

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ENVÍA COLVANES S.A. REGIONAL
SANTIAGO DE CALI**

**MARCELA MONTOYA OSPINA
DIANA CAROLINA PARRA CERQUERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ENVÍA COLVANES S.A. REGIONAL
SANTIAGO DE CALI**

**MARCELA MONTOYA OSPINA
DIANA CAROLINA PARRA CERQUERA**

Trabajo de Grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Director
ANDRÉS RAMIRO AZUERO RODRÍGUEZ
Magíster en Administración de Empresas

**UNIVERSIDAD DEL VALLLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

CONTENIDO

pág.

RESUMEN.....	16
INTRODUCCIÓN	17
1. EL PROBLEMA.....	18
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 Antecedentes.	18
1.1.2 Formulación del problema.	18
1.1.3 Descripción del problema	19
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 General.....	19
1.2.2 Específicos	20
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	21
1.4.1 Tipo de investigación.....	21
1.4.2 Etapas del trabajo de campo.....	22
1.4.2.1 Prueba piloto.....	22
1.4.2.2 Resultados de la prueba piloto y ajuste del instrumento.....	22
1.4.2.3 Aplicación del instrumento.	23
1.4.3 Instrumento de medición.	23
1.4.3.1 Dimensiones.	24
1.4.4 Determinación de la muestra.....	27
2. MARCO REFERENCIAL.....	29
2.1 MARCO TEÓRICO	29
2.1.1 Concepto de clima organizacional.....	29
2.1.1.1 Definiciones de clima organizacional según autores	30
2.1.1.2 Enfoques del concepto de clima organizacional	32
2.1.2 Escuelas de pensamiento del clima organizacional	33

2.1.2.1 La escuela Gestalt	33
2.1.2.2 La escuela del funcionalismo	34
2.1.3 Tipos de clima organizacional	34
2.1.4 Instrumentos de medición del clima organizacional	36
2.1.4.1 Instrumento de Litwin y Stringer	36
2.1.4.2 Test de clima organizacional (TECLA).....	37
2.1.4.3 Encuesta ECO de clima organizacional	38
2.1.4.4 Instrumento de Rensis Likert	40
2.1.4.5 Instrumento de medición del clima organizacional en Colombia IMCOC.....	41
2.1.4.6 Herramienta de medición de Hernán Álvarez	41
2.1.5 Percepción	45
2.1.6 Motivación	47
2.1.6.1 Concepto y características de la motivación	47
2.1.6.2 Proceso de motivación.....	48
2.1.7 Teorías de la motivación	50
2.1.7.1 Teorías de contenido	50
2.1.7.2 Teorías del proceso	53
2.1.7.3 Teorías del refuerzo.....	55
2.1.7.4 Teoría X-Y	56
2.2 MARCO CONTEXTUAL	56
2.2.1 Historia de la empresa.....	56
2.2.2 Planeación estratégica de la empresa.....	57
2.2.2.1 Misión	57
2.2.2.2 Visión	58
2.2.2.3 Política Integral	58
2.2.3 Principios Organizacionales	58
2.2.4 Productos y servicios de la empresa	58
3. RESULTADOS	60
3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	60
3.1.1 Conocimiento de la organización	64
3.1.2 Estructura organizacional	67
3.1.3 Participación.....	69
3.1.4 Instalaciones	71
3.1.5 Cooperación	74
3.1.6 Liderazgo.....	77

3.1.7 Relaciones interpersonales	79
3.1.8. Inducción	81
3.1.9 Reconocimiento	83
3.1.10 Motivación	85
3.1.11 Salario	86
3.1.12 Desarrollo personal	89
3.1.13 Higiene y salud ocupacional	91
3.1.14 Socialización	93
3.1.15 Evaluación del desempeño	94
Cuadro 33. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de evaluación del desempeño	96
3.1.16 Autoevaluación	96
3.1.17 Balance vida-trabajo	98
3.1.18 Ética y normas	99
3.1.19 Procesos y procedimientos	101
3.1.20 Solución de conflictos	103
3.1.21 Trabajo en equipo	105
3.1.22 Identidad	107
3.1.23 Grupos informales	109
3.1.24 Información	111
3.1.25 Estabilidad laboral	113
3.2 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO	115
4. CONCLUSIONES	147
5. RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXOS	155

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Asignación de valoración cualitativa a la escala numérica de calificación del instrumento de medición	60
Tabla 2. Resultados cualitativos de la dimensión conocimiento de la organización	65
Tabla 3. Resultados cualitativos de la dimensión de estructura organizacional	67
Tabla 4. Resultados cualitativos de la dimensión de participación	69
Tabla 5. Resultados cualitativos de la dimensión de instalaciones	71
Tabla 6. Resultados cualitativos de la dimensión de cooperación	74
Tabla 7. Resultados cualitativos de la dimensión de liderazgo	77
Tabla 8. Resultados cualitativos de la dimensión de relaciones interpersonales...	79
Tabla 9. Resultados cualitativos de la dimensión de inducción	81
Tabla 10. Resultados cualitativos de la dimensión de reconocimiento	83
Tabla 11. Resultados cualitativos de la dimensión de motivación	85
Tabla 12. Resultados cualitativos de la dimensión de salario	87
Tabla 13. Resultados cualitativos de la dimensión de desarrollo personal	89
Tabla 14. Resultados cualitativos de la dimensión de higiene y salud ocupacional	91
Tabla 15. Resultados cualitativos de la dimensión de socialización	93
Tabla 16. Resultados cualitativos de la dimensión de evaluación del desempeño	94
Tabla 17. Resultados cualitativos de la dimensión de autoevaluación	96
Tabla 18. Resultados cualitativos de la dimensión de balance vida-trabajo	98
Tabla 19. Resultados cualitativos de la dimensión de ética y normas	100
Tabla 20. Resultados cualitativos de la dimensión de procesos y procedimientos	102
Tabla 21. Resultados cualitativos de la dimensión de solución de conflictos	104

Tabla 22. Resultados cualitativos de la dimensión de trabajo en equipo	106
Tabla 23. Resultados cualitativos de la dimensión de identidad	108
Tabla 24. Resultados cualitativos de la dimensión de grupos informales	110
Tabla 25. Resultados cualitativos de la dimensión de información	112
Tabla 26. Resultados cualitativos de la dimensión de estabilidad laboral.....	114

