

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Formulación de un Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima Organizacional de la

Empresa Agentes Portuarios SAS en el Distrito de Buenaventura

Angela Rosero Jiménez y Angelica Mejía Uribe

Universidad del Valle

Notas del Autor

Angela Rosero Jiménez y Angelica Mejía Uribe, Facultad de Ciencias de la Administración,

Universidad del Valle

Programa Administración de Empresas

Buenaventura, 2018

Contacto: angela.rosero.jimenez@correounivalle.edu.co –

angelica.mejia.uribe@correounivalle.edu.co

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

**Formulación de un Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima Organizacional de la
Empresa Agentes Portuarios SAS en el Distrito de Buenaventura**

Angela Rosero Jiménez y Angelica Mejía Uribe

Universidad del Valle

Docente

Juliana Acevedo Escalante

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Programa Administración de Empresas

Buenaventura

2018

Índice General

	Página
Introducción	11
1. Problema de Investigación	13
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Formulación del Problema	17
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo General	18
2.2 Objetivos Específicos.....	19
3. Justificación.....	20
4. Estado del Arte	23
5. Marcos de Referencia.....	28
5.1 Marco Teórico	28
5.2 Marco Conceptual	41
5.3 Marco Contextual.....	43
5.4 Marco Legal	45
6. Aspectos Metodológicos	47
6.1 Tipo de Estudio	47
6.2 Método de Estudio	47

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

6.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	49
6.3.1 Fuentes Primarias	49
6.3.2. Fuentes Secundarias	50
6.4 Tratamiento de la información	50
7. Caracterización de la empresa.....	51
7.1 Aspectos Internos	51
7.2 Aspectos Externos.....	54
8. Informe Clima Organizacional.....	56
9. Factores Críticos.....	59
10. Plan De Acción Agente Portuarios S.A.S	111
11. Conclusiones	125
12. Recomendaciones	127
13. Referencias.....	129
14. Webgrafía	130
15. Anexos.....	131

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Índice de tablas

Tabla 1. Diseño de un plan de mejoramiento.....	23
Tabla 2. Propuesta de mejora del clima organizacional.....	24
Tabla 3. Desarrollo de un plan de acción.....	25
Tabla 4. Diagnóstico de clima organizacional	26
Tabla 5. Propuesta de un plan de acción	27
Tabla 6. Calificación numérica y cualitativa.....	56
Tabla 7. Resultados de cada factor.....	57
Tabla 8. Datos obtenidos Claridad Organizacional.....	61
Tabla 9. Causas identificadas factor Claridad Organizacional	62
Tabla 10. Datos obtenidos Estructura Organizacional.....	63
Tabla 11. Causas identificadas factor Estructura Organizacional.....	64
Tabla 12. Datos obtenidos Participación.....	65
Tabla 13. Causas identificadas factor Participación	66
Tabla 14. Datos obtenidos Instalaciones	67
Tabla 15. Causas identificadas factor Instalaciones.....	68
Tabla 16. Datos obtenidos Comportamiento Sistémico.....	69
Tabla 17. Causas identificadas factor Comportamiento Sistémico.....	69
Tabla 18. Datos obtenidos Relación Simbiótica	71
Tabla 19. Causas identificadas factor Relación Simbiótica	72
Tabla 20. Datos obtenidos Liderazgo Participativo	73
Tabla 21. Causas identificadas factor Liderazgo Participativo	73

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 22. Datos obtenidos Liderazgo Democrático	75
Tabla 23. Causas identificadas factor Liderazgo Democrático	75
Tabla 24. Datos obtenidos Liderazgo Empresarial	77
Tabla 25. Causas identificadas factor Liderazgo Empresarial	77
Tabla 26. Datos obtenidos Consenso	79
Tabla 27. Causas identificadas factor Consenso	79
Tabla 28. Datos obtenidos Trabajo Gratificante	81
Tabla 29. Causas identificadas factor Trabajo Gratificante	81
Tabla 30. Datos obtenidos Desarrollo Personal	83
Tabla 31. Causas identificadas factor Desarrollo Personal	83
Tabla 32. Datos obtenidos Elementos de Trabajo.....	85
Tabla 33. Causas identificadas factor Elementos de Trabajo.....	85
Tabla 34. Datos obtenidos Relaciones Interpersonales.....	86
Tabla 35. Causas identificadas factor Relaciones Interpersonales.....	86
Tabla 36. Datos obtenidos Buen Servicio	88
Tabla 37. Causas identificadas factor Buen Servicio.....	88
Tabla 38. Datos obtenidos Solución de Conflictos	90
Tabla 39. Causas identificadas factor Solución de Conflictos	90
Tabla 40. Datos obtenidos Expresión Informal.....	92
Tabla 41. Causas identificadas factor Expresión Informal	92
Tabla 42. Datos obtenidos Estabilidad Laboral	94
Tabla 43. Causas identificadas factor Estabilidad Laboral	94
Tabla 44. Datos obtenidos Valoración	95

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 45. Causas identificadas factor Valoración	96
Tabla 46. Datos obtenidos Salario	97
Tabla 47. Causas identificadas factor Salario	97
Tabla 48. Datos obtenidos Agilidad.....	99
Tabla 49. Causas identificadas factor Agilidad.....	99
Tabla 50. Datos obtenidos Evaluación de Desempeño	101
Tabla 51. Causas identificadas factor Evaluación de Desempeño	101
Tabla 52. Datos obtenidos Feedback	103
Tabla 53. Causas identificadas factor Feedback	103
Tabla 54. Datos obtenidos Selección de Personal.....	105
Tabla 55. Causas identificadas Selección de Personal.....	105
Tabla 56. Datos obtenidos Inducción.....	107
Tabla 57. Causas identificadas factor Inducción.....	107
Tabla 58. Datos obtenidos Imagen de la Organización.....	109
Tabla 59. Causas identificadas factor Imagen de la Organización	109
Tabla 60. Matriz DOFA	111
Tabla 61. Área de Mejora No. 1.....	113
Tabla 62. Área de Mejora No. 2.....	113
Tabla 63. Área de Mejora No. 3.....	114
Tabla 64. Área de Mejora No. 4.....	114
Tabla 65. Elaboración Área de Mejora No. 5	115
Tabla 66. Área de Mejora No. 6.....	115
Tabla 67. Área de Mejora No. 7.....	115

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 68. Área de Mejora No. 8.....	116
-------------------------------------	-----

Índice de Figuras

	Página
Figura 1. Modelo de Frank Banghart	28
Figura 2. Modelo de Tom Lambert	31
Figura 3. Modelo de William Newman	32
Figura 4. Distribución por género	53
Figura 5. Distribución por nivel de estudios.	53
Figura 6. Distribución por edad.	54
Figura 7. Clasificación Cualitativa.....	58
Figura 8. Aspectos mejor calificados.	59
Figura 9. Aspectos por mejorar.	60
Figura 10. Claridad Organizacional.	62
Figura 11. Estructura Organizacional.	64
Figura 12. Participación.	66
Figura 13. Instalaciones.	68
Figura 14. Comportamiento Sistémico.	70
Figura 15. Relación Simbiótica.....	72
Figura 16. Liderazgo Participativo.....	74
Figura 17. Liderazgo Democrático.	76
Figura 18. Liderazgo Empresarial.....	78
Figura 19. Consenso.....	80
Figura 20. Trabajo Gratificante.....	82
Figura 21. Desarrollo Personal.....	84

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS	10
Figura 22. Relaciones Interpersonales.	87
Figura 23. Buen Servicio.	89
Figura 24. Solución de Conflictos.....	91
Figura 25. Expresión Informal Positiva.	93
Figura 26. Valoración.	96
Figura 27. Salario.	98
Figura 28. Agilidad.	100
Figura 29. Evaluación de Desempeño.....	102
Figura 30. Feedback.	104
Figura 31. Selección de Personal.	106
Figura 32. Inducción.	108
Figura 33. Imagen de la Organización.	110

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Introducción

El plan de acción propuesto en el presente trabajo se realizará en la empresa Agentes Portuarios S.A.S. organización dedicada al agenciamiento de motonaves que arriban para realizar operaciones de cargue y descargue de contenedores de una de las líneas marítimas más importantes a nivel mundial.

Teniendo en cuenta que mantener un adecuado el clima organizacional es un objetivo de gran importancia para cualquier organización, y que además según Méndez (2006):

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas, en los últimos años se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que hacen esfuerzos por identificarlo, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores externos y/o internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa. (p.27).

Por esta razón se pretende abarcar este tema a lo largo del desarrollo de la investigación y así mismo encontrar aquellos factores causantes de alteraciones del clima y proponer estrategias que aporten a mejorar el clima organizacional de la compañía.

En el desarrollo del proyecto “Formulación de un Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Agentes Portuarios S.A.S. en el Distrito de Buenaventura” se definirán a continuación el planteamiento y la formulación del problema, justificación, objetivos, marcos de referencia dentro de los cuales se resalta el modelo de Hernán Álvarez utilizado como instrumento de medición para la investigación, aspectos metodológicos, tipo y método de estudio, fuentes de recolección de información, caracterización de la empresa en sus aspectos internos y externos, análisis de la información recolectada por medio de encuesta realizada a los funcionarios y entrevista al líder de la oficina, análisis de factores críticos que

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

afectan el clima laboral en la compañía, Matriz DOFA, plan de acción y generación de estrategias que orienten a un adecuado clima laboral, finalizando con la conclusión y recomendaciones.

1. Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

A través del tiempo las organizaciones han encontrado diversas formas de abrirse paso, en un mercado cada vez más competitivo y de difícil acceso lo cual ha resultado en la creación de estrategias que permitan su supervivencia. Es indudable que en la actualidad uno de los principales factores que determinan el éxito o fracaso de una organización es el clima organizacional, dado que predecir el comportamiento humano es imposible, por lo variable y complejo que puede ser, resulta imprescindible lograr un ambiente donde se fomente el trabajo en equipo y una buena convivencia con el fin de que todos los integrantes estén direccionados a los mismos objetivos y permitan un mejor desempeño orientado al logro de estos.

El clima organizacional ha sido definido por diversos autores. Chiavenato (2011) afirma que:

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. (p.74)

Forehand y Von Haller (1964), refieren que el clima organizacional está conformado por múltiples dimensiones que caracterizan e influyen en una organización en particular y la diferencian de las demás, además indican que dichas cualidades son trascendentes en el tiempo. El

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

clima organizacional, entonces, puede decirse que es único y que también está íntimamente relacionado con la cultura y miembros de la organización.

Conocer el clima organizacional permite generar una retroalimentación donde los trabajadores pueden contar con diferentes canales para expresar cómo se sienten en la organización y que servirán como punto de partida para que la empresa comprenda el comportamiento de las personas y los múltiples factores que los determinan, mediante una adecuada evaluación para la toma de decisiones.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el plan de acción propuesto en el presente trabajo se realizará en la empresa Agentes Portuarios S.A.S. (AGP) organización dedicada al fomento, realización y explotación industrial y comercial de los servicios para la navegación marítima, fluvial y de cabotaje, para el transporte de carga entre el exterior y puertos colombianos y el agenciamiento de motonaves que arriban para realizar operaciones de cargue y descargue de contenedores de una de las líneas marítimas más importantes a nivel mundial. La empresa AGP sucursal Buenaventura, está constituida por 12 colaboradores quienes se dividen en los departamentos de importación, exportación, operaciones, liberaciones y un auxiliar de servicios generales y se encuentra ubicada en la carrera 2 No. 1ª-8 Local 11, en la ciudad de Buenaventura.

Durante el año 2016 se agenciaban semanalmente un promedio de 5 motonaves, y a raíz del aumento en la cantidad de transbordos a inicios del año 2017 debido a la evolución en los últimos años del puerto de Buenaventura como centro del comercio internacional marítimo de Colombia, gracias a su privilegiada posición geoestratégica y a la apertura de nuevas terminales portuarias como el Puerto Industrial de Aguadulce que inició sus operaciones también en el año 2017 han resultado en la inclusión de nuevas rutas de la línea con motonaves que recalán en el

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

puerto de Buenaventura en camino a sus destinos finales. Los siguientes servicios fueron sumándose progresivamente en el transcurso del año así:

- Desde el 24 de enero de 2017 dos motonaves que arriban semanalmente.
- Desde el 01 de mayo de 2017 con una motonave
- Desde el 01 de Junio y 19 de Junio del 2017 respectivamente, con dos motonaves
- A partir del mes de Septiembre se incluye un servicio más en el cronograma con dos motonaves.

En resumen, a partir del mes de septiembre de 2017 son doce las motonaves que se agencian semanalmente lo que implica que en cuestión de 6 meses el trabajo se ha duplicado, incrementando las horas extras, lo que conlleva a jornadas más extenuantes y rutinarias, donde se destina más tiempo a realizar las labores también desde casa o fuera de los horarios establecidos con el fin de poder completar las tareas, todo esto ha generado consecuencias en el equipo de trabajo traducidas en mayor irritabilidad, apatía, estrés y desmotivación, a causa del exceso de trabajo, considerando que el tiempo extra laborado no es remunerado, lo que redundo en una afectación del clima laboral. Además, se observa el incremento de conflictos entre trabajadores al igual que los errores humanos en los procesos internos que se reflejan en pagos de multas, llamados de atención y disminución en la productividad en general de la organización. Cabe resaltar que la organización no ha contemplado aumentar la planta de personal, debido a que no lo considera necesario.

Una de las grandes consecuencias de lo anteriormente expuesto, es que estos errores han afectado principalmente a los clientes, ya que algún error que se cometa en la documentación crea retrasos en los procesos subsiguientes del cliente como el retiro del contenedor o la nacionalización de la mercancía, y aumentan los trámites con otras entidades como Sociedad

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Portuaria de Buenaventura, TCBUEN, Puerto Industrial de Aguadulce y la DIAN, como pueden ser los procedimientos de nacionalización manual que se deben realizar en el caso de que se ingrese información errónea en el sistema de la DIAN donde los clientes se ven obligados a realizar procesos adicionales con el fin de ayudar a resolver los inconvenientes, en consecuencia se generan demoras para ingresos o retiro de sus contenedores y sobrecostos de almacenamiento y bodegajes de su mercancía (mientras se da solución al problema), y hasta sanciones que ocasionan gran molestia e insatisfacción en los clientes quienes en ocasiones quedan con una imagen negativa de la empresa y se corre el riesgo de que no quieran volver a realizar contratos o que puedan dar una mala referencia a otros clientes. Por supuesto la empresa también se ha visto afectada debido a que debe destinar parte de su presupuesto a cubrir estos errores y a resarcir a los clientes cuando se presentan demoras, y por supuesto afecta a los trabajadores quienes deben asumir las consecuencias de sus errores.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta que el talento humano es lo más importante en cualquier empresa, es de gran importancia conocer las causas y efectos de los comportamientos de las personas en el trabajo, además de los factores que determinan tales conductas y en sí cómo se ve afectado el desempeño de estas personas en la organización y por ende en la consecución de las metas, el presente plan de acción constituirá una herramienta de investigación que permitirá explorar los alcances del clima organizacional actual y señalar aquellos aspectos que pueden estar afectando el rendimiento, con el fin de que posteriormente se puedan generar estrategias para mejorar la productividad de la compañía.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál debe ser el plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Agentes Portuarios S.A.S.?

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Agentes Portuarios SAS en el Distrito de Buenaventura

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar la organización en sus aspectos internos y externos.
- Determinar los factores críticos que están afectando el clima organizacional.
- Proponer un plan de acción para la generación de estrategias que orienten a la mejora del clima organizacional.

3. Justificación

Actualmente el clima organizacional ha cobrado gran importancia en las empresas, las cuales están en una búsqueda continua de nuevas estrategias que permitan mejorar su competitividad sin perder de vista el talento humano, es aquí donde lograr un buen ambiente laboral se convierte en una de las metas claves ya que es determinante en el desempeño de la organización, no solo porque afecta las relaciones sino también porque influye de forma directa o indirecta en el comportamiento de los colaboradores y por ende afecta el rendimiento en el trabajo. La forma en que los individuos se comportan en su lugar de trabajo depende de diversos factores, Sandoval (2004) afirma:

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. (p.83)

Esta percepción se origina en múltiples características que pueden estar relacionadas con el estilo de liderazgo ejercido en la organización, los tipos de supervisión, incentivos de tipo económico, emocional, entre otros, que inciden en el comportamiento de los colaboradores y generan respuestas positivas o negativas que dependen de las actividades realizadas, la interacción entre los miembros y las demás experiencias que se generan con la organización y que pueden ser percibidas de forma completamente distinta por cada trabajador y por esto es de gran importancia que los directivos realicen estudios para conocer la forma en que su equipo de trabajo siente y piensa para así lograr generar estrategias que permitan tener un ambiente ameno que siempre será una ventaja competitiva para la organización ya que la calidad en la prestación de los servicios y la productividad tienen una relación directa con el clima laboral, además

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

considerando que el lugar de trabajo es prácticamente el segundo hogar para la mayoría de personas que laboran al invertirse en muchas ocasiones más de 8 horas conviviendo con jefes y compañeros de trabajo es mucho más favorable velar por un entorno agradable y un liderazgo efectivo, así los colaboradores serán de gran ayuda para el cumplimiento de cualquier objetivo organizacional.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la empresa no solo debe preocuparse por cubrir las necesidades materiales para los trabajadores, sino que también debe asegurarse de tener un ambiente confortable que les posibilite trabajar de forma óptima ya que de lo contrario no podrán desarrollar su potencial, aunque cuenten con todas las herramientas para realizar sus tareas, tal es el impacto del clima que puede ser decisivo en el éxito o fracaso de cualquier organización.

Mantener un clima organizacional favorable tiene innumerables ventajas como la mejora del estado anímico, físico y mental de los trabajadores, mayor creatividad y motivación, facilita la interacción y las relaciones, fortalece la gestión del equipo de trabajo, entre otras que a su vez se ven reflejadas en los resultados de la empresa, debido a esto se hace necesario realizar mediciones del clima para obtener información más precisa que permita conocer las opiniones de los trabajadores. Por consiguiente, los resultados arrojados por las mediciones permitirán obtener un panorama del clima en general, que le proporcionará información valiosa a la compañía para generar estrategias que permitan potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

Considerando lo expuesto anteriormente sobre la importancia del clima organizacional, el presente plan de acción, constituirá para la organización Agentes Portuarios S.A.S. una herramienta útil para la identificación de los factores y dimensiones que intervienen en el clima organizacional y que les permitirá conocer la percepción de los colaboradores determinando las fuentes de conflicto actuales con el objetivo de generar estrategias que redunden en la mejora de

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

la productividad y competitividad de la empresa, basados en la mejora de la satisfacción del talento humano.

Para la academia servirá como base para próximas investigaciones ayudando a visibilizar el trabajo realizado por el programa académico de Administración de Empresas en las diferentes organizaciones.

Para la comunidad en general será importante para generar conciencia sobre la trascendencia del clima organizacional como medio para lograr cumplir los objetivos de las organizaciones además de tener fuertes repercusiones en los trabajadores donde mantener un buen clima laboral representa bienestar, mejores condiciones laborales, satisfacción y un mejor estado mental y anímico que se verán reflejados en su vida profesional, familiar y sentimental.

