

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL FONDO DE EMPLEADOS Y
TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE – FETRABUV AÑO 2018

GUILLERMO ALBORNOZ CEBALLOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI
2019

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL FONDO DE EMPLEADOS Y
TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE – FETRABUV AÑO 2018

GUILLERMO ALBORNOZ CEBALLOS

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas

ANDRÉS RAMIRO AZUERO RODRÍGUEZ

Director

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI
2019

DEDICATORIA

A Dios, quien con su amor misericordioso hacia cada ser humano nos guía en los proyectos que a lo largo de nuestras vidas vamos emprendiendo.

Mis padres quienes han dado su amor como base primordial de formación como ser y profesional que con su aporte a la educación me han enseñado los valores y principios, dirigiéndome en cada paso que doy para sacar adelante lo que me he propuesto, por su apoyo incondicional, por sus múltiples consejos llenos de amor ayudándome a encontrar el camino para el logro de mis metas.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Dios, padre-madre de la vida y de la historia que día a día nos da su bendición para lograr sacar adelante lo que nos proponemos, nos da su espíritu, la salud, la fuerza y el talento para lograr que la visión que tenemos sea otro sueño cumplido.

A mi esposa Aracelly Manyoma Mosquera, pilar vital, base eterna para lograr que cada proyecto que inicio se lleve a feliz término.

A mis hijos Nasly Guiselly y Guillermo Andrés que han sido motor de todos los propósitos que emprendo y que me dan ánimo a través de su energía siempre positiva.

A todas y cada una de las personas que hacen parte de mi vida, que en momentos de desánimo me dan las palabras exactas para no flaquear permitiendo que los sueños se cumplan.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Antecedentes del problema	13
1.2. Formulación del problema	14
1.4. Objetivos	17
1.5. Justificación	17
1.6. Metodología	20
1.6.1. Tipo de investigación.....	21
1.6.2. Método de investigación.....	21
1.6.3. Fuentes de información.....	21
1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	22
2. MARCO REFERENCIAL	24
2.1. Marco teórico	24
2.1.1. Percepción	24
2.1.2. Clima organizacional.	25
2.2.3. Diagnóstico del clima organizacional	28
2.2. Marco conceptual.....	31
2.2.1. Misión	32
2.2.2. Plan estratégico de desarrollo	32
2.2.3. Estructura organizacional	32
2.2.4. Comunicación participativa	32
2.2.5. Infraestructura	32
2.2.6. cooperación	33
2.2.7. Liderazgo.....	33
2.2.8. Relaciones interpersonales.....	33
2.2.9. inducción y capacitación	33
2.2.10. Reconocimiento.....	33

2.2.11. Motivación.....	34
2.2.12. Compensación.....	34
2.2.13. Desarrollo personal y profesional	34
2.2.14. Higiene y salud ocupacional	34
2.2.15. Evaluación del desempeño.....	34
2.2.16. Autoevaluación	35
2.2.17. Socialización.....	35
2.2.18. Balance vida trabajo	35
2.2.19. Ética.....	35
2.2.20. Normas	35
2.2.21. Procesos y procedimientos.....	36
2.2.22. Libre asociación.....	36
2.2.23. solución de conflictos.....	36
2.2.24. Identidad	36
2.2.25. Grupos informales.....	36
2.2.26. Trabajo en equipo	37
2.2.27 información.....	37
2.3. Marco contextual	37
2.3.1. Reseña histórica.....	37
2.3.2. Naturaleza.....	38
2.3.3. Objeto social.....	39
2.3.4. Misión	41
2.3.5. Visión.....	41
2.3.6. Valores.....	41
2.3.7. Estructura organizacional.....	43
3. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN FETRABUV	46
3.1. Dimensión 1 Misión.....	46
3.2. Dimensión 2. Plan estratégico de Desarrollo	47
3.3. Dimensión 3. Estructura Organizacional.	48
3.4. Dimensión 4. Comunicación participativa	49
3.5. Dimensión 5 Infraestructura.....	50
3.6. Dimensión 6. Cooperación	51

3.7. Dimensión 7. Liderazgo	52
3.8. Dimensión 8. Relaciones interpersonales	53
3.9. Dimensión 9. Inducción y capacitación.....	54
3.10. Dimensión 10. Reconocimiento	55
3.11. Dimensión 11. Motivación	56
3.12. Dimensión 12. Compensación.....	57
3.13. Dimensión 13. Desarrollo personal y profesional.....	58
3.14. Dimensión 14. Higiene y salud ocupacional	59
3.15. Dimensión 15. Evaluación del desempeño.....	60
3.16. Dimensión 16. Autoevaluación	61
3.17. Dimensión 17. Socialización.....	62
3.18. Dimensión 18. Balance vida-trabajo	62
3.19. Dimensión 19. Ética	63
3.20. Dimensión 20. Normas.....	64
3.21. Dimensión 21. Procesos y procedimientos.....	65
3.22. Dimensión 22. Libre asociación	66
3.23. Dimensión 23. Solución de conflictos	67
3.24. Dimensión 24. Identidad	68
3.25. Dimensión 25. Grupos informales	69
3.26. Dimensión 26. Trabajo en equipo.....	69
3.27. Dimensión 27. Información.....	70
4. ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA	73
4.4 Debilidades	73
4.5 Fortalezas.....	74
5. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO.....	76
5.4 Evaluación multicriterio de alternativas.....	76
5.5 Alcance del proyecto	83
5.6 Estructura de desglose del trabajo	84
6. CONCLUSIONES.....	87
7. RECOMENDACIONES.....	90
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
9. ANEXSOS	95

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Misión	46
Tabla 2: Plan estratégico de Desarrollo.....	47
Tabla 3: Estructura Organizacional.	48
Tabla 4: Comunicación participativa	49
Tabla 5: Infraestructura.	50
Tabla 6: Cooperación	51
Tabla 7: Liderazgo	52
Tabla 8: Relaciones interpersonales	53
Tabla 9: Inducción y capacitación	54
Tabla 10: Reconocimiento	55
Tabla 11: Motivación	56
Tabla 12: Compensación	57
Tabla 13: Desarrollo personal y profesional.....	58
Tabla 14: Higiene y salud ocupacional	59
Tabla 15: Evaluación del desempeño	60
Tabla 16: Autoevaluación.....	61
Tabla 17: Socialización	62
Tabla 18: Balance vida-trabajo	62
Tabla 19: Ética	63
Tabla 20: Normas.....	64
Tabla 21: Procesos y procedimientos	65
Tabla 22: Libre asociación	66
Tabla 23: Solución de conflictos	67
Tabla 24: Identidad	68
Tabla 25: Grupos informales	69
Tabla 26: Trabajo en equipo.....	69
Tabla 27: Información.....	70
Tabla 28: resultado dimensiones.....	72
Tabla 29: análisis escalas más débiles	73

Tabla 30: fortalezas	75
Tabla 31: evaluación multicriterio	76
Tabla 32: análisis alternativas Dimensión misión	79
Tabla 33: análisis alternativas dimensión plan estratégico de desarrollo	79
Tabla 34: análisis alternativas dimensión relaciones interpersonales.....	79
Tabla 35: análisis alternativas dimensión reconocimiento.....	80
Tabla 36: análisis alternativas dimensión evaluación de desempeño	80
Tabla 37: análisis alternativas dimensión autoevaluación	81
Tabla 38:análisis alternativas dimensión libre asociación	81
Tabla 39: estrategias obtenidas.....	83
Tabla 40. Resultados de medición de clima organizacional en FETRABUV - 2013.....	115
Tabla 41. Resultados de medición de clima organizacional en FETRABUV - 2014.....	116
Tabla 42.Resultados de medición de clima organizacional en FETRABUV - 2015.....	117

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: resultado de medición de clima organizacional en FETRABUV - 2017	16
Ilustración 2: Estructura organizacional de FETRABUV	44
Ilustración 3: resultados obtenidos en la dimensión misión	47
Ilustración 4: resultados obtenidos en la dimensión plan estratégico de desarrollo	48
Ilustración 5: resultados obtenidos en la dimensión estructura organizacional.....	49
Ilustración 6: resultados obtenidos en la dimensión comunicación participativa	50
Ilustración 7: resultados obtenidos en la dimensión infraestructura.....	51
Ilustración 8: resultados obtenidos en la dimensión cooperación	52
Ilustración 9: resultados obtenidos en la dimensión liderazgo	53
Ilustración 10: resultados obtenidos en la dimensión relaciones interpersonales	54
Ilustración 11: resultados obtenidos en la dimensión inducción y capacitación	55
Ilustración 12: resultados obtenidos en la dimensión reconocimiento	56
Ilustración 13: resultados obtenidos en la dimensión motivación.....	57
Ilustración 14: : resultados obtenidos en la dimensión compensación.....	58
Ilustración 15: : resultados obtenidos en la dimensión desarrollo personal y profesional ...	59
Ilustración 16: : resultados obtenidos en la dimensión higiene y salud ocupacional	59
Ilustración 17: resultados obtenidos en la dimensión evaluación del desempeño.....	60
Ilustración 18: : resultados obtenidos en la dimensión autoevaluación.....	61
Ilustración 19: resultados obtenidos en la dimensión socialización	62
Ilustración 20: resultados obtenidos en la dimensión balance vida trabajo.....	63
Ilustración 21: resultados obtenidos en la dimensión ética	64
Ilustración 22: resultados obtenidos en la dimensión normas	65
Ilustración 23: resultados obtenidos en la dimensión procesos y procedimientos	66
Ilustración 24: resultados obtenidos en la dimensión libre asociación.....	67
Ilustración 25: resultados obtenidos en la dimensión solución de conflictos.....	68
Ilustración 26: resultados obtenidos en la dimensión identidad	68
Ilustración 27: resultados obtenidos en la dimensión grupos informales.....	69
Ilustración 28: resultados obtenidos en la dimensión trabajo en equipo	70
Ilustración 29: resultados obtenidos en la dimensión información	71

Ilustración 30: propuesta de mejora.....	85
--	----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación propone un plan para la mejora en el clima del Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle (Fetrabuv), mediante un análisis de diferentes dimensiones que lleven a entender la situación actual.

FETRABUV tiene como objeto social y prioritario la prestación de los servicios de ahorro y crédito con sentido social y solidario, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y su familia, además de formar y estimular la práctica en los valores cooperativos y solidarios; promover la creación de formas asociativas y empresariales con profundo sentido de responsabilidad social; educar y trabajar porque las políticas estén en comunión con el cuidado del medio ambiente y facilitar el acceso a servicios de bienestar social. Para el cumplimiento del objeto social, se trabajará con los mejores estándares de eficiencia, eficacia, transparencia y calidad.

En el desarrollo del estudio se presenta el planteamiento del problema, incluyendo antecedentes, formulación y su respectivo interrogante de investigación, los objetivos, la justificación, el marco teórico y contextual, metodología, resultados de la medición, análisis de lo encontrado y una propuesta de plan de mejoramiento.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

El análisis del clima organizacional se considera importante porque permite identificar el comportamiento de variables determinantes en la productividad, por lo tanto, se requiere que no solamente de la medición, sino de realizar análisis de los resultados y diseñar e implementar planes de mejoramiento que conlleven a mejorar las variables críticas.

FETRABUV mide periódicamente el clima organizacional según factores que permiten conocer el puesto de trabajo, el entorno y la cultura empresarial y los demás aspectos que permiten evaluar la percepción del empleado, transformándose en el indicador de la satisfacción de los colaboradores, se enfatizan a la evaluación de los factores examinados en forma histórica para establecer la tendencia de los resultados.

En la revisión de la documentación sobre las mediciones de clima organizacional de FETRABUV se encontró que los métodos de evaluación no son uniformes, lo cual dificulta la comparabilidad de los resultados, así mismo los resultados obtenidos en las mediciones no han sido plasmados en un plan de mejoramiento.

Las mediciones realizadas anteriormente no han sido utilizadas en la elaboración y puesta en marcha de acciones de mejora, por lo tanto, no se evidencia un cambio de comportamiento significativo de las variables con bajos resultados.

El modelo de medición a aplicar en el presente estudio se caracteriza por su rigurosidad académica y validez teórico-práctica, dando cuenta de la veracidad del comportamiento de las variables.

La medición de clima organizacional cobra una especial relevancia en las organizaciones actualmente. Las condiciones del entorno laboral se constituyen como una variable que incentiva a los colaboradores, siendo incluso más importante que la remuneración salarial de estos.

La medición de clima organizacional se constituye entonces como una acción que toman las organizaciones que contribuye a entender, a partir de la cultura propia de esta cuales son las condiciones y las capacidades que esta cuenta y a partir de esta generar mejoras para tener un personal más motivado.

FETRABUV durante el periodo comprendido entre 2013 a 2017 realizó encuestas anuales sobre el clima organizacional, mediante la aplicación de encuesta que incluye factores que permiten conocer el puesto de trabajo, el entorno, la cultura empresarial y demás aspectos que permiten identificar la percepción del empleado.

El factor puesto de trabajo lo conforman las variables: retribución, formación y motivación; en factor entorno de trabajo lo integran: condicione físicas, organización, comunicación e igualdad. Y el factor cultura empresarial comprende: estilo de liderazgo, innovación, orientación al cliente y promoción interna. Los resultados de las mediciones realizadas se presentan en el anexo 2.

Para los años 2013 a 2015 FETRABUV aplicó el modelo para la medición de clima organizacional de los factores: puesto de trabajo, entorno de trabajo y cultura empresarial, se observa que en el año 2013 la calificación está en valor absoluto, mientras que en los años 2014 y 2015 la calificación esta únicamente en valor relativo.

En los resultados del año 2013 se pueden observar una baja calificación de la variable motivación, innovación y un resultado regular para la variable comunicación y retribución. En los resultados del año 2014 los resultados de las variables motivación, comunicación e innovación siguen siendo bajas y se suma la variable orientación al cliente con el mismo comportamiento. En los resultados del año 2015 las variables innovación, motivación y comunicación siguen siendo bajas.

En el año 2016 el modelo de medición de clima organizacional cambia y se evidencia los factores de filosofía institucional, empoderamiento, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, equidad e innovación. Es pertinente indicar que en el factor equidad se evidencia que existe favoritismo por algunos miembros del equipo de trabajo y que al momento de prescindir de algún miembro del equipo esto se efectúa, en algunas ocasiones sin un análisis de la situación presentada.

En el año 2017 FETRABUV contrató a la empresa KOACH Red de Consultoría & Coaching, la cual aplicó un modelo de medición del clima organizacional con 6 factores, a saber: colaboración y comunicación, relaciones interpersonales, desarrollo de talentos, estrategia y liderazgo, compromiso de empleados y satisfacción y reconocimiento, como se observa en la ilustración 1.

Resultados

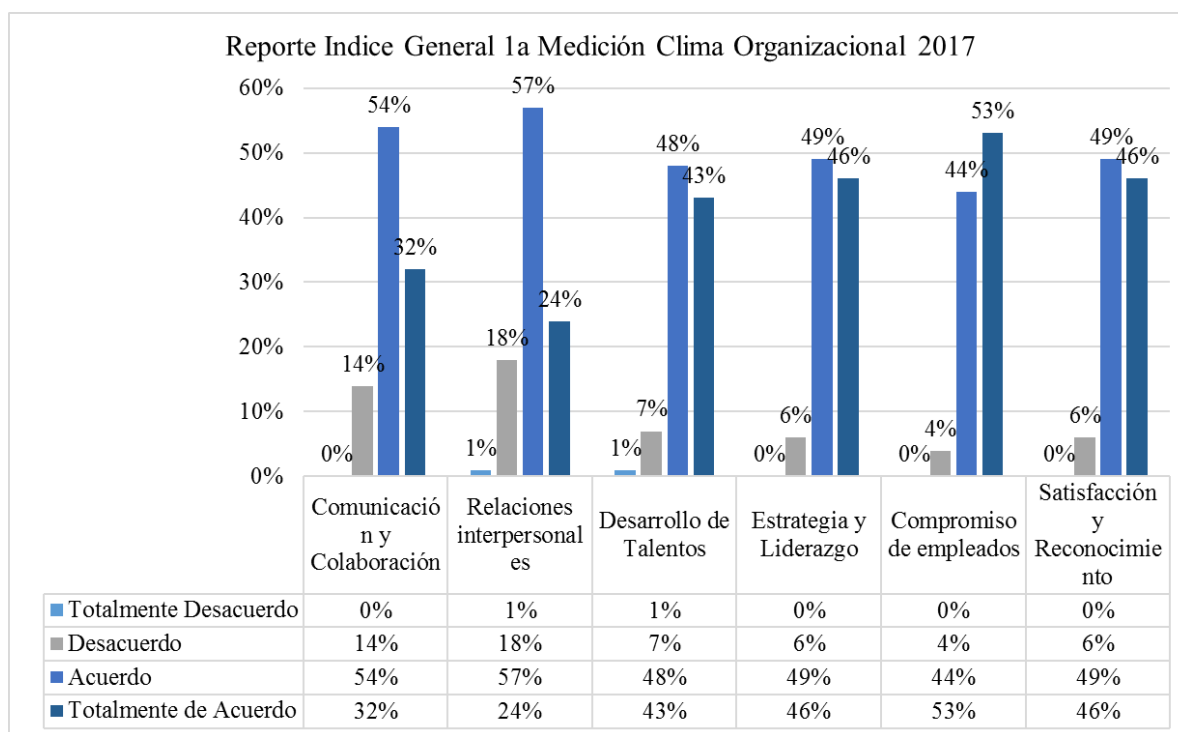


Ilustración 1: resultado de medición de clima organizacional en FETRABUV - 2017

Fuente: FETRABUV (2017)

En la ilustración 1 se observa que en la variable relaciones interpersonales el 18% de los colaboradores indicó estar en desacuerdo, en la variable comunicación y colaboración el 14% indicó estar en desacuerdo.

De las mediciones de clima organizacional realizadas durante el periodo comprendido entre 2013 a 2017 se evidencia que no existe uniformidad en la información de los estudios realizados en FETRABUV.

También se encontró que hasta el momento las mediciones realizadas no han concluido en un plan de mejoramiento.

1.2. Formulación del problema

A partir de las necesidades que se tienen en Fetrabuv se plantea a continuación la siguiente pregunta de investigación

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de FETRABUV frente al clima organizacional para el año 2018?

1.4.Objetivos

General:

Evaluar el clima organizacional del fondo de empleados y trabajadores de la Universidad del Valle para el año 2018.

Específicos:

- Evaluar las variables que componen el clima organizacional.
- Analizar los resultados de medición del clima organizacional.
- Establecer fortalezas y debilidades del clima organizacional.
- Determinar acciones de mejora para las debilidades del clima organizacional.

