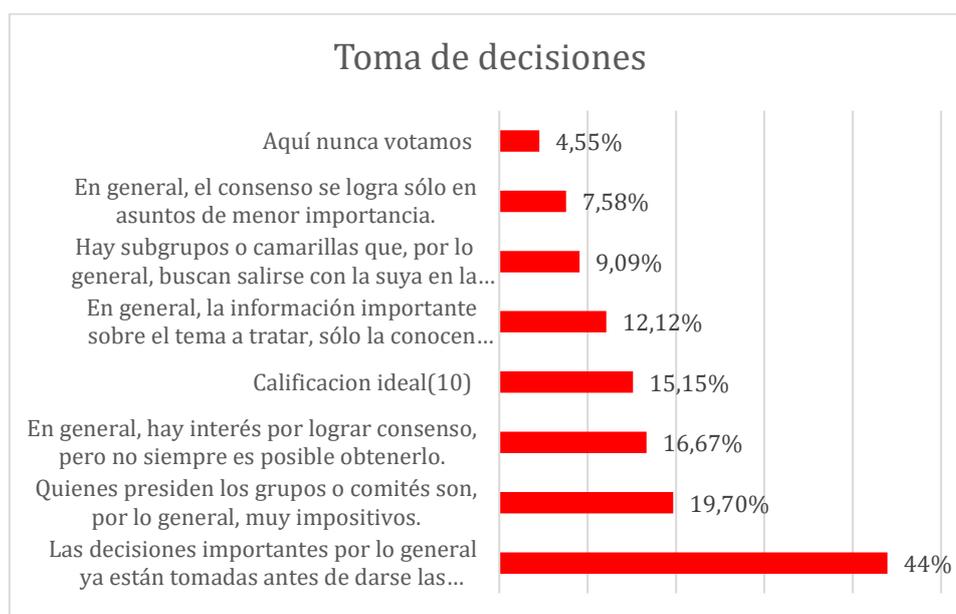


*Nota.* Elaboración propia

Dentro de los resultados que se han identificado en el factor toma de decisiones encontré que un poco más de una cuarta parte de los trabajadores calificaron ese factor como aceptable. Por otro lado, la puntuación buena se encuentra en casi una cuarta parte y casi una sexta parte se encuentra en una escala de excelente. Lo anterior supone que el factor de toma de decisiones se encuentra en una escala de fortaleza.

*Causas*

**Gráfica 14. Causas toma de decisiones**



*Nota.* Elaboración propia

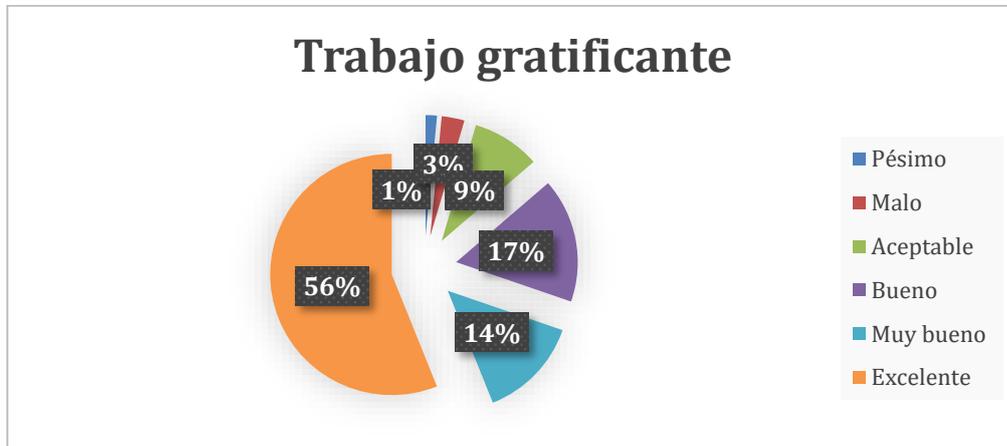
En relación con la puntuación otorgada 10 trabajadores dieron una calificación ideal que representa menos de una sexta parte de los consultados, mientras que 57 trabajadores respondieron sobre las causas de la calificación no ideal. En tal sentido se tiene que un poco más de dos quintas partes de trabajadores que respondieron la pregunta sobre las causas la no unanimidad en la toma de decisiones, manifestaron que las decisiones por lo general se toman antes de darse las reuniones, mientras que un poco menos de la quinta parte afirman que los comités o grupos son muy impositivos. Por otro lado, se tiene que menos de una sexta parte de los consultados afirmaron que se busca el consenso, pero no se alcanza. Por último, con menos proporción se tiene que menos de una octava parte afirma que en general la información solo la conocen algunas personas antes de tratarlas y menos de una décima parte de las personas afirma que hay un grupo de camarillas que busca salirse con la suya.

*Conclusiones y recomendaciones.* Tomar más en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones, así como establecer mecanismos para que por consenso se tomen decisiones

#### 4.2.8 Trabajo Gratificante

*Puntaje*

**Gráfica 15. Trabajo gratificante**

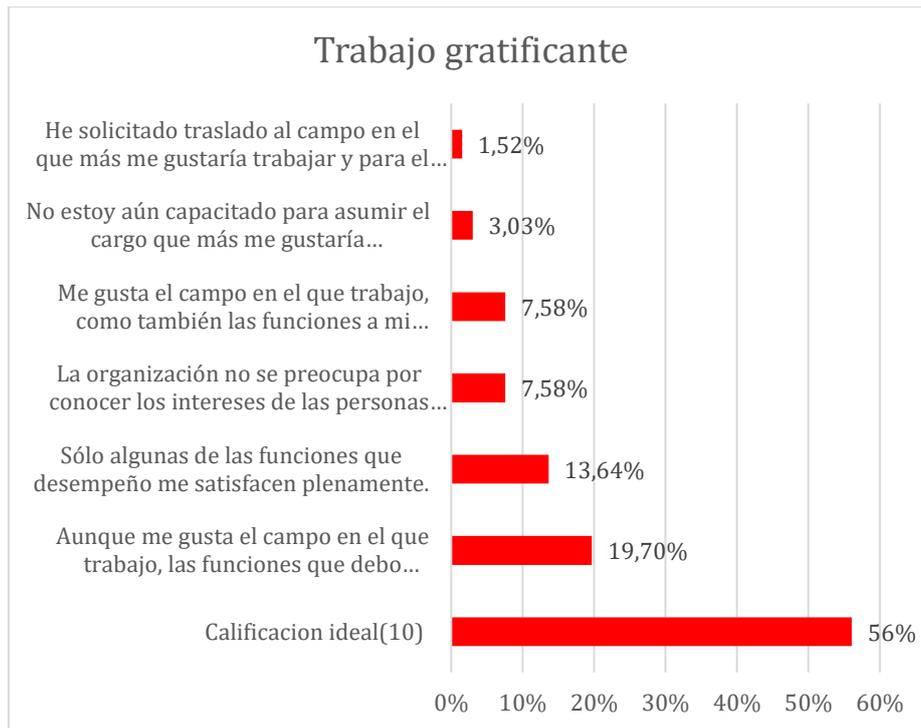


*Nota.* Elaboración propia

En cuanto al factor trabajo gratificante se tiene que según la escala más de la mitad se encuentra en una puntuación excelente, asimismo un poco más de una sexta parte se encuentra en una escala de trabajo gratificante bueno y un poco más de una sexta parte se encuentra en el rango muy bueno. Lo anterior significa que el factor trabajo gratificante es una fortaleza.

*Causas*

**Gráfica 16. Causas trabajo gratificante**



*Nota.* Elaboración propia

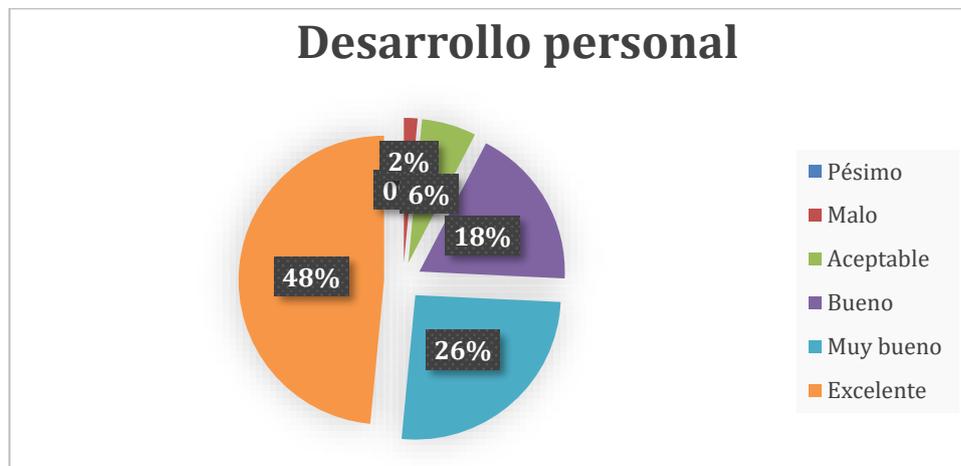
En cuanto a lo gratificante que se siente el trabajador se tiene que 37 personas encuestadas calificaron este factor como ideal, lo que significa más de la mitad de las respuestas, asimismo 37 trabajadores dieron respuesta al cuestionario sobre cuál sería la causa para el trabajo gratificante no fuera ideal, siendo necesario mencionar que dado que la mayoría de los trabajadores dieron la máxima puntuación en este factor, se puede considerar esta variable como una fortaleza. En tal sentido, de los trabajadores que no otorgaron un puntaje ideal, una quinta parte manifestó que, aunque le gusta el campo, las funciones que ejerce son simples rutinarias. Por otro lado, casi una séptima parte manifiesta que solo unas funciones del trabajo lo satisfacen y una duodécima parte afirma que la organización no se interesa en conocer los intereses de las personas, mientras que otro mismo porcentaje afirma que le gusta tanto el campo como las funciones del cargo, pero a veces no es tenido en cuenta en las decisiones.

*Conclusiones y recomendaciones.* Establecer planes para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos que aporten a título laboral o personal, además debería haber pertinencia de las funciones con la formación de los trabajadores.

#### 4.2.9 Desarrollo personal

*Puntaje*

**Gráfica 17. Desarrollo personal**



*Nota.* Elaboración propia

Lo anterior implica que para el factor de desarrollo personal cerca de la mitad de los trabajadores se ubicaron en la escala excelente en términos del desarrollo personal que fomenta la empresa. Por otro lado, se tiene que casi una cuarta parte de los trabajadores se encuentra en la escala muy bueno y casi una quinta parte en la categoría bueno. Estos datos evidencian que el desarrollo personal es un factor con fortaleza en la empresa.

## Causas

**Gráfica 18. Causas desarrollo personal**



Nota. Elaboración propia

Frente a sí Coomotor estimula su formación y desarrollo personal de manera permanente 32 trabajadores otorgaron calificación ideal lo que representa casi la mitad de las respuestas, mientras que 33 personas respondieron por las causas de esa situación no ideal. Este resultado implica que una parte importante de los trabajadores otorgaron un puntaje ideal, lo cual es evidencia de la fortaleza de este factor. Ahora bien, dentro de quienes calificaron inferior a 10, se tiene que casi una sexta parte manifestó que no es fácil conseguir permisos para asistir a cursos o seminarios, mientras que un poco más de una octava parte manifestó que las funciones que deben desempeñar no estimulan el desarrollo personal y profesional e igual porcentaje dice que las oportunidades son solo para algunas personas.

*Conclusiones y recomendaciones.* Establecer planes permanentes de capacitación del personal, además de definir horarios flexibles para fomentar la capacitación y formación de los trabajadores.