Finalmente, para las autoras representa la aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante el paso por la academia lo que permitirá optar por el título de Administrador de Empresas, cumpliendo con el objetivo trazado al inicio de la carrera.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 1.
Diseño de un plan de mejoramiento

4. Estado del Arte

Titulo	Introducción	Metodología	Resultados
DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN, GERENCIA Y PROYECTOS ESPECIALIZADOS S.A.S. SANTIAGO DE CALI 2015	Este estudio pretende realizar un análisis que permita poner en marcha un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Construcción Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S., ubicada en la ciudad de Buenaventura, para contribuir en la satisfacción de los empleados; lo cual se traduce en beneficios como la productividad y competitividad para la empresa.	Esta investigación por su profundidad y dimensión se considera descriptiva porque permitirá conocer las variables que influyen en el clima organizacional de la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos S.A.S. Diseño metodológico. El desarrollo de este trabajo se basa en un método de comunicación directo con los trabajadores administrativos y operativos de la empresa, por medio de una encuesta y con la ayuda del personal.	Analizando los resultados obtenidos, es de vital importancia realizar algunas recomendaciones donde quien de manera paulatina y progresiva se deba desarrollar e implementar en la empresa, esto con el fin de mejorar, cambiar y percibir un excelente clima organizacional. RECOMENDACIONES ✓ Debe existir una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a la competencia de los mercados locales por parte de toda la organización. ✓ La empresa debe analizar mejor el comportamiento interno, donde las necesidades del cliente, tendencias del consumidor y clientes actuales y de mercados potenciales sean quienes reciban resultados de armonía conductiva a través de los mecanismos adoptados para el bienestar de la empresa. ✓ Se recomienda desarrollar el plan de mejoramiento esto con el fin de acceder a elementos de trabajo donde se puedan desempeñar las labores eficientes, con calidad y comodidad para el bienestar general de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 2.

Propuesta de mejora del clima organizacional

Titulo	Introducción	Metodología	Resultados
PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NORMAL SUPERIOR QUE PRESENTA INCONVENIENTES DEBIDO A DIFERENCIAS EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN APLICADO AL CUERPO DOCENTE BOGOTÁ D.C 2015	El clima organizacional en entidades como las instituciones educativas, constituye un aspecto de suma relevancia en tanto determina la percepción del educador sobre la institución afectando directamente, entre otros elementos, su desempeño, efectividad, identidad con el trabajo realizado, con la institución y sus compañeros. Se identifica así, la existencia de factores internos o externos que pueden afectar el que hacer de los trabajadores.	Este proyecto investigativo es de tipo cualitativo, puesto que busca captar una parte de la realidad social.	Luego de haber sido aplicada la propuesta, los docentes reconocen que son ellos mismos los que más tienen conocimiento sobre el grupo de estudiantes con el que trabajan, por lo cual es su labor aplicar y diseñar, de manera autónoma, estrategias pedagógicas para el desarrollo de los procesos de construcción del conocimiento, y para desarrollar las metodologías de clase, según las particularidades, fortalezas y debilidades de los alumnos. Por otro lado, gracias a la propuesta las directivas comprenden que la motivación debe basarse en reconocer la autonomía de cada uno de los integrantes que hacen parte de la institución, y en comprender sus valores individuales para alinearlos a la misión y a las estrategias de la institución. Finalmente, otro de los resultados que evidencian la mejor del clima organizacional en la institución, es que se han iniciado los diálogos y la gestión con el fin de promover una cultura que privilegie la participación crítica de los miembros de la institución frente a la información que circula, fomentando de esta manera el desarrollo de la comunicación e integración entre el equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 3.

Desarrollo de un plan de acción

Titulo	Introducción	Metodología	Resultados
DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA VICEPRESIDENCIA TÉCNICA DE AVIANCA BOGOTÁ 2014	Esta investigación tuvo como objetivo recopilar y realizar una revisión teórica de los inicios de clima organizacional, creando y desarrollando un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral de la Vicepresidencia Técnica, Dirección Calidad de AVIANCA de acuerdo con los resultados de la encuesta de clima laboral Great Place to Work 2012 y acorde con las políticas de gestión humana de la organización.	TIPO DE INVESTIGACIÓN Este estudio se realizó bajo el proceso de Investigación proyectivo, partiendo de generar estrategias que permitan definir el cómo se puede mejorar el clima Organizacional. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS Teniendo en cuenta lo anterior, aplicamos dos (2) métodos para la recolección de datos: Cuestionario con preguntas abiertas. Entrevista con los Líderes del área	El desarrollo del proyecto permitió identificar algunas variables, arrojadas en los resultados de la encuesta de Clima Organizacional en Avianca, que influyen y desmejoran el índice de ambiente laboral (IAL) y por consiguiente el grado de satisfacción y la percepción, que de la organización, que tienen los colaboradores, así como se logró identificar que la efectividad de las organizaciones en materia de clima organizacional, se diseñó un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional, las estrategias planteadas en el documento son para aplicación en el área, teniendo en cuenta que la organización cuenta con un plan maestro corporativo. Para la ejecución del plan de acción es de vital importancia que se tengan en cuenta aspectos como el compromiso por parte del Director y Gerente del área, quienes son los principales promotores y quienes generan credibilidad en los mandos medios y los colaboradores.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 4.

Diagnóstico de clima organizacional

Titulo	Introducción	Metodología	Resultados
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL COSECHANDO SUEÑOS PEREIRA 2016	Teniendo en cuenta la repercusión que el Clima Organizacional favorable tiene para los propósitos establecidos y en particular para el Centro de Desarrollo infantil “Cosechando Sueños”, por los servicios que se brinda en él, se obtuvo la motivación para realizar el estudio del Clima Organizacional, partiendo de los cambios constantes que se realizan en estos momentos en la atención a la Primera Infancia.	Es una investigación cuantitativa de nivel descriptivo, ya que permitirá conocer las características actuales que conforman el clima organizacional en el Centro de desarrollo infantil Cosechando sueños.	Se concluye que las diez (10) variables propuestas en la presente investigación para medir el clima organizacional se correlacionan entre sí, y que aportan significativamente bajo la visión del mejoramiento y sostenimiento de las mismas. Recomendaciones ✓ Manejar campañas que permitan sensibilizar al personal que integra a los CDI con el fin de aumentar el sentido de pertenencia. ✓ Manejar con equidad los procesos que se llevan a cabo en el CDI en aras de evitar las diferencias de trato con los Colaboradores ✓ Permitir espacios para crear políticas compartidas e integradas que lleven a los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 5.

Propuesta de un plan de acción

Titulo	Introducción	Metodología	Resultados
PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUS DIMENSIONES CRÍTICAS DEL HOSPITAL BOSA II NIVEL E.S.E. BOGOTÁ 2016	Este estudio fue diseñado con el objetivo de caracterizar el clima organizacional en el Hospital Bosa II Nivel E.S.E., determinando sus dimensiones críticas y generando propuestas para construir un plan de acción de manera colectiva con un grupo de expertos colaboradores de la institución, que permita mejorar dichas dimensiones del clima organizacional.	Estudio del caso con metodología mixta, hace un análisis tanto descriptivo como cuantitativo del clima organizacional, en el cual se utilizó un diseño no experimental específico denominado método “Delphi Modificado”, para aplicar esta técnica, se incluyó en el procedimiento dos encuentros grupales es decir "cara a cara" con los coordinadores para el desarrollo de dos Talleres de manera grupal, en donde se implementaron dos cuestionarios de tal manera que se aplicaran muy puntualmente con las instrucciones de los coordinadores y con otra característica, fue realizado en tiempo real, puesto que el proceso de desarrollo de cada cuestionario se llevó a cabo durante un taller diferente para cada cuestionario.	Se identificaron las siguientes fallas con mayor grado de importancia: 1. Fallas en la negociación para la solución de conflictos. 2. Falta de guías para el adecuado manejo y prevención de conflictos en la institución. 3. Insuficiente capacitación de los colaboradores. 4. Carencia de interiorización de los valores éticos en el personal de la institución. 5. Inadecuada comunicación entre los colaboradores, los directivos o gerentes. Es importante darle reconocimiento al trabajo individual y grupal en las instituciones en salud, de modo que se genere un proceso de motivación para el trabajo en equipo, el cual no es una de las características que destaquen a las instituciones prestadoras de servicios en salud en Colombia, pero se debe crear la cultura de trabajo en equipo. Faltan buzones de sugerencia disponibles para que los colaboradores del sector salud, puedan expresar sus inconformidades y necesidades en las instituciones en salud, puesto que, en algunas, solo hay buzones de quejas y reclamos para los usuarios y es necesario que se tenga en cuenta las necesidades de los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

5. Marcos de Referencia

5.1 Marco Teórico

Modelos de Planeación Estratégica

El modelo de planeación de Frank Banghart

Uno de los modelos más importantes de planeación es el de Frank Banghart. Álvarez (2002) piensa que:

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra Education Planning, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación. (p.25)

Figura 1. Modelo de Frank Banghart

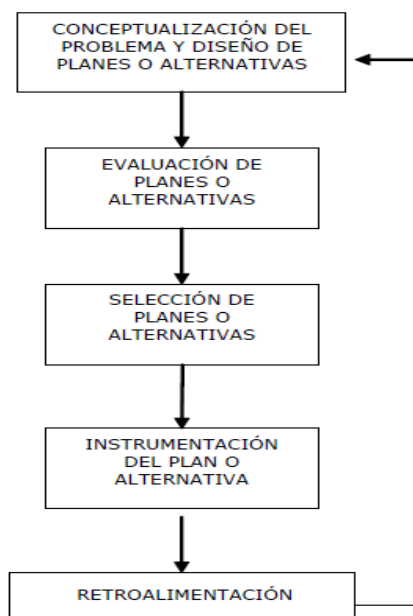


Figura 1. Modelo de Frank Banghart
Fuente: (Álvarez, 2002)

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Cano & Olivera (2008) refieren que:

En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción sub-secuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando –así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Banghart, pese a su simplicidad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, podemos tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos. (p.34)

El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

Cano & Olivera (2008) refieren que:

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.

Con relación al modelo de Lambert, el paso cinco: la generación de alternativas, de acuerdo a nuestro punto de vista debería estar al final, después de haber integrado la idea original de un plan estratégico. Por otra parte, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en este punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando. En todo caso, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas. Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica. (p.34)

Figura 2. Modelo de Tom Lambert

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

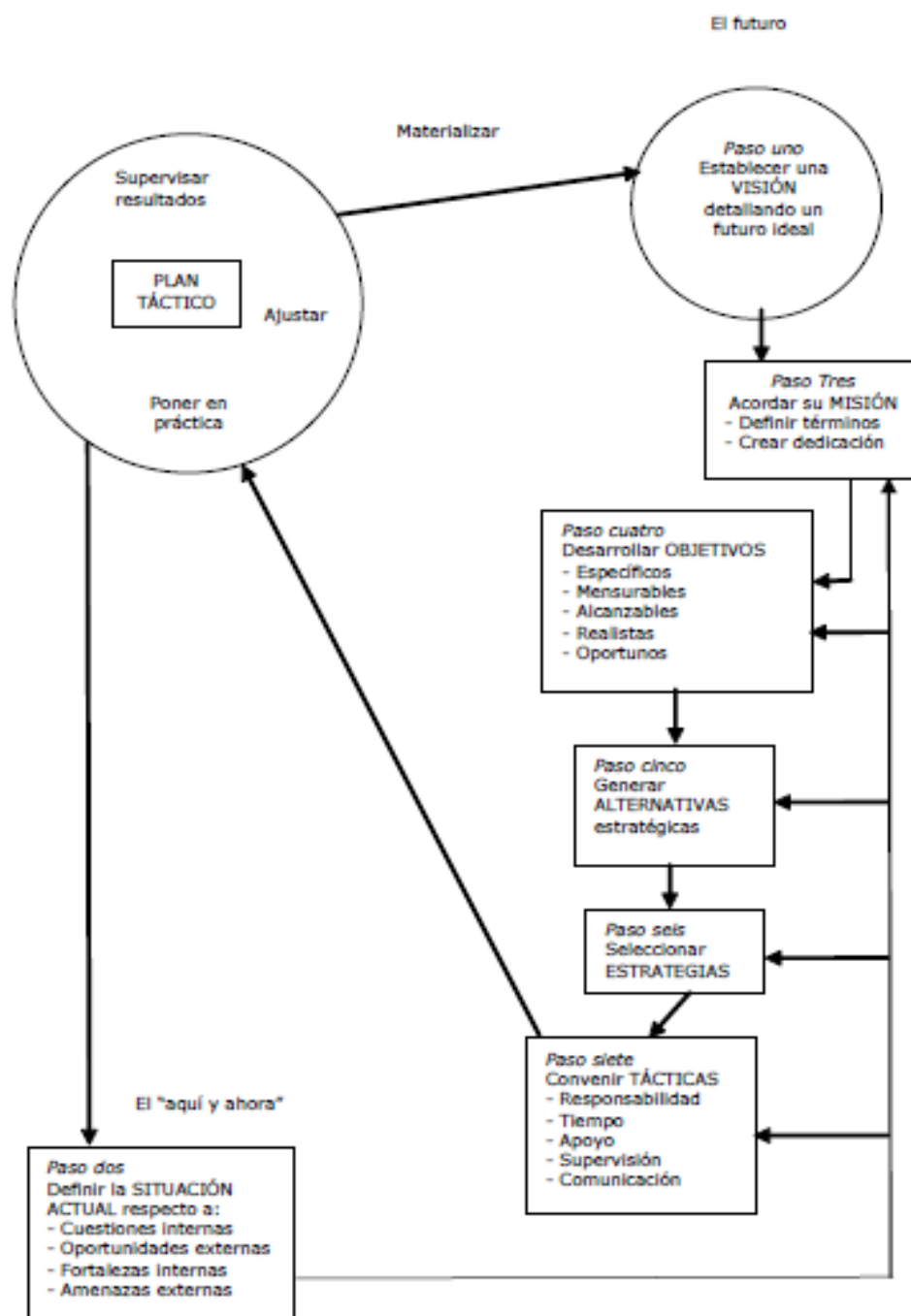


Figura 2. Modelo de Tom Lambert

Fuente: (Lambert, 2000)

El Modelo de William Newman

Cano & Olivera (2008) refieren que:

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora. (p.33)

Figura 3. Modelo de William Newman

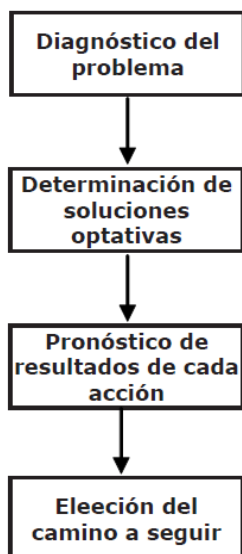


Figura 3. Modelo de William Newman
Fuente: (Álvarez, 2002)

Modelos de Estudios de Clima Organizacional**Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)**

Méndez (2005), explica que:

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas, en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y alto nivel de confiabilidad en la información que suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación, y como instrumento para el procesamiento de la información, se ha diseñado el software IMCOC. Este ofrece, en su menú, información sobre: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable. Los niveles de confiabilidad de la prueba (0.89) y validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor) y en la prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), realizadas por expertos en validación de pruebas, como el Dr. Eduardo Ponce de León, en 1985, quien demostró la existencia de un factor general, validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y válido para medir el clima organizacional. El IMCOC es un instrumento que ha tenido pertinencia en el tiempo. En revisión

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

realizada en el año 2003, sobre conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, como Lewin, Giba, Litwin y Stringer, Halpin y Croft, Schneider y Bartlett, Friedlander y Margulies, Bowers y Taylor, Ster, Payne y Pheney, Pritchard y Karasick, Moss, Downy, Hellriegel, Phelps y Slocum, Sims, La Fallette y otros. La prueba se encuentra enmarcada en sus propuestas, validando su vigencia en la perspectiva de su fundamento teórico. Por otro lado, es un instrumento que ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las organizaciones interesadas en su aplicación una batería con preguntas adicionales, complementarias e inmersas en sus variables, que responden a las necesidades de información que cada empresa necesita conocer, complementando el diseño original del instrumento. Su actualización, con preguntas complementarias, sin afectar su validez, su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo, así como la metodología empleada en su validación, son factores que diferencian este instrumento y su metodología con relación a otros. (p.102-103)

El Cuestionario de Litwin y Stringer

García (2009) refiere que:

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), 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.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

(subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea. De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización. (p.49-50)

Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”

García (2009) refiere que:

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y 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.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que, al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global. (p. 53)

Álvarez (1995) refiere que:

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad.
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
5. Las buenas relaciones interpersonales,
6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Álvarez (1995) especifica los siguientes factores determinantes del clima organizacional donde muchos de estos se manifiestan en estrecha interdependencia:

1. Claridad organizacional

Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

2. Estructura organizacional

Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

3. Participación

Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

4. Instalaciones

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

5. Comportamiento sistémico

Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

6. Relación simbiótica

Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

7. Liderazgo

Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

8. Consenso

Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

9. Trabajo gratificante

Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

10. Desarrollo personal

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

11. Elementos de trabajo

Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

12. Relaciones interpersonales

Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre mejor será el clima organizacional.

13. Buen servicio

Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

14. Solución de conflictos

Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

15. Expresión informal positiva

Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

16. Estabilidad laboral

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

17. Valoración

Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

18. Salario

Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

19. Agilidad

Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. Se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

20. Evaluación del desempeño

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

21. Feedback

Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

22. Selección del personal

Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

23. Inducción

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

24. Imagen de la organización

Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de esta, mejor será el clima organizacional.

Para la formulación del plan de acción propuesto en el presente trabajo se ha decidido utilizar como modelo guía el del profesor Hernán Álvarez “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” explicado anteriormente, debido a que considera una gama de factores importantes al momento de analizar el clima organizacional donde se pueden identificar aquellos que están afectando el clima de la empresa, también permite la recolección adecuada de información mediante el instrumento anteriormente referido con el cual se realizara el diagnóstico en la empresa Agentes Portuarios S.A.S.

5.2 Marco Conceptual

Agencia Marítima: Las agencias marítimas son empresas autorizadas por DIMAR, dedicadas a gestionar ante la Autoridad Marítima Colombiana, los requerimientos de las motonaves Nacionales y/o Extranjeras que arriben a puerto. (Agencias Marítimas, 2012)

Clima Organizacional: Álvarez (1995) define el clima organizacional como:

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

El ambiente de 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.

Cultura Organizacional: Méndez (2006) define la cultura organizacional como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.

Motonave: Embarcación provista de motor, generalmente destinada al transporte de personas o mercancías.

Naviero: Se entiende por naviero (en inglés, ship operator o vessel operator) o empresa naviera a aquella persona física o jurídica que, utilizando buques mercantes propios o arrendados, se dedica a la explotación de estos, aun cuando ello no constituya su actividad principal, bajo cualquier modalidad admitida por los usos internacionales.

Recalar: Llegar una embarcación a un destino.

Transbordo: Es la modalidad del régimen de tránsito que regula el traslado de mercancías del medio de transporte utilizado para la llegada al territorio aduanero nacional, a otro que efectúa la salida a país extranjero, dentro de una misma Aduana y bajo su control sin que se causen tributos aduaneros.

5.3 Marco Contextual

Actualmente el transporte marítimo es el medio más económico utilizado para el comercio internacional debido a que permite el movimiento de grandes capacidades de masas y de contenedores. Así mismo, los costos de trasladar un bien de un lado a otro se han minimizado en comparación con otros modos de transporte.