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Resultados promedio por dimensión	61
Cuadro 2. Resultados promedio por dimensión por área.....	62
Cuadro 3. Valoración cualitativa por dimensión	63
Cuadro 4. Distribución de causas para la dimensión de conocimiento de la organización.....	66
Cuadro 5. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de conocimiento de la organización.....	67
Cuadro 6. Distribución de causas para la dimensión de estructura organizacional	68
Cuadro 7. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de estructura organizacional.....	69
Cuadro 8. Distribución de causas para la dimensión de participación	70
Cuadro 9. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de participación.....	71
Cuadro 10. Distribución de causas para la dimensión de instalaciones	72
Cuadro 11. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de instalaciones	73
Cuadro 12. Distribución de causas para la dimensión de cooperación.....	75
Cuadro 13. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de cooperación	76
Cuadro 14. Distribución de causas para la dimensión de liderazgo.....	78
Cuadro 15. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de liderazgo	78
Cuadro 16. Distribución de causas para la dimensión de relaciones interpersonales	80

Cuadro 17. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de relaciones interpersonales	80
Cuadro 18. Distribución de causas para la dimensión de inducción	82
Cuadro 19. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de inducción.....	82
Cuadro 20. Distribución de causas para la dimensión de reconocimiento	84
Cuadro 21. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de reconocimiento.....	84
Cuadro 22. Distribución de causas para la dimensión de motivación	86
Cuadro 23. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de motivación.....	86
Cuadro 24. Distribución de causas para la dimensión de salario.....	88
Cuadro 25. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de salario	88
Cuadro 26. Distribución de causas para la dimensión de desarrollo personal	90
Cuadro 27. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de desarrollo personal	90
Cuadro 28. Distribución de causas para la dimensión de higiene y salud ocupacional.....	92
Cuadro 29. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de higiene y salud ocupacional	92
Cuadro 30. Distribución de causas para la dimensión de socialización	94
Cuadro 31. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de socialización.....	94
Cuadro 32. Distribución de causas para la dimensión de evaluación del desempeño	95
Cuadro 33. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de evaluación del desempeño	96
Cuadro 34. Distribución de causas para la dimensión de autoevaluación	97
Cuadro 35. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de autoevaluación.....	97
Cuadro 36. Distribución de causas para la dimensión de balance vida-trabajo	99

Cuadro 37. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de balance vida-trabajo.....	99
Cuadro 38. Distribución de causas para la dimensión de ética y normas.....	101
Cuadro 39. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de ética y normas.....	101
Cuadro 40. Distribución de causas para la dimensión de procesos y procedimientos.....	103
Cuadro 41. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de procesos y procedimientos	103
Cuadro 42. Distribución de causas para la dimensión de solución de conflictos .	105
Cuadro 43. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de solución de conflictos.....	105
Cuadro 44. Distribución de causas para la dimensión de trabajo en equipo	106
Cuadro 45. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de trabajo en equipo	107
Cuadro 46. Distribución de causas para la dimensión de identidad.....	108
Cuadro 47. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de identidad	109
Cuadro 48. Distribución de causas para la dimensión de grupos informales.....	111
Cuadro 49. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de grupos informales	111
Cuadro 50. Distribución de causas para la dimensión de información.....	113
Cuadro 51. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de información	113
Cuadro 52. Distribución de causas para la dimensión de estabilidad laboral	114
Cuadro 53. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de estabilidad laboral	115
Cuadro 54. Convenciones para clasificar las dimensiones del clima.....	116
Cuadro 55. Propuesta para conocimiento de la organización.....	118
Cuadro 56. Propuesta para estructura organizacional	119
Cuadro 57. Propuesta para participación.....	120

Cuadro 58. Propuesta para instalaciones	122
Cuadro 59. Propuesta para cooperación	124
Cuadro 60. Propuesta para liderazgo	125
Cuadro 61. Propuesta para relaciones interpersonales	126
Cuadro 62. Propuesta para inducción.....	127
Cuadro 63. Propuesta para reconocimiento	128
Cuadro 64. Propuesta para motivación.....	129
Cuadro 65. Propuesta para salario	130
Cuadro 66. Propuesta para desarrollo personal	131
Cuadro 67. Propuesta para higiene y salud ocupacional.....	132
Cuadro 68. Propuesta para socialización	134
Cuadro 69. Propuesta para evaluación del desempeño	135
Cuadro 70. Propuesta para autoevaluación.....	136
Cuadro 71. Propuesta para balance vida-trabajo.....	137
Cuadro 72. Propuesta para ética y normas	138
Cuadro 73. Propuesta para procesos y procedimientos	139
Cuadro 74. Propuesta para solución de conflictos.....	140
Cuadro 75. Propuesta para trabajo en equipo	141
Cuadro 76. Propuesta para identidad	142
Cuadro 77. Propuesta para grupos informales	143
Cuadro 78. Propuesta para información	145
Cuadro 79. Propuesta para estabilidad laboral	146

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfica 1. Distribución de dimensiones por escala cualitativa	64
Gráfica 2. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de conocimiento de la organización.....	65
Gráfica 3. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de estructura organizacional	68
Gráfica 4. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de participación.....	70
Gráfica 5. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de instalaciones	72
Gráfica 6. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de cooperación	75
Gráfica 7. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de liderazgo	77
Gráfica 8. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de relaciones interpersonales	79
Gráfica 9. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de inducción.....	81
Gráfica 10. . Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de reconocimiento.....	83
Gráfica 11. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de motivación.....	85
Gráfica 12. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de salario	87
Gráfica 13. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de desarrollo personal	89
Gráfica 14. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de higiene y salud ocupacional	91

Gráfica 15. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de socialización.....	93
Gráfica 16. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de evaluación del desempeño	95
Gráfica 17. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de autoevaluación.....	97
Gráfica 18. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de balance vida-trabajo.....	98
Gráfica 19. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de ética y normas.....	100
Gráfica 20. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de procesos y procedimientos	102
Gráfica 21. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de solución de conflictos	104
Gráfica 22. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de trabajo en equipo	106
Gráfica 23. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de identidad	108
Gráfica 24. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de grupos informales	110
Gráfica 25. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de información	112
Gráfica 26. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de estabilidad laboral	114

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Escala de medición.....	24
Figura 2. Esquema del proceso de motivación	49
Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow.....	51

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo 1. Encuesta aplicada a los colaboradores	155
--	-----

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realiza un diagnóstico de clima organizacional en la regional de Santiago de Cali de la empresa Envía Colvanes S.A., ubicada en Acopi Yumbo, que tiene como finalidad identificar las características específicas del clima en este centro de distribución, para realizar un plan de mejoramiento que intervenga los aspectos negativos y refuerce los positivos.

El diagnóstico se ha realizado aplicando un cuestionario, adaptado por los docentes Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte, a una muestra de los empleados, con el cual se logra medir el clima organizacional desde diferentes dimensiones asignándoles una calificación cuantitativa, y la identificación de las causas que generan estos resultados, además del espacio para que los encuestados puedan opinar sobre las posibles soluciones. Con base en el análisis de los resultados se proponen actividades de mejoramiento para cada dimensión.