#### 4.2.10 Relaciones interpersonales

##### *Puntaje*

Gráfica 19. Puntaje relaciones interpersonales



Nota. Elaboración propia

En términos de las relaciones interpersonales, se tiene que el puntaje con mayor frecuencia fue el aceptable con casi la mitad de los encuestados, mientras que un poco más de la mitad otorgó un puntaje de un poco más de una cuarta parte con una valoración de bueno. Por otro lado, un poco menos de una sexta parte se encontró en un rango de malo y pésimo, lo que supone una proporción minoritaria, pero relevante sobre las relaciones interpersonales en la empresa. En tal sentido, se tiene que, de acuerdo a la media del factor de relaciones interpersonales, dicho factor es una debilidad en la empresa

##### *Causas*

**Gráfica 20. Causas relaciones interpersonales**



Nota. Elaboración propia

Sobre si las relaciones interpersonales son las mejores se tiene que una minoría representada en 4 trabajadores dio un puntaje ideal, siendo 60 los que respondieron sobre las causas, estos datos al fin de cuentas muestran que se presenta un factor con gran debilidad. En este sentido se tiene que casi dos quintas parte de los que no otorgaron un puntaje ideal, afirman que falta mayor solidaridad y apoyo entre los trabajadores, mientras que casi una tercera parte de los trabajadores dijeron que las personas no se conocen lo suficiente, mientras que una cuarta parte manifestó que falta mayor respeto y consideración de las personas. Por otro lado, casi una quinta parte afirmó que existe autocracia y arrogancia de algunos, situación que dificulta las relaciones, asimismo un poco menos de una sexta parte afirmó que existen conflictos entre personas y áreas, así como un mismo porcentaje afirmó que el comportamiento de las personas deja mucho que desear.

*Conclusiones y recomendaciones.* Definir charlas de convivencia y tolerancia, asimismo para algunos trabajadores se deberían hacer más integraciones y capacitación en servicio al cliente interno o compañeros de trabajo.

#### 4.2. 11 Calidad del servicio al cliente interno

*Puntaje*

**Gráfica 21. Calidad del servicio al cliente interno**



*Nota.* Elaboración propia

De esta manera se tiene según los datos recolectados la escala con mayor puntuación fue la aceptable con un poco más de una tercera parte para el factor de la calidad del servicio al cliente intermedio. Por otro lado, casi una cuarta parte calificó en un rango de bueno y una quinta parte otorgó una puntuación de muy bueno. De esta manera, de acuerdo con la media de la puntuación la calidad del servicio al cliente interno puede considerarse como una fortaleza.

*Causas*

**Gráfica 22. Causas calidad del trabajo**



*Nota.* Elaboración propia

Para el caso de la calidad del trabajo recibido se tiene que 8 trabajadores otorgaron un puntaje ideal, lo que representó una octava parte de los consultados, así como 58 personas calificaron las causas sobre el puntaje no ideal. En este orden de ideas, se tiene que casi dos quintas partes de los consultados afirmaron que algunos trabajos cumplen características de calidad y otros no, mientras que una tercera parte afirmó que la calidad del trabajo recibido era buena, pero había lunares. Asimismo, se tiene que un poco menos de una quinta parte de los consultados afirmó que algunas personas entregan el trabajo como les parece sin atenerse a los requerimientos. Por último un resultado significativo fueron una octava parte quienes afirmaron que el trabajo es generalmente excelente son algunas excepciones.

*Conclusiones y recomendaciones.* Evaluar las fallas e implementar una mejora, haciendo un seguimiento diario para minimizar los errores y capacitar el personal cuando se presente procedimientos nuevos

#### 4.2.12 Solución de conflicto de intereses

##### *Puntaje*

**Gráfica 23. Solución de conflicto de intereses**

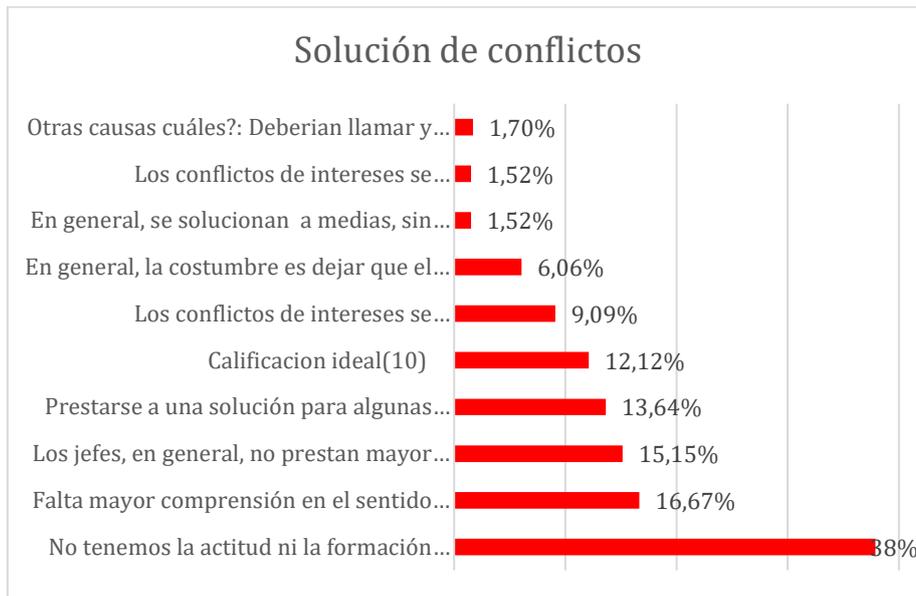


*Nota.* Elaboración propia

En relación con la solución de los conflictos de intereses el puntaje con mayor valor fue el aceptable con casi una tercera parte de los trabajadores, mientras que un poco menos de una tercera parte otorgó un puntaje en la escala de bueno y algo menos de una quinta parte otorgó la escala como muy bueno. Estos datos muestran que el factor solución de conflicto de intereses es una fortaleza.

##### *Causas*

**Gráfica 24. Causa solución de conflictos**



Nota. Elaboración propia

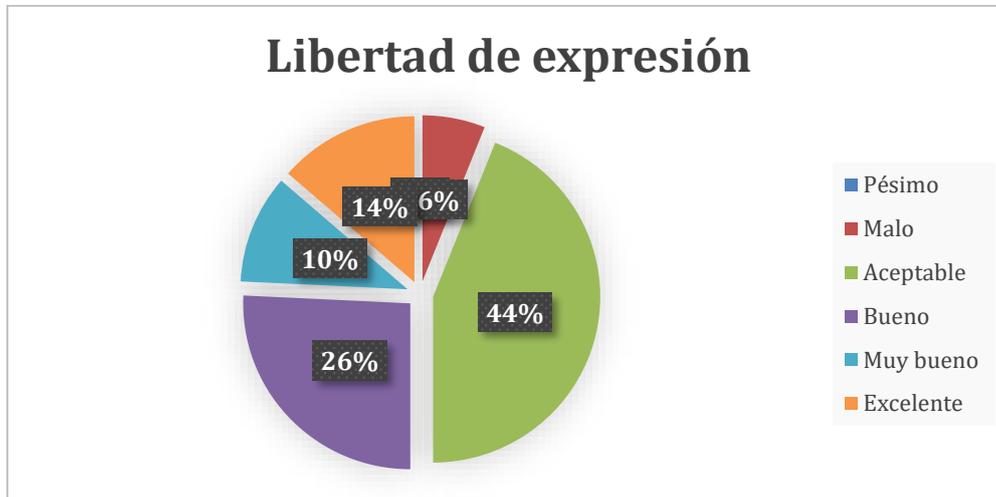
Un total de 8 trabajadores otorgaron un puntaje ideal a la solución de los conflictos, lo que representó una octava parte de los encuestados, mientras que 59 personas respondieron a las causas sobre la no solución oportuna de los conflictos. Ahora bien, dentro de los que no otorgaron calificación ideal, casi dos quintas partes manifestaron que no tenían ni la actitud ni la formación para solucionar conflictos, mientras que una sexta parte afirmó que faltaba una mayor comprensión en función de los intereses de la empresa. Un poco más de la octava parte afirmaba que los jefes le prestaban poca atención a la solución de los conflictos, mientras que un poco más de una octava parte afirmaba que para algunas personas buscar la solución de un conflicto es símbolo de debilidad. Otro porcentaje menor a una décima parte afirmaba que los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.

*Conclusiones y recomendaciones.* Identificar la fuente real del conflicto, y fortalecer las habilidades blandas en los trabajadores como la inteligencia emocional para resolver los conflictos.

## 4.2. 12 Libertad de expresión

### Puntaje

Gráfica 25. Puntaje libertad de expresión

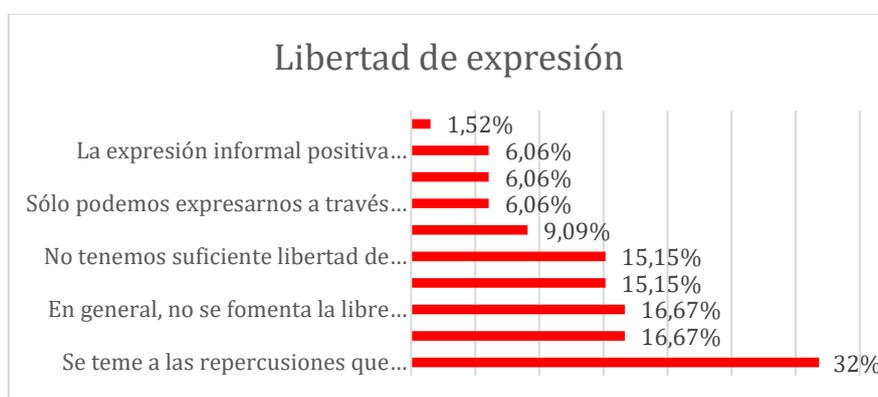


Nota. Elaboración propia

Lo anterior implica que un poco más de dos quintas partes de los trabajadores otorgaron un puntaje en la escala de aceptable para el factor de libertad de expresión. En este sentido, se tiene que un poco más de una cuarta parte de los encuestados al factor de libertad de expresión le otorgaron la escala bueno y un poco menos de una sexta parte estuvo en una escala excelente. Lo anterior permite inferir que el factor libertad de expresión es una fortaleza, aunque presenta una frecuencia muy alta en la escala aceptable.

### Causas

Gráfica 26. Causas libertad de expresión



Nota. Elaboración propia

En este factor se tiene que 11 trabajadores dieron como respuesta una calificación ideal, que representa menos de una décima parte de los consultados, mientras que 56 personas respondieron sobre las causas del puntaje otorgando un puntaje no ideal. En este orden de ideas, de los que respondieron un puntaje no ideal, un poco menos de una tercera parte afirmó que se teme a las repercusiones que se puedan tener. Asimismo, casi una sexta parte afirmó que rara vez se atienden sugerencias y otro porcentaje igual dice que en general no se fomenta la libertad de expresión. En tal sentido se tiene que menos de una sexta parte afirma que no tiene suficiente libertad de expresión e igual porcentaje manifiesta que las posibilidades de libertad de expresión son aceptables pero no son las mejores.

*Conclusiones y recomendaciones.* Prácticas gerenciales más propicias a garantizar la libertad de expresión, canales de comunicación abiertos a los trabajadores.

#### 4.2.13 Estabilidad laboral

*Puntaje*

**Gráfica 27. Puntaje estabilidad laboral**



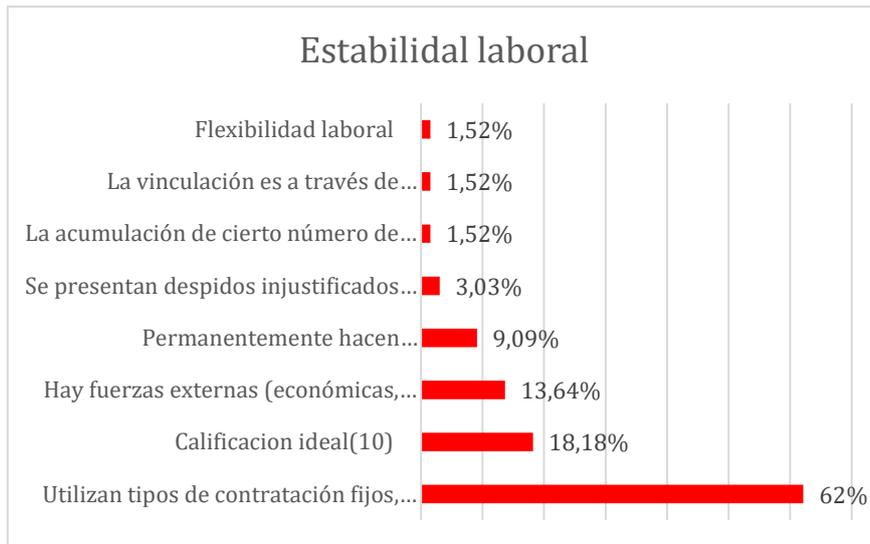
*Nota.* Elaboración propia.