1.5. Justificación

El estudio del clima organizacional en las empresas se compone como un elemento que ayuda a mejorar el rendimiento de los colaboradores y en general permite tener una mejor convivencia y hace que la empresa sea atractiva para tener el mejor talento humano posible. El hacer evaluaciones periódicas, con repercusiones académicas permite entonces crear un panorama de como es el entorno en el cual los trabajadores se desempeñan y se desarrollan como profesionales.

Para dar cuenta de la importancia de los estudios de clima organizacional se presentan diferentes estudios que sirven para tener un plano de como se gesta el clima organizacional. Gelvez y Sotelo (2014) realizan un análisis del clima organizacional en una empresa de seguridad ubicada en Cali, en el cual se recogen las percepciones de los colaboradores de la organización a fin de determinar la situación actual del clima organizacional para ello emplearon como metodología un enfoque mixto, recolectando información cualitativa y cuantitativa. En el estudio se aplicó el modelo de Hernán Álvarez Londoño actualizado, adaptado y complementado por García y Zapata (2008) en este trabajo se concluye que:

El diagnóstico realizado evidencia que seis de los factores analizados del clima organizacional son percibidos como medianamente favorables, (1. Participación y 2. Expresión informal positiva, 3. Relación simbiótica, 4. Desarrollo personal, 5. Comportamiento sistémico y 6. Consenso) lo que permitió concluir que los trabajadores de la empresa de seguridad objeto de estudio, sienten que solo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas por las directivas. También piensan que pueden opinar respecto algún tema, pero no toman parte en las decisiones. (p.94).

Por su parte Collazos (2013), realiza un diagnóstico del clima organizacional y plantea un plan de mejoramiento en la Secretaria de Hacienda, identificando los factores que favorecen o debilitan el clima organizacional a fin de contribuir al logro de los objetivos organizacional. En este estudio se aplica el método inductivo para la caracterización y análisis de las percepciones de los colaboradores. De este trabajo Collazos (2013) se concluye que:

De acuerdo al resultado obtenido del trabajo de campo, de mantener en la institución investigada, un porcentaje del 62.79 de funcionarios itinerantes e inestables, y un 37.20% de funcionarios vinculados por nombramiento en propiedad, es decir, estables y permanentes, da una tendencia a la disgregación y pérdida del sentido de pertenencia. La calidad de la relación del funcionario con su institución depende del vínculo legal, es decir, el que definen las normas, entendiendo dentro de éstas las intrínsecas (del microsistema) y las extrínsecas (del macrosistema). El nombramiento en propiedad es una norma del macrosistema que proporciona al funcionario durabilidad, estabilidad laboral y sentido de pertenencia al microsistema. (p.122).

Por su parte Giraldo y Loaisa (2013), realizan un diagnóstico de clima organizacional en Cobres de Colombia con el fin de mejorar la situación de la organización e incidir positivamente en la productividad y fomentar el alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización, para lo cual se realizó una investigación explicativa, y se recolecto la información primaria y secundaria. Esta investigación les permitió concluir que:

las dimensiones que inciden positivamente en la organización son estabilidad laboral, solución de conflictos, expresión informal positiva, claridad, imagen de la organización, trabajo gratificante, relaciones interpersonales, comportamiento sistémico, participación, instalaciones, evaluación de desempeño, liderazgo, selección de personal, buen servicio, agilidad y elementos de trabajo mientras que las dimensiones que inciden negativamente son inducción, salario, valoración, feedback, desarrollo personal, relación simbiótica, consenso, estructura Al analizar los resultados individuales por dimensión se evidencia que ninguna alcanza el

puntaje de 10 que corresponde a una calificación excelente, lo que evidencia que para las dimensiones estudiadas en Cobres de Colombia no existe alguna en la que los trabajadores se sientan plenamente satisfechos. Las variables liderazgo, consenso, feedback, valoración, salario e inducción, son las que han tenido mayor dispersión en sus respuestas, presentando una desviación igual o mayor a 3, lo que evidencia la diferenciación en cuanto a percepciones de los trabajadores frente a estas dimensiones. (p.204).

el desarrollar un estudio de clima organizacional se constituye entonces como un aporte para Fetrabuv, donde se quiere dar cuenta a la organización del estado actual de su clima y sus condiciones laborales. Dado que ya se han hecho mediciones, pero con menos rigor académico, el presente estudio aporta una medición desarrollada con mucho más rigor, donde se profundizará en las diferentes dimensiones del clima actual de la empresa, aportando también a la literatura científica referente a clima organizacional.

1.6. Metodología

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se empleó un enfoque mixto, pues el instrumento empleado en el presente estudio tiene, por un lado, un componente cuantitativo, dado por unas escalas para la evaluación del clima y por otro lado un componente cualitativo, donde se solicitó a los participantes identificar las soluciones de las debilidades ante cada escala si esta es evaluada con un valor inferior a 10.

Desde el enfoque cuantitativo se buscó obtener índices, porcentajes y promedios que facilitarán dilucidar cuál o cuáles son las causas por las cuales la dimensión no se está expresando de manera ideal o deseable y plantear las posibles soluciones de las dimensiones determinantes en la percepción del clima organizacional.

1.6.1. Tipo de investigación

Para el logro de los objetivos propuestos en el presente estudio se utilizó la investigación de tipo descriptiva, que según Hernandez, Fernandez y Baptista (2010), permite la medición, evaluación y recolección de datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones, o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se relacionan una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas a fin de describir lo que se investiga.

Por consiguiente, en el presente estudio se buscó evaluar la percepción que tienen los empleados de FETRABUV frente al clima organizacional y entender cuestiones que permitan determinar una propuesta de mejoramiento.

1.6.2. Método de investigación

En el presente estudio se utilizó el método deductivo, que de acuerdo con Mendez (2001), “se inicia con la observación del fenómeno generador, con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas específicamente en la situación general, es decir a partir de situaciones se llegan a identificar especificaciones particulares; así de la teoría de la teoría general se replican hechos o situaciones particulares”.

1.6.3. Fuentes de información

En el presente estudio se utilizó tanto fuentes de información primaria como secundaria. Como fuentes de información primaria se aplicó un cuestionario autodirigido del cual fueron obtenidos los datos de los empleados de FETRABUV a fin de conocer las percepciones que tienen frente al clima organizacional.

Las fuentes de información secundaria se obtuvieron de libros, revistas académicas y documento de FETRABUV.

Entre los documentos obtenidos de Fetrabuv se tienen los siguientes: estatutos del fondo de empleados y trabajadores de la Universidad del Valle, el plan estratégico de Fetrabuv, el informe de la primera medición de clima organizacional y las notas a los estados financieros.

Para la presente investigación se encuestó a 14 empleados de los 16 que laboran en FETRABUV, los cuales componen el total de empleados en cargos. Cabe destacar que uno de los empleados estaba incapacitado y por eso no se incluyó, ni tampoco se incluyó a la gerente. A los participantes del estudio se les suministró un cuestionario auto dirigido, el cual diligenciaron en el periodo noviembre diciembre del año 2018.

1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Entre las técnicas de recolección de información se encuentran la observación, que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada, selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o fenómeno, la observación es participante discreta, porque a través de esta se obtendrá la información requerida con el propósito de conocer el comportamiento y percepciones para posteriormente proponer un plan de mejoramiento que permita corregir las debilidades encontradas en FETRABUV.

El estudio incluye un análisis documental definido por Bahena (1988), como “una técnica que consiste en seleccionar y recopilar información por medio de la consulta crítica de documentos y materiales bibliográficos disponibles en bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”. A través de esta técnica se podrá recopilar algunos

trabajos investigativos sobre clima organizacional e igualmente analizar documentos de FETRABUV.

Se aplicó una encuesta, basada en el modelo desarrollado por Álvarez (1993), el cual ha sido adaptado por García y Zapata (2008) en el cual plantean 27 dimensiones determinantes de diferente naturaleza, que, a través de una encuesta, pretende conocer la satisfacción de los seres humanos en el trabajo y analizar lo propuesto en la misión con los objetivos de la organización. Este instrumento se aplicó a todos 14 empleados de FETRABUV (ver Anexo 1).

El instrumento utilizado en la presente investigación se selecciona por el alcance que este tiene frente a las variables que se evalúa. El instrumento seleccionado permite tener tanto la escala de satisfacción de los colaboradores frente a cada una de las dimensiones como las causas que llevan a sus disconformidades, puesto que paralelo a la evaluación de la escala se tienen las causas que llevan a la selección de la misma. Adicionalmente, existe el espacio en el instrumento para que los colaboradores den cuenta de posibles soluciones que consideren más convenientes.

1.6.5. Metodología PMBOK

Para presentar la propuesta de mejora el presente trabajo de investigación se apoya en la metodología de PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (Rose, 2013). Para esto, se hace un análisis, en primer lugar, de las debilidades identificadas. Posteriormente se plantean 3 soluciones por cada dimensión y se desarrolla un análisis cuantitativo de estas. Finalmente, se esboza una estrategia concentrada en diferentes frentes para articular la propuesta de mejora.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. Percepción

Antes de entrar en materia teórica frente a las definiciones de clima organizacional es importante hacer un acercamiento a la conceptualización de la percepción, pues el presente trabajo de investigación tiene como base entender cuál es la percepción que tienen los colaboradores de Fetrabuv frente al clima en la organización.

Robbins et. Al (2017) entiende la percepción como un proceso en el cual los individuos interpretan y organizan las impresiones sensoriales que estos tienen a fin de significar su ambiente, independientemente de si esta es acorde a la realidad objetiva. La percepción entonces permite a los individuos dar un sentido a su entorno y determina su comportamiento.

Robbins et. Al (2017) esquematiza la percepción en 3 componentes fundamentales: factores de la situación, factores externos y factores internos que se perciben. Los factores de la situación agrupa el tiempo, el entorno de trabajo y el entorno social. Los factores externos agrupan la novedad, el movimiento, sonidos, tamaño, antecedentes, proximidad y la similaridad. Por último, los factores internos agrupan las actitudes, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

En el proceso de percepción se hace entonces una individualización de la realidad donde se generan tanto acuerdos como desacuerdos en el ambiente laboral, es por ello que

desde la cotidianidad la percepción del clima organizacional puede ser cambiante y diferir entre los diferentes colaboradores.

2.1.2. Clima organizacional.

Dado que el presente estudio propone un plan de mejoramiento al clima de Fetrabuv se hace importante dar un concepto sobre lo que es. El plan de mejoramiento se define como un plan que abarca metas, procedimientos y ajustes que se desean desarrollar para el cumplimiento de un objetivo específico. Este es una estrategia que conlleva actividades y acciones para corregir aquellos hallazgos que se identifican en el diagnóstico.

Los referentes teóricos y conceptuales que se presentan, pretenden evidenciar que no existe uniformidad entre los autores sobre clima organizacional. El concepto de clima organizacional aparece por primera vez en la psicología organizacional expuesta por Gellerman (1960), citado por Brunet (2007). Se puede indicar que, frecuentemente se le confunde con otros conceptos, como: cultura organizacional, satisfacción laboral, clima laboral y calidad de vida.

El clima organizacional para algunos autores está conformado por una fusión de dos escuelas de pensamiento, ellas son la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista. La escuela Gestalt se centra en la organización de la percepción donde el todo es diferente a la suma de las partes. En el interior de esta cercanía interactúan dos principios de la percepción del ser humano:

- a. Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
- b. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Para esta escuela los seres humanos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. Por consiguiente, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

La escuela Funcionalista considera el pensamiento y el comportamiento de un ser humano dependiente del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo y su medio. A diferencia de la escuela Gestalt que plantea que el ser humano se adapta a su medio porque no tiene otra opción, la escuela Funcionalista expresa el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado se relaciona con su medio y participa en la determinación del clima de este.

Cuando se aplican estas dos escuelas de pensamiento al estudio del clima organizacional extrapola un elemento en común un elemento de base y es el nivel homeostasis que los seres humanos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Sobre el clima organizacional García (2009), realiza una aproximación teórica, presentando a los siguientes teóricos:

Méndez (2018), manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología con la cual el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Dessler (1976), la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Litwin y Stringer (1968), indican que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambiental es importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Dessler (1976), sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar.

Álvarez (1995), define el clima organizacional como el ambiente d trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad. Gonçalves (1997), considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Chiavenato (2019), arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Goncalves (2000), expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

En concordancia con lo anterior (García (2009) plantea en clima organizacional como “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, y por tanto ,modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (p.48).

2.2.3. Métodos de diagnóstico del clima organizacional

Sobre las herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional García (2009) presenta los siguientes autores:

Méndez (2018) quien expone que la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

García y Bedoya (1997) mencionan que dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Brunet (1987) indica que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

Kolb et al., (1985) citando a Litwin, comenta que el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional (p.47-49).

Sobre el cuestionario de Rensis Likert, García (2009), citando a Dessler (1976), se indica que “el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada:

Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa –efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra (p.50).

Al analizar el modelo Likert, García (2009), indica que “el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar

un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de reorganización” (p.51).

Así mismo García (2009), también presenta el Modelo de Hernán Álvarez Londoño, el cual:

Permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del

Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. (p.53).

García y Zapata (2000), presentan un modelo actualizado y complementado, por medio del cual es posible identificar la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional, permitiendo identificar las causas principales de los resultados encontrados y la formulación del plan de acción que conlleve a una situación de mejora; en concordancia García y Zapata (2008) indican que:

El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información. (p 54-55).

2.2. Marco conceptual

Una vez revisados diferentes instrumentos para la medición de clima organizacional se optó por usar las dimensiones definidas por García y Zapata (2008) para la medición del

clima organizacional en Fetrabuv. El instrumento presenta 27 dimensiones las cuáles se conceptualizan a continuación:

2.2.1. Misión

La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa

2.2.2. Plan estratégico de desarrollo

El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio.

2.2.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos

2.2.4. Comunicación participativa

Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además, representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema.

2.2.5. Infraestructura

La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

2.2.6. cooperación

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

2.2.7. Liderazgo

El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos.

2.2.8. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.

2.2.9. inducción y capacitación

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

2.2.10. Reconocimiento

El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

2.2.11. Motivación

La motivación se refiere al apoyo que brinda la organización a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.

2.2.12. Compensación

La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la Organización.

2.2.13. Desarrollo personal y profesional

El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

2.2.14. Higiene y salud ocupacional

La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.

2.2.15. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Universidad, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.

2.2.16. Autoevaluación

Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Universidad.

2.2.17. Socialización

La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Universidad del Valle.

2.2.18. Balance vida trabajo

El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.

2.2.19. Ética

La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

2.2.20. Normas

Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

2.2.21. Procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.

2.2.22. Libre asociación

La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Universidad.

2.2.23. solución de conflictos

La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.

2.2.24. Identidad

La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Universidad.

2.2.25. Grupos informales

Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Universidad, formados naturalmente por el entorno laboral, por

voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores

2.2.26. Trabajo en equipo

Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Universidad, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

2.2.27 información

La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Universidad del Valle.

2.3. Marco contextual

Como parte del marco contextual a continuación se presenta la reseña histórica, naturaleza, objeto social, valores, misión, visión y estructura organizacional del fondo de empleados y trabajadores de la Universidad del Valle.

2.3.1. Reseña histórica

De acuerdo con lo expuesto por FETRABUV (2014), su constitución se ubica en el año de 1964, momento en el cual José María Rivas y Sergio Ríos, trabajadores de la Universidad del Valle, se interesan por el cooperativismo buscando con ello, el bienestar de la comunidad trabajadora. Con el total respaldo de la Universidad del Valle, estudiaron por 18 meses cooperativismo y economía solidaria en la Universidad Obrera dedicándose a estimular el ahorro entre los trabajadores que en principio fue un aporte quincenal de 2 pesos.

Diez años después, el fondo se denominaba FONTRABUV, es reconocida mediante persona Jurídica según resolución No. 00333 del 26 de marzo de 1973 por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas “DANCOOP” de Santiago de Cali. En 1987, su

cobertura se extiende a empleados y docentes de la Universidad, pues hasta ese momento el Fondo era para trabajadores sindicalizados, de tal forma que cambia su razón social denominándose Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle “FETRABUV”.

En el año 1994, FETRABUV, extiende sus servicios a los contratistas de la Universidad del Valle, posibilitando así, el acceso a toda forma de contratación laboral que ofrece la Institución Universitaria, logrando dar mayor cobertura a sus asociados con el esfuerzo, aporte y compromiso de quienes lo conforman, junto a su claro sentido de Responsabilidad Social. Fue inscrita en la Cámara de Comercio mediante certificado del 27 de diciembre de 1996.

2.3.2. Naturaleza

FETRABUV, es una persona jurídica de derecho privado, organización de la economía solidaria, de integración democrática y participativa asociativa sin ánimo de lucro, de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, para todos los efectos legales y estatutarios, el aporte social mínimo e irreducible será equivalente a 630 SMMLV. Regida por el decreto 1481 de 1989 reformado por la ley 1391 de 2010 y por otras disposiciones generales como la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998 y demás disposiciones reglamentarias emanadas de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Igualmente se rige por los estatutos que son aprobados por la Asamblea, los principios de la economía solidaria, fines, Valores y la doctrina. Entidad de primer grado de supervisión, conforme a resolución 2306 de diciembre 23 de 2004, expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La duración de FETRABUV será definida, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse en cualquier tiempo en forma y términos previstos por la ley, por las causales legales, estatutarias y reglamentarias.

FETRABUV tiene su domicilio principal en la Calle 13 No,100-00, Universidad del Valle, bajos de la Cafetería Central; cuenta con una sede en la carrera 36 No. 4 A 30 del barrio San Fernando, ambas en la ciudad de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, Republica de Colombia, pero su ámbito de operaciones comprende el territorio Nacional y podrá abrir oficinas en otras ciudades del país donde la Universidad del Valle tenga seccionales.

2.3.3. Objeto social

FETRABUV tiene como objeto social y prioritario la prestación de los servicios de ahorro y crédito con sentido social y solidario, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y su familia, además de formar y estimular la práctica en los valores cooperativos y solidarios; promover la creación de formas asociativas y empresariales con profundo sentido de responsabilidad social; educar y trabajar porque las políticas estén en comunión con el cuidado del medio ambiente y facilitar el acceso a servicios de bienestar social. Para el cumplimiento del objeto social, se trabajará con los mejores estándares de eficiencia, eficacia, transparencia y calidad.

Para el cumplimiento del objeto social FETRABUV (2014), tiene en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Prestar servicio social y solidario a través de fomentar en el asociado el ahorro, así como ofrecer el servicio de crédito, ambos en sus diferentes modalidades y

condiciones, a través de la ayuda mutua, con el fin de contribuir a elevar la calidad de vida y satisfacción de las necesidades económicas y sociales.