La crisis financiera mundial del 2008 trajo efectos negativos al comercio internacional de mercancías, ya que las proyecciones de crecimiento de este mercado no eran las esperadas todos los años, alrededor del 10%. Lo que golpeó duramente al sector marítimo y originó resultados negativos en sus balances financieros, disminución en las ventas, fletes bajos y mayor endeudamiento por las órdenes de compras de barcos.

Ante tal situación, la industria siguió estrategias de cambio en la oferta de servicios, minimización de los costos operativos, retraso de las entregas de los pedidos de barcos para amortizar las obligaciones financieras, creación de alianzas con otras navieras y reorientación de las estrategias comerciales.

El 2009 tuvo pérdidas del 11% y, en el 2010, hubo una corrección y presentó un crecimiento del 4% al 5%. El mercado lleva muchos años en los que hay más barcos que capacidad. Entre más inversiones haya, más posibilidades tendrán en el futuro. No se puede competir si no se tienen los barcos.

Una recuperación de la economía mundial, específicamente del comercio exterior y de la demanda de servicios del transporte marítimo, depende en gran medida de las decisiones adoptadas para reavivar la actividad industrial, estimular el consumo, aumentar la inversión y promover las exportaciones e importaciones. No obstante, cabe recordar que el transporte marítimo internacional en los últimos 20 años mantuvo un comportamiento sostenido y creciente, aún en medio de fuertes crisis, y que ello se extendió a todo el sector y a la logística de muchos países.

El sector podría experimentar una expansión del comercio marítimo internacional, pues proyecta que éste quedará en manos de las economías más grandes como China, EE UU e India, las cuales lograrán

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

variaciones positivas del PIB per cápita, y un aumento del poder adquisitivo en los países asiáticos para el 2030.

A pesar de los grandes avances en el mercado marítimo, hechos relacionados con la disminución de la producción industrial y el bajo crecimiento del volumen de carga, entre el 3% y el 5%, afectaron el desarrollo naviero, de tal forma, que se generó una disminución en la demanda de servicios del transporte a través de buques, lo que significa que toda crisis económica y comercial repercute en este sector. (El transporte marítimo, de un panorama crítico a un futuro exitoso, 2017)

Teniendo en cuenta el panorama del sector marítimo, AGP Agentes Portuarios S.A.S., ha emprendido las siguientes estrategias:

- Creación de una estructura funcional basada en talento humano, técnico y tecnológico de primer nivel.
- Alianzas estratégicas con las líneas que representa en Colombia.
- Mejora continua de sus procesos mediante la implantación de estándares de calidad, control y seguridad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
- Diversificación de los servicios ofrecidos para cumplir a cabalidad con los requerimientos del cliente.
- Espacios de seguimiento al negocio y su entorno a través de la realización de juntas con los socios.

Aspectos Legales: Con referencia a la legislación del sector marítimo AGP ha considerado los cambios en la ley aduanera que impactan la actividad de la empresa, mediante el seguimiento a la propuesta de ley. Igualmente se cuenta con la asesoría legal y la empresa es parte de ASONAV y se asiste a las reuniones periódicas estipuladas por la Asociación y la DIAN.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Aspectos Tecnológicos: La empresa cuenta con herramientas tecnológicas para el apropiado desarrollo de sus actividades y está a la vanguardia en cuanto al teletrabajo donde es posible trabajar remotamente.

Competitividad y Mercado: El personal está calificado para prestar un excelente servicio tanto a la Línea como al cliente final (Exportadores, Importadores), Autoridades, entre otros.

Cultural y Social: La iniciativa y productividad de la fuerza laboral de AGP hace que la organización hoy por hoy esté ubicada como una de las empresas del sector con mayor credibilidad y solidez en la Región Pacífica. A nivel organizacional AGP hace mucho énfasis en la ética de su equipo de trabajo y cuenta con mecanismos de seguimiento para tal fin.

Aspectos Económicos: AGP contribuye al desarrollo y crecimiento del comercio exterior propiciando una buena imagen del país a nivel internacional siendo un facilitador para el intercambio comercial de bienes y servicios de amplia utilidad en los más diversos sectores económicos.

5.4 Marco Legal

Constitución Política de Colombia

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Código Sustantivo del Trabajo

Artículo 1. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 11. Derecho al Trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

Normatividad Marítima

Decreto Ley 2324 de 1984, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto 5057 de 2009. Por el cual se reorganiza la Dirección General Marítima.

Decretos 730 de 2004. Por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo XI -2 del Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar de 1974 -SOLAS- aprobado mediante la Ley 8ª de 1980.

Resolución 129 de 2013. Por la cual se determinan y adoptan los procedimientos relacionados con la actividad de servicio y control del tráfico marítimo en jurisdicción de la Capitanía de Puerto de Buenaventura, de la Dirección General Marítima.

6. Aspectos Metodológicos

6.1 Tipo de Estudio

Exploratorio

El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grado.

Para esta investigación se seleccionó este tipo de estudio debido a que el tema no ha sido explorado en la empresa Agentes Portuarios S.A.S. y se requiere realizar una determinación de los factores que están afectando el clima organizacional.

Descriptivo

Sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Este un tipo de estudio descriptivo también será utilizado en la investigación, ya que se busca recopilar datos e información importante acerca de las condiciones de la empresa, las opiniones de los trabajadores, puntos de vista, actitudes y procesos relacionados con el tema a investigar, así como realizar la medición de diversos factores para detallar los problemas existentes y las causas asociadas.

6.2 Método de Estudio

Método de Observación

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Según Méndez (2016):

Observar es indicar los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por conjetura que se quiere investigar (p. 238).

Mediante la observación se puntualizará los problemas existentes en la organización y se consignarán en los instrumentos que posteriormente van a determinarse, para poder diagnosticar la situación de la empresa y generar un plan de acción.

Método Deductivo

Según Méndez (2016),

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situación generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. (p. 240)

Se utilizará el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica y clima organizacional para que por medio de estas se pueda explicar los hechos y situaciones que acontecen en la empresa Agentes portuarios SAS y que están afectando el clima organizacional.

Población

La población del presente trabajo de investigación abarca los trabajadores de la organización

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

objeto de estudio, comprendida por (2) trabajadores operativos, (7) trabajadores administrativos (1) un trabajador de servicios generales.

6.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

6.3.1 Fuentes Primarias

Para Méndez (2016):

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger directamente.

Cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. (p. 250)

Observación

Se realizará una observación directa o partícipe, teniendo en cuenta que uno de los investigadores pertenece a la empresa y así poder analizar su entorno de forma más eficiente.

Encuesta

La recolección de información mediante encuestas permite obtener datos importantes sobre las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.

Se utilizará el instrumento de medición diseñado por Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” este permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional.

Entrevista – Semi Estructurada

En el caso específico del proyecto se realizarán entrevistas al gerente de la organización, en las cuales pueda suministrar información relevante para el desarrollo del proyecto.

6.3.2. Fuentes Secundarias

Para ampliar las fuentes de información se complementará con otros materiales, libros, trabajos de grado, revistas especializadas, manual del sistema de gestión integral AGP, investigaciones de internet, etc.

6.4 Tratamiento de la información**Carácter cualitativo**

La presente investigación es de carácter cualitativo ya que se pretende analizar los factores que influyen en el clima organizacional los cuales son interiorizados de forma independiente por cada uno de los integrantes de la empresa, quienes reaccionan de forma diferente ante los estímulos externos e internos.

Carácter cuantitativo

Así mismo la investigación posee características de tipo cuantitativo donde por medio de la aplicación del instrumento se pretende dar una calificación a cada factor con el fin de ubicar dentro de un rango correspondiente cada resultado y efectuar así un análisis.

7. Caracterización de la empresa

7.1 Aspectos Internos

Reseña Histórica

Agentes Portuarios S.A.S. nace el 16 de junio de 1997 cuyo objeto social es la organización, fomento, realización y explotación industrial y comercial de los servicios para la navegación marítima, fluvial y de cabotaje para el transporte de carga entre el exterior y puertos colombianos. Así mismo el Agenciamiento Marítimo de naves en puertos colombianos.

Misión

Prestar el servicio de agenciamiento marítimo a través de los estándares más altos de la industria en materia de capital humano, instalaciones, comunicaciones, tecnología, sistemas y procesos, permitiendo que nuestros clientes tengan la mejor operatividad, seguridad y competitividad para interactuar y competir con los diferentes actores de la industria marítima y logística.

Visión

En el 2021, Agentes Portuarios S.A.S. será líder de la industria, expandiendo sus operaciones como agente marítimo en el continente, diferenciándose en su experiencia, conocimiento, innovación y aprovechamiento de economías de escala.

Política Integral

En Agentes Portuarios S.A.S. estamos comprometidos con satisfacer las expectativas de las Líneas Marítimas mediante la excelencia de nuestros servicios, el mejoramiento continuo de nuestros procesos, desarrollando prácticas adecuadas en todos nuestros procedimientos evitando

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

que la empresa sea utilizada por individuos u organizaciones que pretenden cometer actos ilícitos, terrorismo, lavado de activos y otros delitos conexos, garantizando la transparencia y legalidad de nuestras operaciones y por ende mayor satisfacción e imagen de nuestro servicio, buscando la mejora continua bajo criterios de gestión del riesgo, protegiendo y promoviendo la salud de los trabajadores, procurando su integridad física mediante el control de los riesgos, la protección del medio ambiente, cumpliendo los requisitos legales aplicables, vinculando a las partes interesadas en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y destinando los recursos necesarios para la gestión de la salud y la seguridad. Todos los trabajadores contratistas y temporales tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de seguridad, con el fin de realizar un trabajo seguro y productivo, igualmente serán responsables de notificar oportunamente todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias y contingencias para los trabajadores y la organización.

Actividades y Servicios Desarrollados

Documentación: Atender todos los aspectos relacionados con los documentos de transporte, manifiestos, tanto de la carga de importación, exportación, cabotaje y transbordos.

Operaciones: Ofrecer a las Líneas Marítimas representadas los servicios necesarios para el recibo y atención de las naves en puerto, coordinación con las autoridades, terminales marítimos y proveedores para las naves.

Logística: Coordinar todos los aspectos relacionados con alistamiento y disponibilidad de los contenedores de las Líneas Marítimas para atender las necesidades de los clientes, reposición de equipo vacío, llenado y vaciado de contenedores en puerto.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Liberaciones: Procesar las instrucciones de la(s) Línea(s) Marítima(s) para la entrega de documentos de transporte originales y contratos de comodato para la liberación de las cargas de importación.

Distribución Estadística Por Factores

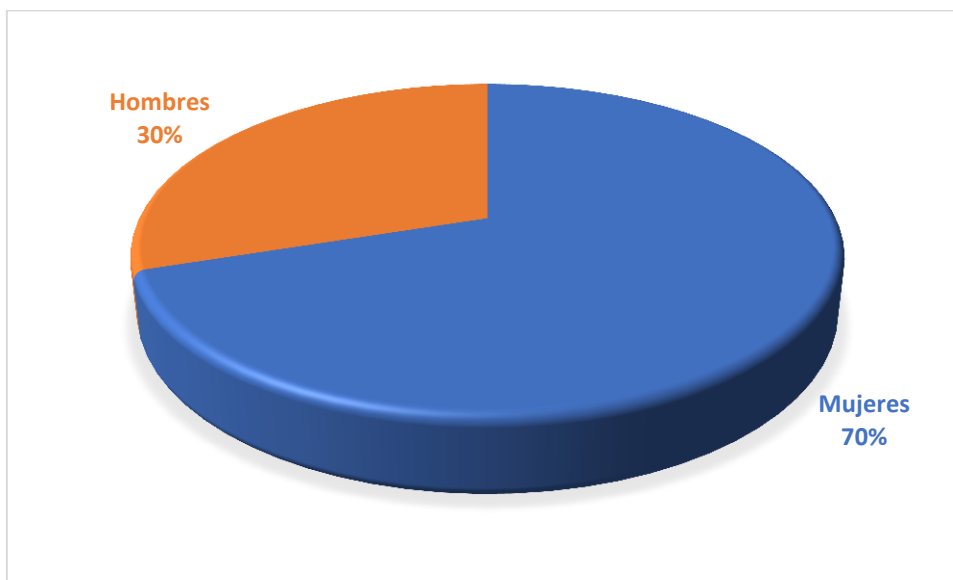


Figura 4. Distribución por género. Fuente Elaboración Propia

De la población encuestada el 70% de las personas son mujeres frente a un 30% de hombres.

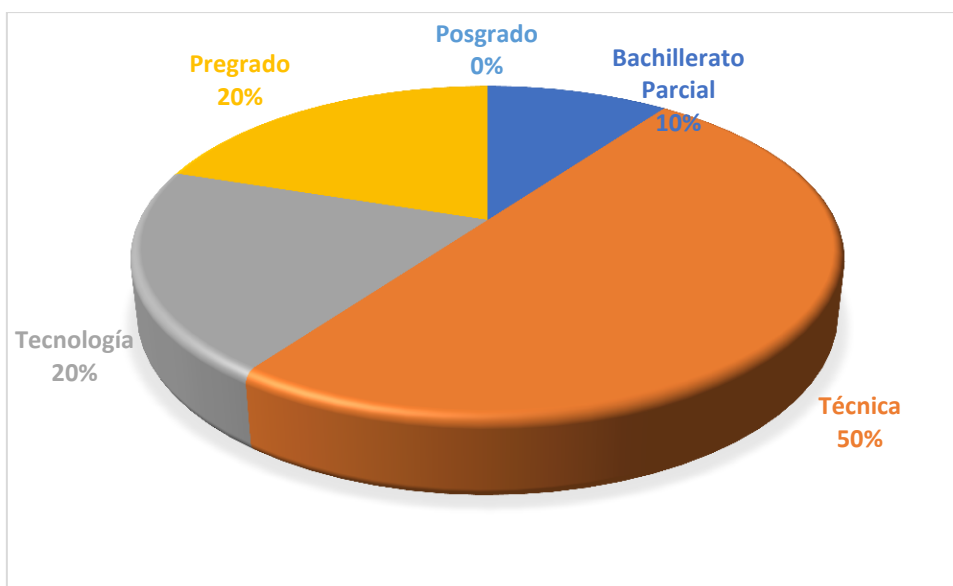


Figura 5. Distribución por nivel de estudios. Fuente Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

De los encuestados el 50% tiene estudios técnicos equivalente a 5 personas, los estudios de tecnología y pregrado cuentan ambas con un porcentaje de 20% con dos personas, y solo 1 persona no culminó el bachillerato, representando el 10%. No hay estudios de posgrado.

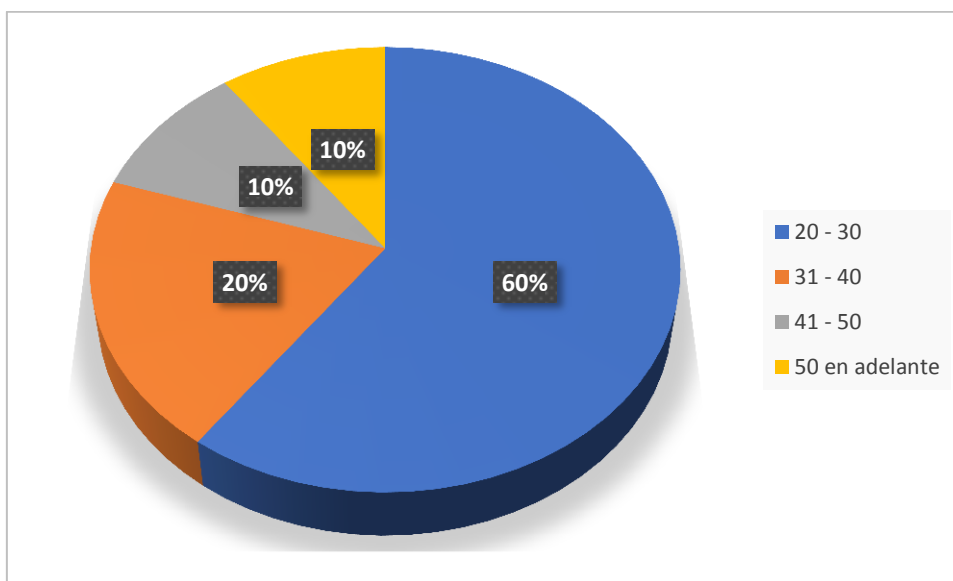


Figura 6. Distribución por edad. Fuente Elaboración Propia

De los encuestados, 6 personas están entre los 20 y 30 años (60%), 2 personas entre los 31 y 40 años (20%), una persona está entre los 41 y 50 años (10%) y una persona tiene más de 50 años (10%), por lo que puede decirse que la compañía cuenta en general con una planta joven de trabajadores lo que ha sido ventajoso al estar más orientados al cambio y a su aceptación en una industria donde se requiere la adaptación rápida a las nuevas situaciones.

7.2 Aspectos Externos

Agentes Portuarios S.A.S. como empresa perteneciente al sector marítimo, el cual es altamente competitivo, requiere estar cada día a la vanguardia en aspectos tales como la tecnología, procesos, normatividad y los sucesos relevantes del comercio exterior de nuestro país para hacer frente a los desafíos de esta industria. Existen numerosas cuestiones externas que son

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

de gran importancia para el propósito de la empresa y su impacto en la capacidad para el logro de los resultados, por ejemplo:

- Medidas de carácter económico
- Variaciones de la tasa de cambio
- Incremento del IVA, en cuanto incide en el consumo interno.
- Variación en el precio del combustible, principal rubro para los transportadores (marítimos, fluviales, carreteros, aéreos, etc.) y por consiguiente para el precio de los fletes.
- Las condiciones climáticas (tormentas, sequías, huracanes, etc.) influyen en la navegabilidad. De la misma forma fenómenos tales como terremotos, maremotos, neblina, derrumbes pueden afectar las conexiones entre puertos poniendo en riesgo las actividades logísticas desempeñadas por la empresa.
- Situaciones de orden público que afecten las áreas en las que opera la organización. (Ej: Paro de Buenaventura del 16 de Mayo al 5 de Junio de 2017).
- El establecimiento de nuevas regulaciones legales tales como: aduaneras, impuestos, tasa de interés para los créditos, etc.
- Los tratados de libre comercio que tiene Colombia (Existentes 16) con diversas naciones, la Alianza del Pacífico entre otras iniciativas, tienen un impacto sobre la actividad desarrollada por la Compañía.
- La globalización que termina absorbiendo a las navieras de nicho. Las alianzas entre las navieras que modifican el escenario para hacer negocios.
- Fallas en suministros de servicios públicos.
- Fallas en los sistemas de los principales proveedores para la empresa (Terminales marítimos, DIAN)

8. Informe Clima Organizacional

Análisis Cualitativo De Resultados

Con base al análisis cuantitativo de los resultados obtenidos se asignó una calificación cualitativa y numérica:

Tabla 6.
Calificación numérica y cualitativa

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Entre 0,0 y 2,0	Inadecuado
Entre 2,1 y 3,0	Deficiente
Entre 3,1 y 4,0	Satisfactorio
Entre 4,1 y 5,0	Adecuado

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la anterior clasificación se establece que las dos escalas cualitativas Inadecuado y Deficiente corresponden a los aspectos débiles de la organización y las escalas Satisfactorio y Adecuado se entienden como fortalezas de esta.