Lo anterior supone que, para el caso de la estabilidad laboral, como factor tiene en un poco más de una cuarta parte una valoración como malo, mientras que la escala bueno obtuvo un poco más de una cuarta parte y la valoración excelente obtuvo un puntaje de casi una quinta

parte de los consultados. En tal sentido, a pesar de obtener un puntaje representativo en la escala malo y pésimo, el factor por los puntajes en la escala bueno, muy bueno y excelente termina con una media me permite cuantificar como una fortaleza

*Causas*

**Gráfica 28. Causas estabilidad laboral**



*Nota. Elaboración propia*

Del total de respuestas se tiene que 12 trabajadores otorgaron un puntaje ideal al factor de estabilidad laboral, que representó casi una quinta parte de los consultados. En tal sentido se tiene que 53 personas respondieron sobre las causas de la estabilidad laboral en la empresa. Ahora bien, una gran mayoría que representa más de tres cuartas partes de los que respondieron a esta pregunta manifestaron que en la empresa se utilizan tipos de contratación fijos, renovables y temporales, mientras que más de una octava parte manifestó que existen fuerzas externas que ocasionan alta rotación de personal. Por otra parte, se tiene que un poco menos de una décima parte de los encuestados afirmó que permanentemente hacen reestructuraciones.

*Conclusiones y recomendaciones.* Establecer mecanismos para proveer cargos a término indefinido. Asimismo, propone definir una mayor flexibilidad en los horarios y funciones.

#### 4.2.15 Reconocimiento

*Puntaje*

**Gráfica 29. Reconocimiento**

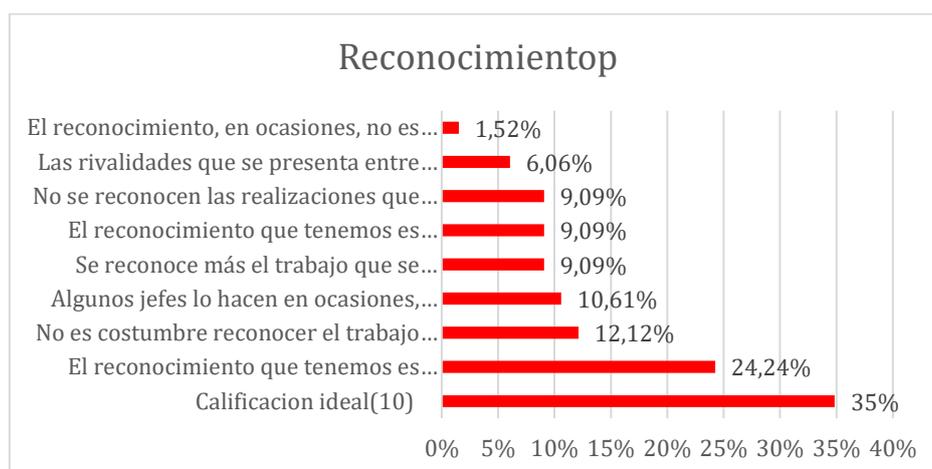


*Nota.* Elaboración propia

En el anterior factor de reconocimiento, se puede evidenciar que el mayor puntaje otorgado fue para la escala excelente con un poco más de la tercera parte, mientras que puntaje muy bueno se ubicó casi una tercera parte de los trabajadores, así como una quinta parte otorgó el puntaje en la escala bueno. Lo anterior implica que tomando la media del factor de reconocimiento se puede afirmar que esta variable es una fortaleza.

*Causas*

**Gráfica 30. Causas reconocimiento**



Nota. Elaboración propia

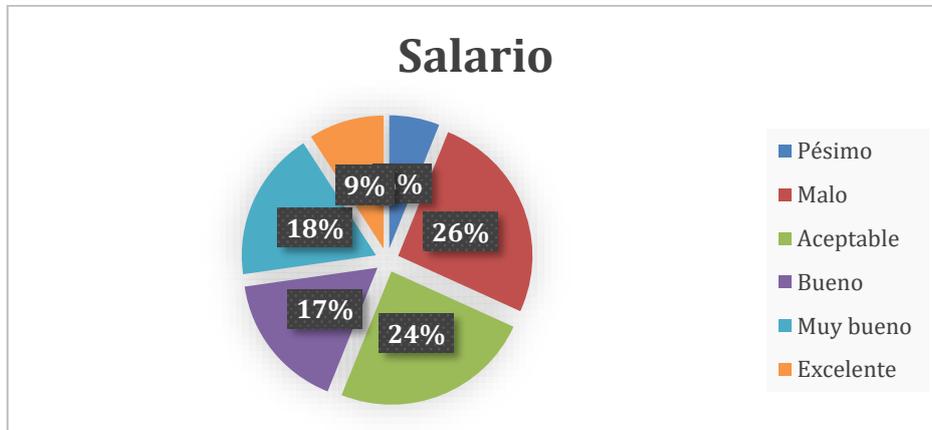
En relación con el factor de reconocimiento se tiene que el reconocimiento, donde 23 trabajadores respondieron con un puntaje ideal, que corresponde a un poco más de una tercera parte de los consultados, asimismo 42 personas dieron respuesta sobre las causas, lo que implica que este factor tiene una importante fortaleza. Ahora bien, si se toma los que otorgaron un puntaje no ideal, se tiene que casi una quinta parte manifiestan que las distinciones son buenas, pero son insuficientes, mientras que casi una octava parte manifestó que no se acostumbra en la empresa reconocer el trabajo de las personas, así como una décima parte de los consultados afirmó que lo jefes en algunas ocasiones hacen reconocimiento, sin embargo, les hace falta más sensibilidad. Por último, se tiene que menos de una décima parte de los consultados afirman que no se hace distinción a lo que se debería reconocerse, en igual proporción se afirma que se reconoce más el trabajo a unas personas en unas áreas que a otras.

*Conclusiones y recomendaciones.* Establecer o crear un parámetro para medir estos aspectos mensualmente y así elegir a los que realmente hacen mérito para el reconocimiento.

#### 4.2.16 Salario

##### *Puntaje*

**Gráfica 31. Puntaje salario**

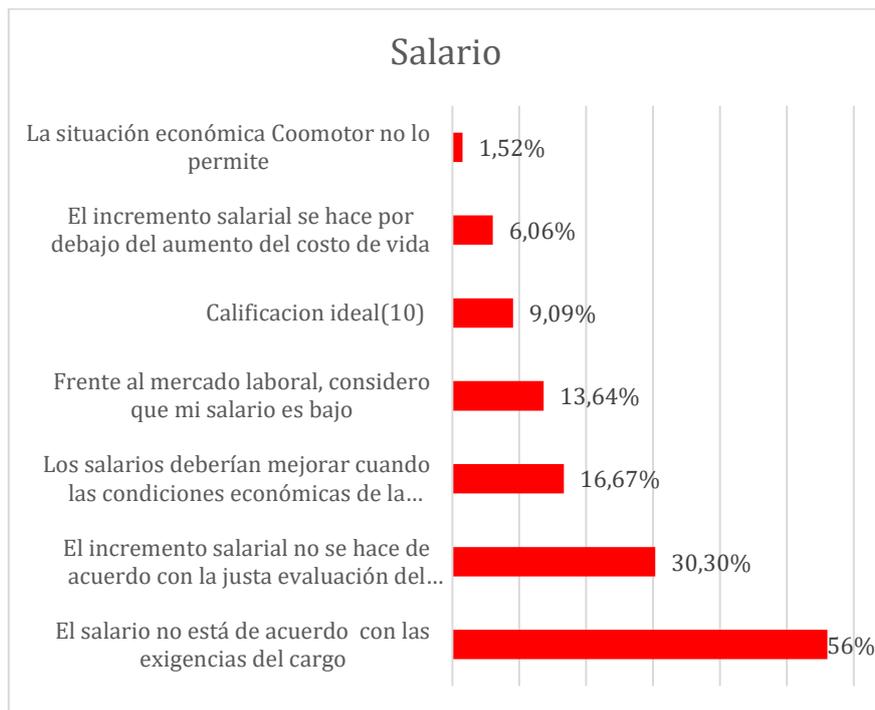


*Nota.* Elaboración propia.

En el factor salario se tiene que la escala con mayor puntuación es la de malo con un poco más de una cuarta parte, mientras la escala aceptable se ubicó en casi una cuarta parte y el puntaje bueno y muy bueno se ubicaron en una sexta parte aproximadamente cada escala. Lo anterior supone de manera clara al obtener el promedio del factor que la percepción del salario es una debilidad.

##### *Causas*

**Gráfica 32 Causas salarios**



Nota. Elaboración propia

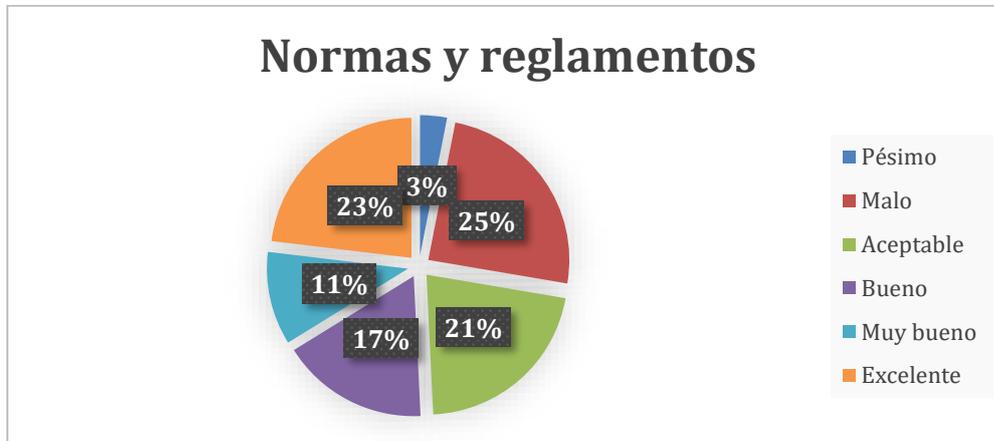
En este factor 6 trabajadores otorgaron un puntaje ideal, lo que solo representó algo menos de una décima parte de los encuestados, asimismo 60 personas respondieron a las causas de considerar que no es una retribución ideal. Por otro lado, se tiene que un poco más de la mitad de los encuestados afirman que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, mientras un poco menos de una tercera parte afirma que el incremento salarial no se hace de manera justa de acuerdo con el desempeño. Por otra parte, casi una sexta parte manifiesta que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones de Coomotor mejoren y por último menos de la sexta parte de los consultados afirma que el salario es más bajo que el mercado.

*Conclusiones y recomendaciones.* Establecer mecanismos para la mejora salarial de acuerdo con las funciones y productividad.

#### 4.2.17 Normas y reglamentos

##### *Puntaje*

**Gráfica 33. Puntaje normas y reglamentos**

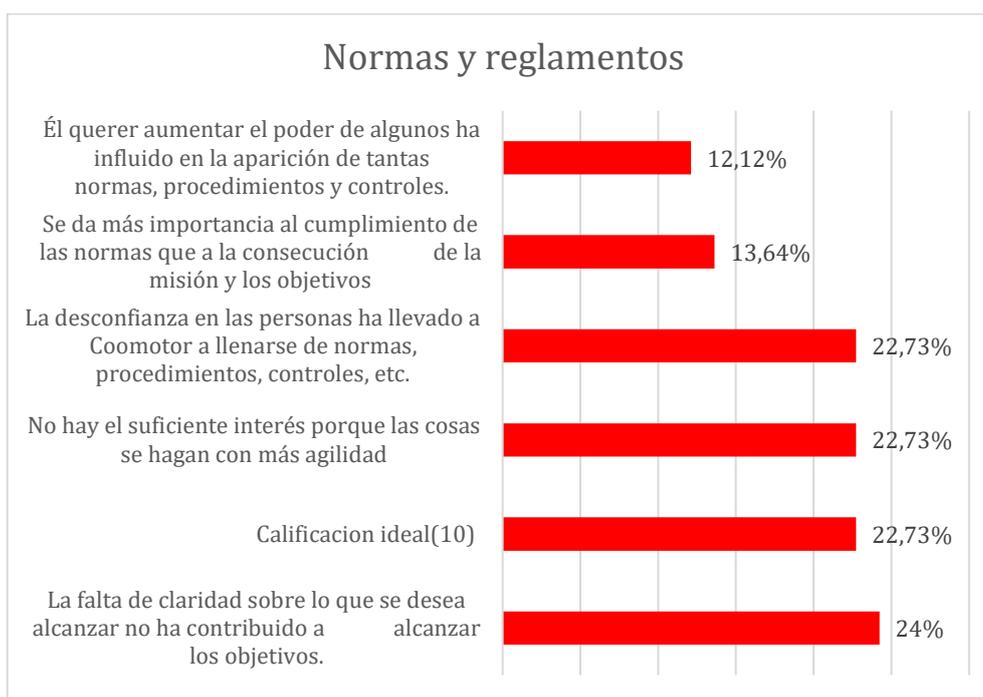


*Nota.* Elaboración propia

Lo anterior supone que en el factor normas y reglamentos una cuarta parte de los trabajadores otorgó un puntaje como malo, mientras que un poco más de una quinta parte se ubicó en aceptable y cerca de una cuarta parte como excelente. Este resultado implica tomando la media del factor normas y reglamentos que esta variable es una fortaleza, sin embargo, se debe tomar en cuenta las calificaciones negativas que son relevantes.