- Mantener una política administrativa de racionalización del gasto y eficiencia del costo, construyendo indicadores de gestión interno y retomando los indicadores de la política macroeconómica y social, con los cuales se realice la medición constante de los resultados, a fin de que los servicios de ahorro y crédito sean competitivos frente al sistema financiero y en particular frente al sector solidario, contribuyendo a elevar la calidad de vida de los asociados.
- Invertir los recursos de los fondos de obligación legal según lo ordene la ley y aquellos que correspondan con los excesos de liquidez, una vez cumplido los requerimientos que establece el objeto social, en inversiones, preferiblemente en su orden en entidades del sector solidario, estatal o financiero, previa autorización de la junta Directiva. La entidad escogida debe de cumplir con los siguientes requerimientos: seguridad de acuerdo con el nivel de calificación de riesgo y vigilancia, disponibilidad, confianza y rentabilidad de acuerdo con los parámetros que regule el sector.
- Garantizar que todas las operaciones que se realicen en FETRABUV cumplan con la declaración del origen lícito de los recursos para lo cual la Administración, la Junta Directiva y los organismos de control, establecerán mecanismos idóneos para prevenir, detectar y evitar el ingreso de recursos ilícitos, mediante la implementación de la normatividad entorno al tema, el cumplimiento de la Ley.
- Estimular los lazos de solidaridad y compañerismo entre los asociados y su familia, fundados en los principios y fines básicos de la economía solidaria.

- Ofrecer programas de bienestar social financiados con los excedentes de cada vigencia fiscal.
- Desarrollar el concepto de solidaridad de manera prioritaria con los grupos de asociados más vulnerables, tales como el adulto mayor, que viva solo, los que se encuentren con enfermedades denominadas de alto costo, los de menor ingreso y los asociados afectados por desastres naturales.
- Establecer como política permanente la formación y la educación de sus asociados, propiciando la aprehensión de los principios y fines de la economía solidaria.
- Estimular la creación de empresas asociativas.
- Propiciar la vinculación de FETRABUV con su entorno, en la práctica de la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

2.3.4. Misión

Generar bienestar social de alto impacto a la sociedad y su grupo familiar, promoviendo el mejoramiento de su calidad, a través del ofrecimiento de servicios de ahorro y crédito.

2.3.5. Visión

Ser la mejor alternativa socioeconómica con responsabilidad social, reconocida por su solidez y calidad en la prestación de los servicios.

2.3.6. Valores

Ayuda mutua: es la capacidad que tienen los asociados de FETRABUV de trabajar juntos alrededor de un interés u objetivo para lograr un beneficio común.

Responsabilidad: es el nivel de cumplimiento de la actividad, para el logro de metas que deben tener directivos, empleados y asociados, sintiendo un compromiso

moral que los obliga a tomar decisiones orientadas al cumplimiento de las metas, a asumir sus responsabilidades y responder ante quien corresponda.

Responsabilidad social: es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, y ambiental, que estamos obligados a retribuir los mismos de FETRABUV a la sociedad y a nosotros mismos.

Democracia: todos los asociados de FETRABUV son los mismos directivos y su relación establecida mediante mecanismos de participación basada en el respeto a la dignidad humana, a la lealtad y a los derechos de todos y cada uno de los miembros.

Igualdad: es el reconocimiento justo, a que tienen derecho todos los asociados, de tener las mismas prioridades individuales de acceder a los servicios y beneficios de la entidad.

Solidaridad: es el conjunto de intereses, sentimientos, propósitos que conforman el lazo social que une a los asociados de FETRABUV, para alcanzar la solución a sus problemas, su desarrollo y bienestar de sus familias.

Honestidad: es la cualidad caracterizada por la rectitud e integridad con la cual los asociados, directivos y empleados de FETRABUV deben proceder en el actuar, respetando por sobre todas las cosas las normas que lo rigen y lo que consideran como correcto y adecuado.

Transparencia: toda la labor administrativa y de dirección de FETRABUV, se realizará con los principios y valores y se comunicará a los asociados sin deformaciones, ni ocultamientos.

Esfuerzo propio: es la motivación la fuerza de voluntad que deben de tener los miembros de FETRABUV con el fin de alcanzar metas previstas.

FETRABUV (2014), ha establecido la siguiente política de calidad.

FETRABUV ha realizado esfuerzos para lograr el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad, bajo los principios de solidaridad, igualdad y equidad para los asociados y de este modo proporcionar beneficios y satisfacer para ellos a través de las diferentes líneas de crédito, servicios de ahorro, actividades de bienestar social que permitan mejorar la calidad de vida de los asociados y su grupo familiar, contando siempre con un recurso humano competente y comprometido. A continuación, se presentan los objetivos de calidad:

Lograr la satisfacción de los asociados.

Contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y familiares a través de soluciones crediticias.

Generar en el asociado sentido de pertenencia y compromiso.

Contar con recurso humano competente y comprometido.

2.3.7. Estructura organizacional.

La estructura organizacional de FETRABUV está constituida por la asamblea general de delegados que es el máximo órgano de dirección, elige el Revisor Fiscal, la Junta Directiva, El Comité de Control Social, El Comité de Apelaciones y El Comité Disciplinario.

La Junta Directiva es el órgano de dirección y administración permanente y responsable de la Dirección General de los negocios y operaciones del fondo, asesorado

por el Comité de Riesgo y Liquidez y Evaluación de Cartera que son de carácter obligatorio y el Comité de Planeación. Descendiendo en orden vertical aparece el Gerente General es el Representante Legal, responsable de la operación administrativa, financiera, de la prestación del servicio, liderando la planeación y el desarrollo de FETRABUV en función del cumplimiento del objeto social. Dependiendo de la Gerencia General se encuentran los Coordinadores Administrativos y Financieros. (ver ilustración No. 2). Cabe destacar que en el momento de aplicar el estudio FETRABUV cuenta con 16 empleados, de los cuales participaron 14 empleados. Un empleado no participó por que estaba incapacitado y por otro lado se decidió no aplicarlo a la gerente.

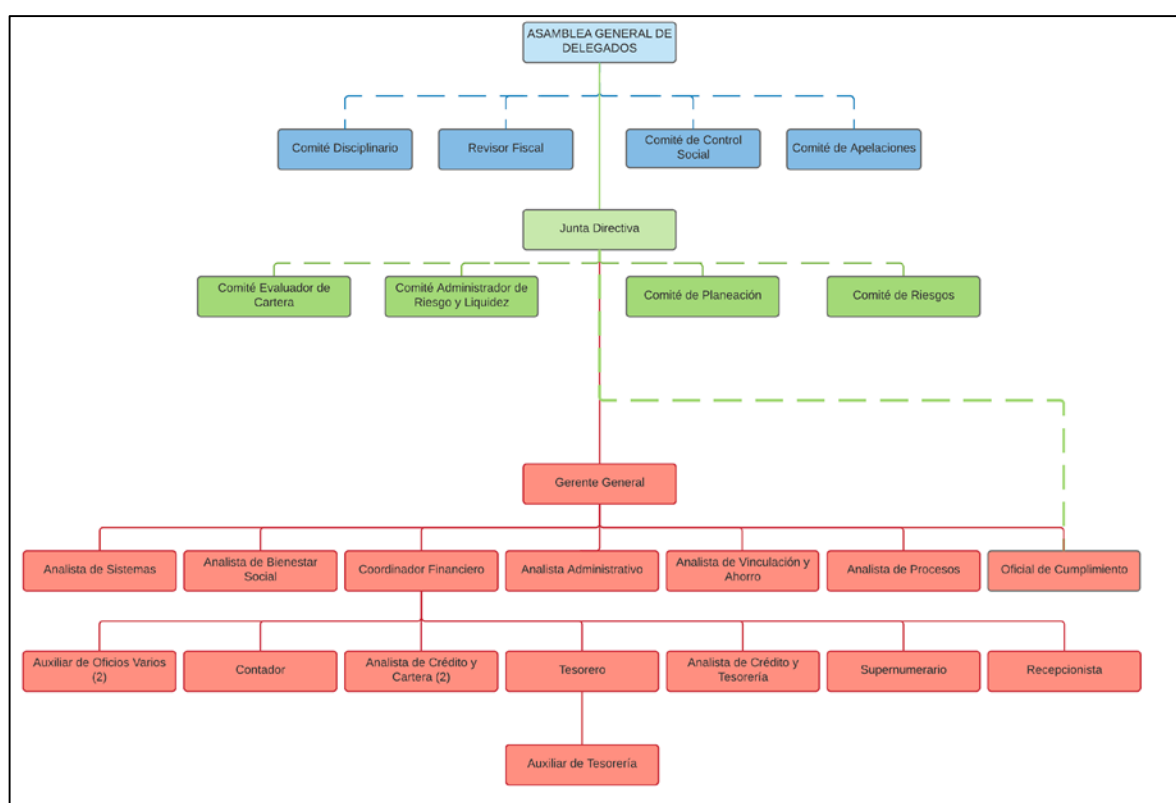


Ilustración 2: Estructura organizacional de FETRABUV

Fuente: FETRABUV (2014)

3. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN FETRABUV

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó un instrumento que constaba de 27 dimensiones a analizar en materia de clima organizacional. Cada una de estas dimensiones tenía una escala de 1 a 10 que medía el grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores de Fetrabuv en cada uno de los puntos estudiados. Si el colaborador respondía que no estaba completamente satisfecho con la dimensión (es decir respondía a la escala con un valor inferior a 10), este indicaba la o las variables que conllevaban a su insatisfacción.

El instrumento se aplicó a 14 trabajadores de Fetrabuv y se obtuvieron los siguientes resultados en cada una de las dimensiones:

3.1. Dimensión 1 Misión

Tabla 1: *Misión*

Variables	F	%
a. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	0	0%
b. No me interesa conocerlos, ni identificar como apporto a ellos	0	0%
c. Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales	2	14%
d. No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales	1	7%
e. Contribuyo plenamente al desarrollo de la misión	11	79%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,3$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

Para la dimensión 1 el promedio de la escala fue de 9,3. El 14 % de los encuestados considera que desde su cargo no aportan a ninguno de los ejes esenciales, y el 79 % dice contribuir plenamente al desarrollo de la misión.

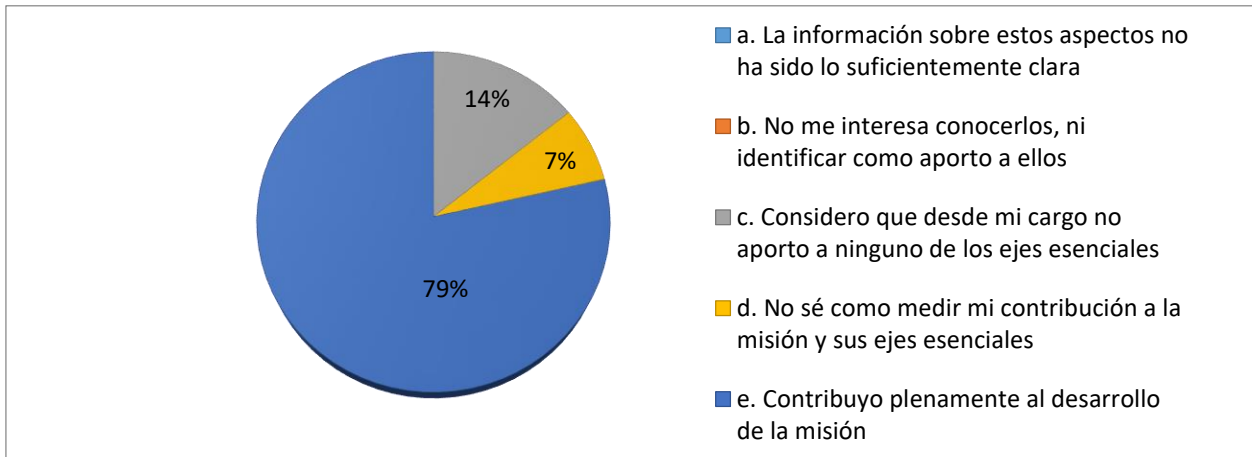


Ilustración 3: resultados obtenidos en la dimensión misión

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

3.2. Dimensión 2. Plan estratégico de Desarrollo

Tabla 2: Plan estratégico de Desarrollo

Variables	F	%
a. Nunca, ni aún en el periodo de inducción me han informado al respecto	0	0%
b. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara	0	0%
c. No conozco el plan estratégico	0	0%
d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no nos comunican	3	21%
e. Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente	1	7%
f. No me interesa conocerlos	0	0%
g. Conozco plenamente la visión, la misión y las políticas de la empresa	10	71%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 2 el promedio de la escala fue de 9. El 21 % de los encuestados afirma que con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no les comunican, mientras que el 71 % expresa que conoce plenamente la visión, la misión y las políticas de la empresa.

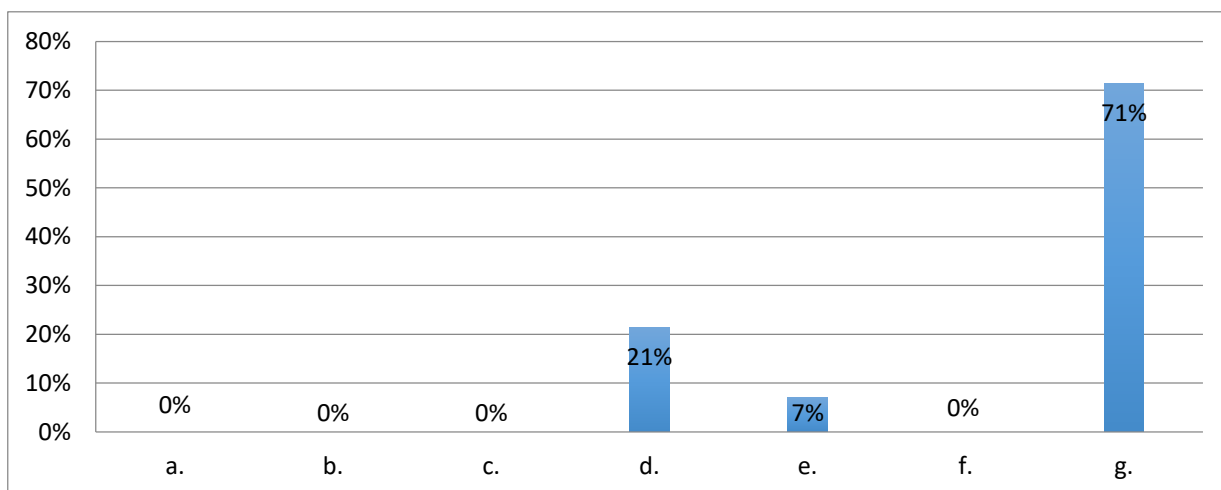


Ilustración 4: resultados obtenidos en la dimensión plan estratégico de desarrollo

3.3. Dimensión 3. Estructura Organizacional.

Tabla 3: Estructura Organizacional.

Variabes	F	%
a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	0	0%
b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.	0	0%
c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	0	0%
d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre áreas.	0	0%
e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).	0	0%
f. Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	1	7%
g. La estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización. de procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa.	13	93%
Total	14	100%

$\bar{x}=9,4$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

Para la dimensión 3 se obtiene un promedio en la escala de 9,4. El 7 % considera que hay demasiada centralización en la toma de decisiones, mientras que el 93 % afirma que la estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa.

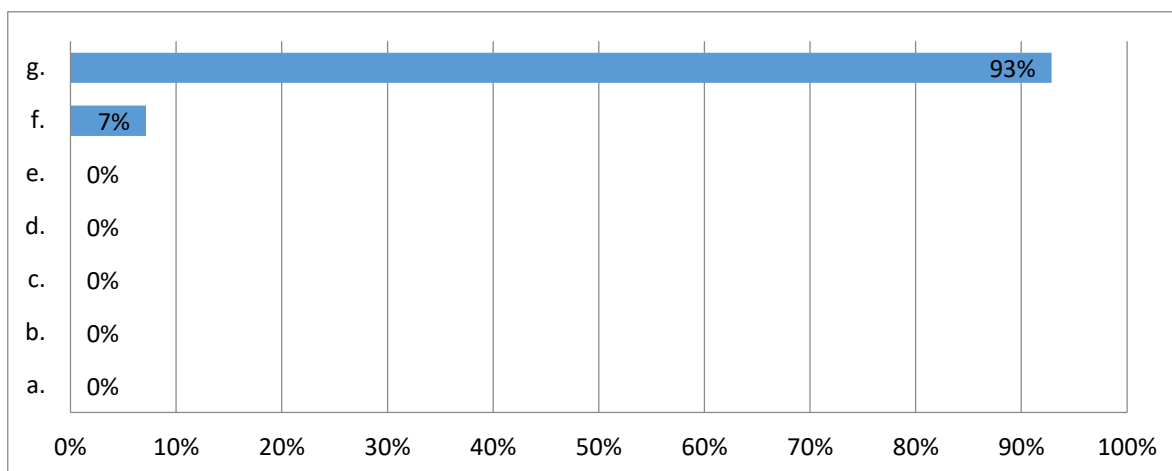


Ilustración 5: resultados obtenidos en la dimensión estructura organizacional

3.4. Dimensión 4. Comunicación participativa

Tabla 4: Comunicación participativa

Variables	F	%
a. Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	0	0%
b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión		0%
c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	2	14%
d. Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	1	7%
e. Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones	0	0%
f. Tengo la oportunidad de informarme en forma oportuna y objetiva, haciendo parte de la toma de decisiones	11	79%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,5$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la cuarta dimensión se obtiene un promedio en la escala de 9,5. El 14 % de los encuestados considera que se le brinda información adecuada y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no toma parte en las decisiones mientras que el 79 % expresa que tiene la oportunidad de informarse en forma oportuna y objetiva, haciendo parte de la toma de decisiones.