El promedio global de la medición del clima organizacional fue de 3.7 clasificado como Satisfactorio, lo cual indica un clima favorable con algunos aspectos a mejorar los cuales serán tratados más adelante y se realizarán las recomendaciones en pro de alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Clasificación Cualitativa De Las Dimensiones

En la siguiente tabla se muestran los resultados de cada factor ubicados en su respectiva escala cualitativa:

Tabla 7.
Resultados de cada factor

ASPECTO	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Liderazgo Democrático	2.4	Deficiente
Liderazgo Empresarial	2.8	Deficiente
Valoración	2.9	Deficiente
Liderazgo Participativo	3.0	Deficiente
Inducción	3.0	Deficiente
Consenso	3.2	Satisfactorio
Solución de conflictos	3.3	Satisfactorio
Evaluación del desempeño	3.3	Satisfactorio
Expresión informal positiva	3.3	Satisfactorio
Feedback	3.6	Satisfactorio
Instalaciones	3.7	Satisfactorio
Salario	3.7	Satisfactorio
Participación	3.8	Satisfactorio
Relación simbiótica	3.8	Satisfactorio
Estructura organizacional	3.8	Satisfactorio
Trabajo gratificante	3.8	Satisfactorio
Comportamiento sistemático	3.9	Satisfactorio
Relaciones interpersonales	3.9	Satisfactorio
Selección del personal	3.9	Satisfactorio
Claridad organizacional	4.1	Adecuado
Desarrollo personal	4.1	Adecuado
Agilidad	4.1	Adecuado
Imagen de la organización	4.2	Adecuado
Buen servicio	4.3	Adecuado
Elementos de trabajo	4.7	Adecuado
Estabilidad laboral	4.9	Adecuado
PROMEDIO	3.7	Satisfactorio

Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

En la tabla anterior se observa que no hay aspectos ubicados en la categoría Inadecuado, sin embargo, hay cinco variables calificadas como deficientes en la organización las cuales están principalmente relacionadas con el estilo de liderazgo ejercido, la valoración de los colaboradores, y el proceso de inducción al momento de ingresar a la organización.

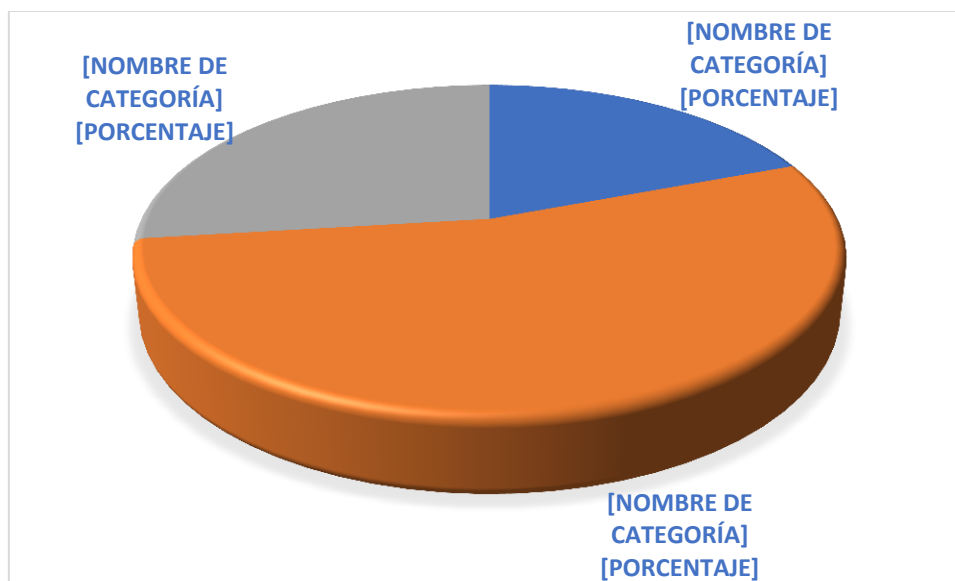


Figura 7. Clasificación Cualitativa. Fuente Elaboración Propia

La gráfica muestra la distribución cualitativa de los 26 aspectos evaluados del clima organizacional, donde 5 variables fueron consideradas como deficientes representando un 19% del total, 14 variables se clasifican como satisfactorias con un 54% y 7 variables calificadas como adecuadas con un 27%, lo cual indica que la organización cuenta con un grado importante de fortalezas del 81% en las dimensiones analizadas. Con base en lo anterior se puede concluir que la empresa Agentes Portuarios S.A.S. está cerca de alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en la medida en que se apliquen algunas acciones correctivas para la mejora de aquellas variables que no obtuvieron una calificación favorable.

9. Factores Críticos

Aspectos Mejor Calificados

En el siguiente gráfico se observan las cinco dimensiones mejor calificadas de la medición:

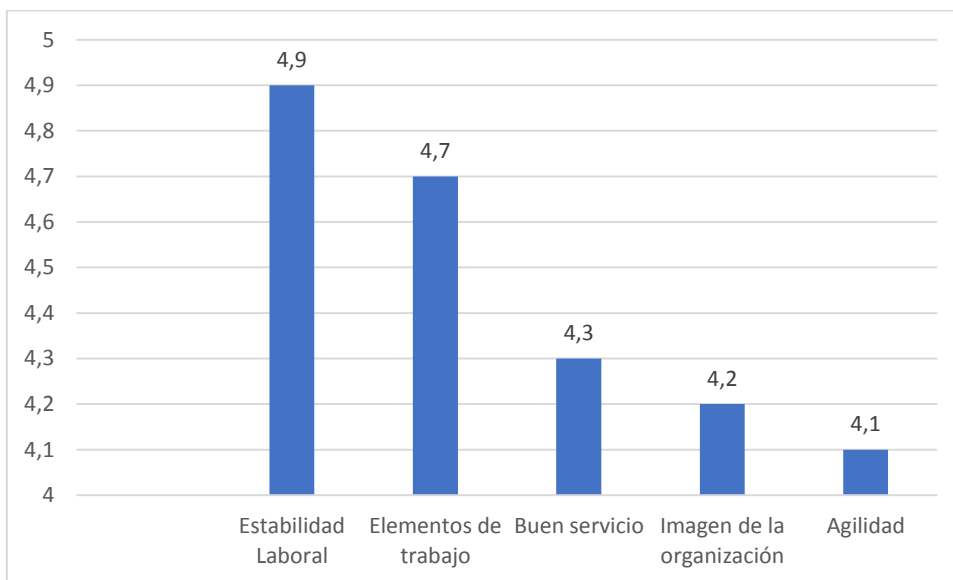


Figura 8. Aspectos mejor calificados. Fuente Elaboración Propia

El aspecto mejor calificado fue la Estabilidad Laboral, siendo esta dimensión muy importante para resaltar ya que influye positivamente en los trabajadores y su estado emocional lo que les brinda más confianza, eliminando fuentes de preocupación que pueden resultar en presión y disminución de la capacidad de adaptación, además permite al trabajador trazarse objetivos a largo plazo y sentirse motivados en la organización.

Por otro lado, en la categoría Elementos de trabajo se obtuvo una alta calificación, es decir los trabajadores se sienten a gusto con las herramientas que tienen a su disposición. El Buen Servicio relacionado con el trabajo que reciben de otras áreas para poder realizar el propio es en general de calidad con algunas excepciones y la Agilidad también es percibida de forma favorable con

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

procedimientos, manuales y controles reducidos sólo a lo necesario para poder ejecutar los procesos de forma eficiente.

Por último, los trabajadores tienen una imagen positiva de la organización, lo cual demuestra que la filosofía adoptada, su misión y visión son bien percibidas por todos, siendo factores que determinan su carácter y otorgan valor a su imagen.

Aspectos Por Mejorar

En el siguiente gráfico se observan las cinco dimensiones con menor calificación de la medición:

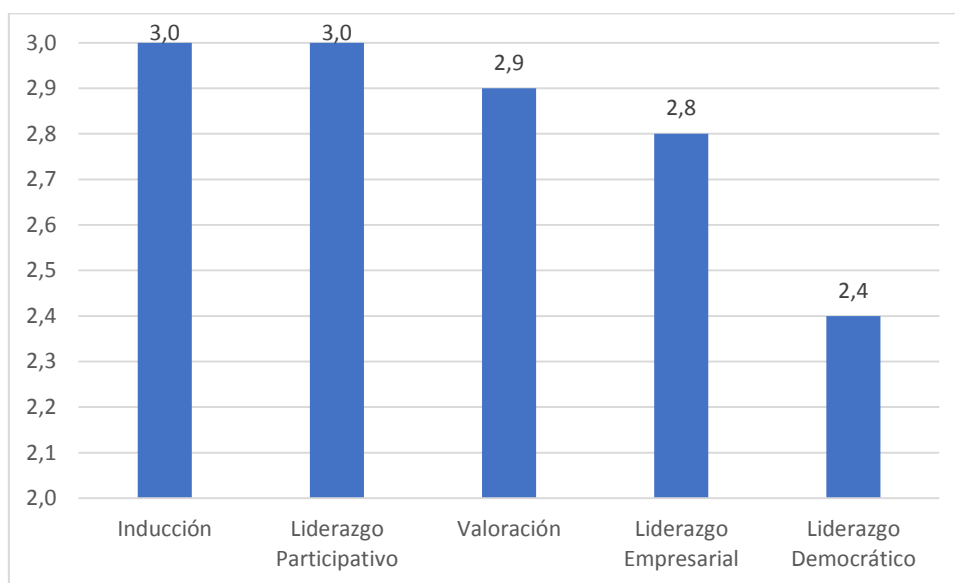


Figura 9. Aspectos por mejorar. Fuente Elaboración Propia

Las dimensiones de Inducción con una calificación Deficiente de 3.0 muestran fallas en el sistema de inducción actualmente implementado por la compañía con el cual los trabajadores no están conformes. La valoración también obtuvo un bajo resultado donde los trabajadores perciben que no hay los mecanismos para incentivarlos o destacarlos por su buen desempeño.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Los aspectos de Liderazgo Participativo, Empresarial y Democrático con un resultado de 3.0, 2.8 y 2.4 respectivamente indican inconformidad en general con el estilo de liderazgo ejercido en la organización.

Análisis Individual

A continuación, se analizará los resultados obtenidos de cada dimensión de forma individual, enumerando además las causas y las posibles soluciones propuestas por los autores:

1. Claridad Organizacional

Tabla 8.

Datos obtenidos Claridad Organizacional

Claridad Organizacional		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4.1	Adecuado	5

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia un grado alto de conocimiento de la estrategia corporativa (misión, visión, objetivos y políticas) por parte de los integrantes de la organización. La calificación obtenida en la medición es de 4.1 que se clasifica como adecuada, con una moda de 5 lo cual indica que, si hay un conocimiento con referente a este aspecto, pero aún es necesario mejorar el compromiso de los colaboradores con la razón de ser de la institución.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 9.
Causas identificadas factor Claridad Organizacional

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
B	Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.	1	17%
E	Me han informado al respecto, pero la verdad no he prestado la atención suficiente.	5	83%
	TOTAL	6	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 10. Claridad Organizacional. Fuente Elaboración Propia

La causa con mayor relevancia es la falta de atención prestada de los integrantes de la empresa hacia los objetivos, metas, misión, visión pese a que se les ha informado hacia dónde quiere llegar la empresa y que estos tengan conciencia de la importancia que ello conlleva para alcanzarla, con un porcentaje del 83%.

La siguiente causa es la falta de información al momento del ingreso a la compañía en el proceso de inducción del personal con el 17%.

Soluciones Propuestas

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Claridad Organizacional
Se propone instalar en un lugar visible la misión y la visión de la empresa, y además incluir este aspecto en la inducción de los colaboradores cuando se ingrese a la compañía, logrando así que los funcionarios conozcan a profundidad los objetivos y metas de la empresa, reduciendo los costos de capacitaciones y aumentando el compromiso de los funcionarios.

2. Estructura Organizacional

Tabla 10.

Datos obtenidos Estructura Organizacional

Estructura Organizacional		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.8	Satisfactorio	4

Fuente: Elaboración Propia

La calificación de esta dimensión es de 3.8 equivale a satisfactorio, con una moda de 4 evidenciando que la organización es ágil y flexible en algunos procesos favoreciendo a la compañía a lograr y alcanzar los objetivos propuesto.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 11.
Causas identificadas factor Estructura Organizacional

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.	4	57%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	1	14%
F	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	2	29%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 11. Estructura Organizacional. Fuente Elaboración Propia

La falta de integración entre las áreas y el interés por alcanzar los objetivos individuales por encima de los comunes es la causa principal con el 57%, seguida de la poca flexibilidad y autonomía que tienen los colaboradores debido a la centralización de las decisiones con el 29%.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Estructura Organizacional

Se le recomienda a la organización brindarle a cada una de las áreas un poco más de autonomía y flexibilidad al momento de tomar las decisiones, ya sea delegando a más personas la autoridad para ciertos asuntos, promoviendo de esta manera la integración y agilidad en cada uno de los procesos, de esta forma se podrá alcanzar un clima laboral adecuado.

3. Participación

Tabla 12.

Datos obtenidos Participación

Participación		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.8	Satisfactorio	5

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo una calificación satisfactoria con un promedio de 3.8, esto muestra cierto grado de posibilidades para los trabajadores de opinar y participar en las decisiones de sus áreas respectivas, teniendo en cuenta que la participación es un factor importante para fortalecer los canales de comunicación y generar un excelente ambiente de confianza.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 13.
Causas identificadas factor Participación

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	1	20%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	1	20%
D	Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo. en algunas ocasiones.	3	60%
	TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 12. Participación. Fuente Elaboración Propia

Existe una insatisfacción por la falta de participación en las decisiones tomadas que afectan directamente con el cargo en cuestión. No hay canales de información sólidos.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Participación

Se le recomienda a la organización informar de manera oportuna directamente a los trabajadores y así puedan opinar libremente antes de que se tome la decisión final, de esta manera se podrán mejorar los canales de comunicación y evaluar la opinión de los demás en la toma de decisiones.

El líder debe utilizar la consulta de ideas y respetar las capacidades de los demás, además de compartir con los miembros del grupo la toma de decisiones.

4. Instalaciones

Tabla 14.
Datos obtenidos Instalaciones

Instalaciones		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.7	Satisfactorio	4

Fuente: Elaboración Propia

En esta dimensión se obtuvo una calificación satisfactoria de 3.7, una moda de 4, donde se puede evidenciar las características del ambiente físico de la empresa el cual es bastante agradable para desempeñar sus funciones diarias, la empresa brinda un lugar seguro y limpio para los colaboradores lo que promueve un buen clima laboral donde los integrantes cuentan con todos los implementos necesarios para desempeñar sus funciones.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 15.
Causas identificadas factor Instalaciones

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
D	Hace demasiado frío.	4	57%
F	La iluminación es deficiente.	1	14%
I	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.	2	29%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 13. Instalaciones. Fuente Elaboración Propia

Las principales causas que inciden en la deficiencia de esta dimensión es la insatisfacción por el exceso de frío en las instalaciones, seguida de la incomodidad por el sitio de trabajo y la poca iluminación.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Instalaciones

Se le recomienda a la organización controlar el nivel del aire acondicionado debido a que la baja temperatura genera gran incomodidad a gran parte de los trabajadores, y con el clima tan variable de la ciudad puede acarrear otras consecuencias al momento de exponerse al clima externo.

5. Comportamiento Sistémico

Tabla 16.

Datos obtenidos Comportamiento Sistémico

Comportamiento Sistémico		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.9	Satisfactorio	5

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo una calificación satisfactoria de 3.9, con una moda de 5, lo cual puede llegar a mejorar si los integrantes de la organización comprenden que hay que dejar a un lado los intereses personales de cada uno y trabajar como un todo en grupo con los demás colaboradores y así alcanzar los objetivos de la compañía.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 17.

Causas identificadas factor Comportamiento Sistémico

Causas		Frecuencia	Porcentaje
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	2	40%

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	2	40%
E	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización, debido a la falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.	1	20%
	TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

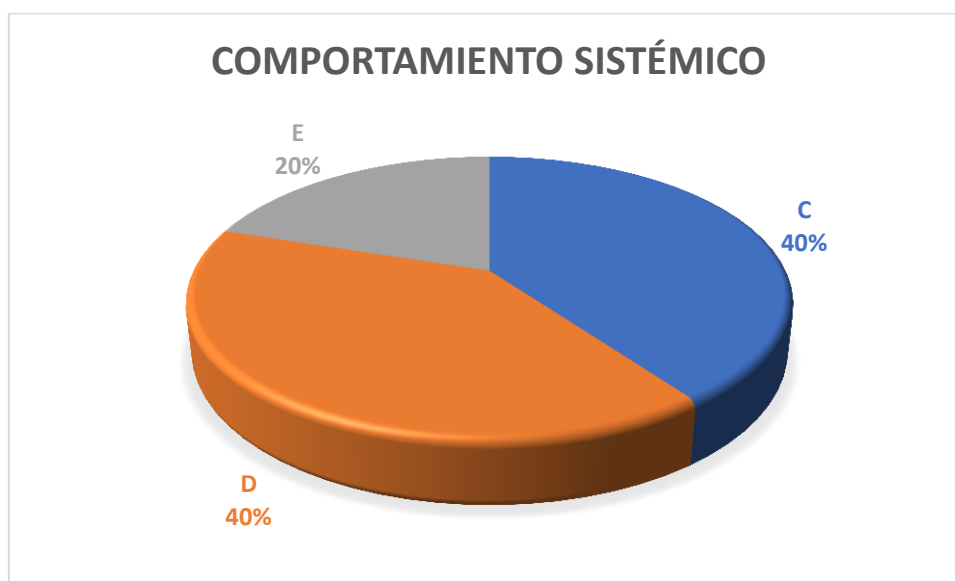


Figura 14. Comportamiento Sistémico. Fuente Elaboración Propia

Las dos causas con mayor votación fueron que cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional y que priman más los conflictos que la integración entre las áreas ambas con un porcentaje del 40%.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Comportamiento Sistémico

Se recomienda realizar actividades de integración de forma bimensual donde los funcionarios puedan participar y trabajar como equipo y así fortalecer la camaradería y la colaboración entre cada una de las áreas de la organización.

Teniendo en cuenta además las recomendaciones dadas para el factor de Claridad Organizacional ya que ambos constituyen la base principal para el conocimiento adecuado de la organización.

6. Relación Simbiótica

Tabla 18.