##### *Causas*

**Gráfica 34. Causas normas y reglamentos**



*Nota.* Elaboración propia

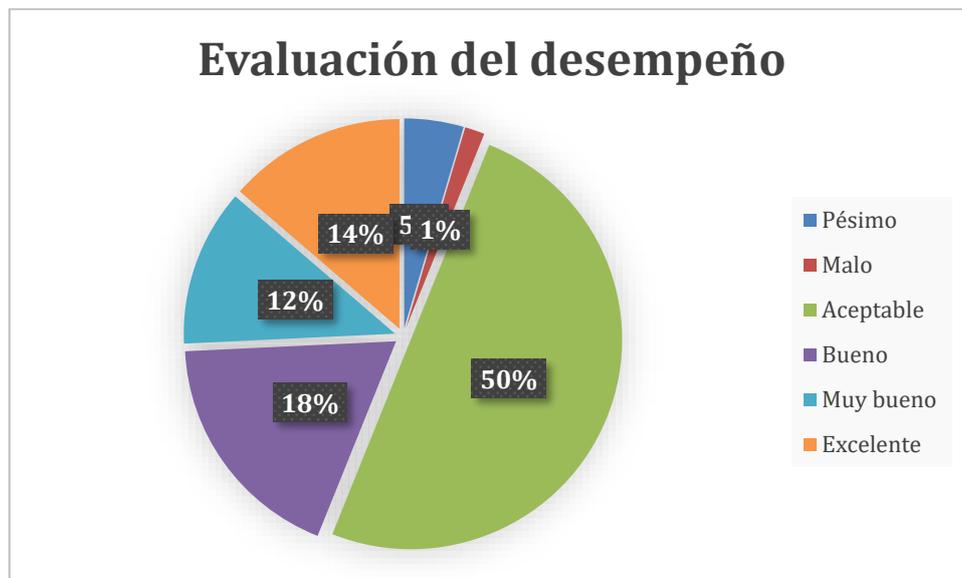
Sobre si las normas y reglamentos son estrictamente necesarios para trabajar adecuadamente se tiene que, de 65 respuestas en total, 15 han otorgado un puntaje ideal, lo que representa un poco más de una quinta parte de los consultados. Por otro lado, se tiene que 53 personas respondieron a las causas de lo inadecuadas que son las normas y reglamentos. Por otro lado, se tiene que una cuarta parte de los consultados afirma que existe falta claridad sobre lo que se desea alcanzar, por lo cual no se ha contribuido alcanzar los objetivos, asimismo un poco menos de una cuarta parte de los consultados afirman que no existe interés en que se realicen las cosas con mayor agilidad en la empresa, un porcentaje igual manifiesta que la desconfianza en la empresa ha llevado que se llene la organización de trámites. Por otro lado, un poco más de una octava parte afirma que se le da más importancia a las normas que al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por último menos de una octava parte de los consultados ha afirmado que el interés de algunos por incrementar el poder hace que se originen más normas.

*Conclusiones y recomendaciones.* Evaluar las normas que se tienen y capacitar al talento humano para la apropiación de las normas y reglamentos.

#### 4.2. 18. Evaluación del desempeño

*Puntaje*

**Gráfica 35. Puntaje evaluación de desempeño**

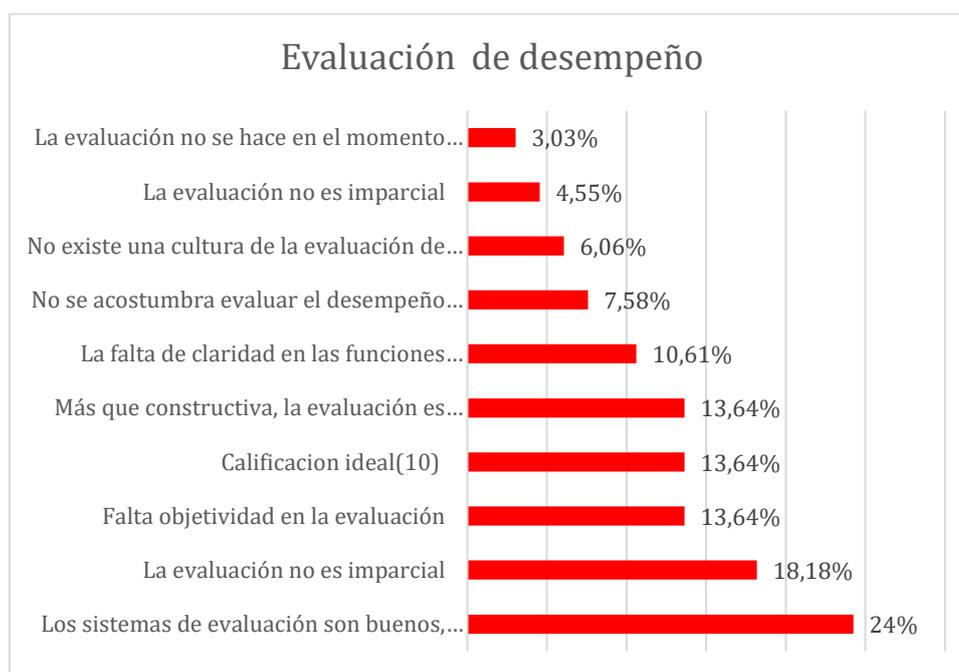


*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con los anteriores datos se tiene que la mitad de los consultados otorgó un puntaje en la escala aceptable, mientras que casi una quinta parte lo hizo en la escala buena y un poco menos de una sexta parte otorgó una puntuación en la escala excelente. Los datos antes descritos evidencian que el factor es una fortaleza.

*Causas*

**Gráfica 36. Causas evaluación de desempeño**



*Nota.* Elaboración propia

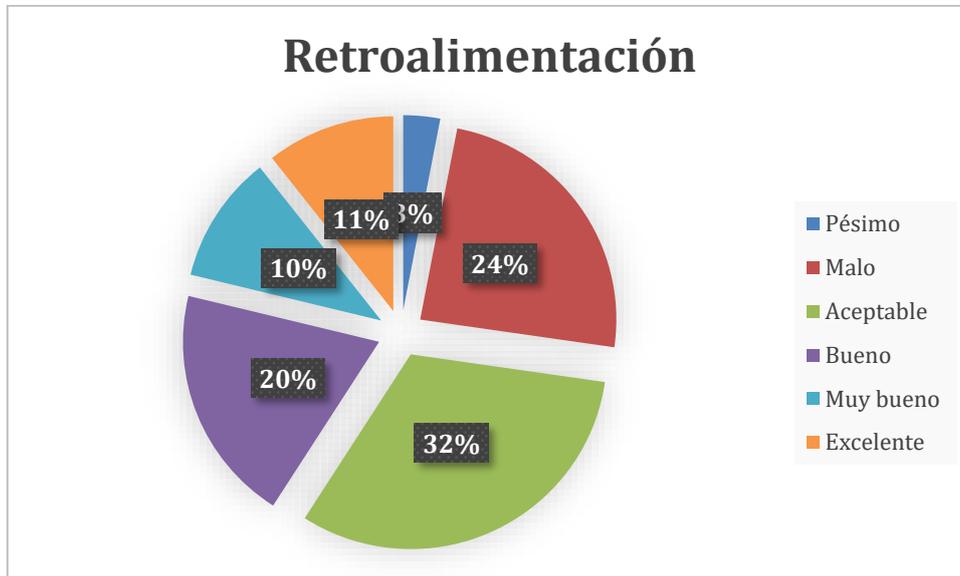
En este factor, se tiene que 9 trabajadores otorgan puntaje ideal sobre lo adecuado que es la evaluación de desempeño, de los cuales 54 dieron respuesta a las causas, lo que representa un poco más de una octava parte de los consultados. En tal sentido se tiene que de los que dieron puntaje no ideal, casi una cuarta parte manifiesta que los sistemas de evaluación son buenos pero insuficientes, mientras tanto se tiene que un poco menos de una quinta parte de los encuestados afirma que no es imparcial la evaluación, por otro lado, un poco más de una octava parte afirmó que la evaluación es impositiva, un igual número manifestó que existe una falta de objetividad en la evaluación. Por último, una décima parte afirmó que falta más claridad en las funciones lo que impide una adecuada evaluación.

*Conclusiones y recomendaciones.* Tener una mayor profundidad en la evaluación de los trabajadores, así como se propone el establecer la autoevaluación como método de evaluación.

## 4.2. 19 Comunicación y retroalimentación

### *Puntaje*

**Gráfica 37. Retroalimentación**

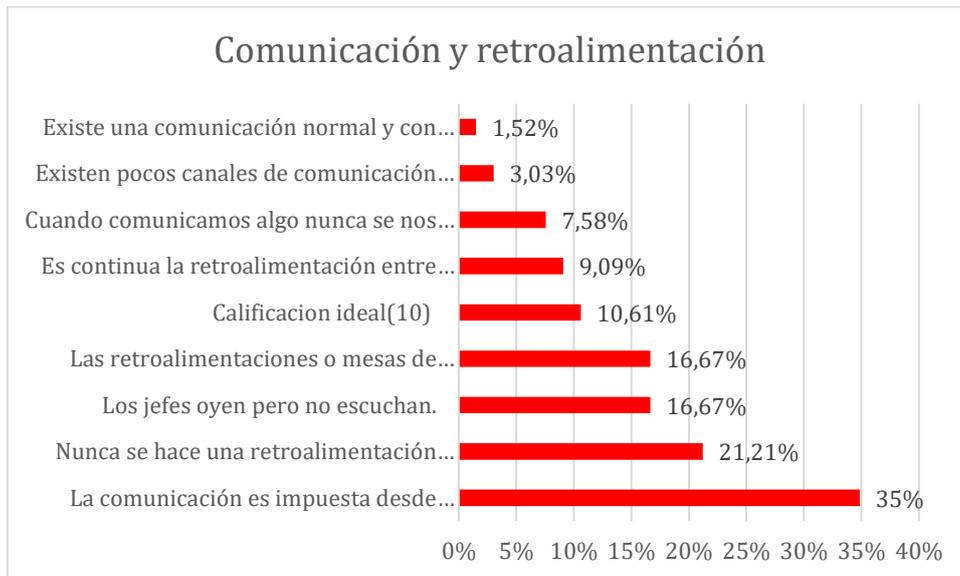


*Nota.* Elaboración propia

Según lo anterior se tiene que casi la tercera parte de los consultados otorgaron un puntaje de aceptable para el factor retroalimentación, mientras que casi una cuarta parte obtuvo como puntaje malo y una quinta parte bueno. Este resultado permite evidenciar que el factor retroalimentación es una fortaleza, aunque presenta una percepción negativa de una parte importante de los consultados.