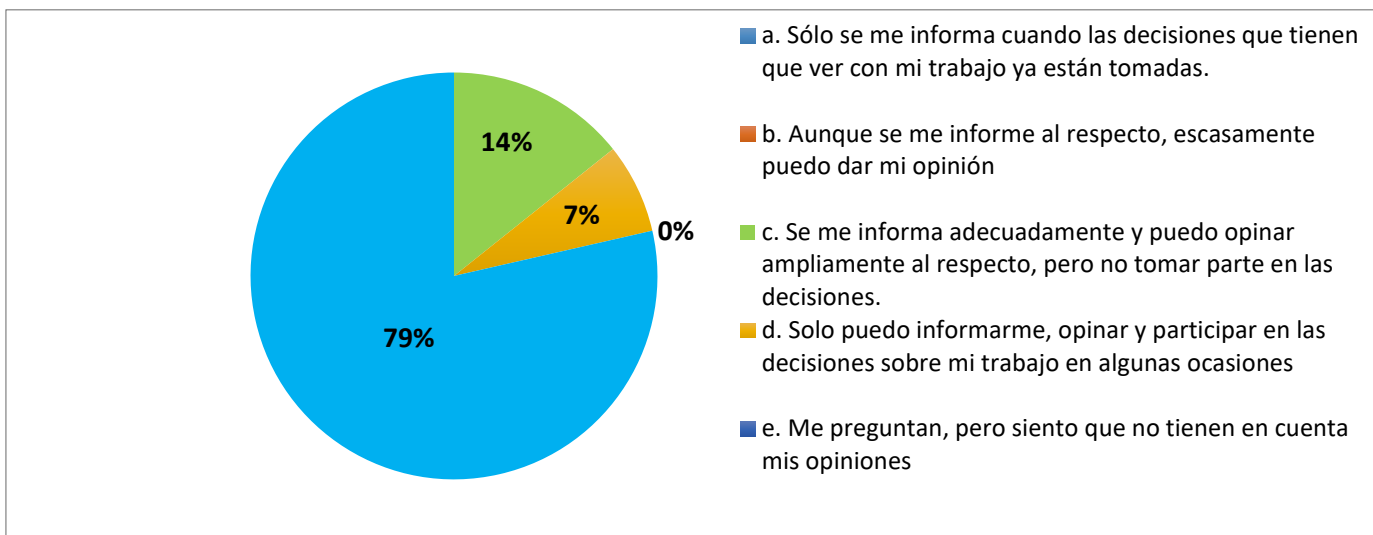


Ilustración 6: resultados obtenidos en la dimensión comunicación participativa

3.5. Dimensión 5 Infraestructura.

Tabla 5: Infraestructura.

Variables	F	%
a. Las instalaciones no son seguras	0	0%
b. Las instalaciones no son funcionales	0	0%
c. Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria	0	0%
d. Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	0	0%
e. No hay preocupación en Fetrabuv por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos	0	0%
f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	1	7%
g. La infraestructura es la adecuada para trabajar con comodidad, calidad, creatividad y productividad	13	93%
Total	14	100%

$\bar{x}=9,7$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la quinta dimensión se obtiene un promedio de 9,7 en la escala. El 7 % de los encuestados afirma que la distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades, mientras que el 93 % menciona que la infraestructura es la adecuada para trabajar con comodidad, calidad, creatividad y productividad.

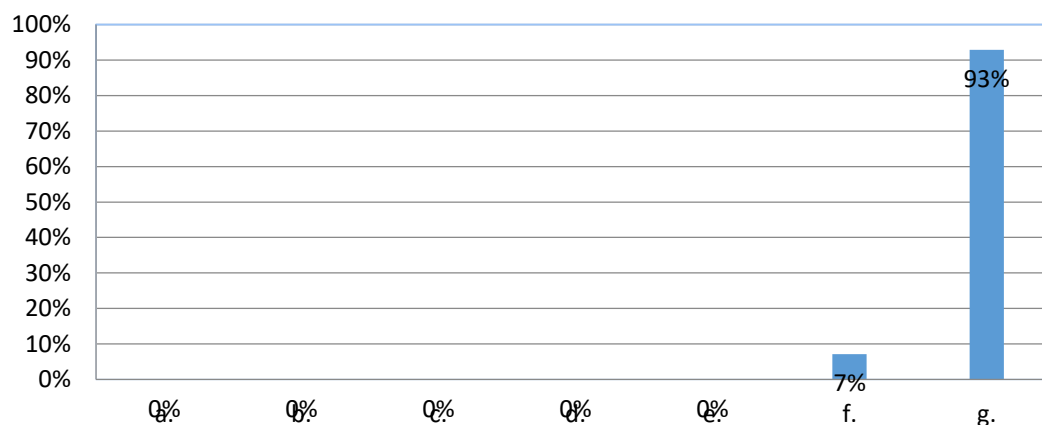


Ilustración 7: resultados obtenidos en la dimensión infraestructura

3.6. Dimensión 6. Cooperación

Tabla 6: *Cooperación*

Variables	F	%
a. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	0	0%
b. Cada área quiere lograr lo mejor para si, olvidándose del todo organizacional	0	0%
c. En general, los intereses de las personas priman sobre los de Fetrabuv	0	0%
d. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo	0	0%
e. La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación	0	0%
f. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	1	7%
g. Hay una cooperación efectiva entre las áreas y las partes	13	93%
Total	14	100%

$\bar{x}=9,6$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 6 se obtiene un promedio en la escala de 9,6. El 7 % de los encuestados afirma que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes, mientras que el 93 % dice que Hay una cooperación efectiva entre las áreas y las partes.

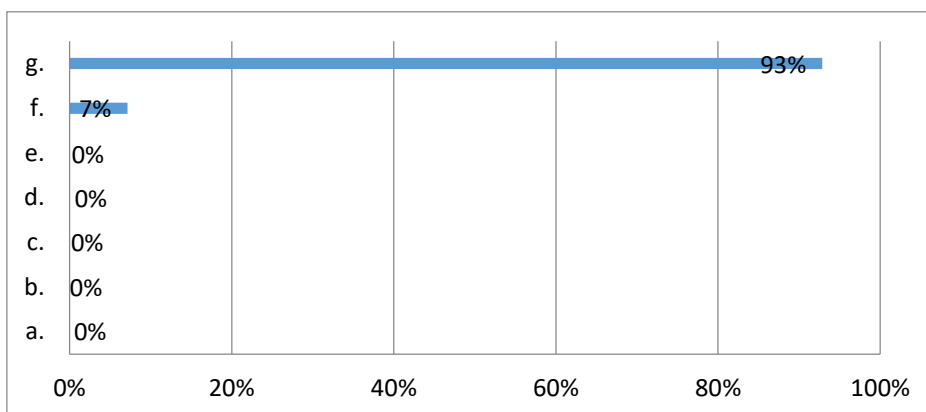


Ilustración 8: resultados obtenidos en la dimensión cooperación

3.7. Dimensión 7. Liderazgo

Tabla 7: *Liderazgo*

Variables	F	%
a. La gerencia no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	0	0%
b. La gerencia tiene demasiadas personas a cargo.	1	7%
c. La gerencia simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el	0	0%
d. contrario tienden a desmotivarnos	0	0%
e. La gerencia presta muy poca atención a nuestras ideas.	0	0%
f. La gerencia tiende más a una rutina que al cambio.	1	7%
g. La gerencia es creativa, asequible, creativa, orientadora e impulsadora.	13	87%
Total	15	100%

$\bar{x}=9,7$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 7 se obtiene un promedio en la escala de 9,7. El 7 % de los encuestados considera la gerencia tiene demasiadas personas a cargo, un 7 % menciona que la gerencia tiende más a una rutina que al cambio; mientras que el 87 % dice que la gerencia es creativa, asequible, creativa, orientadora e impulsadora.

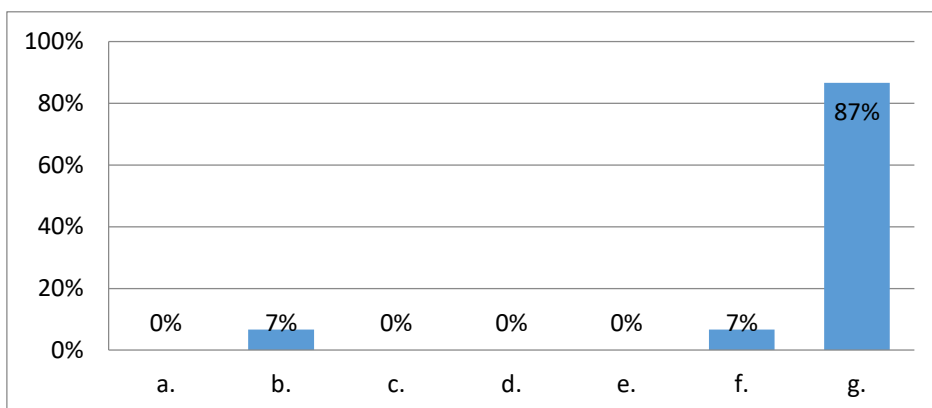


Ilustración 9: resultados obtenidos en la dimensión liderazgo

3.8. Dimensión 8. Relaciones interpersonales

Tabla 8: Relaciones interpersonales

Variables	F	%
a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	0	0%
b. Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	1	6%
c. Falta solidaridad y apoyo entre las personas	2	12%
d. Falta cordialidad en el trato.	1	6%
e. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	1	6%
f. Hay barreras entre los estamentos.		0%
g. La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones	1	6%
h. Las relaciones interpersonales en Fetrabuv son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes.	11	65%
Total	17	100%

$$\bar{x}=9,1$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

Para la dimensión 8 el promedio de la escala fue de 9,1. El 65 % de los encuestados afirma que las relaciones interpersonales en Fetrabuv son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes y el 12 % expresa que hace falta solidaridad y apoyo entre las personas.

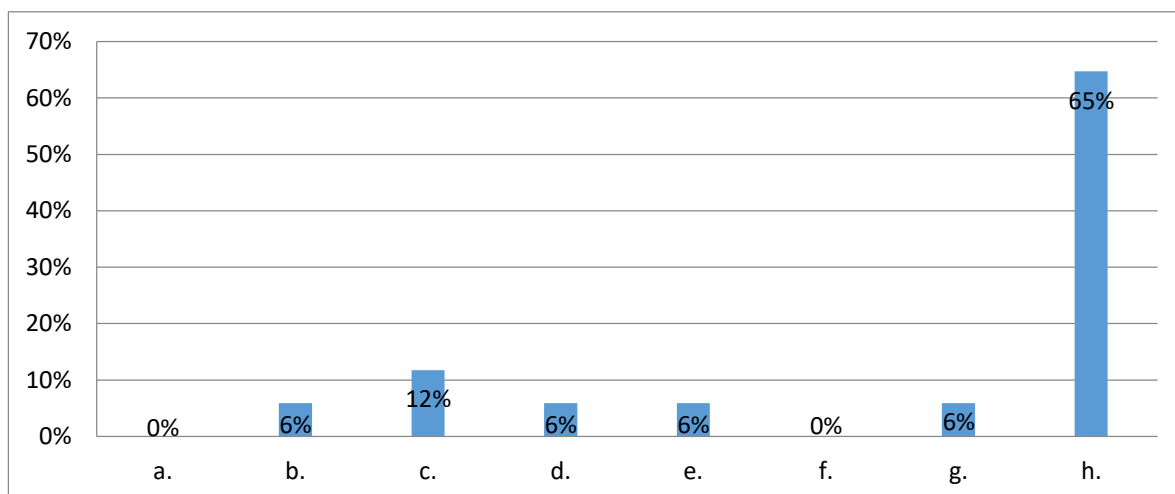


Ilustración 10: resultados obtenidos en la dimensión relaciones interpersonales

3.9. Dimensión 9. Inducción y capacitación

Tabla 9: Inducción y capacitación

Variables

a. No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores	1	7%
b. No recibí inducción al ingresar a la Fetrabuv	0	0%
c. Fetrabuv tienen procesos de inducción pero no son adecuados	1	7%
d. Los procesos de inducción en Fetrabuv son los adecuados.	12	86%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,5$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 9 el promedio de la escala es de 9,5. El 86 % de los encuestados afirma que los procesos de inducción en Fetrabuv son los adecuados; mientras que el 7 % menciona no hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores que; y por último existe un 7 % de encuestados que afirma que Fetrabuv tiene procesos de inducción pero no son adecuados.

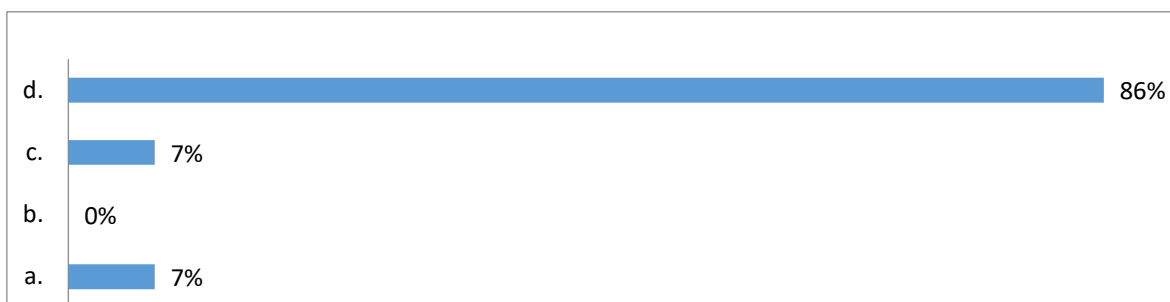


Ilustración 11: resultados obtenidos en la dimensión inducción y capacitación

3.10. Dimensión 10. Reconocimiento

Tabla 10: *Reconocimiento*

Variables	F	%
a. No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en Fetrabuv No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de Fetrabuv	0	0%
b. A Fetrabuv no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores	2	13%
c. Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de Fetrabuv.	0	0%
d. Se valora y se reconoce el trabajo destacado en Fetrabuv.	1	7%
e. Se valora y se reconoce el trabajo destacado en Fetrabuv.	12	80%
Total	15	100%

$$\bar{x}=9,3$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 10 se obtiene un promedio en la escala de 9,3. El 80 % de los encuestados afirma que se valora y se reconoce el trabajo destacado en Fetrabuv y el 13 % menciona que No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de Fetrabuv.

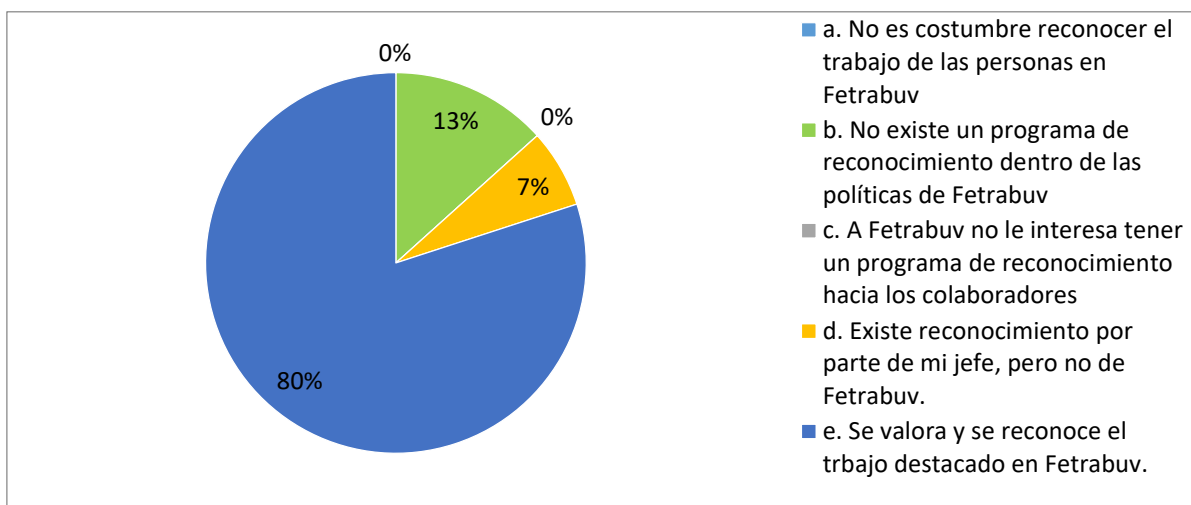


Ilustración 12: resultados obtenidos en la dimensión reconocimiento

3.11. Dimensión 11. Motivación

Tabla 11: *Motivación*

Variables	F	%
a. Fetraubuv no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores	0	0%
b. Fetraubuv no presta interés ni apoyo a sus colaboradores en su puesto de trabajo	0	0%
c. Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.) no me motivan	1	7%
d. En general, las condiciones laborales de Fetraubuv son inadecuadas y no son motivantes.	0	0%
e. Fetraubuv genera mecanismos de motivación que estimulen el buen desempeño	13	93%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,8$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 11 se obtiene un promedio en la escala de 9,8. El 93 % de los encuestados afirma que Fetraubuv genera mecanismos de motivación que estimulen el buen desempeño, mientras que un 7 % expone que su puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.) no le motiva.

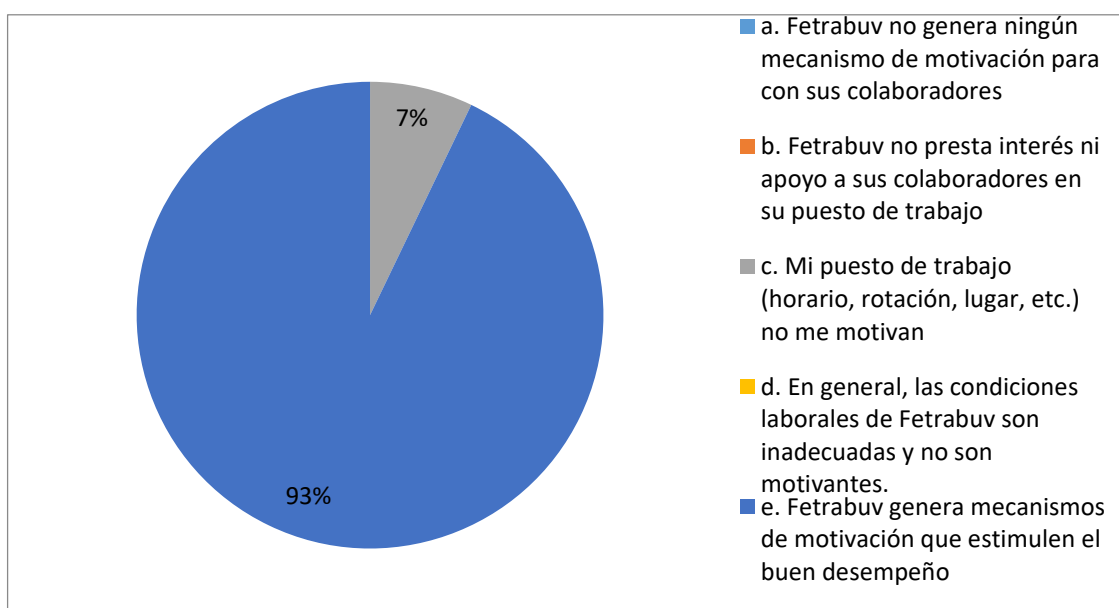


Ilustración 13: resultados obtenidos en la dimensión motivación

3.12. Dimensión 12. Compensación

Tabla 12: *Compensación*

Variables	F	%
a. La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	2	13%
b. Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	0	0%
c. Fetrabuv no ha dado a conocer el plan de compensación	1	6%
d. No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	3	19%
e. La compensación que recibo es justa retribución por mi trabajo	10	63%
Total	16	100%

$$\bar{x}=9,3$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 12 se obtiene un promedio en la escala de 9,3. El 63 % de los encuestados afirma que la compensación que recibe es justa retribución por su trabajo, mientras que el 19 % expone que No conoce el plan de compensación acorde a su cargo. Por otro lado, el 13 % asegura que la compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.