Los resultados obtenidos muestran que el clima organizacional de la empresa de estudio tiene una calificación de 4,0 de 5, determinada como *buena*. Siete (7) de las dimensiones evaluadas tienen una calificación de *regular* y dieciocho (18) de *buena*. Teniendo en cuenta estos resultados y las opiniones de los encuestados se elabora una propuesta de plan de mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional determina la percepción de los individuos sobre su trabajo, rendimiento, satisfacción, etc., y por lo tanto condiciona su comportamiento dentro de las organizaciones. Por esta razón, su estudio se ha convertido en una herramienta que permite obtener información sobre el mundo interno de la empresa, desde la perspectiva de los colaboradores, e identificar los aspectos que generan problemas e influyen en factores como la productividad¹.

Los diagnósticos de clima organizacional se realizan en términos multidimensionales que implican la medición de diferentes variables. Determinar cuáles de éstas inciden en la organización permite identificar las características que lo diferencian de los climas de las demás empresas y a partir de las cuales se proponga un plan de mejoramiento específico que pueda modificarlo.

En la presente investigación se realiza un diagnóstico del clima organizacional de la regional en Santiago de Cali de Envía Colvanes S.A., aplicando un cuestionario como instrumento de recolección de datos, a una muestra de los trabajadores. Se utiliza un método cuantitativo para la medición de cada dimensión y uno cualitativo para presentar los resultados por medio de una valoración adjetiva. Finalmente se realiza una propuesta de plan de mejoramiento para el clima organizacional de la empresa de estudio basado en los resultados de la investigación.

¹ GUILLÉN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. España: McGraw Hill, 2000. p. 169.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes. En la empresa Envía Colvanes S.A. el clima organizacional ha sido medido a nivel corporativo y nacional en 2 ocasiones.

La última versión de la medición a nivel nacional fue llevada a cabo por la firma Price Waterhouse Coopers en el primer semestre del año 2013 con el objetivo de evaluar la calidad del clima organizacional actual en la empresa, para aportar a la premisa corporativa de mejoramiento continuo, y en la que participaban todos los empleados cuya vinculación laboral para ese momento fuera superior a un año.

El instrumento de medición aplicado en 2013 fue diseñado por la firma contratada y es de carácter confidencial. Según información de la empresa, constaba de alrededor de 100 preguntas cerradas de única respuesta que se valoraban en una escala cualitativa de cuatro niveles (nunca, casi nunca, casi siempre, siempre) a través de la intranet, para lo que cada empleado debía disponer aproximadamente 30 minutos de su tiempo durante la jornada laboral.

Determinar las características del clima organizacional de la empresa Envía Colvanes S.A. regional Cali, aunque ya se haya llevado a cabo una medición a nivel nacional, es de gran valor para la empresa y las directivas de la sucursal, ya que hasta el momento no cuentan con información específica sobre el tema que les permita establecer sus puntos fuertes y débiles a partir de los cuales se podrían proponer estrategias de mejoramiento enfocadas a las condiciones específicas de la regional y sus trabajadores, con el fin de mejorar la percepción de sus empleados sobre el clima organizacional y que contribuya a aumentar la productividad de los mismos.

1.1.2 Formulación del problema. La pregunta de investigación para esta investigación es:

¿Cuáles son las características del clima organizacional de la empresa Envía Colvanes S.A. regional Cali, a partir de las cuales se pueda proponer un plan de mejoramiento?

1.1.3 Descripción del problema. Brunet² considera que el comportamiento del individuo como empleado está sujeto no solo a las características particulares del mismo, sino también a la manera como percibe el clima organizacional en su trabajo. Esto según Dessler³ surge de la interacción entre las ideas preconcebidas con las que el individuo llega a la organización acerca de él mismo y su rol en la sociedad (características, historia, expectativas, personalidad, capacidades y habilidades específicas que influyen en su comportamiento), con diferentes factores organizacionales como la estructura, el estilo de liderazgo, entre otras, forjando la imagen de su empleo y la empresa misma. El resultado de esta interacción puede afectar positiva o negativamente el desempeño del individuo ya que éste no solo depende de “su análisis objetivo de la situación, sino de las impresiones subjetivas que dan lugar a su percepción del clima en el trabajo”⁴.

Teniendo en cuenta lo anterior, comprender cómo perciben los empleados el clima organizacional e identificar las características de éste, le permite a la dirección de la empresa, según Brunet⁵, tener mayor información para la toma de decisiones que le faciliten modificar el comportamiento de los colaboradores para “mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización”⁶.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Diagnosticar el clima organizacional de la regional de Santiago de Cali de Envía Colvanes S.A. para el año 2013, que permita formular un plan de mejoramiento para el 2014.

² BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F.: Trillas, 1987. p. 11.

³ DESSLER, Gary. Organización y Administración: Enfoque Situacional, Citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, no. 42, p. 46.

⁴ GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, no. 42, p. 56.

⁵ BRUNET, Op. cit., p. 12.

⁶ Ibíd., p. 12.

1.2.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Envía Colvanes S.A., regional Cali, para el año 2013.
- Proponer medidas de acción para mejorar el clima organizacional en Envía Colvanes S.A., de la ciudad de Santiago de Cali.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación tiene relevancia para la organización Envía Colvanes S.A. regional Cali, porque actualmente el clima organizacional es “una realidad imprescindible en el mundo de la empresa”⁷. Su estudio, como lo señalan Guillén y Guil⁸, ha ganado importancia en el ámbito del desarrollo organizacional y surge como ayuda para alcanzar niveles de satisfacción laboral en los miembros de la organización.

El diagnóstico del clima organizacional le permite a la dirección de la empresa:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir⁹.

Para Guillén y Guil¹⁰ realizar una evaluación del clima organizacional permite, entre otras, impulsar la participación de los colaboradores en las actividades de la empresa, así como fortalecer los mecanismos de comunicación que ayuden a la integración de los individuos.

Según García¹¹ diagnosticar el clima organizacional se convierte en una herramienta que le permite a la empresa identificar, desde la percepción del

⁷ GUILLÉN y GUIL, Op. cit, p. 166.

⁸ Ibíd., p. 169.

⁹ BRUNET, Op. cit., p. 20.

¹⁰ GUILLÉN y GUIL, Op. cit, p. 170.

¹¹ GARCÍA, Op. cit., p. 57.

personal, los factores que pueden afectar el comportamiento de la organización y sus causas. Esto puede facilitar la elaboración de un plan de mejoramiento que contribuya a minimizar posibles descontentos en el trabajo.

La relación entre productividad y clima organizacional es otro de los factores por el cual es importante diagnosticar este último en las empresas. De acuerdo con el planteamiento de Werther y Davis¹² es necesario mejorar las condiciones del clima organizacional en términos de calidad para incrementar la productividad de la empresa a largo plazo, y para esto es necesario conocer cuáles son sus características en primera instancia. Las medidas tomadas a costa de las condiciones de trabajo pueden generar incrementos en los niveles de productividad en el corto plazo, pero no mantenerse en el transcurso del tiempo debido a que los empleados pueden empezar a perder la motivación por sus actividades a causa del deterioro del clima, trayendo como consecuencia una disminución de la productividad que se refleja en el aumento de las tasas de ausentismo y rotación, lentitud, paradas, etc.