### *Causas*

**Gráfica 38. Retroalimentación**



*Nota.* Elaboración propia

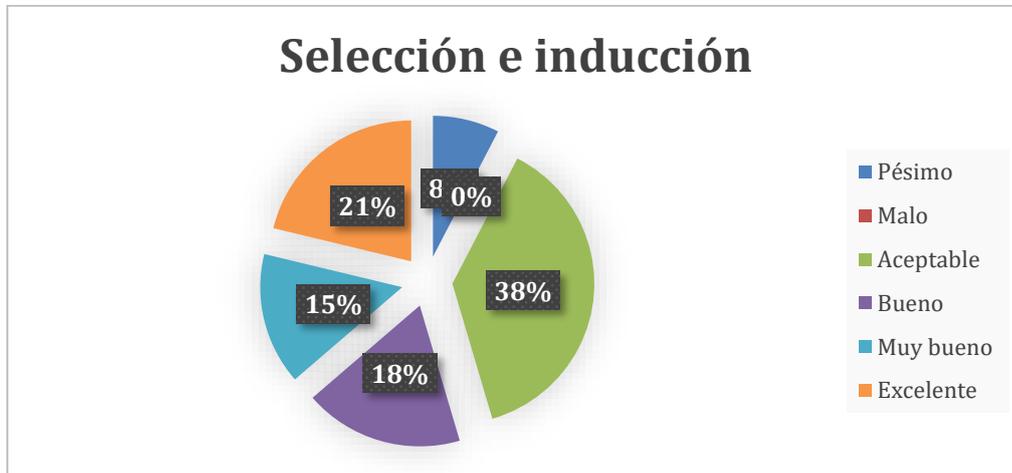
Un total de 7 trabajadores dieron una calificación ideal sobre el papel de la comunicación en Coomotor para generar un clima laboral gratificante, lo que representó una décima parte de los consultados, por otro lado 58 personas dieron respuesta a las causas de dicha calificación no ideal. En este orden de ideas se tiene que un poco más de una tercera parte de los consultados afirma que la comunicación es impuesta desde arriba, mientras que una quinta parte afirmó que nunca se hace retroalimentación. Por otro lado se tiene que una sexta parte de los consultados afirma que las retroalimentación o mesas de diálogo solo se hacen por órdenes de los superiores, mientras que un igual porcentaje afirma que los jefes oyen pero no escuchan, por último se tiene que menos de una décima parte afirma que es continua la retroalimentación de los trabajadores con sus superiores.

*Conclusiones y recomendaciones.* Mejorar los canales de comunicación donde se garantice un diálogo permanente entre los colaboradores.

## 4.2 20 Selección e inducción

*Puntaje*

**Gráfica 39. Selección e inducción**

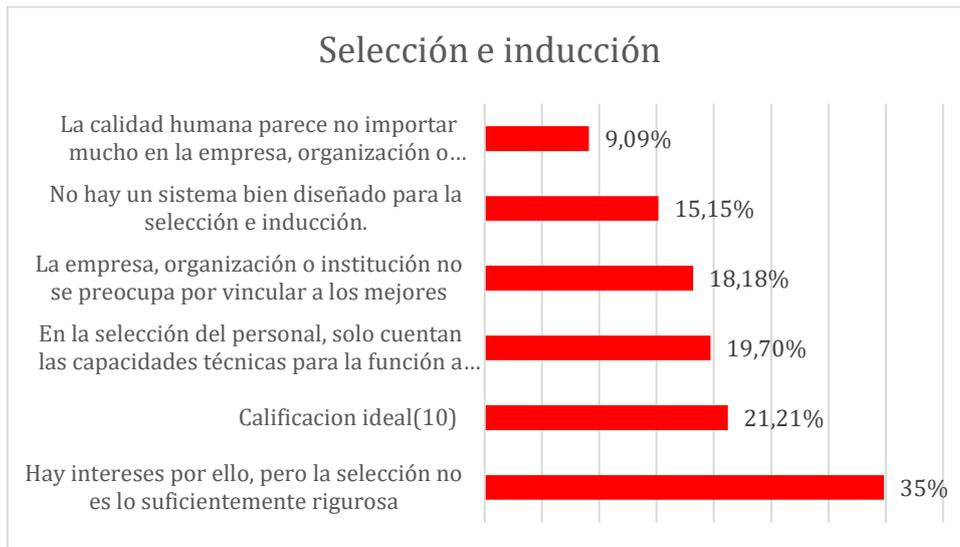


*Nota.* Elaboración propia

Lo anterior implica que cerca de dos quintas partes de los consultados otorgan una puntuación de aceptable al factor inducción e inducción, mientras que un poco más de una quinta parte otorgó calificación de excelente y un poco menos de una quinta parte obtiene una escala como bueno. Lo anterior implica que el factor de selección e inducciones es una fortaleza.

*Causas*

**Gráfica 40. Causas de selección e inducción**



*Nota.* Elaboración propia

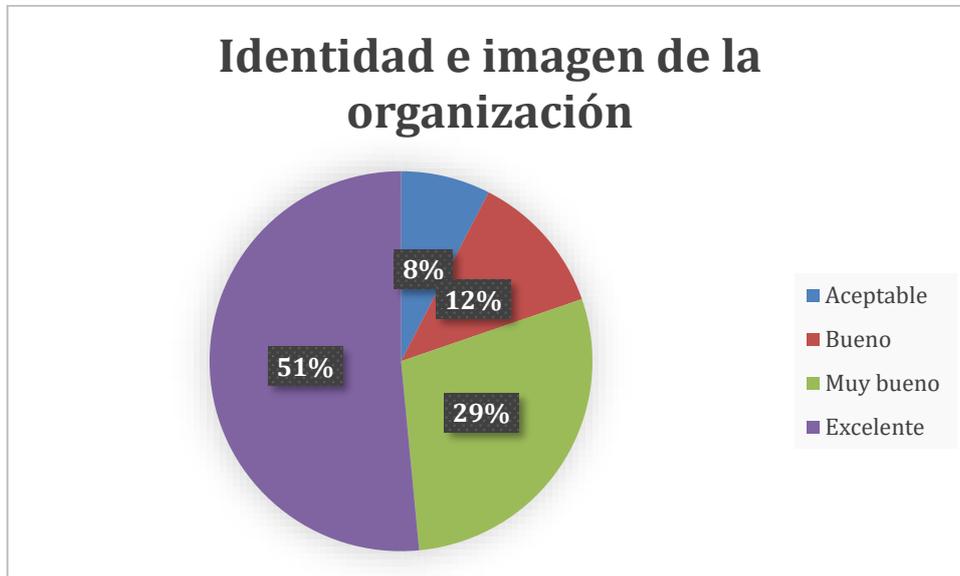
En cuanto al factor de selección e inducción un total de 14 trabajadores dieron una calificación ideal, así como 51 personas respondieron sobre las causas de dicha valoración dada su valoración no ideal. En este orden de ideas se tiene que más de una tercera parte de los consultados afirma que existe interés en hacer un proceso de selección e inducción adecuado, pero no es lo suficientemente riguroso, mientras que una quinta parte afirma que en el proceso de selección solo cuenta las capacidades técnicas para las funciones a desarrollar. Asimismo, casi una quinta parte afirma que la empresa no se preocupa por vincular a los mejores, así como menos de una sexta parte afirma que no existe un sistema idóneo para la selecciones del personal, por último se tiene que la calidad humana no importa mucho según un poco menos de la décima parte de los encuestados.

*Conclusiones y recomendaciones.* Fortalecer el sistema de selección del personal para que se ajuste al ambiente corporativo y el cumplimiento de las funciones. Así como el establecer criterios humanistas para la selección e inducción

#### 4.2. 21 Identidad e imagen de la organización

*Puntaje*

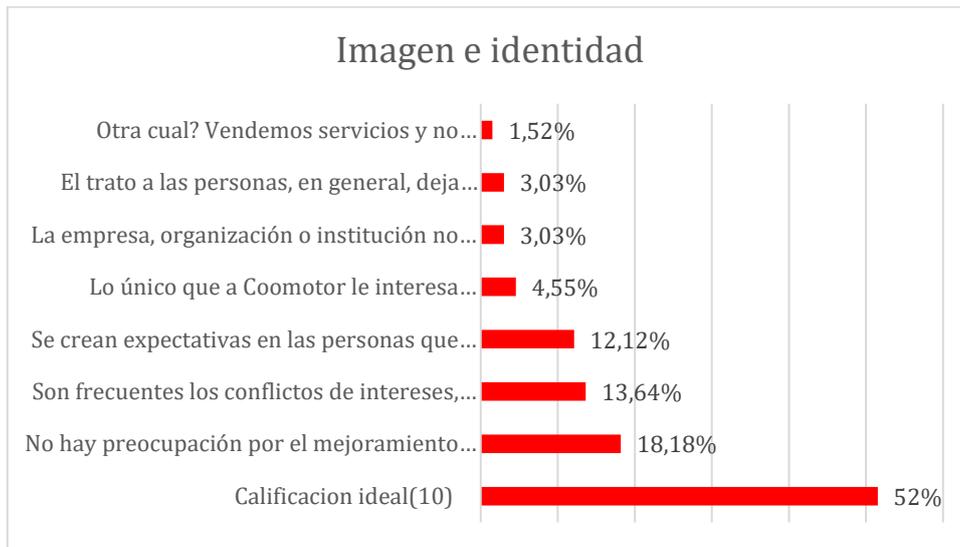
**Gráfica 41. Identidad e imagen de la organización**



Lo anterior supone que un poco más de la mitad de los consultados otorgan la calificación de excelente al factor identidad e imagen de la organización. Asimismo, se tiene que casi una tercera parte otorgó una calificación de muy bueno y una octava parte como bueno, siendo los anteriores datos una evidencia que este factor es de los de mayor fortaleza en la evaluación.

*Causas*

### Gráfica 42. Imagen e identidad



Nota. Elaboración propia

En cuanto a la percepción de la identidad e imagen de la organización se tiene que para 34 trabajadores la percepción es la ideal, lo que representa un poco más de la mitad de los consultados, mientras que 32 personas respondieron sobre las causas de la percepción no ideal. Por otro lado, se tiene que menos de una quinta parte de los consultados afirman que en la empresa no se preocupan por el mejoramiento continuo, asimismo un poco más de una octava parte afirma que son frecuentes los conflictos de intereses y luchas de poder. Otra octava parte afirma que rara vez se da cumplimiento a las expectativas que se generan.

*Conclusiones y recomendaciones.* Establecer políticas para orientar la calidad humana como principio a promover en la organización.

#### 4.2.22 Celebraciones y ceremonias

*Puntaje*

**Gráfica 43. Celebraciones y ceremonias**



Nota. Elaboración propia

Lo anteriormente descrito evidencia que casi una tercera parte de los consultados otorgan una calificación buena en el factor de celebraciones y ceremonias, mientras que una tercera parte lo hace en la escala muy bueno. Asimismo, se tiene que un poco más de una quinta parte otorga una calificación de excelente. Lo anterior supone que el factor celebración y ceremonia es una fortaleza.

*Causa*

**Gráfica 44. Causa celebración y ceremonias**



Nota. Elaboración propia

Se tiene que en cuanto al aporte de las celebraciones para la mejora del clima organizacional 15 trabajadores otorgaron una calificación ideal, que representó un poco más

de una quinta parte, mientras que 47 personas respondieron sobre las causas de esta valoración. En relación con las celebraciones y ceremonias tiene que casi una tercera parte de los consultados afirman que rara vez se realizan los eventos, mientras otro porcentaje igual manifiesta que las celebraciones se realizan con el área de trabajo.

*Conclusiones y recomendaciones.* Establecer más celebraciones y ceremonias entre las áreas. Se deben tener en cuenta las fechas más relevantes para los trabajadores.

#### 4.2. 23. Grupos informales y uso del tiempo libre

*Puntaje*

**Gráfica 45. Grupos informales y uso del tiempo libre**

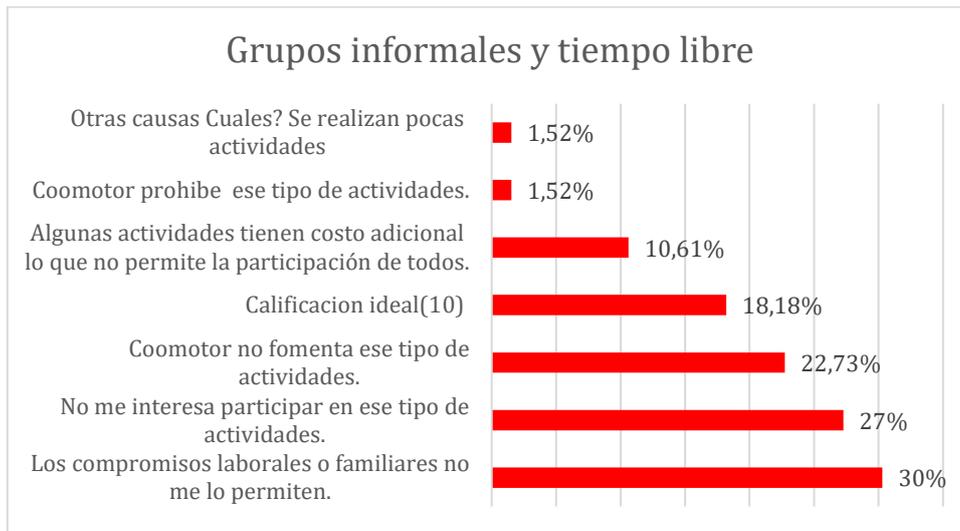


*Nota.* Elaboración propia.