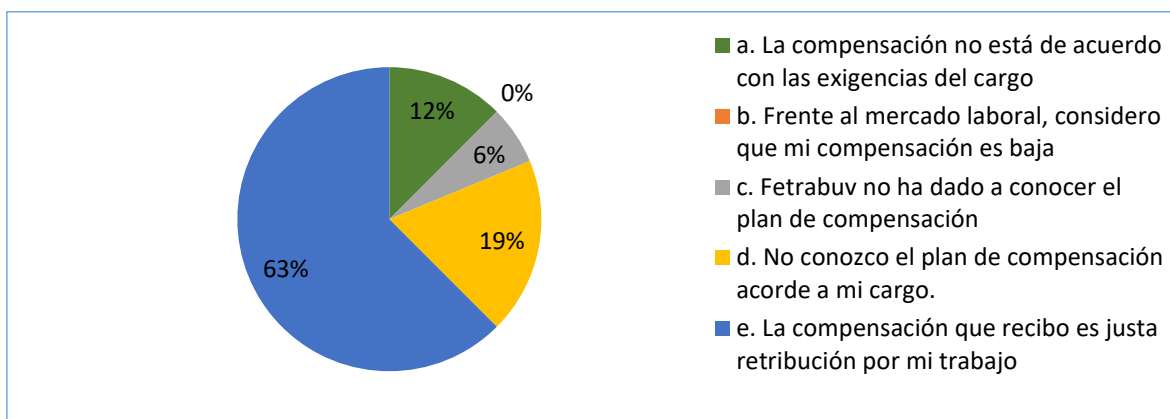


Ilustración 14: : resultados obtenidos en la dimensión compensación

3.13. Dimensión 13. Desarrollo personal y profesional.

Tabla 13: *Desarrollo personal y profesional.*

	F	%
a. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas	0	0%
b. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horarios de trabajo	0	0%
c. A Fetrabuv el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores no parece preocuparle	0	0%
d. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional	0	0%
e. Fetrabuv estimula mi formación personal y mi desarrollo profesional	14	100%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,9$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 13 se obtiene un promedio de escala de 9,9. El 100 % de los encuestados afirma que Fetrabuv estimula su formación personal y mi desarrollo profesional.



Ilustración 15: : resultados obtenidos en la dimensión desarrollo personal y profesional

3.14. Dimensión 14. Higiene y salud ocupacional

Tabla 14: *Higiene y salud ocupacional*

Variable	F	%
a. Fetrabuv no ha divulgado nada al respecto En Fetrabuv no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los	0	0%
b. riesgos profesionales Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de	0	0%
c. trabajo No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y	0	0%
d. controlar los factores de riesgo existentes en Fetrabuv Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de	0	0%
e. riesgo existentes en Fetrabuv, pero su funcionamiento no es el adecuado.	1	7%
f. Hay adecuados mecanismos que aseguran una adecuada higiene ocupacional	13	93%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,8$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 14 se obtiene un promedio de escala de 9,8. El 93 % afirma que hay adecuados mecanismos que aseguran una adecuada higiene ocupacional, mientras que el 7 % dice que sí existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en Fetrabuv, pero su funcionamiento no es el adecuado.

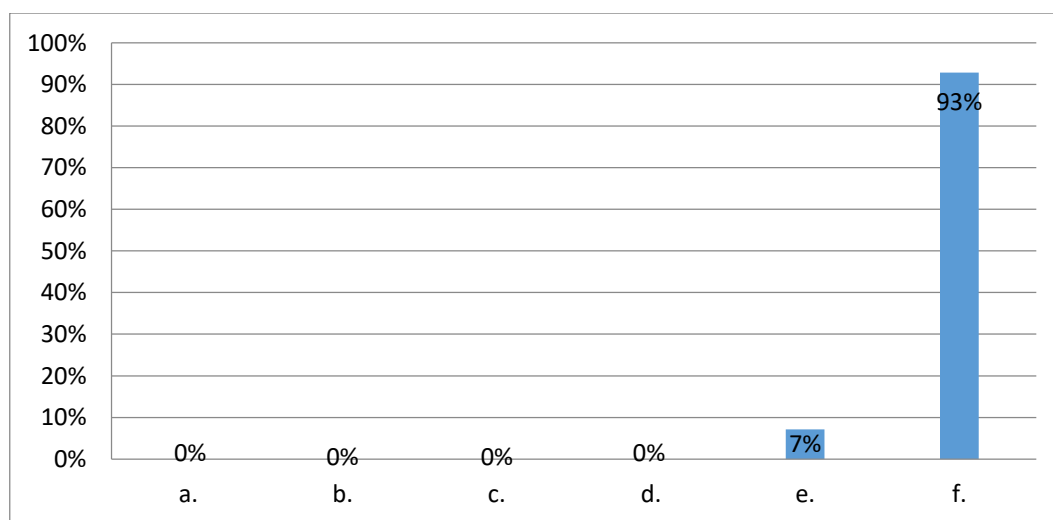


Ilustración 16: : resultados obtenidos en la dimensión higiene y salud ocupacional

3.15. Dimensión 15. Evaluación del desempeño

Tabla 15: *Evaluación del desempeño*

Variable	F	%
a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	1	7%
b. Falta objetividad en la evaluación	1	7%
c. La evaluación no se hace en el momento oportuno	0	0%
d. La evaluación no es imparcial	1	7%
e. Más que constructiva, la evaluación es represiva		
f. El sistema de evaluación es objetivo y constructivo	11	79%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,1$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 15 se presenta un promedio de la escala de 9,1. El 79 % afirma que el sistema de evaluación es objetivo y constructivo, mientras que un 7 % dice que la falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada, otro 7 % declara que falta objetividad en la evaluación y otro 7 % asegura que la evaluación no es imparcial.

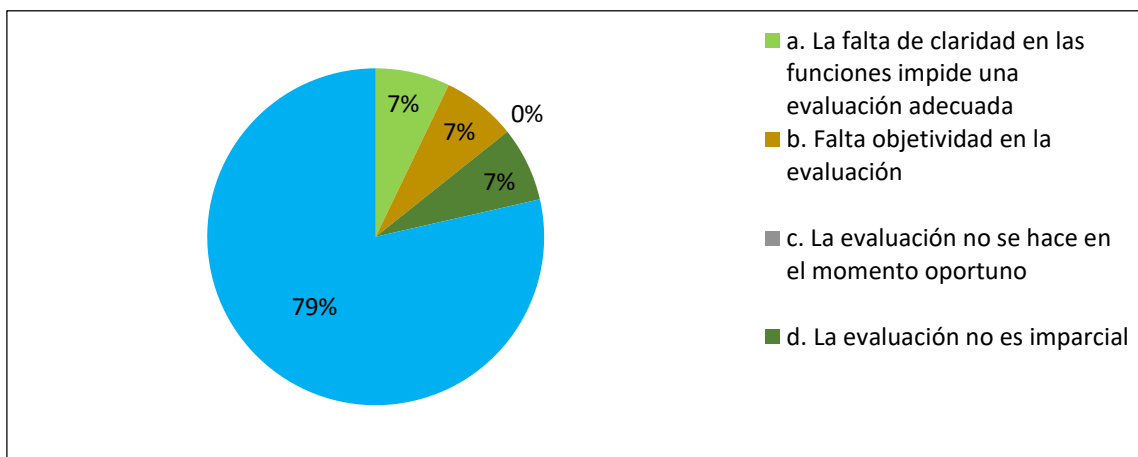


Ilustración 17: resultados obtenidos en la dimensión evaluación del desempeño

3.16. Dimensión 16. Autoevaluación

Tabla 16: Autoevaluación

Variable	F	%
a. Fetrabuv no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	3	21%
b. Existen métodos, pero no me interesa su aplicación	0	0%
c. Los métodos no se han difundido ampliamente	0	0%
d. No me interesa la autoevaluación	0	0%
e. Los métodos de auto evaluación son los adecuados.	11	79%
Total	14	100%

$$\bar{x}=8,6$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 16 se obtiene un promedio de escala de 8,6. El 79 % de los encuestados asegura que los métodos de auto evaluación son los adecuados, mientras que el 21 % afirma que Fetrabuv no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo.

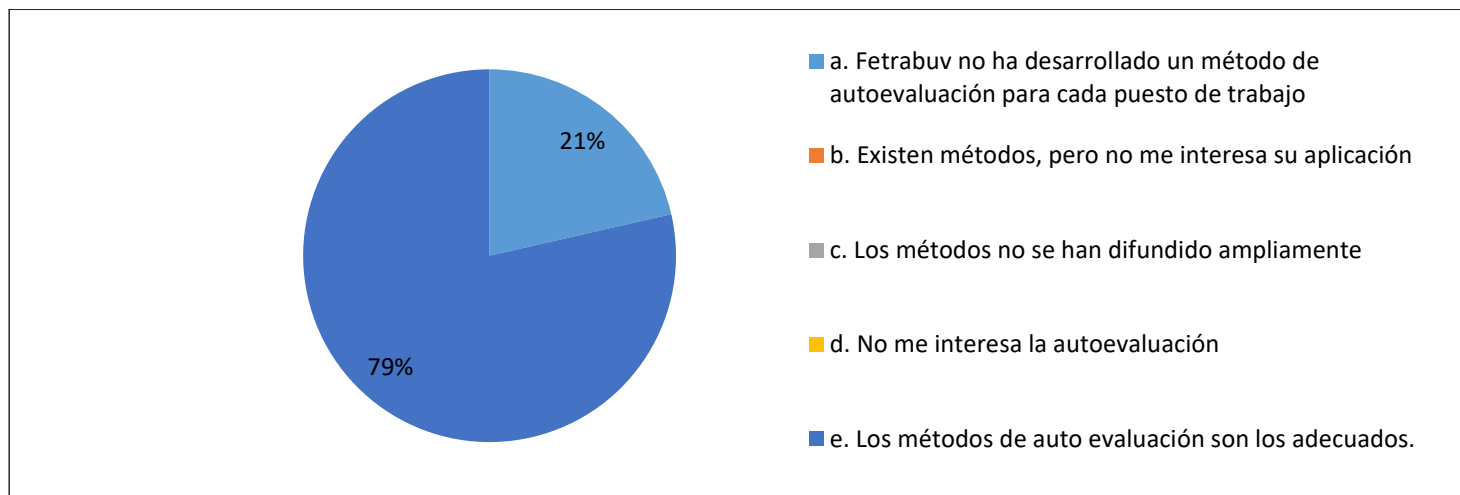


Ilustración 18: : resultados obtenidos en la dimensión autoevaluación

3.17. Dimensión 17. Socialización

Tabla 17: *Socialización*

Variable	F	%
a. Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores	1	7%
b. Fetrabuv tienen procesos de socialización, pero no son los adecuados	0	0%
c. En Fetrabuv se implementan los cambios, pero no nos preparan para ellos.	0	0%
d. Los procesos de socialización son los adecuados	13	93%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,8$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 17 se obtiene un promedio en la escala de 9,8. El 93 % asegura que los procesos de socialización son los adecuados, mientras que un 7 % dice que los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.

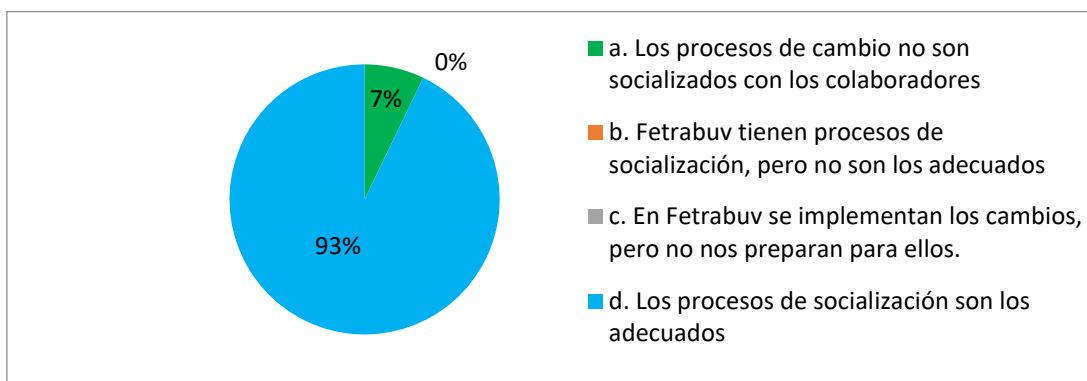


Ilustración 19: resultados obtenidos en la dimensión socialización

3.18. Dimensión 18. Balance vida-trabajo

Tabla 18: *Balance vida-trabajo*

Variable	F	%
a. Fetrabuv no se preocupa por el balance Vida-Trabajo de sus trabajadores	1	7%
b. Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance Vida-Trabajo	1	7%
c. Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta	0	0%
d. Fetrabuv se preocupa por respetar el balance Vida-Trabajo de sus colaboradores	12	86%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,5$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 18 se obtiene un promedio de escala de 9,5. El 86 % de los encuestados asegura que fetrabuv se preocupa por respetar el balance vida-trabajo de sus colaboradores, un 7 % dice que fetrabuv no se preocupa por el balance vida-trabajo de sus trabajadores, y por último, un 7 % expone que los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance vida-trabajo.

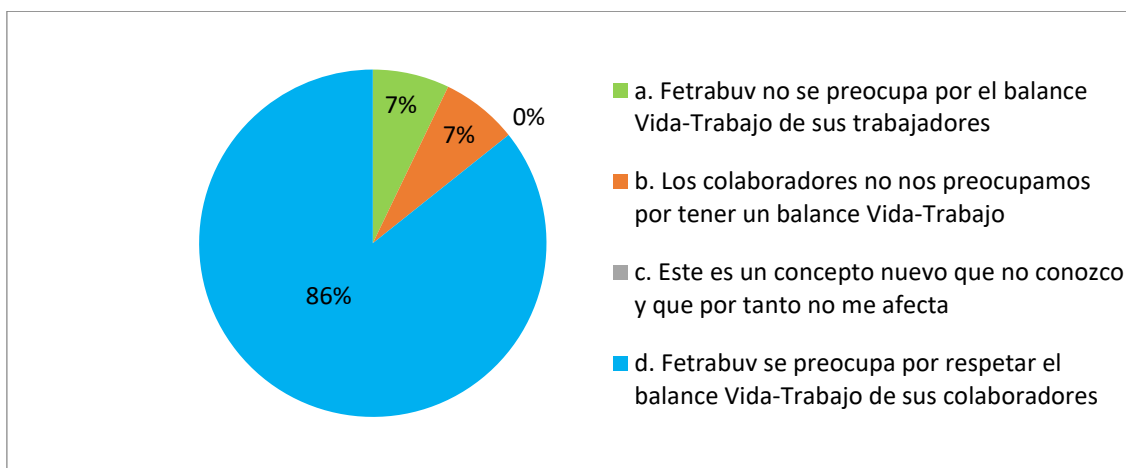


Ilustración 20: resultados obtenidos en la dimensión balance vida trabajo

3.19. Dimensión 19. Ética

Tabla 19: Ética

Variable	F	%	%AC
a. Lo conozco pero no sé cómo se aplica al desarrollo de mi trabajo	0	0%	
b. Solo conozco algunos	2	14%	
c. No se ha difundido ampliamente	0	0%	
d. No conozco el código de ética	0	0%	
e. No me interesa conocerlo			
f. Conozco y aplico los lineamientos éticos de Fetrabuv	12	86%	
Total	14	100%	

$$\bar{x}=9,8$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

Para la dimensión 19 se tiene un promedio de la escala de 9,8. El 86 % de los encuestados asegura que conoce y aplica los lineamientos éticos de Fetrabuv, mientras que un 14 % dice que Solo conozco algunos.

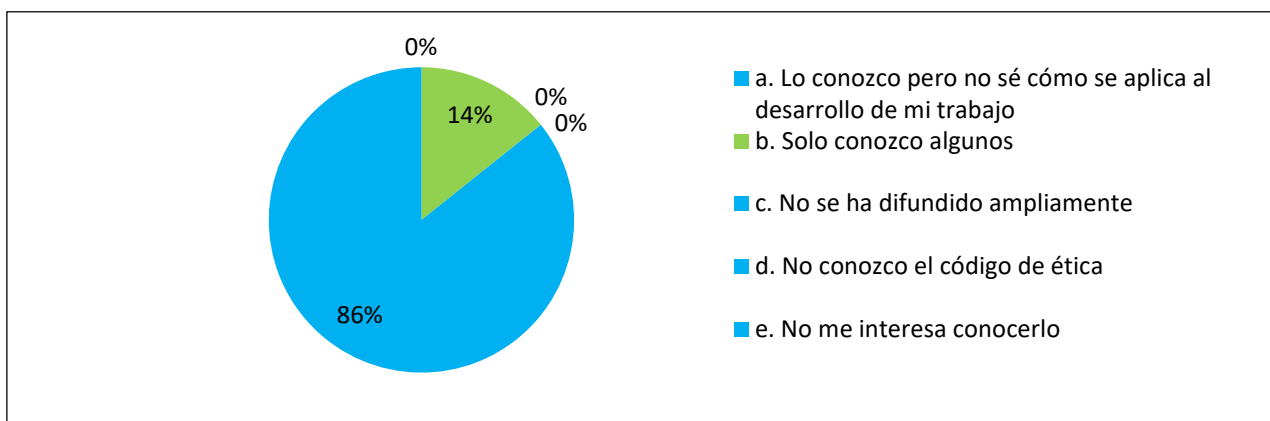


Ilustración 21: resultados obtenidos en la dimensión ética

3.20. Dimensión 20. Normas

Tabla 20: Normas

Variable	F	%
a. Las normas establecidas en Fetrabuv son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo	1	7%
b. Los reglamentos de Fetrabuv no están bien difundidos entre sus colaboradores	1	7%
c. Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora e difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos)	0	0%
d. No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en Fetrabuv	0	0%
e. Conozco y aplico las normas y reglamentos de Fetrabuv	13	87%
		0%
Total	15	100%

$$\bar{x}=9,9$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento.

Para la dimensión 20 se tiene un promedio en la escala de 9,9. El 87 % afirma que conoce y aplica las normas y reglamentos de fetrabuv; un 7 % expone que las normas establecidas en fetrabuv son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo; y un 7 % dice que los reglamentos de fetrabuv no están bien difundidos entre sus colaboradores.