El diagnóstico del clima organizacional de la sucursal Cali de Envía Colvanes S.A. y la propuesta de plan de mejoramiento del mismo podrían tener un impacto positivo en la organización porque le brinda a la dirección local información determinante para tomar medidas de acción estratégicas, específicas para la regional, que busquen corregir los puntos débiles y reforzar los fuertes a través de las recomendaciones propuestas.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de investigación. Esta investigación es de tipo descriptivo porque, como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista¹³, recolecta y mide información para posteriormente realizar una descripción sobre lo investigado. Además utiliza un método de investigación cuantitativo para recolectar los datos y realizar un análisis estadístico, utilizando la encuesta como fuente de información.

¹² WERTHER, W. y DAVIS, K. Administración de personal y recursos humanos, Citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, no. 42, p. 57-58.

¹³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Fundamentos de metodología de la organización. España: McGraw Hill, 2007. p. 60

Adicional, se emplea un carácter cualitativo al asignar una valoración adjetiva a los resultados cuantitativos.

1.4.2 Etapas del trabajo de campo

1.4.2.1 Prueba piloto. Consiste en aplicar el instrumento de medición a un grupo de 5 personas seleccionadas aleatoriamente y de diferentes áreas de la organización que expongan su experiencia durante la actividad. Esto con el fin de obtener información sobre la facilidad de interpretación para cada pregunta e identificar aquellas que presentan mayor dificultad, así como el tiempo promedio para diligenciar todo el cuestionario.

1.4.2.2 Resultados de la prueba piloto y ajuste del instrumento. La información obtenida de la prueba piloto se analiza y de acuerdo a ésta se realizan los ajustes necesarios sobre la forma y contenido del instrumento, de tal manera que se adapte fácilmente a las características de los individuos y su aplicación sea lo más sencilla posible para el encuestado y se logren resultados confiables y certeros.

Los resultados de la prueba piloto arrojan que el lenguaje utilizado tiene un grado de dificultad alto y por lo tanto hay preguntas y causas que no son fáciles de comprender para el encuestado, especialmente para aquellos que presentan un grado de escolaridad bajo, lo cual aumenta la probabilidad de que la respuesta no sea certera, además del tiempo de respuesta y diligenciamiento de la encuesta. Por esta razón y con el fin de facilitar la interpretación del instrumento y optimizar el tiempo concedido por la organización para el desarrollo de esta investigación, se realizan ajustes en el lenguaje utilizando una jerga más popular para realizar las preguntas en cada dimensión y expresar las causas, manteniendo el sentido de las mismas.

La escala de medición del instrumento es otro de los aspectos sobre los cuales los encuestados en la prueba piloto presentan inconvenientes. Al ser del 0 al 10 no logran identificar fácilmente la calificación que le quieren dar a la dimensión por lo que sugirieron que la escala fuera más sencilla. Teniendo en cuenta esto se reduce la escala de 0 a 5 manejando la misma dinámica donde 0 es el valor más bajo y 5 el valor más alto.

1.4.2.3 Aplicación del instrumento. Consiste en llevar a cabo la aplicación de la encuesta ya ajustada a los colaboradores, empezando con una explicación previa y breve de en qué consiste la actividad y cuáles son los objetivos de la investigación, así como la aclaración y definición de algunos conceptos como clima organizacional.

1.4.3 Instrumento de medición. Se utiliza el instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional adaptado por los docentes Álvaro Zapata Domínguez PhD y Mónica García Solarte M.B.A, a partir del instrumento del docente Hernán Álvarez, Hacia un clima plenamente gratificante. Esta herramienta tiene como objetivo, según García¹⁴, identificar la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, las principales causas de ésta y las posibles soluciones para los resultados negativos, obteniendo un perfil sobre el estado general del clima de la organización y las pautas para desarrollar un plan de mejoramiento.

Se selecciona este instrumento como herramienta de medición porque permite analizar simultáneamente las causas y los efectos para cada dimensión de estudio del clima organizacional. Además, porque consiente la participación activa de los colaboradores en las propuestas de solución, lo que ayuda a desarrollar un plan de mejoramiento que se ajuste eficaz y eficientemente a las necesidades de éstos y de la empresa misma.

Adicional se tiene en cuenta que el instrumento abarca un gran número de dimensiones para evaluar el clima organizacional de la empresa, desglosando la generalidad del mismo en factores más simples de medir y que permiten obtener información específica al respecto. Esto ayuda a que los colaboradores comprendan e identifiquen fácilmente en la empresa lo que se está midiendo y pueda facilitar la emisión de un juicio rápido y consciente. Además, las dimensiones se pueden ajustar a las condiciones específicas de la organización sin afectar el objeto de medición.

Esta herramienta utiliza una escala para medir cuantitativamente cada dimensión, lo que le permite al colaborador evaluar numéricamente cada una de acuerdo con su percepción. La escala utilizada va desde el 0 hasta el 5 (ver figura 1), donde 0 es la calificación más baja y 5 es la más alta e ideal. Cuando el colaborador califica la dimensión entre 0 y 4 debe señalar la o las causas que considera que

¹⁴ GARCÍA, Op. cit., p. 54.

provocan esta situación, mientras que si asigna una calificación de 5 no es necesario pues se considera que el factor se encuentra en la situación ideal.

Figura 1. Escala de medición

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta algunas características del instrumento de diagnóstico desarrollado por Hernán Álvarez, “Hacia un clima plenamente gratificante”, en cuanto a la clasificación de sus dimensiones, se hacen algunos ajustes al instrumento de medición para aplicar, con el fin de que éste tenga un nivel de comprensión mayor, así como disminuir el tiempo de respuesta de los encuestados. Los cambios que se realizan son:

- Cambio del nombre de referencia de algunas dimensiones: *Plan estratégico de desarrollo* por *Conocimiento de la organización*; *Comunicación participativa* por *Participación*; *Infraestructura* por *Instalaciones*; *Compensación* por *Salario*
- Se elimina la dimensión de *Misión* porque se complementa con la dimensión *Conocimiento de la organización*, quedando en una sola.
- Se unen las dimensiones de *Ética* y *Normas* en una sola, ya que ambas miden el nivel de conocimiento del encuestado respecto a cada una de éstas dentro de la organización y no aspectos específicos.
- Se adiciona la dimensión de *Estabilidad Laboral* propuesta en la herramienta de diagnóstico de Hernán Álvarez, para medir la incidencia de este aspecto sobre el desempeño de las funciones de los colaboradores dentro de la organización y la relación con el clima organizacional.