Lo anterior supone que el factor grupos informales y uso del tiempo libre tiene en la escala de aceptable la mayor puntuación con casi una tercera parte de los consultados, mientras que casi una cuarta parte otorgó una puntuación como buena y una sexta parte calificó como mala. Los datos anteriores evidencian que existe una fortaleza en dicho factor, aunque se presenta calificaciones que son malas y pésimas, lo cual es relevante.

*Causas*

**Gráfica 46. Causas grupos informales y tiempo libre**



*Nota.* Elaboración propia

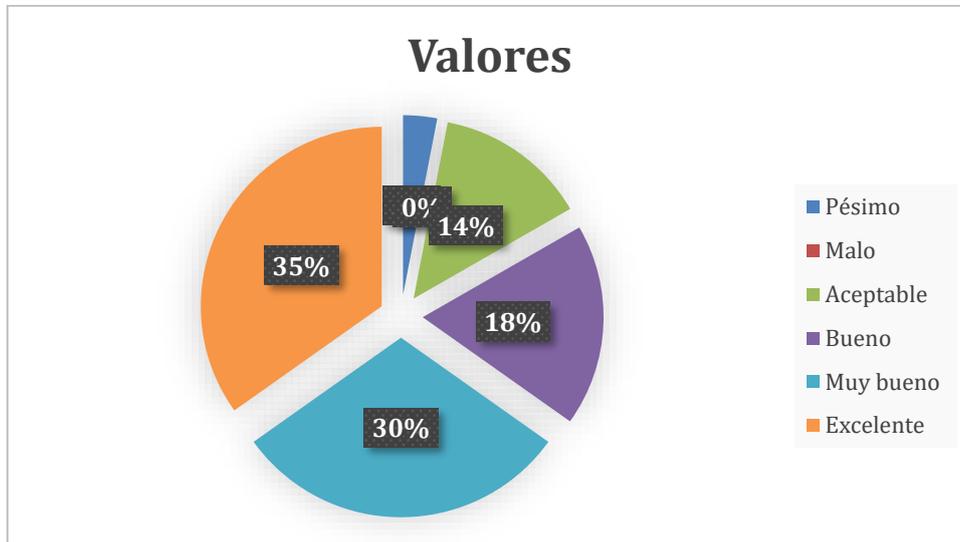
En cuanto a la participación en grupos informales como fomento de un clima gratificante se tiene que 12 trabajadores otorgaron una calificación ideal, lo que presentó casi una quinta parte de los consultados, mientras que 55 personas respondieron sobre las causas de la calificación no ideal de este factor. En tal sentido se tiene que menos de una tercera parte de los consultados afirma que los compromisos familiares o laborales no le permiten participar en grupos informales, mientras que un poco más de una cuarta parte afirma que no le interesa participar en dichas actividades. Ahora bien, un poco más de una quinta parte de los consultados afirma que la empresa no fomenta este tipo de actividades, mientras que una décima parte manifiesta que algunas actividades tienen un costo adicional.

*Conclusiones y recomendaciones.* Diseñar un plan de bienestar acorde a los intereses de los colaboradores y sus familias.

#### 4.2.24. Valores

##### *Puntaje*

**Gráfica 47. Puntajes valores**

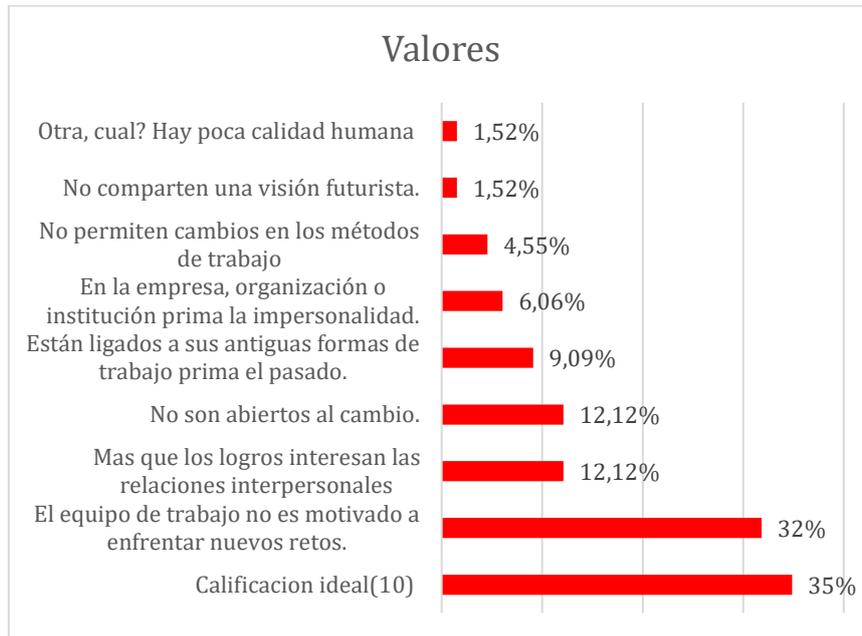


*Nota.* Elaboración propia

En cuanto al factor valores se tiene como mayor puntuación la variable excelente con más de una tercera parte, mientras que la variable muy buena obtuvo casi una tercera parte de la calificación. Asimismo, los trabajadores otorgaron una calificación de casi una quinta parte a la escala bueno. En tal sentido, tomando la media del factor se puede evidenciar que esta variable es una fortaleza en la empresa.

##### *Causas*

**Gráfica 48. Causas valores**



Nota. Elaboración propia

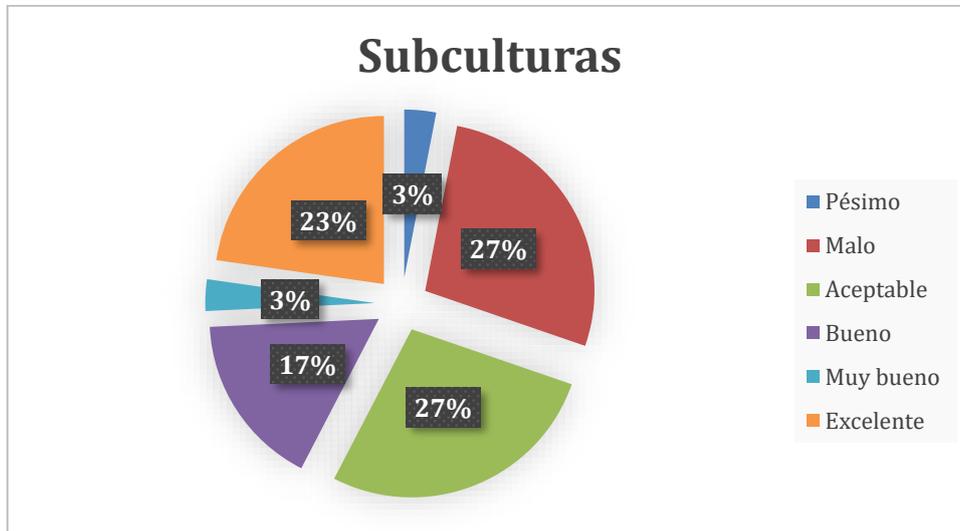
Sobre si en Coomotor existe una orientación hacia la calidez humana y valores 23 trabajadores otorgaron un puntaje ideal a dicho factor, lo que representa un poco más de una tercera parte de los consultados, mientras que 43 personas respondieron sobre las causas de no otorgar una calificación ideal. En este orden de ideas, casi la tercera parte de los consultados afirma que el equipo no está motivado, mientras que casi una octava parte afirma que no son abiertos al cambio, así como otro porcentaje igual manifiesta que más que los logros en la empresa interesan son las relaciones interpersonales.

*Conclusiones y recomendaciones.* Se deben adoptar políticas innovadoras para fomentar una identidad sustentada en valores humanistas.

#### 4.2 25. Puntaje subculturas

*Puntaje*

**Gráfica 49. Subculturas**

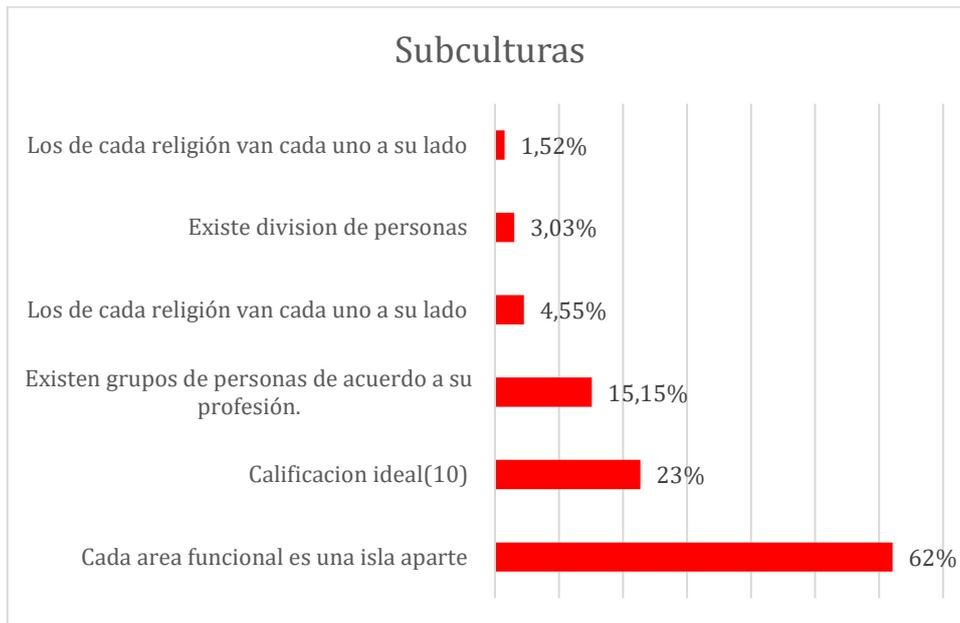


*Nota.* Elaboración propia

Lo anteriormente descrito permite evidenciar que un poco más de una cuarta parte otorga una calificación de aceptable al factor subcultura, mientras que un mismo porcentaje también califica el factor como malo. Asimismo, un poco más de una quinta parte otorga una calificación de excelente y una sexta parte califica como bueno. De esta manera según la media del factor se puede evidenciar que esta variable es una fortaleza.

*Causas*

**Gráfica 50. Causas subculturas**



*Nota.* Elaboración propia

De esta manera se tiene que un total de 15 trabajadores otorgaron un puntaje ideal al factor subculturas, lo cual representa casi una tercera parte, mientras que 50 personas dieron respuesta sobre las causas que a su juicio son determinantes para que la cultura organizacional no sea homogénea. En tal sentido se tiene que tres quintas partes que es una gran mayoría de los consultados afirman que cada área es una isla aparte, mientras que menos de una sexta parte manifiesta que existen grupos de acuerdo a su formación profesional.

*Conclusiones y recomendaciones.* Impulsar la transversalidad para garantizar una cultura organizacional uniforme.

#### **4.3 Plan de acción para alcanzar un clima organizacional gratificante**

A continuación se presenta el plan de acción con el cual se busca alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en la empresa de Coomotor, dicho plan está basado en tres ejes fundamentales como son: 1. Eje de capacitación permanente y transversalidad, el cual cuenta con dos propuestas de programa y una serie de actividades que se desglosan en su

respectivo cronograma, indicando a su vez las unidades de análisis y los tiempos; 2. Eje de bienestar laboral, este cuenta con dos programas fundamentales, también soportados en actividades, unidades de medida y tiempos; Finalmente el eje 3. Estímulos, que al igual que los anteriores, cuenta con dos programas, las actividades a realizar, así como las unidades de medida y tiempos.