Datos obtenidos Relación Simbiótica

Relación Simbiótica		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.8	Satisfactorio	4

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión alcanzó un nivel satisfactorio, con un promedio de 3.8, donde se puede resaltar la disposición de los integrantes por trabajar en equipo por el beneficio de todos y el de la organización, pero aun así existen algunos obstáculos que impiden unas relaciones interpersonales totalmente satisfactorias.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 19.
Causas identificadas factor Relación Simbiótica

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Los directivos sólo velan por sus intereses.	1	12.5%
D	No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.	2	25.0%
E	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	5	62.5%
	TOTAL	8	100%

Fuente: Elaboración Propia

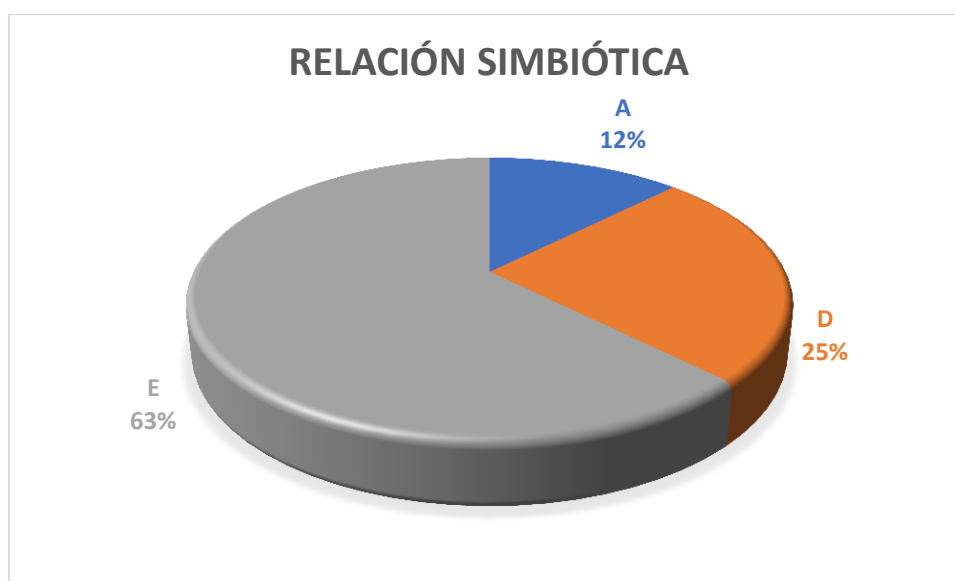


Figura 15. Relación Simbiótica. Fuente Elaboración Propia

La causa con mayor votación fue la de que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes con un 62.5%.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Relación Simbiótica

Se aconseja resaltar el desempeño de los colaboradores que mejor manejen las relaciones con el grupo y promuevan el beneficio de esta con la compañía, además de realizar reuniones periódicas con el fin de estar al tanto de todos los asuntos de cada área, con el fin de favorecer la comunicación y la resolución de conflictos.

7. Liderazgo Participativo

Tabla 20.

Datos obtenidos Liderazgo Participativo

Liderazgo Participativo		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.0	Deficiente	4

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo una calificación deficiente, con un promedio de 2.8 donde se enfatiza nuevamente la incidencia del líder en ser poco asequible al no escuchar el lado humano y creativo de las personas que tiene a su cargo.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 21.

Causas identificadas factor Liderazgo Participativo

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	El jefe no basa su influencia en escuchar las opiniones e inquietudes de los demás.	5	56%
B	El jefe no facilita la comunicación.	1	11%
C	El jefe no acepta que los demás participen en la toma de decisiones.	2	22%

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
E	Otra.	1	11%
	TOTAL	9	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 16. Liderazgo Participativo. Fuente Elaboración Propia

La causa con mayor votación se refiere a que el jefe no basa su influencia en escuchar las opiniones e inquietudes de los demás, con un 56%, seguido de que el jefe no acepta que los demás participen en la toma de decisiones.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Liderazgo Participativo
Se propone realizar reuniones donde el jefe pueda conocer más las opiniones de su personal sobre ciertos aspectos que los pueden desmotivar, además de concientizar sobre

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Liderazgo Participativo

la importancia de escuchar a los colaboradores quienes pueden ser fuente de buenas ideas para el beneficio tanto del equipo como la empresa.

8. Liderazgo Democrático

Tabla 22.

Datos obtenidos Liderazgo Democrático

Liderazgo Democrático		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
2.4	Deficiente	3

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo una calificación deficiente, con un promedio de 2.4, donde se indica que no se le da la oportunidad de participar o dar opiniones a los trabajadores de forma muy seguida, no se afrontan o resolver conflictos de forma eficiente, ni en buenos términos.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 23.

Causas identificadas factor Liderazgo Democrático

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	El jefe no escucha las opiniones de los demás.	3	30%
D	El estilo de liderazgo ejercido en la organización no lo permite.	2	20%
E	La forma como se abordan los conflictos no es la adecuada.	5	50%
TOTAL		10	100%

Fuente: Elaboración Propia

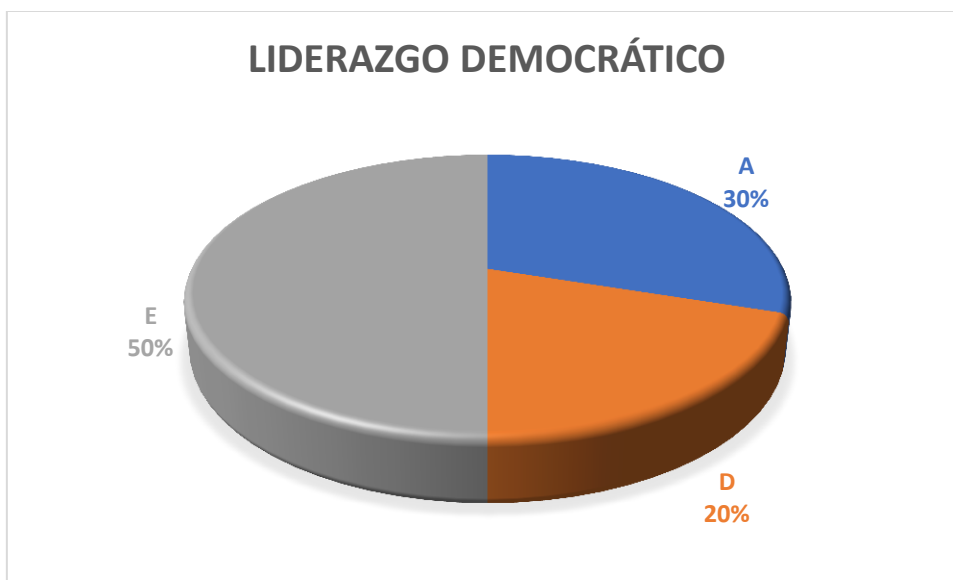


Figura 17. Liderazgo Democrático. Fuente Elaboración Propia

La causa con mayor votación es sobre la forma en que se abordan los conflictos la cual manifiestan los encuestados no es la más adecuada con un 50%, seguido de que el jefe no escucha las opiniones de los demás.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Liderazgo Democrático
Se recomienda proponer un ambiente de participación, si bien es cierto que el jefe debe poseer autoridad y jurisdicción en la toma de decisiones se puede dar cierta posibilidad a los trabajadores de que aporten nuevas ideas u opiniones, con el fin de que se sientan más incluidos en cuanto a este aspecto.

9. Liderazgo Empresarial

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 24.
Datos obtenidos Liderazgo Empresarial

Liderazgo Empresarial		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
2.8	Deficiente	3

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo una calificación deficiente con un promedio de 2.8 y moda de 3.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 25.
Causas identificadas factor Liderazgo Empresarial

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
B	El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	1	10%
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	4	40%
D	Su forma de relacionarse con nosotros tiende a desmotivarnos.	1	10%
E	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	2	20%
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	2	20%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración Propia

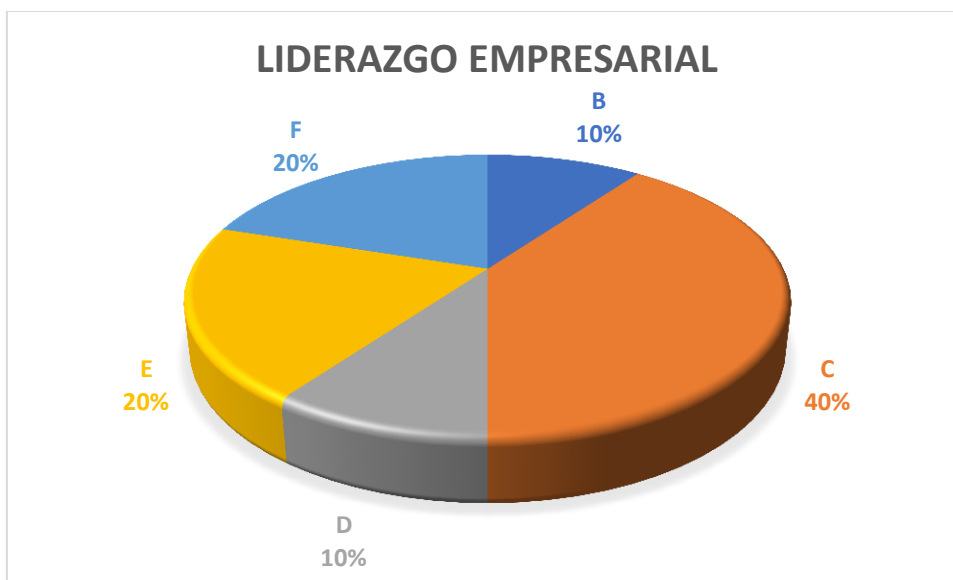


Figura 18. Liderazgo Empresarial. Fuente Elaboración Propia

La causa más votada fue la de que el jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Liderazgo Empresarial
Se recomienda también escalar el tema del liderazgo al departamento de recursos humanos, con el fin de que conozcan las opiniones del equipo de trabajo en cuanto a los aspectos de liderazgo y puedan promover un mejor ambiente donde se brinde a los colaboradores la oportunidad de expresarse abiertamente además de fomentar el dialogo y la comunicación de parte y parte.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

10. Consenso

Tabla 26.
Datos obtenidos Consenso

Consenso		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.2	Satisfactorio	5

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo una calificación satisfactoria con un promedio de 3.2, donde se evidencia el interés de cada uno de los colaboradores por participar en las decisiones que la compañía deba ejercer y en las que ellos pueden dar su punto de vista, es gratificante para ellos tener consenso y brindar apoyo en áreas en las que tengan experiencia, pero sugieren que en las decisiones de cambio de funciones o roles se les tengan también en cuenta debido a que esto les afecta directamente en su desempeño laboral y emocional dentro y fuera de la compañía.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 27.
Causas identificadas factor Consenso

Causas		Frecuencia	Porcentaje
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	2	33.3%
D	En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	2	33.3%
E	En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	2	33.3%
TOTAL		6	100%

Fuente: Elaboración Propia

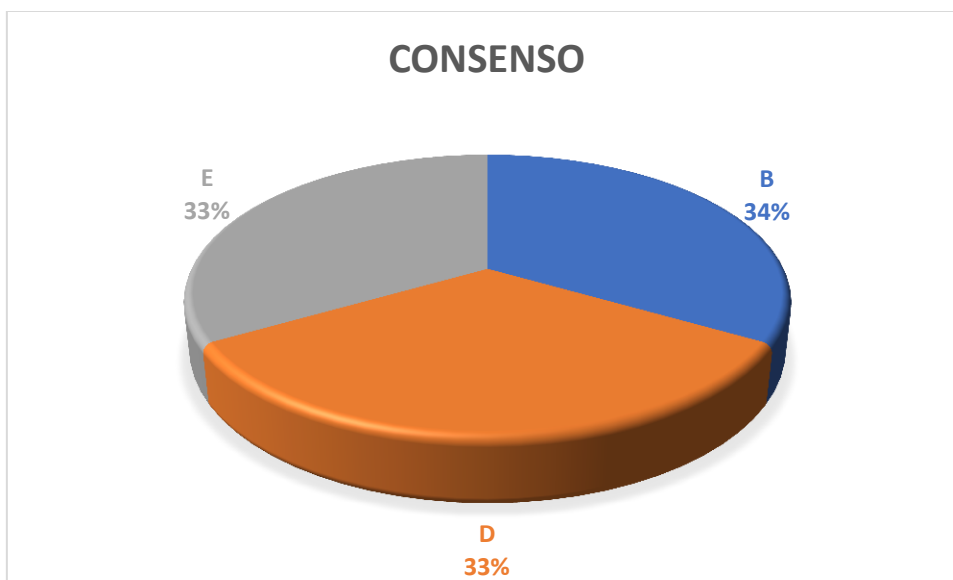


Figura 19. Consenso. Fuente Elaboración Propia

Las causas principales son que generalmente las decisiones se toman antes de las reuniones o de informarles a los funcionarios, y solo se les da participación en las decisiones de menor importancia y que la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas todas con un porcentaje de 33.3%.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Consenso
Se le recomienda a la organización promover la participación de los funcionarios al momento de tomar una decisión e impulsar el trabajo en equipo para que todos sean involucrados en los procesos.
El departamento de recursos humano deberá intervenir en aspectos que favorezcan el trabajo en equipo y el autocontrol.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

11. Trabajo Gratificante

Tabla 28.

Datos obtenidos Trabajo Gratificante

Trabajo Gratificante		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.8	Satisfactorio	5

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo un nivel satisfactorio, con un promedio de 3.8, una moda de 5 donde podemos observar el nivel de satisfacción de los colaboradores en las funciones que desempeñan diariamente.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 29.

Causas identificadas factor Trabajo Gratificante

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	2	33%
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	2	33%
C	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general para expresarme.	1	17%
E	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	1	17%
	TOTAL	6	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 20. Trabajo Gratificante. Fuente Elaboración Propia

Las causas con mayor votación se refieren a que algunos trabajadores sienten que las labores que desempeñan son simples y rutinarias, y que solo algunas funciones les satisfacen plenamente ambas con un porcentaje de 33%.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Trabajo Gratificante
Para aumentar la satisfacción del personal en el desarrollo de sus actividades laborales es necesario realizar retroalimentaciones entre el personal y resaltar que tan importante son sus funciones diarias para el buen funcionamiento de los procesos dentro de la organización y alcanzar los objetivos en conjunto con un clima laboral plenamente gratificante.

12. Desarrollo Personal

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 30.

Datos obtenidos Desarrollo Personal

Desarrollo Personal		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4.1	Adecuado	4

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo una calificación adecuada con un promedio de 4.1, con una moda de 4.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 31.

Causas identificadas factor Desarrollo Personal

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	3	43%
B	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	2	29%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	14%
G	Otra.	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

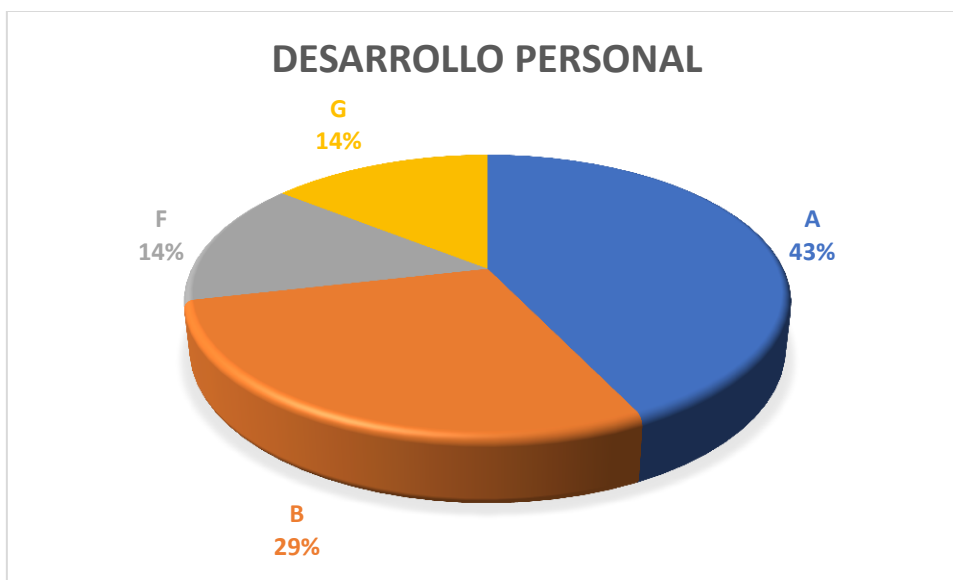


Figura 21. Desarrollo Personal. Fuente Elaboración Propia

Las dos causas con mayor votación fueron la de que las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos con un 43% y que las que surgen son solo para algunas personas con un 29%.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Desarrollo Personal
Se le sugiere a la empresa crear un programa donde el personal tenga una excelente capacitación con respecto a sus funciones o aplicativos que maneje para desempeñar sus roles de forma más eficiente, si esta se lleva a cabo no solo aportaría crecimiento profesional al empleador si no también crecimiento rentable a la organización asegurando sus procesos y funciones con calidad.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

13. Elementos de Trabajo

Tabla 32.

Datos obtenidos Elementos de Trabajo

Elementos de Trabajo		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4.7	Adecuado	5

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión obtuvo una calificación adecuada con un promedio de 4.7, con una moda de 5. Fue uno de los factores con la puntuación más alta llegando a observarse que en la oficina se manejan muy buenos elementos de trabajo.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 33.

Causas identificadas factor Elementos de Trabajo

Causas		Frecuencia	Porcentaje
B	La mayoría de los elementos son excelentes.	3	100%
TOTAL		3	100%

La mayoría de los colaboradores opina que casi la totalidad de los elementos con los que laboran son excelentes.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Elementos de Trabajo

La oficina cuenta con todos los implementos necesarios y la comodidad suficiente para desempeñar sus labores de manera eficiente con calidad y mejorando la productividad de la compañía, por lo que es necesario seguir de igual forma validando las comodidades ergonómicas de los equipos y que sus trabajadores se sientan cómodos y satisfechos.

14. Relaciones Interpersonales

Tabla 34.

Datos obtenidos Relaciones Interpersonales

Relaciones Interpersonales		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.9	Satisfactorio	5

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión cuenta con una calificación satisfactoria y un promedio de 3.9, con una moda de 5.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 35.

Causas identificadas factor Relaciones Interpersonales

Causas		Frecuencia	Porcentaje
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	2	40%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.	2	40%
F	Falta más libertad de expresión.	1	20%
TOTAL		5	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 22. Relaciones Interpersonales. Fuente Elaboración Propia

Las dos causas con mayor votación están relacionadas con que falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas y que existen conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Relaciones Interpersonales
Para mejorar esta dimensión y llegar a un clima completamente gratificante se recomienda realizar reuniones frecuentes de clima organizacional, para conocer los conflictos internos e inconformidades entre los compañeros de trabajo, debido a que se pueden presentar por temas personales o laborales según su carga de trabajo.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

15. Buen Servicio

Tabla 36.

Datos obtenidos Buen Servicio

Buen Servicio		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4.3	Adecuado	5

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los datos obtenidos existe un grado favorable de calidad y cumplimiento en la entrega de trabajos a otras áreas dentro de la compañía. La calificación cuantitativa es de 4.3 que clasifica como adecuada, con una moda de 5.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 37.