1.4.3.1 Dimensiones. El instrumento consiste en una encuesta que consta de 27 dimensiones¹⁵. De éstas se toman solo 24, uniendo la dimensión *misión* y *plan estratégico de desarrollo* en una sola (*conocimiento de la organización*), al igual que las dimensiones de *ética* y *normas*; la dimensión de *libre asociación* se

¹⁵ GARCÍA SOLARTE, Mónica y ZATAPA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Santiago de Cali. Colombia. 2008. Documento inédito

elimina porque se considera que no es una dimensión condicionante para realizar el diagnóstico del clima en la empresa; se adiciona la dimensión de *estabilidad laboral*, para un total de 25 dimensiones evaluadas con el instrumento, con las que se busca identificar las características del clima organizacional en Envía Colvanes S.A. regional Cali. Las dimensiones son:

- **Conocimiento de la organización:** Grado de conocimiento sobre la misión, visión y planeación estratégica de la organización.
- **Estructura organizacional:** Conocimiento sobre el esquema formal que conforma las jerarquías dentro de la organización y configura los procesos de comunicación, decisión y autoridad.
- **Participación:** Capacidad de los trabajadores para opinar y participar libremente de las decisiones que se toman en el puesto de trabajo.
- **Instalaciones:** Grado de satisfacción con las instalaciones y equipos de trabajo brindados por la organización.
- **Cooperación:** Grado de cooperación entre los trabajadores de la organización
- **Liderazgo:** Capacidad de los jefes para actuar como líderes, motivando, orientado y hablando con las personas a su cargo.
- **Relaciones interpersonales:** Grado de cordialidad y ayuda entre los colaboradores de la organización.
- **Inducción:** Capacidad de la organización para transmitir información sobre la empresa y el puesto de trabajo durante la etapa de inducción, en caso de que hubiera, para fortalecer el desempeño del trabajador.
- **Reconocimiento:** Capacidad de la organización para reconocer los logros y cualidades de sus colaboradores.

- **Motivación:** Capacidad de la organización para proporcionar los mecanismos adecuados para motivar el buen desempeño de sus colaboradores.
- **Salario:** Percepción del individuo sobre el salario que recibe por su trabajo.
- **Desarrollo personal:** Grado de interés de la organización por el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.
- **Higiene y salud ocupacional:** Capacidad de la organización para proveer mecanismos de prevención de riesgos profesionales.
- **Socialización:** Grado de comunicación entre la organización y sus empleados respecto a los cambios y decisiones que toma.
- **Evaluación del desempeño:** Percepción del individuo sobre la forma como la empresa evalúa el desempeño.
- **Autoevaluación:** Capacidad de la organización para proporcionarles métodos de autoevaluación a los trabajadores.
- **Balance vida-trabajo:** Percepción del individuo sobre la promoción por parte de la organización acerca del balance entre la vida laboral y personal.
- **Ética y normas:** Grado de conocimiento del individuo sobre los principios, valores, normas y reglas que rigen la organización.
- **Procesos y procedimientos:** Capacidad de los procesos y procedimientos establecidos en la organización para proporcionar agilidad en el desarrollo de las tareas.
- **Solución de conflictos:** Capacidad para solucionar rápida y justamente los conflictos generados entre las personas al interior de la organización.
- **Trabajo en equipo:** La organización fomenta el trabajo en equipo.
- **Identidad:** Percepción del individuo sobre la imagen de la empresa y como lo relaciona con la identidad.

- **Grupos informales:** Percepción del individuo sobre la capacidad de la participación activa en grupos informales para mejorar el ambiente laboral.
- **Información:** Percepción del individuo sobre el uso de diferentes medios de comunicación utilizados por la organización para transmitir información.
- **Estabilidad laboral:** Percepción del individuo sobre el grado de estabilidad laboral que brinda la organización y su relación con el desempeño de sus funciones.

1.4.4 Determinación de la muestra. La encuesta debe aplicarse a una muestra no probabilística del personal de la empresa teniendo en cuenta que ésta debe incluir tanto trabajadores del área administrativa como operativa. El número de trabajadores incluidos en la muestra se determina por el cálculo de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población

Z= valor obtenido mediante niveles de confianza

e= Límite aceptable de error muestral

Se tienen los siguientes datos:

$$N = 126$$

$$\sigma = 50\% \text{ o } 0,5$$

$$Z = 95\%, \text{ equivalente a } 1,96$$

$$e = 5\% \text{ o } 0,05$$

Remplazando estos datos en la fórmula se obtiene que la muestra sea de 95 trabajadores.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El clima organizacional, según Brunet¹⁶, representa en cierta forma la personalidad de la organización pues está constituido por las características de la empresa, de la misma forma como las características de un individuo constituyen su personalidad. De esta manera la personalidad que caracteriza a la empresa puede ser sana o inapropiada tal como sucede con el ser humano, y tener un efecto positivo o negativo.

Para Brunet¹⁷ las grandes organizaciones compuestas por varios departamentos y/u oficinas en diferentes ciudades o regiones, pueden presentar diferentes climas organizacionales debido a la diferenciación en la percepción de los empleados causada por varios factores como la cultura, las fuerzas del mercado, etc. Sin embargo, *“el clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen”*¹⁸, por lo que no es necesario reunir las percepciones de todos los empleados para determinar el clima de la organización, sino la de una muestra representativa por cada unidad que la componga.

2.1.1 Concepto de clima organizacional. Para introducir este concepto sin duda se debe hacer referencia a Gellerman¹⁹, autor que lo dio a conocer en los años 60's en el campo de la psicología industrial y organizacional. Al día de hoy son aproximadamente 53 años en los que el concepto de clima organizacional ha sido objeto de estudio de diferentes investigadores, logrando variadas y amplias definiciones que si bien no difieren a grandes rasgos tampoco logran un consenso.

Las definiciones del concepto disponibles en la literatura difieren respecto del enfoque y metodología con que se han construido pero tienen un aspecto esencial como común denominador: la consideración del clima organizacional como la percepción colectiva y compartida de las relaciones internas del grupo, según lo menciona Toro, mientras referencia una revisión ampliada del asunto realizada por

¹⁶ BRUNET, Op. cit., p. 13

¹⁷ Ibíd., p. 24

¹⁸ Ibíd., p. 24

¹⁹ GARCÍA, Op. cit., p. 45

Álvarez²⁰ en 1992. Es por ello que el concepto de percepción toma importancia en la configuración del concepto de clima organizacional.

El carácter de dependencia o independencia respecto a las características orgánicas propias de la empresa, que se le atribuye al clima organizacional, difiere según el autor o investigador, e incluso existe un grupo de ellos que media entre ambos extremos²¹.