Tabla 5. Eje de Capacitación Permanente y Transversalidad																	
Eje de Capacitación Permanente y Transversalidad					Año 1				Año 2				Año 3				
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				
No.	Programa	No.	Actividades	Unidad de medida	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.1	Programa permanente de capacitación a los responsables de talento humano	1.1.1	Diseño y presentación de la propuesta del programa de capacitación	Un documento con la propuesta consolidada	■												
		1.1.2	Adopción de la propuesta del programa de capacitación	Documento de propuesta de capacitación aprobado		■											
		1.1.3	Socialización de la adopción del programa de capacitación	Taller con los responsables de talento humano			■										
		1.1.4	Implementación, seguimiento y evaluación permanente del programa de capacitación	Informe trimestral de las actividades de capacitación adelantadas				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.2	Programa para el fortalecimiento interrelacionar entre las diferentes áreas de la empresa	1.2.1	Diagnóstico situacional de las interrelaciones entre las áreas la empresa	Un documento informe de diagnóstico	■												
		1.2.2	Propuesta de evaluación y reconocimiento para estimular el trabajo colectivo entre las diferentes áreas de la empresa	Un documento de propuesta		■											
		1.2.3	Desarrollo de programas conjuntos entre diferentes áreas de la empresa	Informe de seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		1.2.4	Programa de rotación de funciones en la empresa	Informe de seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota. Elaboración propia

**Tabla 6. Eje bienestar laboral**

Eje de Bienestar Laboral					Año 1				Año 2				Año 3				
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				
No.	Programa	No.	Actividades	Unidad de medida	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.1	Programa integral que promueva el bienestar laboral de los colaboradores	1.1.1	Propuesta y adopción de lineamientos específicos que promuevan el bienestar general	Documento aprobado													
		1.1.2	Implementación de jornadas lúdicas que promuevan estilos de vida saludables	Informe plan semestral de actividades													
		1.1.3	Implementar jornadas de integración en donde los colaboradores puedan participar con sus familias	Informe plan semestral de actividades													
		1.1.4	Mitigar la rotación de personal dándole más certeza de estabilidad a los trabajadores	Informe mensual de gestión humana													
		1.1.5	Incentivar con reducción de tiempo laboral a los colaboradores que cumplan en menor tiempo sus metas	Informe mensual													
1.2	Programa de acompañamiento permanente de desarrollo humano	1.1.1	Promover una dirección de acompañamiento y asesoría jurídica y psicológica para problemas externos que tengan los colaboradores	Informe de facilitador													
		1.1.2	Promover el fortalecimiento de habilidades blandas como la inteligencia emocional	Talleres de orientación													
		1.1.3	Establecer políticas para orientar la calidad humana como principio a promover en la organización	Informe de gestión													
		1.1.4	Adoptar políticas innovadoras para fomentar una identidad sustentada en valores humanistas.	Informe de gestión													

Nota. Elaboración propia

Tabla 7. Eje de Estímulos

Eje de Estímulos					Año 1				Año 2				Año 3				
					Trimestre				Trimestre				Trimestre				
No.	Programa	No.	Actividades	Unidad de medida	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.1	Diseñar un programa integral de estímulos al buen desempeño	1.1.1	Presentación y adopción de la iniciativa	Un documento de la iniciativa	■												
		1.1.2	Establecer mecanismos para promover la rotación de funciones de acuerdo con el nivel de desempeño.	Informe de rendimiento laboral		■											
		1.1.3	Incentivar la posibilidad de horarios flexibles para formación y capacitación de los trabajadores	Informe de solicitudes y seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		1.1.4	Hacer un plan de acompañamiento para fortalecer procesos laborales que presenten dificultades	Informe de seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		1.1.5	Buscar mecanismo para mejoras salariales de acuerdo con las funciones y la productividad				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		1.1.6	Entregar estímulos en bonos de dinero y tiempo libre, para reconocer la excelencia integral en el desarrollo del trabajo	Documento informe mensual			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.2	Programa de acondicionamiento de ambiente laboral	1.2.1	Adecuar los ambientes laborales de manera que sean más acogedores y cálidos	Informe de actividades realizadas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		1.2.2	Promover espacios de capacitación para fortalecer procesos de sana convivencia	Informe plan semestral de actividades		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		1.2.3	Ampliar los canales comunicacionales entre los diferentes niveles jerárquicos y los trabajadores			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		1.2.4	Creación de espacios de comunicación y retroalimentación permanente entre los colaboradores			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota. Elaboración propia

**Tabla 8. Presupuesto Eje Capacitación Permanente y Transversalidad**

<b>Eje 1 Capacitación Permanente y Transversalidad</b>						
<b>No.</b>	<b>Programa</b>	<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuest o año 1</b>	<b>Presupue sto año 2</b>	<b>Presupue sto año 3</b>
<b>1.1</b>	Programa permanente de capacitación a los responsables de talento humano	1.1.1	Diseño y presentación de la propuesta del programa de capacitación	7.000.000	2.000.000	2.000.000
		1.1.2	Adopción de la propuesta del programa de capacitación	4.000.000	4.000.000	4.000.000
		1.1.3	Socialización de la adopción del programa de capacitación	3.000.000	3.000.000	3.000.000
		1.1.4	Implementación, seguimiento y evaluación permanente del programa de capacitación	25.000.000	10.000.000	10.000.000
<b>1.2</b>	Programa para el fortalecimiento interrelacionar entre los las diferentes áreas de la empresa	1.2.1	Diagnóstico situacional de las interrelaciones entre las áreas la empresa	5.000.000	0	0
		1.2.2	Propuesta de evaluación y reconocimiento para estimular el trabajo colectivo entre las diferentes áreas de la empresa	5.000.000	0	0
		1.2.3	Desarrollo de programas conjuntos entre diferentes áreas de la empresa	5.000.000	5.000.000	5.000.000
		1.2.4	Programa de rotación de funciones en la empresa	500.000	500.000	500.000
<b>Total, eje</b>				<b>54.500.000</b>	<b>24.500.000</b>	<b>24.500.000</b>

Nota. Elaboración propia

**Tabla 9. Presupuesto Eje Bienestar**

<b>Eje Bienestar</b>						
<b>No.</b>	<b>Programa</b>	<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuest o año 1</b>	<b>Presupue sto año 2</b>	<b>Presupue sto año 3</b>
<b>1.1</b>	Programa integral que promueva el bienestar laboral de los colaboradores	1.1.1	Propuesta y adopción de lineamientos específicos que promuevan el bienestar general	10.000.000	2.000.000	2.000.000
		1.1.2	Implementación de jornadas lúdicas que promuevan estilos de vida saludables	8.000.000	8.000.000	8.000.000
		1.1.3	Implementar jornadas de integración en donde los colaboradores puedan participar con sus familias	45.000.000	45.000.000	45.000.000
		1.1.4	Mitigar la rotación de personal dándole más certeza de estabilidad a los trabajadores	0	0	0
		1.1.5	Incentivar con reducción de tiempo laboral a los colaboradores que cumplan en menor tiempo sus metas	10.000.000	10.000.000	10.000.000
<b>1.2</b>	Programa de acompañamiento permanente de desarrollo humano	1.1.1	Promover una dirección de acompañamiento y asesoría jurídica y psicológica para problemas externos que tengan los colaboradores	10.000.000	10.000.000	10.000.000
		1.1.2	Promover el fortalecimiento de habilidades blandas como la inteligencia emocional	7.000.000	7.000.000	7.000.000
		1.1.3	Establecer políticas para orientar la calidad humana como principio a promover en la organización	10.000.000	10.000.000	10.000.000
		1.1.4	Adoptar políticas innovadoras para fomentar una identidad sustentada en valores humanistas.	0	0	0
<b>Total eje</b>				100.000.000	92.000.000	92.000.000

Nota. Elaboración propia

**Tabla 10. Presupuesto Eje Estímulos**

<b>Eje Estímulos</b>						
<b>No.</b>	<b>Programa</b>	<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto año 1</b>	<b>Presupuesto año 2</b>	<b>Presupuesto año 3</b>
<b>1.1</b>	Diseñar un programa integral de estímulos al buen desempeño	1.1.1	Presentación y adopción de la iniciativa	5.000.000	1.000.000	1.000.000
		1.1.2	Establecer mecanismos para promover la rotación de funciones de acuerdo con el nivel de desempeño.	10.000.000	10.000.000	10.000.000
		1.1.3	Incentivar la posibilidad de horarios flexibles para formación y capacitación de los trabajadores	0	0	0
		1.1.4	Hacer un plan de acompañamiento para fortalecer procesos laborales que presenten dificultades	4.000.000	4.000.000	4.000.000
		1.1.5	Realizar un estudio comparativo de los salarios en empresas del sector transporte de acuerdo a los cargos y funciones de los trabajadores.	3.000.000	2.000.000	2.000.000
		1.1.6	Buscar mecanismo para mejoras salariales de acuerdo con las funciones y la productividad	50.000.000	50.000.000	50.000.000
		1.1.7	Entregar estímulos en bonos de dinero y tiempo libre, para reconocer la excelencia integral en el desarrollo del trabajo	30.000.000	30.000.000	30.000.000
<b>1.2</b>	Programa de acondicionamiento de ambiente laboral	1.2.1	Adecuar los ambientes laborales de manera que sean más acogedores y cálidos	70.000.000	40.000.000	20.000.000
		1.2.2	Promover espacios de capacitación para fortalecer procesos de sana convivencia	7.000.000	7.000.000	7.000.000
		1.2.3	Ampliar los canales comunicacionales entre los diferentes niveles jerárquicos y los trabajadores	2.500.000	2.500.000	2.500.000
		1.2.4	Creación de espacios de comunicación y retroalimentación permanente entre los colaboradores	4.000.000	4.000.000	4.000.000
<b>Tal eje</b>				185.500.000	150.500.000	130.500.000
<b>Total general</b>				340.000.000	267.000.000	247.000.000

Nota. Elaboración propia

## Capítulo V: Conclusiones

Como conclusión general se tiene que de acuerdo con los resultados de la medición del clima organizacional se tiene una media de 7,7, lo que implica que está en un rango aceptable, dado que está entre 7 y 7,99. Ahora bien, este puntaje determina que en la valoración del continuo del clima organizacional se tiene una fortaleza.

Por otro lado, se tiene que dentro de los factores evaluados la identidad e imagen de la organización, desarrollo personal, proyecto formal o proyecto institucional con 9,2, 9,1 y 9,0 respectivamente. Esto implica que estos factores son una fortaleza que se ubica en el continuo como muy buen clima organizacional. En cuanto a la mediana se tiene que con 7,3 la evaluación de desempeño es el resultado con dicho rango, por ser el valor intermedio en todos los factores de evaluación.

Por otra parte, se tiene que los factores comunicación y retroalimentación, salario, y relaciones interpersonales con 6, 9, 6,7 y 67 respectivamente. Estos puntajes dentro del continuo del clima organizacional se tienen como una debilidad que implican factores que deben estar como prioridad para el plan de mejoramiento. En tal sentido se tiene que como elementos dentro del plan de mejoramiento los ejes capacitación permanente y transversalidad, estímulos y bienestar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Iglesias Armenteros, A. L., & Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *I3(3)*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcdefindmkaj/http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v13n3/ms02313.pdf
- Agudelo Loaiza, R. D., Peña López, P. A., Hoyos Loaiza, C., & Jiménez Montoya, M. A. (2020). Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018–2019. *Archivos de Medicina*, *20(2)*, 397-409. Obtenido de <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/archivosmedicina/article/view/3473/5823>
- Alcaldía Municipio de Neiva. (2023). *Galerías de Mapas*. Neiva. Obtenido de <https://www.alcaldianeiva.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#lg=1&slide=9>
- Araujo Reyes, D. (2019). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Nacional de Transportes Región Junín-Periodo 2018*". Obtenido de <http://repositorio.caen.edu.pe/handle/20.500.13097/205>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de 1991*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988>
- Barragán Santofimio, A., Mosquera Orozco, J. S., & Sánchez Cárdenas, R. H. (2021). *ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN EN EL TALENTO HUMANO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA E.S.E. HOSPITAL SAN ROQUE DE TERUEL, HUILA*. Pitalito: Universidad Católica de Manizales. Obtenido de [https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/3609/1/Alejandra\\_Barrag%c3%a1n\\_Santofimio%20\\_2021.pdf](https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/3609/1/Alejandra_Barrag%c3%a1n_Santofimio%20_2021.pdf)
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral+concepto&ots=o\\_HCzZHqe0&sig=ImD9jXdN-PAoKaeGlahUPjxDILQ#v=onepage&q=clima%20laboral%20concepto&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral+concepto&ots=o_HCzZHqe0&sig=ImD9jXdN-PAoKaeGlahUPjxDILQ#v=onepage&q=clima%20laboral%20concepto&f=false)
- Congreso de la República de Colombia. (23 de 1 de 2006). Ley 1010 de 2006. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30044240>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Terra data Neiva*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/41001>
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*. *Tecnología Administrativa*, 66-88. Obtenido de [http://www.scielo.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000115&pid=S0120-4645200900020000400010&lng=pt](http://www.scielo.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000115&pid=S0120-4645200900020000400010&lng=pt)
- García Méndez, S., Galvis Rojas, Y. P., & Ortiz Alago, J. A. (19 de 10 de 2009). Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral en una empresa de transporte en Bucaramanga. *I +D Revista de Investigaciones*, *15(1)*, 67-75. Obtenido de <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/223/277>

- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42. Universidad del Valle Colombia. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Grupo Coomotor. (2023). *Grupo Coomotor Su mejor compañía*. Obtenido de <https://coomotor.com.co/nosotros/organizacion/>
- HubSpot. (2022). *El 60 % de los colombianos sienten que el ambiente laboral en el país no es sano*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/12/18/el-60-de-los-colombianos-sienten-que-el-ambiente-laboral-en-el-pais-no-es-sano/>
- Medina Fernández de Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, 110 - 119. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a07.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo & Eurofound. (2019). *Condiciones de trabajo desde una perspectiva mundial*. Obtenido de <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-in-a-global-perspective>
- Poblete Toloza, Y. d., & Jiménez Figueroa, A. E. (12 de 7 de 2022). Impacto de la pandemia: clima laboral, Mobbing y Burnout en funcionarios públicos chilenos. *Revista Academia & Negocios*, 247-260. Obtenido de <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/7512/7203>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México DF, México: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sarmiento Romero, P. A., & Valero Silva, P. A. (2014). *Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional*. Bogotá. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=4>
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Zapata Domínguez, Á. (s,f.). *Programa de seminario de investigación*.