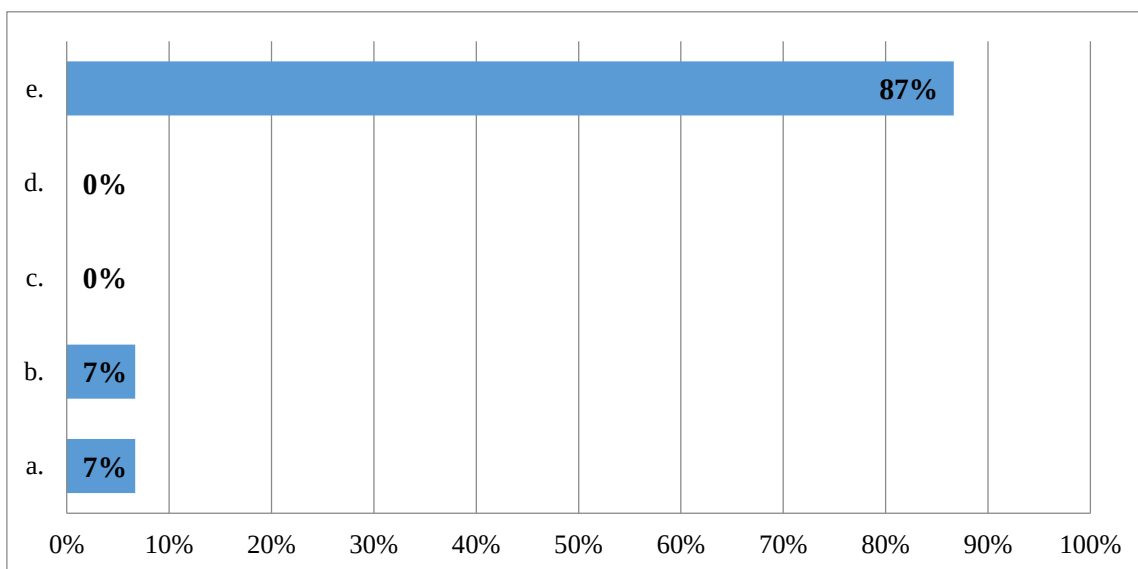


Ilustración 22: resultados obtenidos en la dimensión normas

3.21. Dimensión 21. Procesos y procedimientos

Tabla 21: Procesos y procedimientos

Variable	F	%
a. Fetrabuv no tiene establecidos los procesos y procedimientos	0	0%
b. Fetrabuv no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas	0	0%
c. No conozco a que proceso de Fetrabuv corresponden las actividades que ejecuto	0	0%
d. La falta de claridad sobre lo que se desea lograr n ha contribuido a alcanzar los objetivos	1	7%
e. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	0	0%
f. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	0	0%
g. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	0	0%
h. Existe claridad en los procesos y procedimientos y permiten cumplir con los objetivos estratégicos.	13	93%
Total	14	100%

$$\bar{x}=9,6$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 21 se obtiene un promedio en la escala de 9,6. El 93 % de la población encuestada afirma que existe claridad en los procesos y procedimientos y permiten cumplir con los objetivos estratégicos, el 7 % dice que la falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.

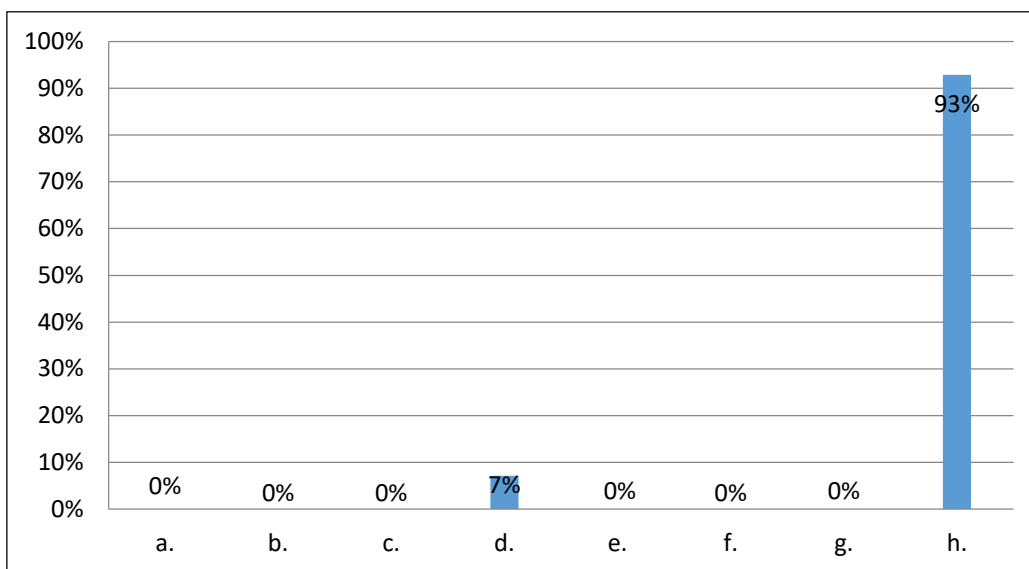


Ilustración 23: resultados obtenidos en la dimensión procesos y procedimientos

3.22. Dimensión 22. Libre asociación

Tabla 22: *Libre asociación*

Variable	F	%
a. Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación	1	6%
b. Fetrabuv impide la libre asociación	1	6%
c. No me interesa asociarme a otros grupos formales	0	0%
d. No hay posibilidad de asociarse a Fetrabuv	3	19%
e. Fetrabuv permite la libre asociación de sus empleados	11	69%
Total	16	100%

$$\bar{x}=8,9$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 22 se obtiene un promedio de escala de 8,9. El 69 % de la población encuestada afirma que Fetrabuv permite la libre asociación de sus empleados, mientras que el 19 % expresa que no hay posibilidad de asociarse a Fetrabuv.

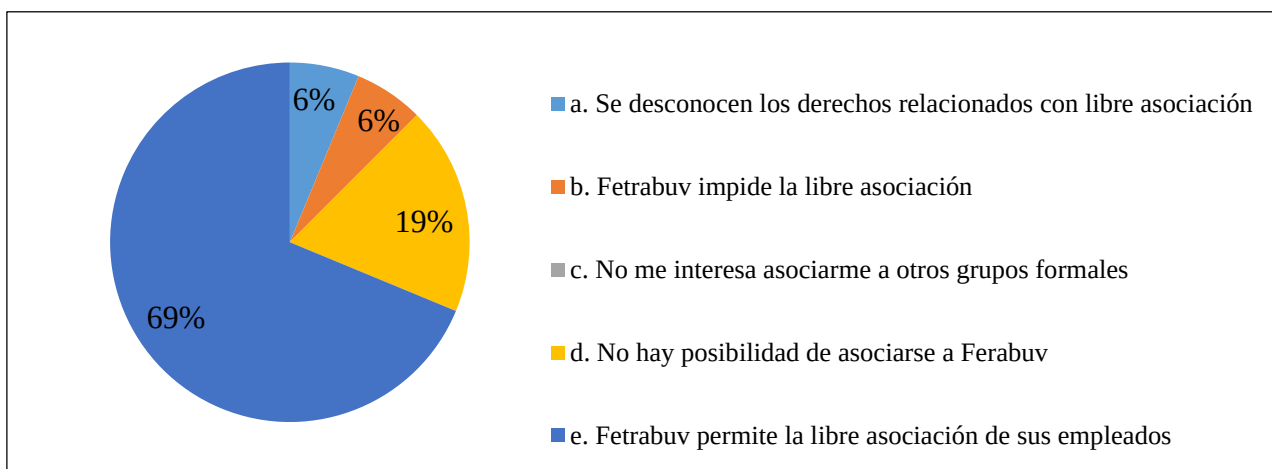


Ilustración 24: resultados obtenidos en la dimensión libre asociación

3.23. Dimensión 23. Solución de conflictos

Tabla 23: Solución de conflictos

Variable	F	%
a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo resuelva	2	13%
b. No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos	0	0%
c. Falta comprensión en el sentido de que los intereses de Fetrabuv, están por encima de cualquier interés individual o sectorial	0	0%
d. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes se impone sobre la otra	2	13%
e. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses		0%
f. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	1	6%
g. Los conflictos que se presentan entre personas y grupos se solucionan fácilmente	11	69%
Total	16	100%

$$\bar{x}=9,3$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 23 se obtiene un promedio en la escala de 9,3. El 69 % considera que los conflictos que se presentan entre personas y grupos se solucionan fácilmente; un 13 % dice que cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes se impone sobre la otra, y otro 13 % expone que en general, la costumbre es dejar que el tiempo resuelva la empresa.

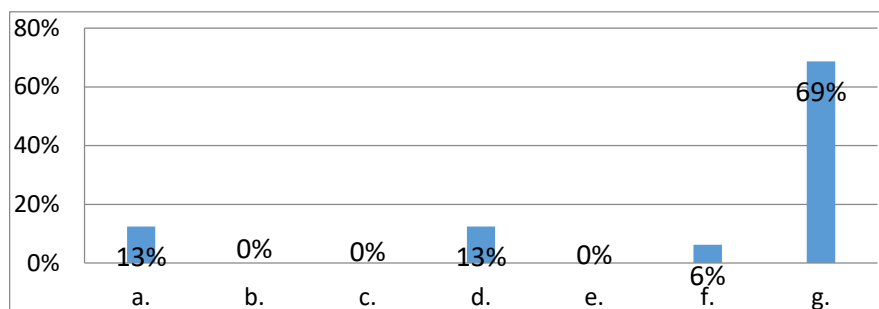


Ilustración 25: resultados obtenidos en la dimensión solución de conflictos

3.24. Dimensión 24. Identidad

Tabla 24: Identidad

Variable	F	%
a. No estoy alienado con la visión, misión y objetivos	0	0%
b. No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de Fetrabuv	0	0%
c. Considero que Fetrabuv no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores	0	0%
d. Considero que Fetrabuv no se preocupa por mejorar la imagen	0	0%
e. Considero que la imagen externa que se tiene de Fetrabuv no ayuda a generar identidad en los colaboradores	0	0%
f. Considero que tengo una alta identidad con Fetrabuv	14	100%
Total	14	100%

$$\bar{x}=10$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

En la dimensión 24 se tiene un promedio en la escala de 10. El 100 % de los encuestados afirma que tiene una alta identidad con Fetrabuv.

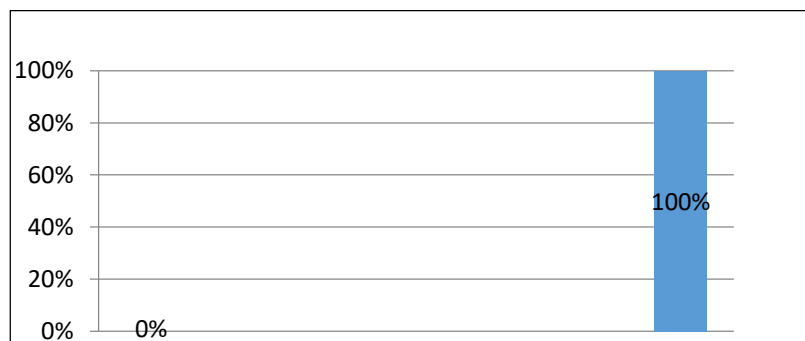


Ilustración 26: resultados obtenidos en la dimensión identidad

3.25. Dimensión 25. Grupos informales

Tabla 25: *Grupos informales*

Variable	F	%
a. Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales	1	6%
b. Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal	1	6%
c. Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral	1	6%
d. Fetrabuv no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades	0	0%
e. Considero que las actividades informales contribuyen a un ambiente laboral favorable	13	81%
Total	16	100%

$$\bar{x}=9,9$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

Para la dimensión 25 se tiene un promedio en la escala de 9,9. El 81% de los encuestados considera que las actividades informales que desarrolla contribuyen al buen ambiente laboral.



Ilustración 27: resultados obtenidos en la dimensión grupos informales

3.26. Dimensión 26. Trabajo en equipo

Tabla 26: *Trabajo en equipo*

Variable	F	%
----------	---	---

a. Fetrabuv impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos	1	7%
b. Fetrabuv no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas	0	0%
c. Las personas de Fetrabuv no tienen una cultura que permita trabajar en equipo	1	7%
d. Fetrabuv impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos	13	87%
Total	15	100%

($\bar{x}=9,7$)

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

Para la dimensión 26 se tiene un promedio en la escala de 9,7. El 87 % de los encuestados asegura que Fetrabuv impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos; un 7 % expresa que Fetrabuv impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos y un 7 % dice que las personas de fetrabuv no tienen una cultura que permita trabajar en equipo

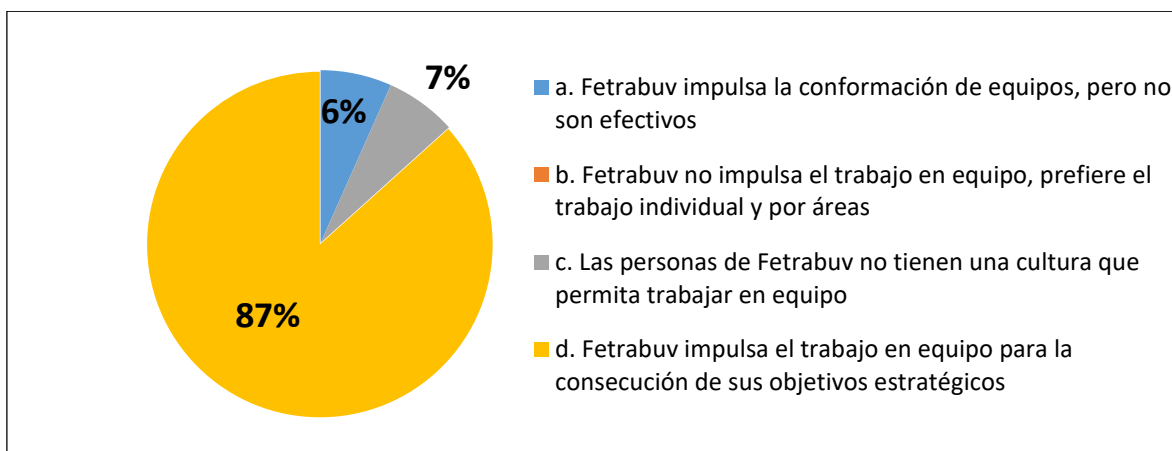


Ilustración 28: resultados obtenidos en la dimensión trabajo en equipo

3.27. Dimensión 27. Información

Tabla 27: Información

Variable	F	%
a. Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados	0	0%
b. Los canales de información utilizados actualmente, permiten fuga de información	0	0%
c. El uso de carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc)	0	0%

d. La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de Fetraubv	0	0%
e. La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información	0	0%
f. Los medios y herramientas que se utilizan para la transmisión de la información son adecuados	14	100%
Total	14	100%

$$\bar{x}=10$$

Fuente: elaboración propia a partir de aplicación del instrumento

Para la dimensión 27 se obtiene un promedio en la escala de 10. El 100% de los encuestados afirma que los medios y herramientas que se utilizan para la transmisión de la información son adecuados.

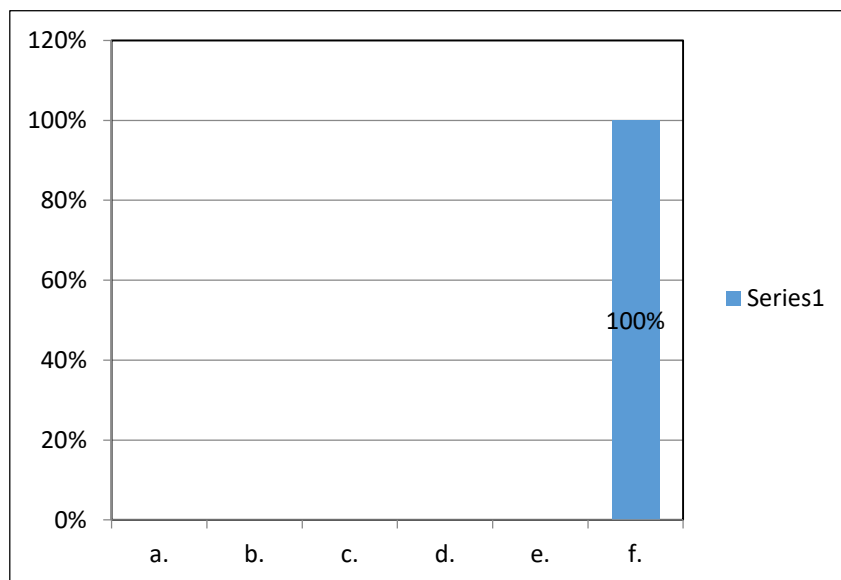


Ilustración 29: resultados obtenidos en la dimensión información

A manera de resumen se presenta a continuación el resultado de las diferentes dimensiones:

Tabla 28: resultado dimensiones

#	Dimensión	$\bar{x}$	#	Dimensión	$\bar{x}$
1	Misión	9,3	15	Evaluación del desempeño	9,1
2	Plan estratégico de Desarrollo	9,0	16	Autoevaluación	8,6
3	Estructura Organizacional.	9,4	17	Socialización	9,8
4	Comunicación participativa	9,5	18	Balance vida-trabajo	9,5
5	Infraestructura.	9,7	19	Ética	9,8
6	Cooperación	9,6	20	Normas	9,9
7	Liderazgo	9,7	21	Procesos y procedimientos	9,6
8	Relaciones interpersonales	9,1	22	Libre asociación	8,9
9	Inducción y capacitación	9,5	23	Solución de conflictos	9,3
10	Reconocimiento	9,3	24	Identidad	10,0
11	Motivación	9,8	25	Grupos informales	9,9
12	Compensación	9,3	26	Trabajo en equipo	9,7
13	Desarrollo personal y profesional.	9,9	27	Información	10,0
14	Higiene y salud ocupacional	9,8			

4. ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA

4.4 Debilidades

Con el análisis de las dimensiones de clima organizacional se plantean a continuación las variables que tuvieron un promedio en la dimensión más bajo, las cuales se abordan pues tienen un valor inferior a 9,3 y que tienen un valor inferior a $\bar{x} - 1$ (9.4-1). Estas dimensiones representan una oportunidad para aplicar las mejoras de clima organizacional necesarias en Fetrabuv. Junto a cada dimensión se muestra la variable con mayor puntuación en cada dimensión.

Tabla 29: *análisis escalas débiles*

Dimensión		$\bar{x}$	Variable
1	Misión	9,3	Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales
2	Plan estratégico de Desarrollo	9	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no nos comunican
8	Relaciones interpersonales	9,1	Falta solidaridad y apoyo entre las personas
10	Reconocimiento	9,3	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de Fetrabuv
12	Compensación	9,3	No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.
15	Evaluación del desempeño	9,1	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
16.	Autoevaluación.	8,6	Fetrabuv no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo
22	Libre asociación	8,9	No hay posibilidad de asociarse a Ferabuv
23	Solución a conflictos	9,3	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes se impone sobre la otra

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de las escalas

4.5 Fortalezas

Paralelo a las dimensiones donde se presentan oportunidades es importante destacar aquellas que representan las fortalezas de clima organizacional, pues es a partir de estas que se pueden plantear las mejoras necesarias en el clima organizacional de Fetrabuv. De esta manera se presenta a continuación las dimensiones que obtuvieron los puntajes más significativos en su escala:

Tabla 30: fortalezas

#	Dimensión	$\bar{x}$
3	Estructura Organizacional.	9,4
4	Comunicación participativa	9,5
5	Infraestructura.	9,7
6	Cooperación	9,6
7	Liderazgo	9,7
9	Inducción y capacitación	9,5
11	Motivación	9,8
13	Desarrollo personal y profesional.	9,9
14	Higiene y salud ocupacional	9,8
17	Socialización	9,8
18	Balance vida-trabajo	9,5
19	Ética	9,8
20	Normas	9,9
21	Procesos y procedimientos	9,6
24	Identidad	10,0
25	Grupos informales	9,9
26	Trabajo en equipo	9,7
27	Información	10,0

5. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Para plantear la propuesta de mejora el presente proyecto se apoya en la Metodología de PMBOK para hacer el análisis de las diferentes alternativas para la mejora de los puntos críticos encontrados a través del instrumento.