Causas identificadas factor Buen Servicio

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no.	1	20%
C	La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunas inconformidades.	2	40%
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	2	40%
TOTAL		5	100%

Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

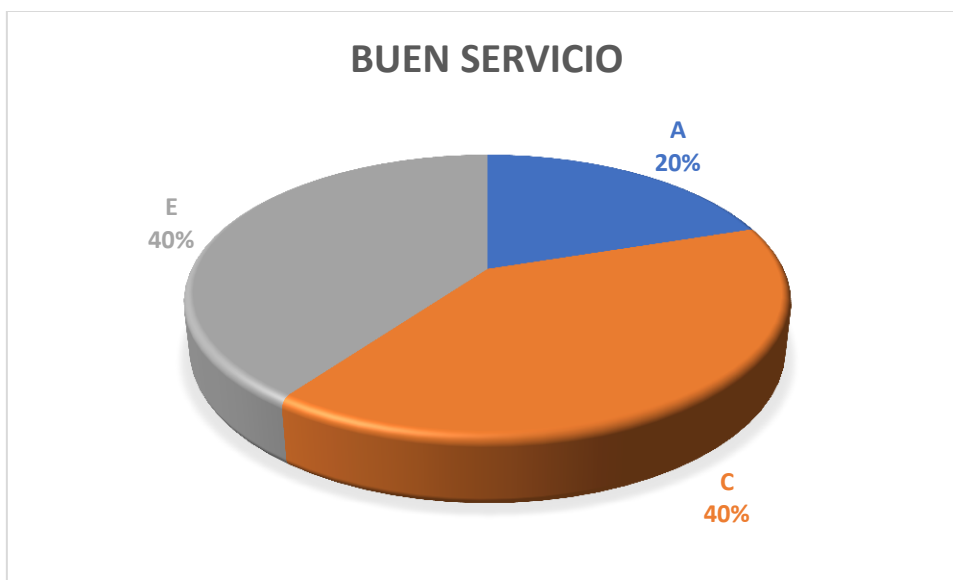


Figura 23. Buen Servicio. Fuente Elaboración Propia

Las causas con mayor puntuación fueron las relacionadas a que algunos trabajos presentan inconformidades, por lo general son buenos, pero presentan excepciones. Lo mejor para este caso sería que cada área plantee un modelo conforme a como se deben realizar las entregas de los trabajos donde se especifiquen todos los requisitos y hacer seguimiento a los mismos.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Buen Servicio
Validar el estado en el que se escalan las tareas y trabajos de un área a otra y hacer seguimiento a cada uno, verificando que se cumpla a cabalidad con los requisitos y especificaciones necesarias para mantener la calidad de los procesos y de esta manera no se creen conflictos por esta razón.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

16. Solución de Conflictos

Tabla 38.

Datos obtenidos Solución de Conflictos

Solución de Conflictos		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.3	Satisfactorio	3

Fuente: Elaboración Propia

Los datos obtenidos muestran una calificación de 3.3, Satisfactoria con una moda de 3.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 39.

Causas identificadas factor Solución de Conflictos

Causas		Frecuencia	Porcentaje
D	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	4	50%
G	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	4	50%
TOTAL		8	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 24. Solución de Conflictos. Fuente Elaboración Propia

Dos causas obtuvieron un porcentaje de 50%, los encuestados sienten que falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de los intereses individuales y que además cuando surgen conflictos estos se solucionan a medias sin dejar a todos completamente satisfechos.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Solución de Conflictos
Se recomienda solucionar los conflictos que se presenten de manera oportuna y sin aplazarlos para que estos no afecte el rendimiento y la productividad de los colaboradores, para llegar a una calificación adecuada la compañía debe indagar acerca de cuáles son los conflictos que surgen y con qué temas están relacionados para encontrar la solución que más se adapte a cada inconveniente, se debe concientizar por medio de capacitaciones

Solución de Conflictos

enfocadas en la gestión, resolución y prevención de conflictos sobre la importancia de orientar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la empresa sin perder de vista los intereses propios y lo perjudicial que pueden tornarse los conflictos mal gestionados.

17. Expresión Informal Positiva

Tabla 40.

Datos obtenidos Expresión Informal

Expresión Informal Positiva		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.3	Satisfactorio	5

Fuente: Elaboración Propia

En este factor se obtuvo una calificación de 3.3, Satisfactoria con una moda de 5 se puede interpretar que no hay una concordancia en las respuestas de todo el personal.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 41.

Causas identificadas factor Expresión Informal

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	No tenemos suficiente libertad de expresión	1	17%
B	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	2	33%
E	En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.	2	33%
F	Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	1	17%

TOTAL	6	100%
-------	---	------

Fuente: Elaboración Propia

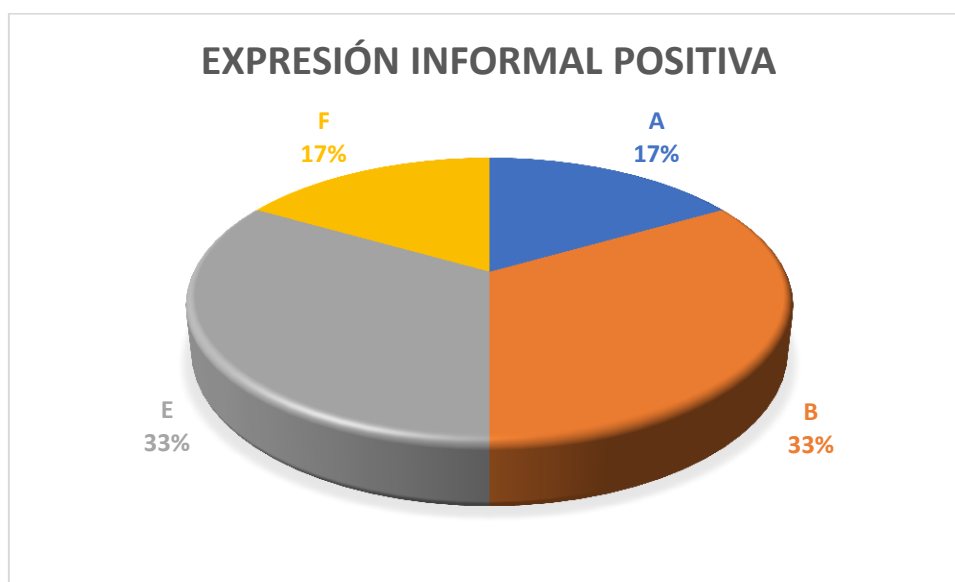


Figura 25. Expresión Informal Positiva. Fuente Elaboración Propia

Las dos causas mayormente votadas, ambas con un porcentaje de 33% se relacionan con que la organización en general no fomenta la expresión informal positiva y que los colaboradores solo se expresan por medio de canales formalmente establecidos.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Expresión Informal Positiva
Se propone crear canales que fomenten la expresión informal positiva, puede ser realizando integraciones periódicas donde los funcionarios puedan relacionarse y compartir en ambientes diferentes con el fin de crear mayor camarería entre ellos, lo que

Expresión Informal Positiva

también favorecerá las relaciones interpersonales y constituirán tiempos de relajación y esparcimiento, los resultados se verán reflejados en la mejora del trabajo en equipo y la eficiencia en los procesos.

18. Estabilidad Laboral

Tabla 42.

Datos obtenidos Estabilidad Laboral

Estabilidad Laboral		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4.9	Adecuada	5

Fuente: Elaboración Propia

Este factor fue el mejor votado por todos los encuestados con una calificación de 4.9, Adecuada con una moda de 5, muestra concordancia en las respuestas del personal en general, los cuales sienten un ambiente de estabilidad en la organización.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 43.

Causas identificadas factor Estabilidad Laboral

Causas		Frecuencia	Porcentaje
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.	1	100%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

En las causas sólo una persona opina que hay fuerzas externas que ocasionan alta rotación del personal, lo cual puede deberse principalmente a que algunos trabajadores se deben desenvolver en varios cargos en la organización en diversas circunstancias tales como un reemplazo o las vacaciones de algún miembro del equipo, más no por despidos o renunciaciones.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Estabilidad
Se propone ajustar las descripciones en las guías de cargo, para que cada trabajador esté al tanto de las funciones que le corresponden, y evaluar si es completamente necesario que un mismo trabajador desempeñe varias funciones al faltar algún compañero por una razón en especial, o si se puede considerar la contratación de personal en las áreas en que más se necesite o para los periodos de ausencia de algún colaborador.

19. Valoración

Tabla 44.
Datos obtenidos Valoración

Valoración		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
2.9	Deficiente	3

Fuente: Elaboración Propia

Este factor obtuvo una calificación de 2.9, fue uno de los factores Deficientes de la organización con una moda de 3.

Causas de la dimensión

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 45.
Causas identificadas factor Valoración

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	No es costumbre valorar a las personas en la organización.	3	37.5%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	2	25%
E	Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	1	12.5%
G	La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	2	25%
	TOTAL	8	100%

Fuente: Elaboración Propia

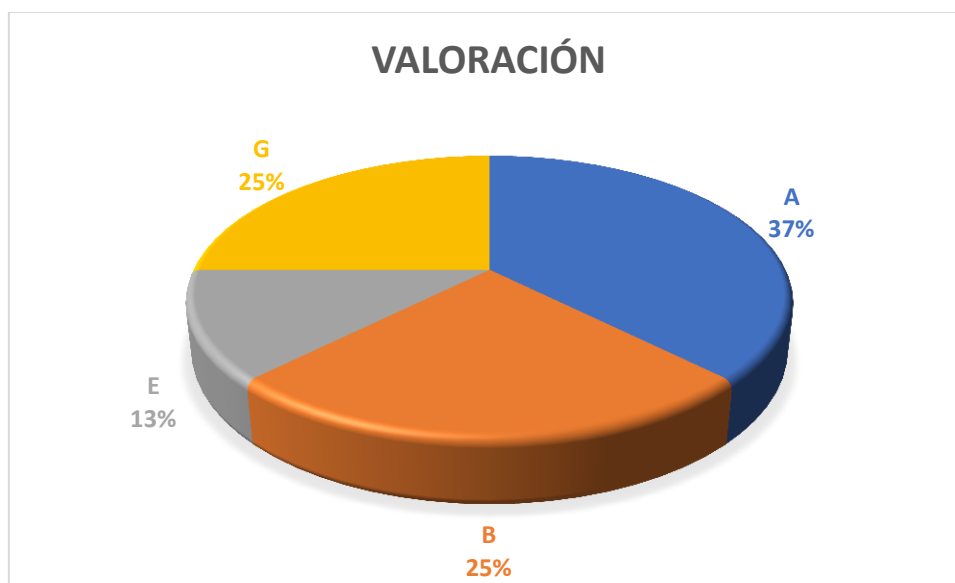


Figura 26. Valoración. Fuente Elaboración Propia

La mayor parte de los encuestados manifiesta que no es costumbre valorar a las personas en la organización con un 37.5%, seguido de quienes opinan que algunos jefes lo hacen, pero falta mayor sensibilidad con un 25% y que la valoración es buena pero no lo suficiente 25%.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Valoración
Se propone reforzar el programa de valoración de la compañía, realizándolo periódicamente y resaltando aquellos trabajadores que se destacan por su cumplimiento y desempeño, también se puede ejecutar un programa de incentivos con el fin de motivar a los trabajadores y que estos se sientan más identificados con la compañía.

20. Salario

Tabla 46.
Datos obtenidos Salario

Salario		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.7	Satisfactorio	4

Fuente: Elaboración Propia

Este factor obtuvo una calificación 3.7, Satisfactorio con una moda de 4.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 47.
Causas identificadas factor Salario

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	4	50%

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	4	50%
	TOTAL	8	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 27. Salario. Fuente Elaboración Propia

Las dos causas mayormente votadas ambas con un porcentaje del 50%, se relacionan con que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, y que este debería mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Salario
Se recomienda realizar un estudio de las funciones que realiza cada trabajador y su

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Salario

perfil, con el fin de determinar si se debe reajustar el salario.

21. Agilidad

Tabla 48.

Datos obtenidos Agilidad

Agilidad		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4.1	Adecuado	5

Fuente: Elaboración Propia

Este factor obtuvo una calificación de 4.1, Adecuada con una moda de 5.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 49.

Causas identificadas factor Agilidad

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	2	40%
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y visión de la organización.	2	40%
F	Otra.	1	20%
	TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

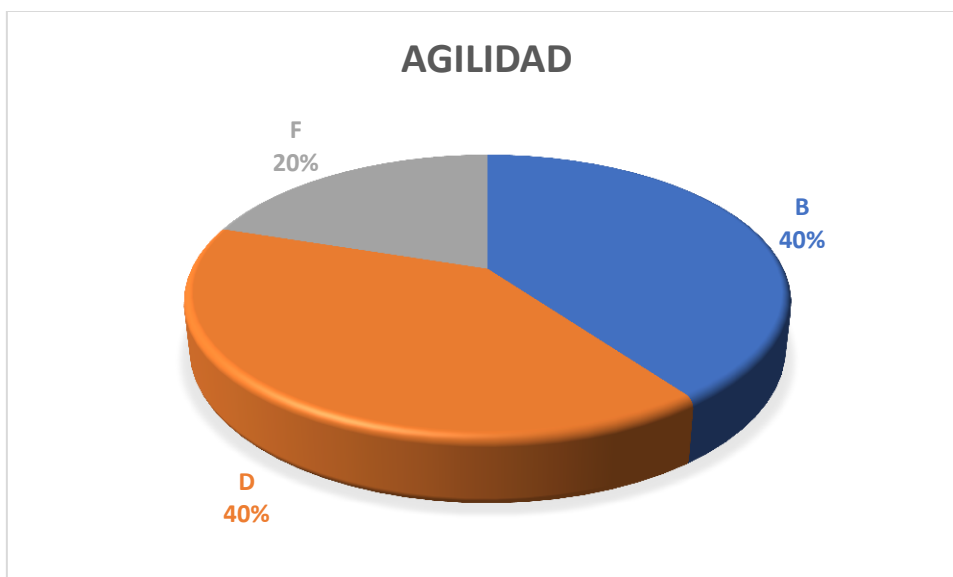


Figura 28. Agilidad. Fuente Elaboración Propia

Las dos causas con mayor votación, ambas con un porcentaje del 40% se relacionan con que no hay el interés por hacer las cosas con mayor agilidad, y que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y visión de la organización, seguido de otras razones con un 20%, donde establecen que la organización ya está prestando mayor atención en esta parte.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Agilidad
Se recomienda examinar aquellos procesos que en la actualidad conllevan más tiempo y/o demoras en ser completados, con el fin de eliminar aquellos obstáculos que interfieren con la eficiencia en su realización, para así tener una mejora continua.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

22. Evaluación de Desempeño

Tabla 50.

Datos obtenidos Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.3	Satisfactorio	4

Fuente: Elaboración Propia

Este factor obtuvo una calificación de 3.3, Satisfactoria con una moda de 4.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 51.

Causas identificadas factor Evaluación de Desempeño

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	1	12.5%
B	Falta objetividad en la evaluación.	2	25.0%
D	La evaluación no es imparcial.	1	12.5%
F	No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.	1	12.5%
G	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	3	37.5%
TOTAL		8	100%

Fuente: Elaboración Propia

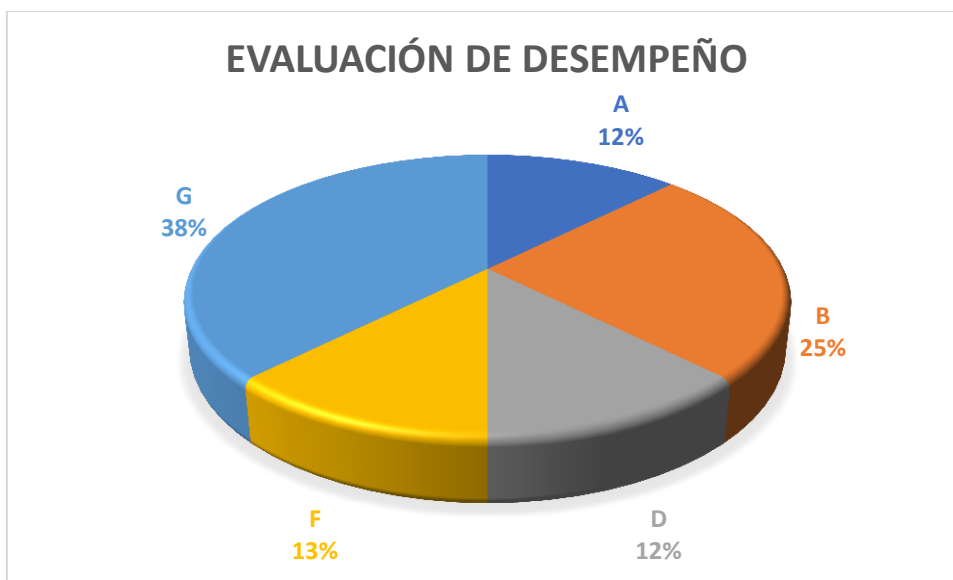


Figura 29. Evaluación de Desempeño. Fuente Elaboración Propia

La causa más votada con un porcentaje del 37.5% fue que los sistemas de evaluación del desempeño son buenos, pero no lo suficiente, seguido de que falta objetividad en la evaluación con un 25%.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Evaluación de Desempeño	
Se recomienda examinar la actual evaluación de desempeño que se aplica a los colaboradores, con el fin de identificar qué factores no están siendo bien calificados o que pueden no estar correctamente formulados, dando cabida a interpretaciones erróneas que pueden afectar la calificación de los trabajadores, y por supuesto ser lo más objetivo posible en su realización, de forma que el personal pueda sentir que está siendo valorado justamente.	

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

23. Feedback

Tabla 52.
Datos obtenidos Feedback

Feedback		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.6	Satisfactorio	4

Fuente: Elaboración Propia

Este factor obtuvo una calificación Satisfactoria de 3.6, con una moda de 4 lo cual implica que el personal no está de acuerdo en cuanto a cómo se manifiesta esta dimensión en la empresa.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 53.
Causas identificadas factor Feedback

Causas		Frecuencia	Porcentaje
B	No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo	1	14%
C	Se desconoce, en general, la importancia del feedback.	2	29%
E	Mi jefe en particular no promueve esa práctica.	1	14%
F	Sólo lo hacemos de vez en cuando.	2	29%
G	No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura 30. Feedback. Fuente Elaboración Propia

Las dos causas más votadas ambas con un puntaje de 29%, indican que en general se desconoce la importancia del feedback, y que sólo se realiza de vez en cuando.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Feedback
Se recomienda capacitar a todo el personal para que conozcan la importancia de este y promover esta práctica continuamente teniendo en cuenta que debe ser una crítica constructiva y no destructiva.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

24. Selección de Personal

Tabla 54.

Datos obtenidos Selección de Personal

Selección de Personal		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.9	Satisfactorio	5

Fuente: Elaboración Propia

Este factor obtuvo una calificación de 3.9, Satisfactoria con una moda de 5.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 55.

Causas identificadas Selección de Personal

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	La organización, no se preocupa por vincular a los mejores.	1	20%
B	En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	1	20%
C	La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	2	40%
D	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.	1	20%
	TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

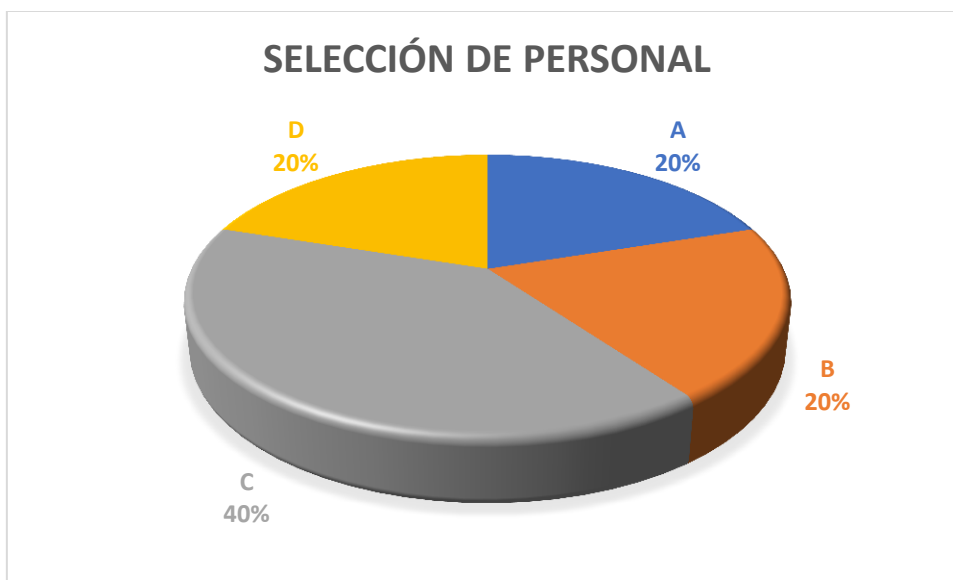


Figura 31. Selección de Personal. Fuente Elaboración Propia

La causa más votada fue que la calidad humana parece no importar mucho en la organización.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Selección de Personal
Se recomienda realizar una revisión a las políticas de contratación del personal de la organización y a los mecanismos de captación que se utilizan al momento de buscar candidatos para ocupar un determinado cargo, con el fin de asegurarse de vincular a los mejores con el perfil y calidad humana adecuados.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

25. Inducción

Tabla 56.