Por otro lado, varios autores relacionan el término a otros conceptos como el de satisfacción, motivación laboral y cultura organizacional, en cuanto a que influyen unos sobre otros, como lo menciona Toro, cuando afirma a modo de conclusión que:

El clima es un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional, ampliamente influenciado por la realidad cultural y por el aprendizaje. La motivación también cuenta con componentes cognitivos y afectivos pero lo que mejor define su naturaleza es la posibilidad de promover a la persona, su desempeño. Es afectada por la cultura por la vía de las representaciones y del clima y por la vía del aprendizaje. La satisfacción es igualmente un constructo con componentes cognitivos y de tendencia a la acción pero su esencia se define por el peso que representa su componente afectivo. También ella es influenciada por la cultura por la vía de las representaciones y del clima y por la vía del aprendizaje²².

2.1.1.1 Definiciones de clima organizacional según autores. Los autores Forehand y Gilmer²³ definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.

²⁰ ÁLVAREZ, G. Constructo Clima organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, no. 1-2 (1992), citado por TORO, F., Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. 2 ed. Colombia: Cincel Ltda., 2010. p. 70.

²¹ TORO, Fernando. Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. 2 ed. Colombia: Cincel Ltda, 2010. p. 70.

²² Ibíd., p. 79.

²³ FOREHAND, G. y GILMER B. Environmental Variation and Studies of Organizational Behavior, Psychological bulletin, vol. 62, no. 6, 1964, p. 362-82., Citado por DESSLER, G. en Organización y Administración: Enfoque Situacional. España: Dossat, 1979. p. 181.

Reichers y Schneider²⁴ expresan que el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las realidades de trabajo de la empresa, a partir de las que crean juicios sobre ellas y determinan su comportamiento: acciones, reacciones y decisiones.

Para Campbell, Dunnette, Lawler, *et al*²⁵, el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Likert y Gibson²⁶ definen el clima organizacional como el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera de su medio ambiente interno que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Méndez²⁷ define el clima organizacional desde una perspectiva integral en la que incluye aspectos de estructura y propios del individuo. Se considera que el ambiente mismo de la organización es producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

²⁴ REICHERS, A. E. y SCHNEIDER, B. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. En: SCHNEIDER, B. Organizational Climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass. Citado por TORO, Fernando. Clima organizacional, satisfacción del personal y percepción de la calidad del servicio por los clientes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 19, no. 1 (2000); p. 16.

²⁵ CAMPBELL, J., Dunnette, M., Lawler E. y Weick K. Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. Citado por DESSLER, G. Organización y Administración: Enfoque Situacional. España: Dossat, 1979. p. 183.

²⁶ LIKERT, R. y GIBSON, J. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas, 1986. Citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, no. 42, p. 47.

²⁷ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colombia: Colección Lecciones Facultad de Administración. Universidad del Rosario, 2006. p. 35.

Chiavenato²⁸ menciona que el clima organizacional hace referencia al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

Adicional, Sudarsky²⁹ afirma que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

2.1.1.2 Enfoques del concepto de clima organizacional. El clima está determinado por las realidades sociales y orgánicas de la empresa pero al mismo tiempo también por las condiciones individuales de cada persona o empleado de la organización; por ello, la literatura ha propuesto y tratado tres enfoques que intentan explicar la configuración del término y son el enfoque estructural, subjetivo y de síntesis que resulta ser el más nuevo y mejor aceptado de los tres:

- a. **Enfoque estructural u objetivo³⁰:** Según los autores más relevantes que defienden este enfoque, entre los que se encuentran Halpin y Crofts, el clima organizacional está determinado por las condiciones estructurales de la empresa u organización tales como el tamaño, la estructura organizacional, la pauta de liderazgo, direccionamiento de metas y la complejidad de los sistemas de cualquier índole que se requieran para su correcto funcionamiento.
- b. **Enfoque Subjetivo³¹:** Desde este enfoque, más que la estructura de la empresa, lo que determina las características y naturaleza del clima organizacional son las percepciones y opiniones que se han formado

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 9 ed. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. p. 59.

²⁹ SUDARSKY, John., Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Colombia: Editorial Universitaria de América. 1977. p. 86.

³⁰ FOREHAND y GILMER, Op. Cit., p. 181-82.

³¹ HALPIN, A y CROFTS, D. The organizational climate of schools. Citado por DESSLER, G. Organización y Administración: Enfoque Situacional. España. Dossat, 1979. p. 182.

quienes trabajan en la empresa, basadas en sus condiciones personales y demás factores de influencia de la percepción, en contraste con el modo en que se sienten tratados por sus semejantes y superiores. Entre sus principales exponentes se encuentran Forehand y Gilmer.

- c. **Síntesis**³²: Este enfoque considera tanto los componentes subjetivos como objetivos o estructurales a la hora de determinar la naturaleza del clima organizacional y su posterior configuración en términos formales de la definición.

2.1.2 Escuelas de pensamiento del clima organizacional. El concepto de clima organizacional ha estado regido por dos corrientes de pensamiento que lo configuran de formas diferentes. Por un lado se encuentra la escuela de pensamiento de Gestalt y por el otro, la escuela funcionalista.

2.1.2.1 La escuela Gestalt³³. Considera que la percepción es originada en respuesta a la necesidad humana de adaptarse al medio en el que los seres humanos construyen una realidad a partir de la consideración objetiva del mundo tal y como es, o a partir de una percepción menos objetiva en la que a causa de la habilidad de razonamiento, los seres humanos reacomodan los componentes del entorno generando comportamientos que concuerden con ello cualquiera que sea la forma en que la realidad haya sido concebida.

Dos de los principios fundamentales de la psicología de la Gestalt, según Murphy³⁴, son las tareas de quien cumple el rol de perceptor y son definidas como: (1) aprehender el orden que existe objetivamente en el mundo y (2) crear un nuevo orden de un proceso de integración a través de pensamiento. Así, la escuela de la psicología Gestalt plantea que el perceptor debe descubrir el orden de las cosas y no tiene otra opción, por lo que se siente impulsado a ello y usa el método integraciones a que satisfagan dicho impulso.

³² DESSLER, G. Organización y Administración: Enfoque Situacional. España: Dossat, 1979. p. 182.

³³ BRUNET, Op. cit., p. 14.

³⁴ Murphy, G. Historical introduction to modern psychology. New York: Harcourt, 1950. p. 448., citado en SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climates: an essay. Personnel Psychology [online]. Diciembre 2006, vol. 28, [citado Enero 9 de 2014], pp. 447-479. Disponible en internet: (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x/abstract>).

El principio de integración sugiere que dada una cierta cantidad limitada de información a la que la gente atribuye orden, las personas pueden crear información que representa más que la simple suma de la información limitada realmente percibida, es decir, información más compleja³⁵.

2.1.2.2 La escuela del funcionalismo³⁶. Fue la primera escuela americana de la psicología de aquellos que no eran estructuralistas. La principal diferencia entre éstas es que la funcionalista incluye el análisis de las funciones o procesos de comportamiento y cómo éste ayuda a las organizaciones a adaptarse al entorno.