5.4 Evaluación multicriterio de alternativas

Para cada una de las dimensiones que requieren intervención se toma la variable que se muestra como la que más afecta su baja puntuación. Con esto se presentan a continuación las posibles alternativas de mejora:

Tabla 31: *evaluación multicriterio*

Dimensión	Variable identificada	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Misión	Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales	Crear un programa de reconocimiento donde se visualicen los aportes individuales al cumplimiento de la misión	Plantear una evaluación de las actividades en cada cargo y determinar que tanto aportan estas a la misión de Fetrabuv	Implementar un plan de empleado del mes enfocado al aporte de cada persona a la misión.
Plan estratégico de Desarrollo	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no nos comunican	Implementar una reunión mensual donde se discutan los avances y cambios en el plan estratégico	Crear un boletín mensual donde se visualicen los avances en el plan estratégico	Implementar mecanismos para velar por la estricta ejecución del plan estratégico para que este no presente cambios
Relaciones interpersonales	Falta solidaridad y apoyo entre las personas	Desarrollar actividades mensuales para la integración de los colaboradores	Crear un reconocimiento para las personas que se destaquen	Crear canales de comunicación más abiertos donde se priorice el apoyo

			por su apoyo a los demás	entre colaboradores
Reconocimiento	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de Fetrabuv	Crear metas cuantificables para cada cargo y premiar a quienes cumplan sus metas mes a mes	Desarrollar un plan de incentivos por cumplimiento de metas	Implementar un plan de ascenso y escalafón basado en el cumplimiento de objetivos
Evaluación del desempeño	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	Crear un manual de cargos donde se especifique con claridad las funciones de cada cargo	Crear una mesa de dialogo donde se negocien las funciones de los cargos y el método de medición de cumplimiento de estas	Mes a mes implementar una reunión de área para evaluar conjuntamente el desempeño de cada colaborador
Autoevaluación.	Fetrabuv no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	Desarrollar un diseño de cargos donde se determine con claridad las funciones de cada cargo y donde se puedan crear ítems para cuantificar y cualificar el desempeño	Mes a mes implementar una reunión donde se evalúe conjuntamente el desempeño de los colaboradores	Trimestralmente ejecutar una autoevaluación general de desempeño, tanto por cargo como por área.
Libre asociación	No hay posibilidad de asociarse a Ferabuv	Crear un programa especial para permitir la asociación a Fetrabuv	Crear, paralelo a Fetrabuv una cooperativa para los colaboradores	Buscar alianzas estratégicas con cooperativas para la afiliación de los asociados de Fetrabuv

Con las alternativas presentadas, se presenta a continuación un análisis cuantitativo para evidenciar cuál de estas es más viable para cada objetivo, de acuerdo a los siguientes criterios.

Costo: 20%. Es importante analizar el costo de cada opción pues en el momento Fetrabuv tiene un capital limitado para la aplicación de nuevas estrategias.

Tiempo: 20%. Dado que el plan estratégico de Fetrabuv se proyecta para el 2020, se requiere que las estrategias implementadas se puedan cumplir en un corto o mediano plazo.

Beneficios: 20%. Cada estrategia aplicada debe generar una serie de beneficios cuantificables y tangibles.

Viabilidad: 20%. Esta variable se relaciona con las capacidades internas que se tienen para la aplicación de cada alternativa.

Necesidad de personal: 20%. Ya que existe limitaciones en las capacidades del personal, puesto que este está capacitado principalmente en reparación y refacción, el tener que aumentar la planta de personal para el desarrollo de las estrategias se tiene que prever en el plan a aplicar.

A continuación se presenta la evaluación de cada una de las alternativas en cada objetivo. Es importante destacar que para la evaluación de las alternativas se crea una escala de 1 a 5 donde 1 es escasamente viable y 5 muy viable.

Tabla 32: análisis alternativas Dimensión misión

Variable: Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales		Alternativa 1: crear un programa de reconocimiento donde se visualicen los aportes individuales al cumplimiento de la misión		Alternativa 2: plantear una evaluación de las actividades en cada cargo y determinar que tanto aportan estas a la misión de Fetrabuv		Alternativa 3: implementar un plan de empleado del mes enfocado al aporte de cada persona a la misión.	
Criterio	Coeficiente	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo	20	4	80	5	100	4	80
Tiempo	20	3	60	3	60	3	60
Beneficios	20	4	80	5	100	4	80
Viabilidad	20	3	60	4	80	4	80
Necesidad de personal	20	4	80	3	60	4	80
Valoración total		360		400		380	

Tabla 33: análisis alternativas dimensión plan estratégico de desarrollo

Variable: con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no nos comunican		Alternativa 1: Implementar una reunión mensual donde se discutan los avances y cambios en el plan estratégico		Alternativa 2: crear un boletín mensual donde se visualicen los avances en el plan estratégico		Alternativa 3: implementar mecanismos para velar por la estricta ejecución del plan estratégico para que este no presente cambios	
Criterio	Coeficiente	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo	20	5	100	4	80	4	80
Tiempo	20	4	80	2	40	2	40
Beneficios	20	4	80	3	60	2	40
Viabilidad	20	4	80	3	60	1	20
Necesidad de personal	20	4	80	3	60	3	60
Valoración total		420		300		240	

Tabla 34: análisis alternativas dimensión relaciones interpersonales

Variable: falta solidaridad y apoyo entre las personas		Alternativa1: desarrollar actividades mensuales para la integración de los colaboradores		Alternativa 2: crear un reconocimiento para las personas que se destaquen por su apoyo a los demás		Alternativa 3: crear canales de comunicación más abiertos donde se priorice el apoyo entre colaboradores	
Criterio	Coeficiente	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo	20	2	40	4	80	5	100
Tiempo	20	3	60	5	100	4	80
Beneficios	20	5	100	4	80	5	100
Viabilidad	20	3	60	4	80	4	80
Necesidad de personal	20	2	40	4	80	4	80
Valoración total		300		420		440	

Tabla 35: análisis alternativas dimensión reconocimiento

Variable: no existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de Fetrabuv		Alternativa 1: crear metas cuantificables para cada cargo y premiar a quienes cumplan sus metas mes a mes		Alternativa 2: desarrollar un plan de incentivos por cumplimiento de metas		Alternativa 3: implementar un plan de ascenso y escalafón basado en el cumplimiento de objetivos	
Criterio	Coeficiente	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo	20	4	80	3	60	1	20
Tiempo	20	4	80	5	100	3	60
Beneficios	20	5	100	4	80	5	100
Viabilidad	20	4	80	4	80	1	20
Necesidad de personal	20	4	80	4	80	3	60
Valoración total		420		400		260	

Tabla 36: análisis alternativas dimensión evaluación de desempeño

Variable: la falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada		Alternativa 1: crear un manual de cargos donde se especifique con claridad las funciones de cada cargo		Alternativa 2: crear una mesa de dialogo donde se negocien las funciones de los cargos y el método de medición de cumplimiento de estas		Alternativa 3: mes a mes implementar una reunión de área para evaluar conjuntamente el desempeño de cada colaborador	
Criterio	Coeficiente	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo	20	4	80	5	100	5	100
Tiempo	20	4	80	3	60	3	60
Beneficios	20	5	100	3	60	3	60
Viabilidad	20	5	100	4	80	4	80
Necesidad de personal	20	4	80	4	80	4	80
Valoración total		440		380		380	

Tabla 37: análisis alternativas dimensión autoevaluación

Variable: Fetrabuv no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo		Alternativa 1: desarrollar un diseño de cargos donde se determine con claridad las funciones de cada cargo y donde se puedan crear ítems para cuantificar y cualificar el desempeño		Alternativa 2: mes a mes implementar una reunión donde se evalúe conjuntamente el desempeño de los colaboradores		Alternativa 3: trimestralmente ejecutar una autoevaluación general de desempeño, tanto por cargo como por área.	
Criterio	Coeficiente	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo	20	4	80	5	100	5	100
Tiempo	20	4	80	4	80	4	80
Beneficios	20	5	100	2	40	2	40
Viabilidad	20	5	100	4	80	4	80
Necesidad de personal	20	4	80	4	80	4	80
Valoración total		440		380		380	

Tabla 38: análisis alternativas dimensión libre asociación

Variable: no hay posibilidad de asociarse a Ferabuv		Alternativa 1: crear un programa especial para permitir la asociación a Fetrabuv		Alternativa 2: crear, paralelo a Fetrabuv una cooperativa para los colaboradores		Alternativa 3: buscar alianzas estratégicas con cooperativas para la afiliación de los asociados de Fetrabuv	
Criterio	Coeficiente	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo	20	3	60	2	40	4	80
Tiempo	20	4	80	3	60	4	80
Beneficios	20	5	100	5	100	5	100
Viabilidad	20	4	80	3	60	4	80
Necesidad de personal	20	3	60	3	60	4	80
Valoración total		380		320		420	

Con el anterior análisis se presenta a continuación la estrategia a seguir para cada objetivo:

Tabla 39: estrategias obtenidas

Dimensión	Variable	Alternativa Obtenida
Misión	Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales	Alternativa 2: plantear una evaluación de las actividades en cada cargo y determinar que tanto aportan estas a la misión de Fetrabuv
Plan estratégico de Desarrollo	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no nos comunican	Alternativa 1: Implementar una reunión mensual donde se discutan los avances y cambios en el plan estratégico
Relaciones interpersonales	Falta solidaridad y apoyo entre las personas	Alternativa 3: crear canales de comunicación más abiertos donde se priorice el apoyo entre colaboradores
Reconocimiento	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de Fetrabuv	Alternativa 1: crear metas cuantificables para cada cargo y premiar a quienes cumplan sus metas mes a mes
Evaluación del desempeño	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	Alternativa 1: crear un manual de cargos donde se especifique con claridad las funciones de cada cargo
Autoevaluación.	Fetrabuv no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	Alternativa 1: desarrollar un diseño de cargos donde se determine con claridad las funciones de cada cargo y donde se puedan crear ítems para cuantificar y cualificar el desempeño
Libre asociación	No hay posibilidad de asociarse a Fetrabuv	Alternativa 3: buscar alianzas estratégicas con cooperativas para la afiliación de los asociados de Fetrabuv

5.5 Alcance del proyecto

A partir de las alternativas determinadas se encuentra que hay 3 ejes de trabajo centrales. En primer lugar, se necesita analizar los manuales de cargos existentes, donde se identifiquen las funciones que cada colaborador desarrolla, además de los resultados esperados y además plantear una forma de cuantificar estos y evaluarlos, tanto individualmente a través de una autoevaluación como desde los cargos líderes. En segundo

lugar, se necesitan crear canales de comunicación y espacios de interacción donde se comuniquen las estrategias organizacionales, los resultados periódicos obtenidos, tanto individuales como grupales y donde se socialicen los diferentes retos presentes en Fetrabuv.

Por último, se requiere de estrategias para permitir la asociación de los colaboradores de Fetrabuv. Si bien Fetrabuv presta servicios y beneficios para la comunidad docente de la Universidad del Valle, los alcances de este no se visibilizan para los colaboradores de Fetrabuv, por las condiciones intrínsecas que requieren la asociatividad de esta. Se recomienda entonces permitir la asociación de los colaboradores a través de terceros que les permitan tener los mismos beneficios que estos prestan.

5.6 Estructura de desglose del trabajo

A continuación, se desglosa la estrategia a seguir para la mejora en el clima organizacional de Fetrabuv, el cual se elaboró por el autor y posteriormente se presentó a la gerencia para evaluar la pertinencia de este.

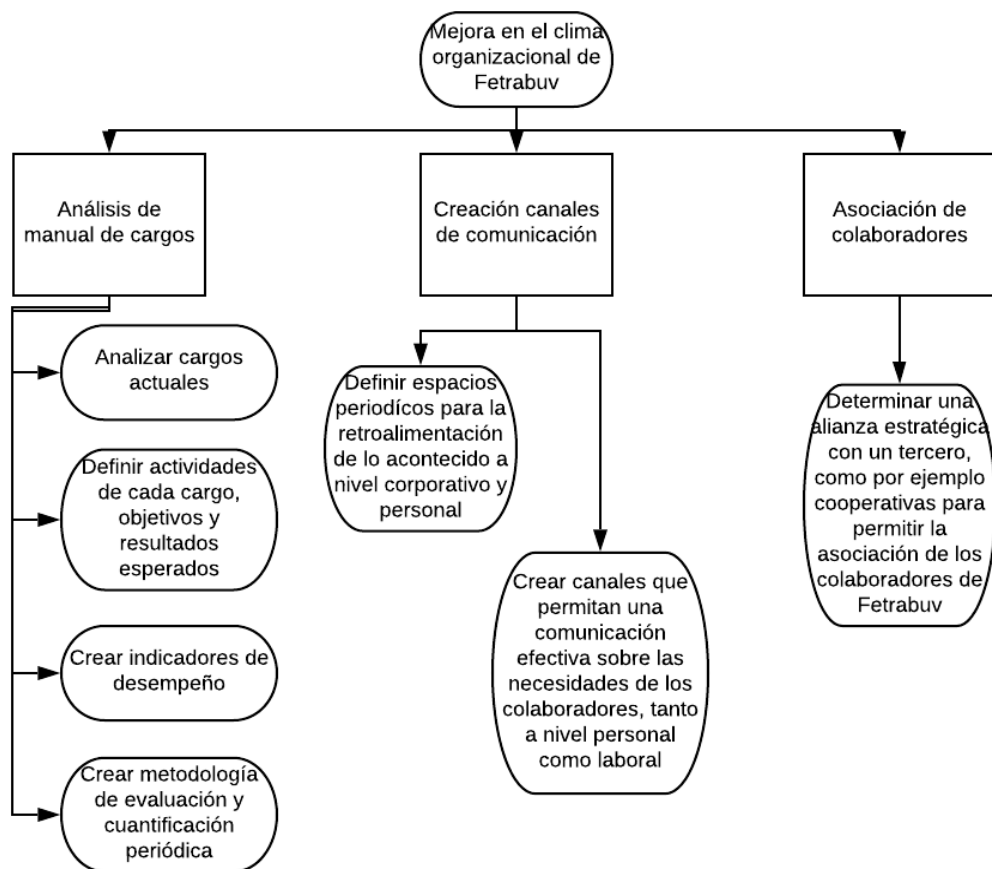


Ilustración 30: propuesta de mejora

A partir de la anterior estrategia se presenta a continuación la propuesta de mejora para FETRABUV:

No.	Estrategia	Objetivo	Acciones a seguir	Responsable	Tiempo	Seguimiento	Costo	Indicador
1	Análisis de manual de cargos	Analizar los diferentes cargos y planteamiento de la evaluación de estos	Analizar cargos actuales	Analista administrativo	4 semanas	Semanal	\$1.040.000	(Cargos analizados/total de cargos)*100
2			definir actividades de cada cargo, objetivos y resultados esperados		2 semanas		\$ 520.000	(Cargos analizados/total de cargos)*100
3			Crear indicadores de desempeño		1 semana		\$ 260.000	(indicadores de cargos/total de cargos)*100
4			Crear metodología de evaluación y cuantificación periódica		3 semanas		\$ 781.000	(Metodología por cargo/total de cargos)*100
5	Creación canales de comunicación	Mejorar los canales de comunicación en FETRABUV	Definir espacios periódicos para la retroalimentación de lo acontecido a nivel corporativo y personal	Analista de bienes tar social	3 semanas	Semanal	\$ 781.000	(reuniones programadas mensuales/2)*100
6			Crear canales que permitan una comunicación efectiva sobre las necesidades de los colaboradores, tanto a nivel personal como laboral		3 semanas		\$ 781.000	3 canales nuevos de comunicación creados
7	Asociación de colaboradores	Permitir una libre asociación de los colaboradores de FETRABUV	Determinar una alianza estratégica con un tercero como por ejemplo cooperativas para permitir la asociación de los colaboradores de FETRABUV	Gerente general	3 semanas	Semanal	\$ 750.000	1 alianza creada

6. CONCLUSIONES

La literatura y diferentes estudios prácticos han mostrado la importancia de un buen clima organizacional al interior de las empresas. Se observa que entre las ventajas de las empresas con buen clima organizacional está la mejora en la productividad, equipos de trabajo con alta motivación y buena articulación de los colaboradores.

Estas ventajas se extienden también a un plano psico social, pues los colaboradores viven en condiciones de bajo estrés, tienen más tiempo para si mismos y su familia, además de crear oportunidades para su crecimiento y desarrollo personal y profesional. Es entonces que hacer mediciones y entender el rol que la empresa juega para aportar a un buen clima se convierte en una necesidad en las organizaciones.

La presente investigación desarrollada en Fetrabuv se adentró en 27 dimensiones de clima organizacional para entender el comportamiento de éste al interior de la organización para comprender en qué nivel se encuentra el Fondo de Empleados y Trabajadores De La Universidad Del Valle. Como primer resultado relevante se encuentra que al evaluar las escalas de las 27 dimensiones se obtiene un nivel de clima de global de 9,5, lo que muestra que Fetrabuv tiene un clima laboral muy favorable.

Cabe destacar que existen una serie de fortalezas dentro del clima organizacional de Fetrabuv, las cuales deben mantenerse y potenciarse. Entre éstas se encuentran motivación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, socialización, ética, normas, identidad, grupos informales e información.

Sin embargo, existen una serie de dimensiones que tuvieron un puntaje en la escala que se situaba por debajo del promedio global de la medición del clima, las cuales se dan en unos cargos muy específicos, en donde se evidencia que existen una serie de causas que inciden en las dimensiones al interior de Fetrabuv, las cuales representan una oportunidad de mejora al interior de la organización.

Por acuerdos de confidencialidad, exigidos por la gerencia de Fetrabuv para el desarrollo del presente trabajo, los cuestionarios no solicitaban de manera obligatoria la indicación del cargo de quien respondía, por lo cual la propuesta se presenta para la mejora global de las dimensiones que requieren una intervención.

Estas dimensiones fueron identificadas y evaluadas en el capítulo 3 y se llega a una estrategia de 3 líneas para atender la mejora en el clima organizacional de Fetrabuv: mejoras en el diseño de cargos y su manual, mejora en los canales de comunicación y mejora en materia de asociatividad.