Datos obtenidos Inducción

Inducción		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
3.0	Deficiente	3

Fuente: Elaboración Propia

Este factor obtuvo una calificación de 3.0, Deficiente con una moda de 3.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 57.

Causas identificadas factor Inducción

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	No hay un sistema bien diseñado para la inducción.	7	87.5%
E	La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.	1	12.5%
TOTAL		8	100%

Fuente: Elaboración Propia

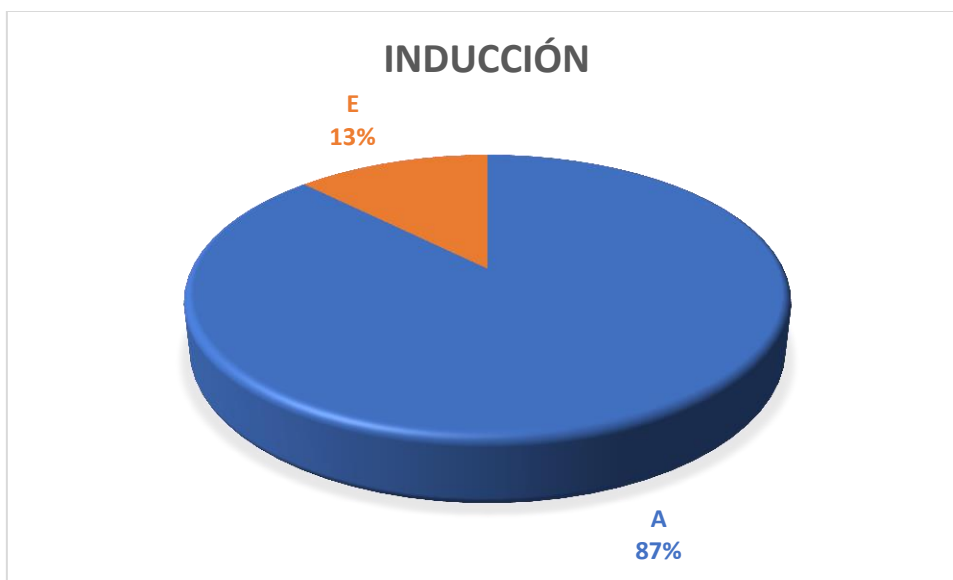


Figura 32. Inducción. Fuente Elaboración Propia

La causa más votada es la de que no hay un sistema bien diseñado para la inducción con un 87.5%, seguido de que la inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización con un 12.5%

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Inducción
Se recomienda implementar un nuevo programa de inducción para todos los cargos, el cual se aplique desde el momento en que ingrese el nuevo trabajador y que dure el tiempo necesario para que este se sienta capacitado para el desarrollo de sus funciones.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

26. Imagen de la Organización

Tabla 58.

Datos obtenidos Imagen de la Organización

Imagen de la Organización		
Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Moda
4.2	Adecuado	5

Fuente: Elaboración Propia

Este factor obtuvo una calificación Adecuada de 4.2, con una moda de 5.

Causas de la dimensión

Las causas identificadas por los encuestados que han impedido que el factor se manifieste de forma ideal son:

Tabla 59.

Causas identificadas factor Imagen de la Organización

Causas		Frecuencia	Porcentaje
B	No hay preocupación por mejorar de manera constante	1	25%
D	El trato a las personas en general es inapropiado.	2	50%
H	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.	1	25%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración Propia

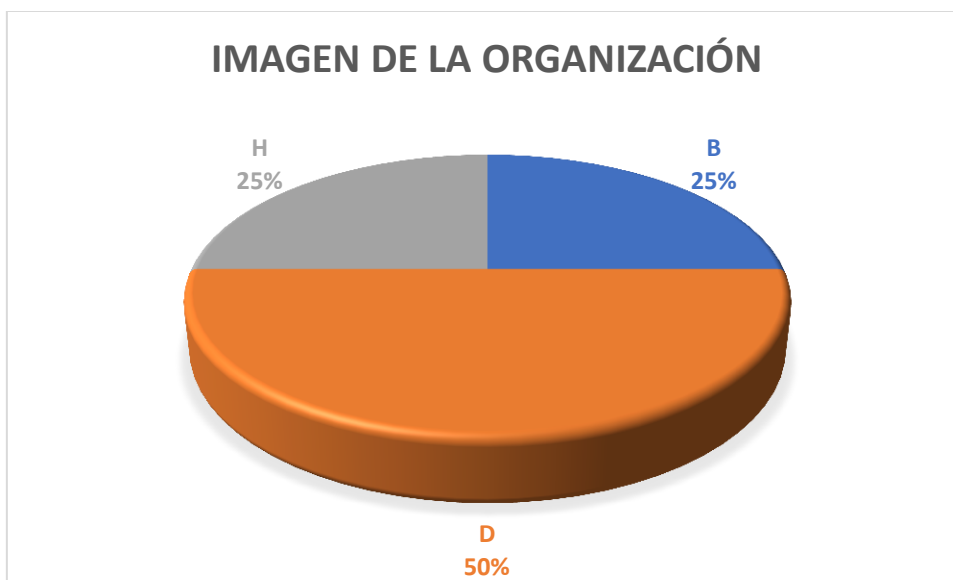


Figura 33. Imagen de la Organización. Fuente Elaboración Propia

La causa más votada fue que el trato a las personas en general es inapropiado con un 50%, seguido de que no hay preocupación por mejorar de manera constante y que se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen ambas con un 25%.

Soluciones propuestas

La siguiente tabla presenta las soluciones planteadas por las investigadoras con base a las encuestas realizadas para que esta dimensión alcance un nivel óptimo en la organización.

Imagen de la Organización
Se propone realizar un plan de mejoramiento de la imagen tanto al interior como al exterior de la organización donde se oriente a proyectar una mejor imagen, basados en la calidad de los servicios, y donde se refuercen los valores de la compañía, ayudando a crear un ambiente de integración e inclusión, donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones abiertamente respecto a cómo se sienten en la organización.

10. Plan De Acción Agente Portuarios S.A.S

Tabla 60.
Matriz DOFA

INTERNAS	EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Puntos fuertes internos que ayudan al logro de los objetivos	Coyunturas externas que podrían potenciar el logro de las metas
1. Infraestructura adecuada brindando espacios suficientes para desempeñar sus labores con seguridad 2. Servicio de calidad, funcionarios capaces de brindar un buen servicio 3. Estabilidad laboral, el último de sus funcionarios tiene 1 año en la empresa. 4. Agilidad en los procesos 5. Elementos de trabajo adecuados los funcionarios cuentan con todos los implementos necesarios para desempeñar sus funciones de forma segura y cómoda y todos los implementos necesarios como computadores, impresoras, sillas, escritorios etc. 6. Compañerismo entre funcionarios existe una amplia camaradería entre funcionarios para desempeñar funciones en el momento de que alguno falte. 7. Multifuncionalidad	1. Preferencia por parte de los clientes del sector 2. Capacitación al personal en las respectivas áreas de trabajo 3. Flexibilidad en los horarios de atención 4. Ampliación del mercado en Buenaventura para obtener futuros clientes 5. Excelente ubicación de la empresa, cerca al auge portuario y cercanía a sus clientes principales y proveedores DIMAR, DIAN, SPB, BANCOS

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

INTERNAS	EXTERNAS
DEBILIDADES	AMENAZAS
Puntos débiles internos que restan para lograr los objetivos	Factores externos que dificultan el logro de las metas
1. El personal seleccionado para algunas áreas no tiene el suficiente profesionalismo o experiencia al momento que ingresan 2. Falta de personal en algunas áreas, funcionarios que desempeñan demasiadas funciones, sobrecarga de trabajo. 3. Líder poco participativo, se involucra muy poco en los procesos internos de la empresa	1. La competencia de otras empresas que ofrecen servicios similares en el sector 2. Quejas de algunos clientes por errores operativos 3. Inducción inadecuada 4. Personal poco motivado 5. Demora en algunos aplicativos, por fallas de red, entre otros.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 61.
Área de Mejora No. 1

ÁREA DE MEJORA N° 1:	INDUCCIÓN 3.0%
Descripción del problema	No hay un procedimiento establecido por parte de la empresa para el proceso de inducción al personal al momento del ingreso.
Causas que provocan el problema	No existe un sistema diseñado.
Objetivo a conseguir	Realizar un plan de inducción y realizar seguimiento por el área correspondiente.
Beneficios esperados	• Lograr que todos los funcionarios conozcan a profundidad los objetivos y metas de la empresa su misión y visión y hagan parte de la estrategia para alcanzar el objetivo de manera exitosa. • Mientras más conozcan el proceso de inducción más amplio será el compromiso de los colaboradores. • Reducir los costos de las capacitaciones.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 62.
Área de Mejora No. 2

ÁREA DE MEJORA N° 2:	LIDERAZGO PARTICIPATIVO 3.0%
Descripción del problema	El líder no escucha opiniones e inquietudes de los funcionarios y tampoco acepta participación en las decisiones.
Causas que provocan el problema	No utiliza la consulta de ideas y hay poca participación del equipo en cuanto a expresar sus ideas y opiniones.
Objetivo a conseguir	Concientizar al líder de la importancia de la participación del equipo en ciertas decisiones o de expresar su posición al respecto de algunos temas.
Beneficios esperados	• Que los funcionarios tengan confianza y respeto por su líder. • Mayor participación del equipo en temas que conciernen a sus actividades. • Mejora en las relaciones

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

interpersonales del equipo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 63.
Área de Mejora No. 3

ÁREA DE MEJORA N° 3:	VALORACIÓN 2.9 %
Descripción del problema	No se acostumbran a valorar a las personas en la compañía.
Causas que provocan el problema	No existe un plan de valoración e incentivos establecido en la compañía.
Objetivo a conseguir	Aumentar la satisfacción y motivación laboral de los funcionarios.
Beneficios esperados	- Mejorar el clima laboral de la compañía y la disposición de los colaboradores en el desempeño de sus funciones diarias. - Lograr que los funcionarios se sientan valorados en la compañía y motivados al realizar sus funciones.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 64.
Área de Mejora No. 4

ÁREA DE MEJORA N° 4:	LIDERAZGO EMPRESARIAL 2.8%
Descripción del problema	No se ejerce de forma adecuada el liderazgo empresarial en la organización.
Causas que provocan el problema	El líder de la oficina no se involucra del todo y no genera respaldo al equipo.
Objetivo a conseguir	Lograr que el líder se involucre y que mediante sus acciones sea capaz de guiar al grupo.
Beneficios esperados	Mejorar la capacidad de liderazgo en la organización

Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Tabla 65.
Elaboración Área de Mejora No. 5

ÁREA DE MEJORA N° 5:	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO 2.4%
Descripción del problema	La forma en cómo se abordan los conflictos en la organización no es la más adecuada
Causas que provocan el problema	El líder no es persuasivo y no escucha a sus funcionarios antes de tomar una decisión.
Objetivo a conseguir	Lograr que el grupo tenga mayor iniciativa y disposición.
Beneficios esperados	Generar vínculos importantes entre el grupo y el líder.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 66.
Área de Mejora No. 6

ÁREA DE MEJORA N° 6:	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS 3.3%
Descripción del problema	No existe una estrategia establecida o plan definido para solucionar los conflictos que se presentan en la compañía
Causas que provocan el problema	Los conflictos se solucionan a medias.
Objetivo a conseguir	Mejorar el clima laboral de la organización
Beneficios esperados	• Tener un adecuado clima laboral. • Que los funcionarios se sientan satisfechos en su lugar de trabajo. • Que exista mayor participación y actitud al momento de solucionar un conflicto.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 67.
Área de Mejora No. 7

ÁREA DE MEJORA N° 7:	CONSENSO 3.2%
Descripción del problema	No se tiene en cuenta la opinión del grupo en decisiones que involucran a todos.
Causas que provocan el problema	No se le da al equipo la oportunidad de expresarse y opinar en ciertas decisiones que afectan su desarrollo y desempeño en su lugar de trabajo.
Objetivo a conseguir	Lograr participación en la toma de

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Beneficios esperados	decisiones de todo el equipo. • Mejores decisiones porque todas las perspectivas se toman en cuenta. • Mejores relaciones de grupo por colaborar sin competir, construyendo mejores relaciones en el proceso.
Fuente: Elaboración Propia	

Tabla 68.
Área de Mejora No. 8

ÁREA DE MEJORA N° 8:	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 3.3%
Descripción del problema	El sistema de evaluación implementado actualmente no está lo suficientemente bien estructurado.
Causas que provocan el problema	El sistema actual es muy limitado y no permite una evaluación objetiva al momento de la calificación
Objetivo a conseguir	Mejorar el sistema de evaluación de desempeño
Beneficios esperados	• Mejorar el rendimiento y los resultados de la organización • Señalar el desempeño profesional y personal de los colaboradores. • Mayor satisfacción del equipo al ser partícipes de su evaluación de desempeño, mejorando la comprensión y el adecuado diálogo entre las partes.

Fuente: Elaboración Propia

RESPONSABLES DEL PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN

Los responsables del plan de mejora son todos y cada uno de los involucrados en la organización funcionarios y líderes, pero será el área de recursos humanos, formación y el líder de la oficina quien se encargue del seguimiento del plan para poder lograr el nivel óptimo de las áreas a mejorar y así alcanzar un clima laboral plenamente gratificante mejorando la productividad de la compañía.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

PLAN DE ACCIÓN							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
INDUCCIÓN	Plan de Formación e Inducción para los funcionarios	1. Capacitaciones para la correcta inducción al momento de vinculación de un nuevo funcionario 2. Desarrollar talleres y folletos de instrucción para la capacitación y desarrollo del personal. 3. Realizar seguimiento a todos los funcionarios para validar sus conocimientos y el logro alcanzado	Líder de la Oficina y Recursos Humanos	Durante dos semanas al ingresar para realizar la inducción El seguimiento debe ser constante por parte del líder.	Computador, agenda de anotaciones, bolígrafo, tablero y marcadores Este plan lo financiará la compañía	N° de Secciones programadas / N° secciones Asistidas	Líder de la oficina y área de Recursos humanos.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

PLAN DE ACCIÓN							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACION	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
VALORACIÓN	Estrategias para incentivar a los funcionarios	1. Crear líneas de Créditos de convenios con entidades Bancarias con tasas preferenciales más bajas y con descuentos por nómina.	Líder de la Oficina y Recursos Humanos	De tiempo permanente	Propuesta de convenio con la entidad encargada de la nómina	Total funcionarios	Líder de la oficina y área de Recursos humanos.
		2. Realizar los concursos Internos; En el momento donde en la empresa se genere una vacante hacer primero concursos internos, antes de buscar recursos humanos al exterior de la compañía.			Divulgación por correo interno de la oficina a todos los funcionarios	Total Participantes	
		3. Crear programa de auxilios económicos por fallecimiento, maternidad, compra de lentes o medicamentos apoyando a los funcionarios en sus gastos adicionales		Los auxilios económicos pueden realizarse cada 4 meses	Plan de auxilios y valor del auxilio ofrecido cada cuatrimestre	Valor Total presupuesto ejecutado Numero Participantes en Auxilios	

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

PLAN DE ACCIÓN							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
VALORACIÓN	Estrategias para incentivar a los funcionarios	1. Escoger un funcionario mensual como el trabajador del mes por su alto desempeño	Líder de la Oficina y Recursos Humanos	1 vez al Mes	Plan de incentivos a cargo del área de Recursos financieros	Total productividad	Líder de la oficina y área de Recursos humanos.
		2. Realizar bonificaciones a los funcionarios que pueden ser expresado en bonos para alimentación vestuario o días compensatorios.		Dos veces al año	Plan de Bonos	Total metas alcanzadas por funcionarios	
		3. Impulsarlos con frases motivadoras por sus labores desempeñadas diariamente		Por lo menos una vez semanal	Disposición por parte del líder	Nº bonificaciones / Nº funcionarios beneficiados	

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

PLAN DE ACCIÓN							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
LIDERAZGO	Retroalimentación	1. Realizar tiempos para compartir situaciones presentadas durante la semana laboral.	Líder de la oficina en compañía con el área de recursos humanos	15 o 20 minutos cualquier día de la semana, según carga laboral.	Realizar actas de las reuniones y el cronograma establecido.	Total Funcionarios Total Situaciones Presentadas	Líder de la oficina y área de Recursos humanos.
	Plan de Capacitación	2. Realizar capacitaciones de liderazgo.		Mínimo dos durante el año	Programa establecido de evaluación de desempeño	Total Capacitaciones ofrecidas Total Capacitaciones Asistidas	

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

PLAN DE ACCIÓN							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
LIDERAZGO	Planes de Participación e Integración	1. Seleccionar un día para que todos los funcionarios puedan compartir en un espacio agradable fuera de la oficina.	Todos los funcionarios incluyendo el líder de la oficina	2 veces al año	Presupuesto aprobado para cada actividad por el área de recursos humanos	Total Funcionarios	Líder de la oficina y área de Recursos humanos.
		2. Realizar actividad del día de la familia, donde funcionarios y sus familiares puedan compartir espacios agradables con el líder		1 vez al año		Total Presupuesto Aprobado	
		3. Realizar actividades de esparcimiento en el transcurso del año como el día del deporte, de salud o un día de juegos.		1 vez al año			

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

PLAN DE ACCIÓN							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Actividades de Clima Laboral	1. Realizar actividades dinámicas y creativas donde todos se puedan integrar, donde se cree un espacio para interactuar y expresar sentimientos dados durante los dos meses laborados.	Todos los funcionarios de la oficina, encargándose cada uno de forma bimensual en compañía con el líder.	Dependiendo la actividad se escoge el horario más favorable para desarrollarla.	Los recursos los dispone el funcionario encargado de la reunión, ya sea para compartir un refrigerio o hacer una presentación utilizando Video Beam, El objetivo es discutir temas presentados durante los dos meses laborados y crear espacios para desarrollar prácticas en grupo y fortalecer el trabajo en equipo.	Número de Conflictos en el mes Número de actividades	Líder de la oficina debe recibir un acta bimensual de la actividad realizada en compañía con recursos humanos

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

PLAN DE ACCIÓN							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACION	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
CONSENSO	Estrategias de Consenso	1. Crear buzón de sugerencias y recomendaciones 2. Realizar debates para tomar decisiones internas que afecten directamente a los funcionarios, como el cambio de funciones.	Líder de la oficina y el área de Recursos Humanos	De forma permanente en la oficina	El área de recursos humanos se encargará de Instalar un buzón para sugerencias y opiniones de clientes internos y externos Será mediador en las decisiones que se involucren en los debates	Total sugerencias en el mes Total sugerencias puestas en marcha	El líder de la oficina se encargará de realizar las actas mensuales con las listas de sugerencias recibidas y las sugerencias puestas en marcha, realizando seguimiento el área de recursos humanos

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

PLAN DE ACCIÓN							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Plan de evaluación de desempeño	1. Realizar herramientas de mejora para el desarrollo de la evaluación al personal. 2. Realizar capacitación al líder para el desarrollo de una buena evaluación	El líder de la oficina y el área de recursos humanos	Realizar la evaluación cada 6 meses	Programa de Evaluación de desempeño	Total funcionarios Total Errores operativos en el semestre	El área de recursos humanos

11. Conclusiones

En la investigación realizada a la empresa Agentes Portuarios SAS., se ha podido examinar su constitución y forma de trabajo al interior de esta, siendo una compañía que tiene establecidos los principales lineamientos y parámetros para el alcance de sus objetivos, en una misión y visión claramente definidas, que representan su ideología, valores e identidad con las que articulan el desarrollo de todas las actividades encaminadas a cumplir las metas establecidas, además de hacer práctica su política integral en la ejecución de todos sus procesos, teniendo una estructura consolidada precisa y un equipo de trabajo apto para el desarrollo de las funciones, estos factores son vitales para la consolidación de la empresa en el mercado y para hacer frente a los diversas circunstancias externas que pueden afectar los propósitos de la organización.