El funcionalismo tiene dos grandes principios: (1) las funciones cognitivas y el comportamiento en la adaptación al entorno y (2) el papel de las diferencias individuales en la capacidad de adaptación.

La escuela del funcionalismo, contraria a la de la psicología Gestalt, plantea que las personas buscan orden a su entorno no sólo porque no tengan otra opción sino porque el orden de las cosas puede ser percibido y creado. Así, las personas pueden actuar de forma adaptativa en su entorno dependiendo de características particulares en cada individuo como su personalidad, y la información que puedan obtener para encontrar un equilibrio entre el comportamiento que adoptan y las condiciones en que se desarrolla el entorno o clima, a la vez que se hacen partícipes de su caracterización.

2.1.3 Tipos de clima organizacional³⁷. Rensis Likert propone una teoría que permite reconocer la naturaleza del clima organizacional identificando cuatro diferentes tipos definidos básicamente por los sistemas de autoridad presentes en la organización, más no en los sistemas de liderazgo ni teorías del mismo tema.

Likert³⁸ identifica para este caso cuatro grupos de factores que influyen en la percepción del individuo, específicamente en el contexto de una organización,

³⁵ SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climates: an essay. Personnel Psychology [online]. Diciembre 2006, vol. 28, [citado Enero 9 de 2014], pp. 447-479. Disponible en internet: (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x/abstract>).

³⁶ Ibíd., p. 451.

³⁷ LIKERT, R. Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organisations, París, 1974. Citado por BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F.: Trillas, 1987. p. 28-37.

³⁸ Ibíd., p. 29.

conformados por algunos ya conocidos como los factores internos del individuo y el contexto de la percepción, adicionando a éstos el factor determinado por la jerarquía del individuo y la opinión que los empleados, de cualquier nivel jerárquico como jefes, compañeros o subordinados, se hayan formado sobre el clima, pero las define solo en tres grandes grupos que determinan los futuros cuatro subtipos de clima organizacional. Los factores determinantes son:

1. **Variables causales:** Son variables de carácter independiente que determinan el rumbo de la organización, tales como las reglas, actitudes y valores que se tejen al interior de la empresa y tienen efectos esenciales en los resultados de la misma y sobre las variables de tipo intermedio y finales.
2. **Variables Intermedias:** Son variables que determinan los procesos organizacionales de la empresa y evidencian las condiciones actuales de la misma, como lo son los niveles de eficacia en la comunicación y la toma de decisiones, el estado de los objetivos y las motivaciones del personal en todos los niveles.
3. **Variables Finales:** Son variables que dependen del efecto conjunto de las variables causales e intermedias, y reflejan los resultados que haya obtenido la organización tales como la productividad, incremento de ventas, rentabilidad, reducción de gastos y demás niveles de eficacia y/o efectividad.

Así, se encuentran dos tipos generales de clima organizacional identificados, por un lado, como los causados por un sistema muy autoritario, y por otro, debido a un sistema claramente participativo, dos caras completamente opuestas que delimitan el comportamiento organizacional. Cada uno de los dos tipos de clima cuenta entonces con dos ramas denominadas sistemas, así:

Clima de tipo autoritario

- I. Sistema Autoritarismo explotador: Likert³⁹ describe que este tipo de clima organizacional se caracteriza por un alto sentido de desconfianza por parte de los mandos hacia los subordinados, una completa centralización del poder y muy bajos niveles de comunicación horizontal, lo que configura una evidente atmósfera de miedo e insatisfacción para los colaboradores al solo lograr cubrir las necesidades de seguridad y psicológicas. Sin embargo,

³⁹ Ibíd., p. 30.

ofrece una considerable estabilidad. Se desarrolla una organización informal que se opone a la organización formal.

- II. Sistema Autoritarismo paternalista: Tipo de clima caracterizado por tener un cierto nivel de centralización situado en el término intermedio, ya que delega algunas decisiones y responsabilidades de control a los mandos medios e inferiores⁴⁰, permitiendo un nivel aceptable de motivación y satisfacción en el personal, basado en recompensas y castigos. Mantiene relaciones de comunicación aceptables pero la confianza es insuficiente.

Clima de tipo participativo

- III. Sistema Consultivo: En este tipo de clima organizacional sí existe la confianza de los mandos superiores hacia los demás colaboradores; existe una mejor comunicación superior-subordinado aunque solo de forma descendente; los colaboradores se sienten más a gusto y logran suplir, además de las necesidades de seguridad, las de estima y prestigio, aunque no se pierde la descentralización del poder.
- IV. Sistema Participación en grupo: Este es un tipo de clima casi que ideal ya que la confianza existe plenamente en la organización al punto de generarse lazos de amistad; la toma de decisiones está descentralizada, la comunicación se da en todas las direcciones (ascendente, descendente y lateral); la motivación de los empleados se basa en el rendimiento, los objetivos de mejora cumplidos, la participación y recompensas, de modo que permite la configuración de un equipo, con mandos medios, altos y bajos, que participa conjuntamente para alcanzar los fines y objetivos de la organización.

2.1.4 Instrumentos de medición del clima organizacional

2.1.4.1 Instrumento de Litwin y Stringer. Estos dos autores identificaron y describieron detalladamente seis factores o dimensiones capaces de determinar el estado del clima organizacional basándose en las propiedades generales de una organización, como su estructura, políticas y responsabilidades.

⁴⁰ Ibíd., p. 31.

Las dimensiones que abarca el cuestionario son:

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo total y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones⁴¹.

2.1.4.2 Test de clima organizacional (TECLA)⁴². El académico colombiano y ahora investigador de capital social John Sudarsky, desarrolló un instrumento de diagnóstico del clima organizacional reconocido en el medio por su carácter operativo, que está fundamentalmente basado en la teoría de la motivación de McClelland y reconoce tres distintos niveles de necesidades presentes simultáneamente en casi todos los seres humanos, en combinaciones diferentes, siendo en algunos casos, unas más dominantes que otras y que se expresan abiertamente en el contexto socio-laboral.

Para el diseño del instrumento el autor se basó en los estudios previos de Litwin y Stringer, quienes definieron nueve dimensiones tales como estructura, responsabilidad, riesgo o desafío, estándares, soporte, conflicto, calor humano, identidad y recompensa. Además de ello, Sudarsky⁴³ consideró importante que al estar diseñando una herramienta aplicable al entorno empresarial colombiano, era de suma importancia incorporar las dimensiones de seguridad y salario, altamente valoradas en dicho contexto, y las describió así:

1. Seguridad: Es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

⁴¹ BRUNET, Op. cit., p. 46.