Para evaluar el clima organizacional se aplicó el modelo García y Zapata (2008) que consta de 27 dimensiones, lo cual permitió establecer un perfil sobre la percepción de los encuestados sobre el clima organizacional de FRETABUV.

Al evaluar las variables que componen el clima organizacional de FETRABUV se encuentra que de forma global existe una percepción positiva del clima organizacional de FETRABUV. El tener un promedio de evaluación de 9,5 sobre el total de las dimensiones muestra que la organización se encuentra en un muy buen punto y que son pocas las percepciones sobre falencias.

Al analizar los resultados de la medición de clima organizacional se mantiene como positivo frente a estudios en años anteriores. Existen una serie de fortalezas dentro del clima organizacional de FETRABUV, las cuales deben mantenerse y potenciarse. Entre éstas se encuentran Estructura Organizacional, Comunicación participativa, Comunicación participativa, Cooperación, liderazgo, Comunicación participativa, Comunicación participativa, motivación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, socialización, ética, normas, Procesos y procedimientos, identidad, grupos informales, Procesos y procedimientos e información.

Se establece que las dimensiones que tuvieron un puntaje inferior al promedio y que se constituyen como debilidades siguen teniendo un puntaje positivo, por lo cual más que un problema representa una oportunidad de mejora al interior de la organización. Entre estas se encuentran la misión, el plan estratégico de desarrollo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la auto evaluación y la libre asociación.

La propuesta de mejora resulta factible al hablar con la gerencia de FETRABUV y se encuentra que realmente los resultados coinciden con las percepciones al hacer la socialización tanto de las variables con oportunidad de mejora como la propuesta planteada guardan coherencia con la organización.

7. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se determina que las principales recomendaciones van dirigidas a la junta directiva de Fetrabuv, pensando en su capacidad de llevar a cabo el plan de acción.

Se sugiere una revisión de los diferentes manuales de funciones de los colaboradores para determinar si realmente están acorde a las actividades que cada cargo desempeña. Con esto se propone el análisis de las actividades que realmente están llevando a cabo cada cargo y si estas tienen relación con lo que se plantea y se espera de estos.

Se debe evaluar los objetivos que cada puesto de trabajo tiene y en qué medida estos aportan al desarrollo misional de Fetrabuv. Adicionalmente se deben crear mecanismos de evaluación para las actividades de los cargos, tanto en forma de autoevaluación, como en forma de retroalimentación.

. Es importante entonces que la junta tenga presente éste plan y realice las actividades sugeridas para mejorar la atmósfera laboral. Adicionalmente es aconsejable que se apropie por parte de la junta directiva los recursos necesarios para que se lleve a cabo el plan.

Se sugiere a la junta directiva el crear un espacio de asociación para los colaboradores. El estar en un ambiente donde constantemente pueden ver las oportunidades que Fetrabuv presta a sus asociados y no poder afiliarse genera inconformidades al interior de la organización. Por tal motivo es importante que se creen alianzas estratégicas con terceros para que exista un espacio de asociación donde se puedan recibir beneficios similares a los que se ofertan.

El presente trabajo de investigación sugiere la importancia de fomentar por parte de los empleados la apropiación de los lineamientos misionales de Fetrabuv, igualmente que se comprenda la importancia de reconocer al otro como parte fundamental del desarrollo de todas las actividades

Estas recomendaciones y la propuesta del plan de mejoramiento serán fructíferos en la medida que se haga un seguimiento a la evolución de las actividades planteadas. El seguimiento permitirá determinar la eficacia de los cambios implementados, permitiendo tomar decisiones sobre la utilidad de las mejoras establecidas, los desaciertos que vayan surgiendo y el redireccionamiento del plan para la mejora en el clima organizacional.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional*. Cali : Universidad del Valle.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas .
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos*. Colombia : Mc Graw Hil.
- Collazos, J. (2013). *Diagnostico del clima organizacional y desarrollo de un plan de mejoramiento en la Secretaría de Hacienda del Municipio de Popayan* . Cali: Universidad del Valle .
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- FETRABUV. (2013). *Encuesta de clima organizacional 2013*. Cali.
- FETRABUV. (2014). *Encuesta clima organizacional año 2014*. Cali.
- FETRABUV. (2014). *Estatuto del Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle* . Cali : FETRABUV.
- FETRABUV. (2015). *Encuesta de clima organizacional año 2015*. Cali.
- FETRABUV. (2017). *Informe primera medición clima organizaiconal* . Cali .
- Garcia, M. (2009). Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administracion Universidad del Valle*, 43-62.

- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Cali: Universidad del Valle .
- Garcia, M., & Zapata, A. (2008). *Instrumento para el diagnostico del clima organizacional*. Cali: Universidad del Valle .
- Gellerman. (1960). *People, problems and profits*. New York : Mc Graw Hill.
- Gelvez, M., & Sotelo, A. (2014). *Caracteización del clima organizacional en una empresa de seguridad privada de la regional Cali - 2012 y su plan de mejoramiento*. Cali : Universidad del Valle .
- Giraldo, C., & Loaiza, D. (2013). *Diagnostico y plan de mejoramiento de clima organizacional en Cobres de Colombia LTDA*. Cali : Universidad del Valle .
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Extraído el 9de enero de 2009, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodologia de la investigación*. Mexico : Mcgraw-hill.
- Kolb, D., Rubien, I., & McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mendez. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mendez, C. (2001). *Metodologia: diseño y desarrollo del proceso de investigacion* . Bogota
: Mac Graw Hill.

Méndez (2018). Cultura y clima organizacional: fundamento para el cambio en las organizaciones.

Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. Quinta edición, México. Prentice Hall

Robbins, SPR.; Judge, T.; Pineda Ayala, LEPA.; Garza Estrada, R. (2017).
Comportamiento organizacional. Décimo séptima edición.

Rose, K. H. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition. Project management journal, 44(3), e1-e1.

Zapata, A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali :
Universidad del Valle.

9. ANEXSOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nuestro Objetivo es identificar la percepción que tienen los empleados del Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle (FETRABUV) sobre el clima organizacional, las causas principales del por qué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Clima organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos, procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García, 2008)

La percepción según Robbins (2000), el clima organizacional es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. El comportamiento de las personas está basado en la percepción de lo que es la realidad. No en la realidad en si misma.

PRESENTACIÓN.

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

A continuación, encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre el Clima Organizacional de la empresa. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base sus experiencias y vivencias dentro de la misma.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria y de esta manera diagnosticar la realidad del Clima Organizacional, así como para encontrar causas y 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 Solarte (2008)

El formulario que se presenta a continuación, consta de 27 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres ítems de fácil identificación, los cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

El primer ítem 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 Fetrabuv 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 Fetrabuv.

En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que 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 el tercer ítem 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 Fetravub.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de Fetrabuv. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar los tres ítems en cada uno de los factores que aparecen en las paginas siguientes. Ahora como primera medida le pedimos que por favor llene los datos generales que aparecen a continuación.

Datos Generales:

Área o Sección: _____

Nivel Educativo: Primaria____ Secundaria ____ Técnico ____ Tecnólogo____ Profesional____ Posgrados _____

Género: F____ M _____

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
1. MISIÓN La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa 1.1 ¿Cuál es su grado de contribución a la misión? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No los contribuyo Contribuyo ampliamente	a) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. b) No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos. c) Considero que desde mi cargo no aporte a ninguno de los ejes esenciales. d) No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. 2.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No los conozco Los conozco profundamente	a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto. b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c) No conozco el plan estratégico. d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. f) No me interesa conocerlos. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos 3.1 ¿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? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	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. 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.)	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

No lo permite	Lo permite	f) Hay demasiada centralización en la toma de decisiones. g) Otras causas ¿Cuáles?	
DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable	
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además, representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema. 4.1 ¿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? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No la tengo La tengo Siempre	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____	
DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable	
5. INFRAESTRUCTURA La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.	a) Las instalaciones no son seguras. b) Las instalaciones no son funcionales. c) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	▪ _____	

5.1 ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo permiten Lo permiten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	d) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos e) No hay preocupación en Fetrabuv por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
6. COOPERACIÓN La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. 6.1 ¿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 Fetrabuv, antes que sus intereses personales? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo hacen Lo hacen Siempre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de Fetrabuv. d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											

7. LIDERAZGO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. 7.1 ¿Considera usted que la gerencia, es motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td> <td style="padding: 2px 5px;">1</td> <td style="padding: 2px 5px;">2</td> <td style="padding: 2px 5px;">3</td> <td style="padding: 2px 5px;">4</td> <td style="padding: 2px 5px;">5</td> <td style="padding: 2px 5px;">6</td> <td style="padding: 2px 5px;">7</td> <td style="padding: 2px 5px;">8</td> <td style="padding: 2px 5px;">9</td> <td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo es Lo es plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La gerencia no dispone de tiempo suficiente para nosotros. b) La gerencia tiene demasiadas personas a cargo. c) La gerencia simplemente ordena y no les preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. e) La gerencia presta muy poca atención a nuestras ideas. f) La gerencia tiende más a la rutina que al cambio. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
8. RELACIONES INTERPERSONALES Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos. 8.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en Fetrabuv son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td> <td style="padding: 2px 5px;">1</td> <td style="padding: 2px 5px;">2</td> <td style="padding: 2px 5px;">3</td> <td style="padding: 2px 5px;">4</td> <td style="padding: 2px 5px;">5</td> <td style="padding: 2px 5px;">6</td> <td style="padding: 2px 5px;">7</td> <td style="padding: 2px 5px;">8</td> <td style="padding: 2px 5px;">9</td> <td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo son Lo son plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. f) Hay barreras entre los estamentos. g) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. h) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS 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 las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"). 9.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo creo Lo creo plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b) No recibí inducción al ingresar a la Fetrabuv. c) Fetrabuv tienen procesos de inducción, pero no son los adecuados d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
10. RECONOCIMIENTO El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos. 10.1 ¿A las personas que se distinguen en la Fetrabuv, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No se les Se les valora	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en Fetrabuv. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de Fetrabuv. c) A Fetrabuv no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de Fetrabuv. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

valora	plenamente													
DIMENSIÓN		CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión		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 las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
11. MOTIVACIÓN La motivación se refiere al apoyo que brinda Fetrabuv a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño. 11.1 ¿Considera usted que la Fetrabuv genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No se motiva Se motiva plenamente		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Fetrabuv no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores. b) Fetrabuv no presta ni interés ni apoyo a sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan. d) En general, las condiciones laborales de Fetrabuv son inadecuadas y no son motivantes. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
12. COMPENSACIÓN La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la Fetrabuv. 12.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja c) Fetrabuv no ha dado a conocer el plan de compensación d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				

No lo creo Lo creo plenamente		
DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción. 13.1 ¿La Fetrabuv estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo hace Lo hace siempre	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) A Fetrabuv el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.	a) Fetrabuv no ha divulgado nada al respecto. b) En Fetrabuv no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.	▪ _____ ▪ _____

14.1 ¿Fetrabuv ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td> <td style="padding: 2px 5px;">1</td> <td style="padding: 2px 5px;">2</td> <td style="padding: 2px 5px;">3</td> <td style="padding: 2px 5px;">4</td> <td style="padding: 2px 5px;">5</td> <td style="padding: 2px 5px;">6</td> <td style="padding: 2px 5px;">7</td> <td style="padding: 2px 5px;">8</td> <td style="padding: 2px 5px;">9</td> <td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo ha diseñado Lo ha diseñado plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en Fetrabuv. e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en Fetrabuv, pero su funcionamiento no es el adecuado. f) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS 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 las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de Fetraubuv, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal. 15.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de Fetraubuv es objetivo y constructivo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo es Lo es plenamente	a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada b) Falta objetividad en la evaluación c) La evaluación no se hace en el momento oportuno d) La evaluación no es imparcial e) Más que constructiva, la evaluación es represiva f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
16. AUTOEVALUACIÓN Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por Fetraubuv. 16.1 ¿Fetraubuv proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?	a) Fetraubuv no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo b) Existen métodos, pero no me interesa su aplicación. c) Los métodos no se han difundido ampliamente. d) No me interesa la Autoevaluación e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo proporciona Lo hace plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
DIMENSIÓN	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
17. SOCIALIZACIÓN La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a Fetraubuv. 17.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo creo Lo creo plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) Fetraubuv tienen procesos socialización, pero no son los adecuados. c) En Fetraubuv se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
18. BALANCE VIDA-TRABAJO El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. 18.1 ¿Cree usted que Fetraubuv se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?	a) Fetraubuv no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____											

<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo impulsa Sí lo impulsa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS 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 las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
19. ÉTICA La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones. 19.1 ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en Fetraubv? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No conozco ni aplico Sí conozco y aplico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Lo conozco, pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo conozco algunos c) No se ha difundido ampliamente d) No conozco el código de ética e) No me interesa conocerlo f) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
20. NORMAS Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. 20.1 ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de Fetraubv?	a) Las normas establecidas en Fetraubv son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. b) Los reglamentos de Fetraubv no están bien difundidos entre sus colaboradores.												

<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td> <td style="padding: 2px 5px;">1</td> <td style="padding: 2px 5px;">2</td> <td style="padding: 2px 5px;">3</td> <td style="padding: 2px 5px;">4</td> <td style="padding: 2px 5px;">5</td> <td style="padding: 2px 5px;">6</td> <td style="padding: 2px 5px;">7</td> <td style="padding: 2px 5px;">8</td> <td style="padding: 2px 5px;">9</td> <td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No conozco ni aplico Sí conozco y aplico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	c) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos). d) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en Fetrabuv. g) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS 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 las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. 21.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en Fetrabuv, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td> <td style="padding: 2px 5px;">1</td> <td style="padding: 2px 5px;">2</td> <td style="padding: 2px 5px;">3</td> <td style="padding: 2px 5px;">4</td> <td style="padding: 2px 5px;">5</td> <td style="padding: 2px 5px;">6</td> <td style="padding: 2px 5px;">7</td> <td style="padding: 2px 5px;">8</td> <td style="padding: 2px 5px;">9</td> <td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> No lo creo Lo creo plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Fetrabuv no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) Fetrabuv no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas c) No conozco a que proceso de Fetrabuv corresponden las actividades que ejecuto d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos. e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. h) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
22. LIBRE ASOCIACIÓN La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de Fetrabuv.	a) Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación b) Fetrabuv impide la libre asociación c) No me interesan asociarme a otros grupos formales d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____											

25.1 ¿Fetrabuv permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro del mismo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo permite Sí lo permite		▪ _____
--	--	----------------

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS 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 las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas. 22.1 ¿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? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No se Solucionan Se solucionan satisfactoriamente	a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de Fetrabuv, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses. f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
24. IDENTIDAD La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de Fetrabuv. 23.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de Fetrabuv?	a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de Fetrabuv c) Considero que Fetrabuv no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> Nula Alta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	d) Considero que Fetrabuv no se preocupa por mejorar la imagen. e) Considero que la imagen externa que se tiene de Fetrabuv no ayuda a generar identidad en los colaboradores. f) Otras causas ¿Cuales?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
25. GRUPOS INFORMALES Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por Fetrabuv, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores 21.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No considero Sí considero	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) Fetrabuv no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
26. TRABAJO EN EQUIPO Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de Fetrabuv, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos. 26.1 ¿Fetrabuv impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?	a) Fetrabuv impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos. b) Fetrabuv no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de Fetrabuv no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____											

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo impulsa Sí lo impulsa		▪
---	--	------------------------------------

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS 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 las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
27. INFORMACIÓN La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de Fetrabuv. 27.1 ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos? No lo creo <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px;">0</td> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> <td style="width: 20px;">6</td> <td style="width: 20px;">7</td> <td style="width: 20px;">8</td> <td style="width: 20px;">9</td> <td style="width: 20px;">10</td> </tr> </table> Sí, lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados. b) Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información. c) El uso de los carteleros no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de Fetrabuv. e) La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Anexo 2: mediciones de clima organizacional previos para Fetrabuv

Tabla 40. Resultados de medición de clima organizacional en FETRABUV - 2013.

PUESTO DE TRABAJO	
CONCEPTO	PROMEDIO
RETRIBUCIÓN	3,75
FORMACIÓN	4,70
MOTIVACIÓN	3,25
TOTAL	3,90
ENTORNO DE TRABAJO	
CONCEPTO	PROMEDIO
CONDICIONES FISICAS	4,23
ORGANIZACIÓN	4,17
COMUNICACIÓN	3,68
IGUALDAD	3,97
TOTAL	4,01
CULTURA EMPRESARIAL	
CONCEPTO	PROMEDIO
ESTILO DE LIDERAZGO	4,51
INNOVACIÓN	3,41
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4,25
PROMOCIÓN INTERNA	4,51
TOTAL	4,17

Fuente: FETRABUV (2013)

Tabla 41. Resultados de medición de clima organizacional en FETRABUV - 2014

PUESTO DE TRABAJO	
CONCEPTO	PROMEDIO
RETRIBUCIÓN	9,30%
FORMACIÓN	10,78%
MOTIVACIÓN	7,00%
TOTAL	27,08%
ENTORNO DE TRABAJO	
CONCEPTO	PROMEDIO
CONDICIONES FÍSICAS	7,10%
ORGANIZACIÓN	6,40%
COMUNICACIÓN	5,85%
IGUALDAD	6,70%
TOTAL	26,05%
CULTURA EMPRESARIAL	
CONCEPTO	PROMEDIO
ESTILO DE LIDERAZGO	7,00%
INNOVACIÓN	5,60%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	6,12%
PROMOCIÓN INTERNA	7,35%
TOTAL	26,07%

Fuente: FETRABUV (2014)

Tabla 42.Resultados de medición de clima organizacional en FETRABUV - 2015.

PUESTO DE TRABAJO		
CONCEPTO	PONDERACIÓN	% PONDERACIÓN ENCUESTA
RETRIBUCIÓN	11,1%	9,6%
FORMACIÓN	11,1%	10,2%
MOTIVACIÓN	11,1%	7,1%
TOTAL	33,3%	26,9%
ENTORNO DE TRABAJO		
CONCEPTO	PONDERACIÓN	% PONDERACIÓN ENCUESTA
CONDICIONES FÍSICAS	8,3%	7,3%
ORGANIZACIÓN	8,3%	6,3%
COMUNICACIÓN	8,3%	5,8%
IGUALDAD	8,3%	6,7%
TOTAL	33,2%	26,1%
CULTURA EMPRESARIAL		
CONCEPTO	PONDERACIÓN	% PONDERACIÓN ENCUESTA
ESTILO DE LIDERAZGO	8,3%	7,3%
INNOVACIÓN	8,3%	5,3%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	8,3%	6,5%
PROMOCIÓN INTERNA	8,3%	7,3%
TOTAL	33,2%	26,4%

Fuente: FETRABUV