De acuerdo con los resultados arrojados por el instrumento de medición se demuestra que entre los aspectos mejor calificados se resalta la Estabilidad que sienten los trabajadores en la organización, lo cual es muy positivo ya que brinda al equipo la tranquilidad necesaria para el desarrollo de sus funciones, para la realización de sus planes a futuro y su compromiso con los objetivos, los Elementos de Trabajo son los apropiados para que laboren con comodidad y el Buen Servicio y la Agilidad relacionados con los trabajos que reciben de otras áreas y los entregados a los clientes es en general positivo, lo que indica que existe sinergia y coordinación en el grupo. Se destaca además que la Imagen de la Organización es positiva para la mayoría del equipo sintiéndose identificados con esta, y que los factores de Claridad Organizacional y Desarrollo Personal fueron calificados de forma altamente favorable, por lo que se puede decir que la organización realiza una buena gestión para dar a conocer los principales aspectos organizacionales a sus colaboradores.

Por otro lado, entre los aspectos por mejorar, se destaca que aquellas dimensiones relacionadas con el modelo de liderazgo presentaron las calificaciones más bajas y siendo este factor uno de los más importantes para el logro de los objetivos es de esperar que su impacto en el rendimiento y cumplimiento de la organización sea decisivo y se manifieste en la afectación del clima organizacional evidenciable en los resultados de la medición, donde los colaboradores expresan una falta de participación y comunicación con el líder del grupo y

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

que en últimas afecta la gestión de los procesos de cada área al no poderse expresar libremente y con confianza sus puntos de vista y las razones que impiden cumplir con las funciones asignadas y que resultan en conflictos internos que no favorecen las buenas relaciones interpersonales y que afectan tanto al personal de la organización como a los clientes. La Valoración tampoco es muy percibida por parte de los trabajadores lo que resulta en la desmotivación y en la disminución del rendimiento del equipo. El programa de Inducción de la empresa de acuerdo con los resultados es deficiente, los trabajadores no tienen claridad en las funciones y procedimientos al momento de ingresar a la compañía o de ejercer un nuevo cargo.

Con los resultados de la investigación, la encuesta y entrevista semi-estructurada realizada a todos los funcionarios de la empresa se evidenciaron algunas áreas de mejora que se tuvieron en cuenta para la formulación del plan de acción, en el cual se establecieron las estrategias y acciones a seguir con el fin de realizar los correctivos necesarios para lograr mejores resultados en aquellos factores que están afectando el clima organizacional.

Finalmente, y teniendo en cuenta que el clima organizacional es vital para que una organización logre los objetivos trazados, es imperativo enfatizar en la necesidad de examinar aquellos factores que impiden un clima organizacional plenamente gratificante y que utilizando herramientas como el plan de acción se puedan generar las estrategias que permitan la mejora continua en la organización.

12. Recomendaciones

Una vez concluida la investigación se recomienda a la organización llevar a cabo el plan de acción propuesto, teniendo en cuenta los siguientes aspectos relacionados a continuación.

- Realizar periódicamente capacitaciones sobre los aspectos organizacionales a los trabajadores de manera que se dé a conocer la caracterización interna de la empresa, los cambios que se presenten y los nuevos procesos implementados, además debe haber énfasis también en los factores externos que pueden afectar los intereses de la compañía, de esta manera los colaboradores estarán bien informados acerca de la situación de la compañía y podrán estar mejor preparados para enfrentar las amenazas.
- La empresa debe analizar mejor el comportamiento interno donde las necesidades de los clientes potenciales sean satisfechas de la forma adecuada con los mecanismos adaptados para el bienestar de la empresa.
- Es importante llevar a cabo el plan de formación e inducción por medio del supervisor o jefe inmediato verificando la comprensión de la inducción por parte del funcionario aclarando aspectos como misión, visión, políticas, historia, horario de trabajo, días de descanso, salario, funciones y procedimientos a realizar donde se establezca de forma amplia los procesos a cargo del trabajador y los resultados que la empresa desea obtener.
- Es necesario realizar retroalimentaciones al momento de desarrollar la evaluación de desempeño ya que la mayoría de los funcionarios necesitan y esperan saber cómo desempeñan sus funciones y así conocer si deben modificar su comportamiento, detectando así necesidades de capacitación.
- Establecer canales de comunicación efectivos y permanentes con el líder de la oficina, haciendo uso de medios internos de comunicación como correo electrónico empresarial, o por medio de un grupo de WhatsApp corporativo que permitan la interacción entre las áreas que existen en la compañía y así trabajar en sinergia.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

- Programar reuniones mensuales para exponer casos puntuales de conflictos, buscando una retroalimentación y generando estrategias para prevenir casos similares.
- Fomentar habilidades comunicativas al líder de la oficina para que se relacione con el equipo durante la jornada laboral y así evitar la aparición de conflictos.
- Participar activamente en la gestión y evaluación de proyectos y programas de bienestar y desarrollo humano.
- Realizar capacitaciones dirigidas al líder de la oficina, en donde este pueda conocer y aprender aspectos relacionados con una mejor gestión empresarial y así pueda desarrollar habilidades de liderazgo.
- Se propone realizar integraciones periódicas donde los funcionarios puedan relacionarse y compartir en ambientes diferentes con el fin de crear mayor camarería entre ellos, lo que también favorecerá las relaciones interpersonales y constituirán tiempos de relajación y esparcimiento.
- Crear un programa de valoración donde se puede ejecutar un programa de incentivos con el fin de motivar a los trabajadores y que estos se sientan más comprometidos con los intereses de la compañía.
- Poner en práctica las estrategias de mejora planteadas en el plan de acción, las cuales fortalecerán aquellos factores que actualmente están afectando el clima organizacional y ayudarán a repotenciar los factores que son fortaleza de la empresa.
- Realizar seguimiento a las acciones correctivas del plan de acción una vez sean puestas en marcha, con el fin de auditar si se están cumpliendo los indicadores o si por el contrario se deben realizar adecuaciones a las estrategias de mejora.
- Realizar evaluación a los resultados de la aplicación del plan de acción.

Finalmente, se le sugiere a la organización tener en cuenta las soluciones propuestas durante el desarrollo de la investigación para cada una de las dimensiones establecidas.

13. Referencias

- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali.
- Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México, D.F: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Cano & Olivera. Algunos modelos de planeación. Ciencia Administrativa 2008-2
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones. México, D.F: Mcgraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/ Hall internacional.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista.
- Méndez, C. (2005). Clima Organizacional en Empresas Colombianas. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 4 (9): 100-121.
- Méndez, C. (2016). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México, D.F: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Sandoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004;27:78-82

14. Webgrafía

- Agencias Marítimas. (13 de 12 de 2012). Obtenido de Dirección General Marítima:
Recuperado de: <https://www.dimar.mil.co/content/agencias-mar%C3%ADtimas>
- Anónimo. (02 de Diciembre, 2017). El transporte marítimo, de un panorama crítico a un futuro exitoso.
Recuperado de: <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/comportamiento-transporte-maritimo-internacional-rci284/comportamiento-transporte-maritimo-internacional-rci284.asp>

15. Anexos

Entrevista Realizada Al Líder De La Oficina

1. ¿Se reúne con el personal que tiene a cargo con frecuencia, por cuánto tiempo?
2. ¿La información organizacional es clara? ¿Transmite esa información a su equipo de trabajo?
3. ¿Usted promueve el diálogo?
4. ¿Lleva algún control de sus reuniones con los demás miembros de la organización?
5. ¿En qué cualidades personales se basa su liderazgo?
6. ¿Qué fortalezas resalta en su equipo?
7. ¿Qué aspectos de mejora considera que tiene su equipo?
8. ¿Según su criterio que actitudes obstaculizan la buena comunicación?
9. ¿Considera que está aplicando de forma adecuada la evaluación de desempeño a los funcionarios?

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Encuesta Realizada A Los Funcionarios



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL AGENTES PORTUARIOS SAS

El presente instrumento permitirá recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional, así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Le sugerimos poner todo su interés al contestar preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación, cuyas respuestas serán manejadas con total confidencialidad y estrictamente para fines de la investigación.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL AGENTES PORTUARIOS SAS

Dentro de una escala de cero a cinco, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el cinco su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL AGENTES PORTUARIOS SAS

*Obligatorio

Claridad Organizacional

¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión y visión de Agentes Portuarios SAS? *

	0	1	2	3	4	5	
No los conozco	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Los conozco profundamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ No hay misión y visión claramente definidas.
- ☐ Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- ☐ La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- ☐ Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- ☐ Me han informado al respecto, pero la verdad no he prestado la atención suficiente.
- ☐ No me interesa conocerlos.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Estructura Organizacional

¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y visión? *

	0	1	2	3	4	5	
No lo permite	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Lo permite excelentemente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

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

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Claridad Organizacional

¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión y visión de Agentes Portuarios SAS? *

	0	1	2	3	4	5	
No los conozco	☐	☐	☐	☐	☒	☐	Los conozco profundamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ No hay misión y visión claramente definidas.
- ☐ Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- ☐ La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- ☐ Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- ☒ Me han informado al respecto, pero la verdad no he prestado la atención suficiente.
- ☐ No me interesa conocerlos.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Participación

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

	0	1	2	3	4	5	
No la tengo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	La tengo siempre

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- ☐ Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- ☐ Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- ☐ Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Instalaciones

¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo? *

	0	1	2	3	4	5	
No estoy a gusto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Estoy muy a gusto

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ Las instalaciones son en general antiestéticas.
- ☐ Las instalaciones no son seguras.
- ☐ Las instalaciones no son funcionales.
- ☐ Hace demasiado frío.
- ☐ Hace demasiado calor.
- ☐ La iluminación es deficiente.
- ☐ Hay demasiado ruido.
- ☐ Los servicios sanitarios no cuentan con la higiene necesaria.
- ☐ En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Comportamiento Sistémico

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

¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera la misión y visión de la Organización, antes que sus intereses personales? *

	0	1	2	3	4	5	
No lo hacen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Lo hacen siempre

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ No se conocen la misión y visión.
- ☐ En general, las personas no se identifican con la misión y visión de la organización, por lo tanto no les preocupan.
- ☐ Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- ☐ Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- ☐ En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización, debido a la falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- ☐ La estructura organizacional no facilita la integración.
- ☐ Otro: _____

[ATRÁS](#)
[SIGUIENTE](#)

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Relación Simbiótica

La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común.

¿Cree usted que directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa con el fin de lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos? *

	0	1	2	3	4	5	
No lo creo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ Los directivos sólo velan por sus intereses.
- ☐ Los empleados sólo velan por sus intereses.
- ☐ Hay desconfianza entre las partes.
- ☐ No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.
- ☐ Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- ☐ Otro: _____

[ATRÁS](#)
[SIGUIENTE](#)

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

¿Considera que su jefe es participativo? *

[illegible]

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ El jefe no basa su influencia en escuchar las opiniones e inquietudes de los demás.
- ☐ El jefe no facilita la comunicación.
- ☐ El jefe no acepta que los demás participen en la toma de decisiones.
- ☐ En general, el jefe no promueve un ambiente de confianza.
- ☐ Otro:

0 1 2 3 4 5

No la tiene ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ La tiene plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ El jefe no escucha las opiniones de los demás.
- ☐ No existen estímulos para que los demás aporten ideas.
- ☐ No existe confianza y respeto entre las partes para exponer puntos de vista.
- ☐ El estilo de liderazgo ejercido en la organización no lo permite.
- ☐ La forma como se abordan los conflictos no es la adecuada.
- ☐ Otro:

	0	1	2	3	4	5
No lo es	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lo es plenamente						

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- ☐ El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- ☐ El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- ☐ Su forma de relacionarse con nosotros tiende a desmotivarnos.
- ☐ El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- ☐ El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- ☐ El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- ☐ Otro:

Consenso

La decisión o consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican.

¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos? *

	0	1	2	3	4	5	
Nunca se busca el consenso	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre se busca el consenso

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

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

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Trabajo Gratificante

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

0 1 2 3 4 5

No lo estoy ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo estoy plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

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

Elementos de Trabajo

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

0 1 2 3 4 5

No lo permiten ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo permiten siempre

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.
- ☐ La mayoría de los elementos son excelentes.
- ☐ No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- ☐ Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- ☐ No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- ☐ La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- ☐ La situación económica de la organización no permite la adquisición de nuevos elementos
- ☐ Otro: _____

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Relaciones Interpersonales

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores? *

0 1 2 3 4 5

No lo son ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo son plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- ☐ Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- ☐ Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- ☐ Falta mayor cordialidad en el trato.
- ☐ Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.
- ☐ Falta más libertad de expresión.
- ☐ Las barreras sociales no lo permiten.
- ☐ La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- ☐ El comportamiento de algunas personas es inapropiado.
- ☐ Otro: _____

Cumplimiento de Tareas

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

0 1 2 3 4 5

No lo son ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo son plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no.
- ☐ En general los trabajos no tienen la calidad esperada.
- ☐ La calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunas inconformidades.
- ☐ Algunos compañeros y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- ☐ El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- ☐ Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- ☐ Otro: _____

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Solución de Conflictos

¿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	
No se solucionan satisfactoriamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Se solucionan satisfactoriamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- ☐ No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- ☐ Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- ☐ Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- ☐ Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- ☐ Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- ☐ En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- ☐ Otro: _____

Expresión Informal Positiva

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

¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal? *

	0	1	2	3	4	5	
No las tengo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Las tengo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

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

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Estabilidad Laboral

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

0 1 2 3 4 5

No lo hace ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo hace plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- ☐ Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- ☐ La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- ☐ Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Valoración

¿A las personas que se distinguen en la organización 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? *

0 1 2 3 4 5

No se les valora ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Se les valora plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ No es costumbre valorar a las personas en la organización.
- ☐ Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- ☐ Los sentimientos de oposición o enemistad que se presentan entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- ☐ La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- ☐ Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- ☐ No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- ☐ La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- ☐ Otro: _____

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Salario

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

0 1 2 3 4 5

No lo creo ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- ☐ El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.
- ☒ Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- ☐ El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- ☐ Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- ☐ La situación económica de la organización no lo permite.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

Agilidad

¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. que se tienen en la Organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? *

0 1 2 3 4 5

No lo creo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
- ☐ No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- ☐ La desconfianza en las personas ha llevado a la organización, a llenarse de normas, procedimientos, controles. etc.
- ☐ Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y visión de la organización.
- ☐ El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Evaluación del Desempeño

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

	0	1	2	3	4	5	
No lo son	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Lo son plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
- ☐ Falta objetividad en la evaluación.
- ☐ La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- ☐ La evaluación no es imparcial.
- ☐ Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- ☐ No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- ☐ Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- ☐ Otro: _____

Feedback (Retroalimentación)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona recibe el feedback. Al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente procurará mantenerlo o mejorarlo aún más, pero si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por un comportamiento más acorde, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas o entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

¿Tiene usted en la Organización, la posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia? *

	0	1	2	3	4	5	
No la tengo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	La tengo siempre

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- ☐ No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- ☐ Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- ☐ Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- ☐ Mi jefe en particular, no promueve esa práctica.
- ☐ Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- ☐ No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- ☐ Otro: _____

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Selección de Personal

¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana? *

0 1 2 3 4 5

No lo creo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ La organización, no se preocupa por vincular a los mejores.
- ☐ En la selección de personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- ☐ La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
- ☐ Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Inducción

¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor? *

0 1 2 3 4 5

No lo creo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Lo creo plenamente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- ☐ Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- ☐ Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- ☐ La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- ☐ La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- ☐ Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Imagen de la Organización

¿Cómo percibe usted la imagen de su organización? *

	0	1	2	3	4	5	
Mala	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- ☐ Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades.
- ☐ No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- ☐ Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- ☐ El trato a las personas, en general es inapropiado.
- ☐ Creo que la organización no sabe exactamente para donde vá.
- ☐ Los servicios de la organización no son útiles a la sociedad.
- ☐ La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- ☐ Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- ☐ La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- ☐ Otro: _____



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL AGENTES PORTUARIOS SAS

Se ha registrado tu respuesta.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Informar sobre abusos - Condiciones del servicio - Otros términos

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS

Buenaventura, 15 de Septiembre de 2017

Señor
LUIS EDUARDO AYALA VEIS
Gerente
Agentes Portuarios S.A.S

Asunto: Solicitud Autorización Uso de la Información y Realización Proyecto Trabajo de Grado en
AGENTES PORTUARIOS S.A.S.

Como estudiantes de la Universidad del Valle, solicitamos amablemente su colaboración autorizando el uso de la información de la empresa Agentes Portuarios S.A.S. para realizar un proceso de investigación por medio de la aplicación de una encuesta a todo el personal, entrevistas y métodos de observación con el fin de analizar el clima organizacional de la compañía y formular un plan de acción para la mejora de este y así lograr obtener el título de Administradoras de Empresas de la Universidad del Valle.

Cordialmente,



Angela Rosero Jiménez
CC. 1.111.790.272



Angelica Mejía Uribe
CC. 1.111.807.231

PLAN DE ACCIÓN AGENTES PORTUARIOS SAS



Buenaventura, 18 de Septiembre de 2017

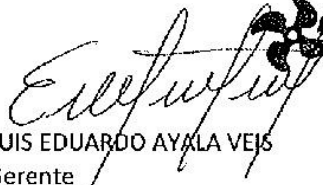
Señora

Angela Rosero y Angelica Mejía Uribe
Universidad del Valle

Asunto: Respuesta a Solicitud Autorización Uso de la Información y Realización Proyecto Trabajo de Grado en AGENTES PORTUARIOS S.A.S.

Cordialmente informo que autorizo la realización del proceso de investigación en la empresa Agentes Portuarios S.A.S. con el fin de que puedan presentar su proyecto de grado para obtener el título de Administradoras de Empresas de la Universidad del Valle.

Atentamente,


LUIS EDUARDO AYALA VEIS
Gerente


AGENTES PORTUARIOS S.A.S
NIT. 830.035.850-6