## Anexo 1. Cronograma

		INICIO	01/02/2023																	
		FINALIZACIÓN	30/06/2023		mar-21				Abril				may-21				jun-21			
Actividad	Semana	Responsables	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Fase 1: Evaluación ex ante o de inicio.</b>																				
Diseño instrumento				■																
Aplicación instrumento				■	■															
<b>Fase 2: Medición del clima organizacional</b>							■	■	■	■										
Sistematización instrumento							■	■	■	■										
<b>Fase 3: Identificación de las causas</b>												■	■							
<b>Fase 4: Identificación de las soluciones para alcanzar un clima laboral gratificante</b>													■	■						
<b>Fase 5: Elaboración del Plan de Acción</b>															■	■				
<b>ENTREGA INFORME FINAL</b>																	■			

## Anexo 2. Presupuesto

<b>Rubro</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total</b>
Fotocopias	\$100	1.000	\$100.000
Libros para bibliografía	\$50.000	2	\$100.000
Logística para aplicación instrumento( refrigerios)	\$10.000	40	\$400.000
Total			\$600.000

*Nota.* Elaboración propia

**Anexo 3. Permiso de la empresa para realizar el estudio y utilizar los datos.**

Neiva, 20 de marzo del 2023

Doctor  
**Armando Cuellar Arteaga**  
Gerente Grupo Coomotor  
Ciudad

*V.B. [Logo Coomotor] NEVENIA*  
*SE AUTORIZA PERMISO PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION POR FRUOZ PROYECTAD RESPUESTA*

**ASUNTO: Solicitud permiso para realizar trabajo de investigación**

De manera atenta y especial, nos permitimos dirigir el presente escrito con el fin de solicitar permiso en la empresa que usted gerencia, para poder realizar nuestro trabajo de investigación de posgrado en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana, dicha investigación tiene como objetivo analizar el Clima Organizacional del Grupo Coomotor.

Agradecemos su colaboración y aprobación, que nos ayudara en gran manera con el proceso de formación de nosotras y por ende nuestra culminación en los estudios de posgrado.

Atentamente,

*Ana María Bermúdez Macías*  
**Ana María Bermúdez Macías**  
C.C. 1.075.245.345 de Neiva

*Paola Andrea Ramírez Vitela*  
**Paola Andrea Ramírez Vitela**  
C.C. 1.075.317.031 de Neiva

## **Anexo 4. Instrumento de recolección de información**

### **1. Datos generales**

#### **Tipo de vinculación con la entidad**

Contrato a término indefinido

Contrato a término fijo

Contratista por prestación de servicios

Dependencia donde labora:

---

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

A continuación, encontrarán frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de la Administración de Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la empresa, organización o institución. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

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

El formulario que se presenta a continuación consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

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

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en el área administrativa de Coomotor y el 10 su manifestación ideal o deseable,

usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

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

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

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

## **1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL**

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas el área administrativa de Coomotor?

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

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

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

Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. PARTICIPACIÓN

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

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

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

a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.

Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

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

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

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

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.

- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.

Otras causas ¿Cuáles?

---



---



---

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

a) \_\_\_\_\_

---



---

b) \_\_\_\_\_

---



---

## 5. HOLISMO Y SINERGIA

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

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

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

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

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

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 6. LIDERAZGO

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

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

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

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

¿Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

## 7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin,

logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

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

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

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

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

¿Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

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

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

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

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

¿Otras causas Cuáles?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿Coomotor estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

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

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

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

¿Otras causas cuáles?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

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

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

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

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

¿Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

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

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

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

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 12. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

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

Se solucionan

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

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

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.

Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.

Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.

Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.

Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial.

g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.

h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.

i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

j) Otras causas cuáles?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 13. LIBERTAD DE EXPRESIÓN

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

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

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

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

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
  - b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
  - c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
  - d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
  - e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
  - f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- Mi jefe inmediato no la permite.

No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.

Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.

Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.

¿Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

#### 14. ESTABILIDAD LABORAL

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

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

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

a)    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).

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

Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.



g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.

¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

## 16. SALARIO

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

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

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

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

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

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

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

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

a) ***La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.***

b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad

c) La desconfianza en las personas ha llevado a Coomotor a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.

d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos

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

¿Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

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

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

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva

No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas

Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente

No existe una cultura de la evaluación de desempeño.

¿Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

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

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

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

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

La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.

Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.

Siempre hay que pedir cita.

Los jefes oyen, pero no escuchan.

Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.

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.

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

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

¿Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

## 20. SELECCION E INDUCCIÓN

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

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

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

La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores

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

¿Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

## 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de Coomotor?

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

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

- a) Lo único que a Coomotor le interesa parece ser las ganancias
- 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 Coomotor 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?

---



---



---

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

a) \_\_\_\_\_

---



---

b) \_\_\_\_\_

---



---

## CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

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

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

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

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

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.

- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuáles?

---



---



---

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

a) \_\_\_\_\_

---



---

b) \_\_\_\_\_

---



---

### **GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

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

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

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

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

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) Coomotor no fomenta ese tipo de actividades.
- c) Coomotor ese tipo de actividades.
- d) Coomotor no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.

g) Otras causas Cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

## VALORES

25.1 ¿Existen en Coomotor una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

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

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

Más que los logros interesan las relaciones interpersonales

En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.

No son abiertos al cambio.

Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.

No permiten cambios en los métodos de trabajo

El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.

No comparten una visión futurista.

h) Otras causas Cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en Coomotor existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

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

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

Existen grupos de personas de acuerdo con su profesión.

Los jefes no se mezclan con los empleados

Existen divisiones de personas de acuerdo con su procedencia geográfica

Cada área funcional es una isla aparte

Los de cada religión van cada uno por su lado

Los de clase alta no se revuelven con los demás

Según la etnia nos organizamos

h) Otras causas cuáles?

---

---

---

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

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

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

## Anexo 5. Factores determinantes del clima organizacional

1	<b>GRUPOS INFORMALES</b>
2	<b>NORMAS</b>
3	<b>IDENTIDAD</b>
4	<b>LIBRE ASOCIACION</b>
5	<b>DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</b>
6	<b>MISION</b>
7	<b>COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA</b>
8	<b>ETICA</b>
9	<b>PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO</b>
10	<b>INFORMACION</b>
11	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>
12	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>
13	<b>SOCIALIZACIÓN</b>
14	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
15	<b>COMPENSACION</b>
16	<b>BALANCE VIDA-TRABAJO</b>
17	<b>MOTIVACION</b>
18	<b>HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL</b>
19	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>
20	<b>INFRAESTRUCTURA</b>
21	<b>COOPERACION</b>
22	<b>LIDERAZGO</b>
23	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>
24	<b>AUTOEVALUACION</b>
25	<b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>
26	<b>INDUCCION Y CAPACITACION</b>
27	<b>RECONOCIMIENTO</b>

Fuente: Zapata Domínguez (s.f.)

## **Anexo 6. Listado de cargos unidad de análisis**

1. Coordinador comercial
2. Coordinador de comunicación
3. Asistente comercial
4. Auxiliar de medios audiovisuales
5. Auxiliar de monitoreo
6. Auxiliar de comercial
7. Auxiliar de mercadeo
8. Coordinador administrativo y de gestión humana
9. Asistente de GH
10. Psicólogo
11. Trabajador social
12. Auxiliar administrativo y de nómina
13. Auxiliar administrativo (I II III)
14. Auxiliar administrativo de almacén
15. Auxiliar administrativo de archivo
16. Auxiliar de recepción
17. Dirección SIG
18. Coordinador calidad
19. Auxiliar de calidad
20. Coordinador SST y vial
21. Auxiliar de SST y vial
22. Coordinador ambiental
23. Auxiliar ambiental
24. Dirección jurídica
25. Abogado asistente
26. Abogado auxiliar
27. Secretaria jurídica
28. Dirección financiera
29. Coordinador contable
30. Asistente de contabilidad
31. Analista de contabilidad I – II
32. Coordinador auditoría interna
33. Auxiliar de auditoría interna
34. Coordinador de cartera
35. Analista de cartera
36. Auxiliar de cartera
37. Coordinador de tesorería
38. Auxiliar de tesorería I – II
39. Revisoría fiscal
40. Consejo de administración
41. Gerencia
42. Subgerencia
43. Jefe de transporte y seguros
44. Asistente de seguros
45. Auxiliar de transporte y seguros

46. Asistente de gerencia
47. Asistente ejecutiva de gerencia
48. Secretaria de consejo de administración
49. Jefe de tecnología
50. Coordinador de soporte tecnológico
51. Asistente de tecnología
52. Auxiliar de tecnología
53. Dirección de transportes
54. Coordinador de encomiendas

## Anexo 7. Hojas de vida de autoras

### HOJA DE VIDA

#### DATOS PERSONALES

<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>	Ana María Bermúdez Macías
<b>LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:</b>	21 de mayo de 1990
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>	1.075.245.345 de Neiva
<b>SEXO:</b>	Femenino
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltera
<b>DIRECCIÓN:</b>	Carrera 8 A # 13-44 sur
<b>TELÉFONO:</b>	3222688232
<b>E-MAIL:</b>	cana2190@hotmail.com

#### PERFIL PROFESIONAL

Excelentes relaciones interpersonales, habilidad de trabajo en equipo, capacidad de liderazgo y compromiso, alto sentido de responsabilidad y facilidad de aprendizaje.

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

Colegio José Martí | **BACHILLERATO ACADÉMICO**  
**2006**

Universidad Surcolombiana | **PREGRADO EN ECONOMIA**  
**2014**

#### EXPERIENCIA LABORAL

Coordinadora comercial y Encomiendas | **COOMOTOR LTDA**  
**2020**

Elaborar proyecciones económicas, elaborar licitaciones, coordinar los diferentes canjes publicitarios y apoyo a la gerencia en su gestión diaria.

#### REFERENCIAS

**Armando Cuellar Arteaga**  
**REFERENCIA LABORAL**

Teléfono: 3176394471  
E-mail: gerencia@coomotor.com.co

## HOJA DE VIDA

### DATOS PERSONALES

<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>	Paola Andrea Ramírez Viatela
<b>LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:</b>	7 de marzo de 1999
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>	1.075.317.031 de Neiva
<b>SEXO:</b>	Femenino
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltera
<b>DIRECCIÓN:</b>	Carrera 8a 23 02. Neiva, Huila
<b>TELÉFONO:</b>	3173463068
<b>E-MAIL:</b>	paolaramirezviatea@gmail.com

### PERFIL PROFESIONAL

Persona con gran capacidad de análisis, aprendizaje rápido, trabajo en equipo y amplia visión para aportar soluciones.

### FORMACIÓN ACADÉMICA

Colegio Joaquín García Borrero | **BACHILLERATO ACADÉMICO**  
2015

Universidad Surcolombiana | **PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
2022

### EXPERIENCIA LABORAL

Auxiliar administrativa | **Comfahuila**  
2021

Apoyo en la coordinación y ejecución de procesos administrativos, participar en la identificación de riesgos y atención de servicio al cliente.

### REFERENCIAS

#### REFERENCIA LABORAL

Eduardo Conde Macías

Teléfono: 3044541177

E-mail: eduardoconde2017@gmail.com