⁴² SUDARSKY, Op. cit, p. 100-104

⁴³ Ibíd., p. 86

2. Salario: Es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares), y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración, dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

Así, con base en las 11 dimensiones, Sudarsky desarrolla un total de 90 afirmaciones en las que solicita a los encuestados responder falso o verdadero, según consideren, basándose en su experiencia laboral.

Este es quizá uno de los instrumentos de medición de clima organizacional más sencillo que se hayan diseñado, y precisamente por ello permite un campo de aplicabilidad muy amplio en cuanto a tipos de empresas u organizaciones se refiere.

2.1.4.3 Encuesta ECO de clima organizacional. Este instrumento fue diseñado y validado por el psicólogo colombiano Fernando Toro Álvarez después de una investigación en varias empresas colombianas, que permitió identificar un definido grupo de variables acerca de la realidad psicosocial de estas organizaciones y cuyo eje teórico fue la literatura especializada existente hasta el momento.

La encuesta ECO es un instrumento de medición del clima organizacional de carácter factorial que realiza una evaluación a través de ocho (8) dimensiones, siete (7) de ellas son derivadas factorialmente y una (1) que agrupa ítems de las otras siete variables; en total son:

1. Trato Interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
2. Apoyo del jefe: Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. Retribución: Grado de equidad percibida en la remuneración y beneficios derivados del trabajo.
5. Disponibilidad de recursos: Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

6. Estabilidad: Grado de percepción en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia en la empresa y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo.
7. Claridad organizacional: Información apropiada sobre su trabajo y el funcionamiento de la empresa.
8. Coherencia: Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
9. Trabajo en equipo: Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo, conveniente para el empleado y la empresa.
10. Valores colectivos: Grado en que se perciben en el medio interno la cooperación (ayuda mutua), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), y respeto (consideración y buen trato)⁴⁴.

Además, desde el año 2006, última actualización del instrumento, se evalúan los siguientes siete (7) indicadores de calidad de vida laboral como medida de control de la consistencia de las respuestas proporcionadas por el encuestado, respecto a la disposición y sinceridad:

1. Calidad de la imagen gerencial: Percepción que tiene el personal acerca del liderazgo de los jefes en términos de apoyo, claridad organizacional y disponibilidad de medios y recursos para la realización del trabajo.
2. Calidad de la vida de relación: Percepción que tiene el personal de la calidad de trato y de la vida social propia del trabajo.
3. Calidad del clima organizacional: Medida en que la puntuación general del clima de la empresa, o de un área, supera a otras áreas o empresas y se acerca al extremo más alto de la escala de medida.
4. Apoyo organizacional percibido: Estimativo subjetivo acerca de la atención personal, interés y apoyo que obtiene de la empresa y de sus jefes. Es un determinante importante del compromiso, del esfuerzo y por tanto, del desempeño y de la productividad del empleado.
5. Disposición al esfuerzo: Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo adicional al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de la persona. Este indicador constituye una medida global de motivación y compromiso con la tarea.
6. Imagen de la empresa: Medida de lo positivo o negativo acerca la impresión general que las personas se han formado de la organización a la que están vinculadas. La favorabilidad de esta impresión incide en la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso

⁴⁴ TORO, Op. Cit., p. 45.

7. Consistencia de las respuestas: Medida de la disposición personal a contestar con sinceridad la encuesta⁴⁵.

2.1.4.4 Instrumento de Rensis Likert⁴⁶. Denominado el perfil de las características organizacionales, consiste en la identificación del sistema de autoridad al que se adscribe la organización y la naturaleza de su clima organizacional, ubicándolo en uno de los cuatro sistemas/tipos (autoritarismo explotador y paternalista, consultivo y participación en grupo).

Esta herramienta cuenta con ocho (8) dimensiones que buscan medir la relación, que a juicio del autor, existe entre los sistemas de mando o liderazgo con la naturaleza del clima. Éstas son:

1. Los Métodos de Mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las Características de las Fuerzas Motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las Características de los Procesos de Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las Características de los Procesos de Influencia: La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las Características de los Procesos de Planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. Las Características de los Procesos de Control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada⁴⁷.

⁴⁵ Ibid., p. 45.

⁴⁶ BRUNET, Op. cit. p. 45

⁴⁷ Ibid., p. 45-46.

2.1.4.5 Instrumento de medición del clima organizacional en Colombia

IMCOC. El IMCOC es un instrumento diseñado por el sociólogo, docente e investigador Carlos Eduardo Méndez en la década de los años 80 y que posteriormente fue validado en compañía del psicólogo Eduardo Ponce de León.

La herramienta define siete variables que son medidas con varias preguntas en una escala de 1 a 7 adaptada cualitativamente a cada una para guiar a los encuestados. Las dimensiones son:

1. **Objetivos:** Se refiere al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja.
2. **Cooperación:** Es la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones; permite el logro de los objetivos organizacionales
3. **Liderazgo:** Permite identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.
4. **Relaciones Interpersonales:** Permite conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo así como el carácter positivo o negativo de las mismas.
5. **Motivación:** Las preguntas formuladas en esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa.
6. **Toma de decisiones:** Las preguntas para esta variable se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.
7. **Control:** A través de éste se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación⁴⁸.

2.1.4.6 Herramienta de medición de Hernán Álvarez⁴⁹. Consiste en un cuestionario de 24 preguntas que se califican utilizando una escala tipo Likert (0 a 10), las cuales presenta la opción de escoger las causas que determinan la calificación. Además, tiene un enfoque participativo brindándole al encuestado la posibilidad de opinar sobre las soluciones que considera pertinentes para cada caso.

⁴⁸ MÉNDEZ, Op. cit., p. 18-19.

⁴⁹ Instrumento de medición de Clima Organizacional diseñado por el docente Hernán Álvarez.

Las dimensiones que abarca esta herramienta son:

Claridad Organizacional

Supuesto: Mientras más conocimiento haya de 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.

Estructura Organizacional.

Supuesto: 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 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.

Participación.

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros 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.

Instalaciones

Supuesto: 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.

Comportamiento sistémico

Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia 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.

Relación Simbiótica

Supuesto: 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 común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

Liderazgo

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

Consenso

Supuesto: 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 puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.

Trabajo Gratificante

Supuesto: 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 de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Desarrollo Personal

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

Elementos de Trabajo

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar en 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 sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Relaciones Interpersonales

Supuesto: 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 en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

Solución de Conflictos

Supuesto: 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.

Expresión informal positiva

Supuesto: 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.

Estabilidad laboral

Supuesto: 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.

Valoración

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

Salario

Supuesto: Si el salario percibido 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.

Agilidad

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Evaluación del desempeño

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

Retroalimentación

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso 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.

Selección de Personal

Supuesto: Si la gente 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.

Inducción

Supuesto: 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.

Imagen de la organización

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

2.1.5 Percepción. Etimológicamente la palabra percepción proviene del latín *per capiere* que significa obtenido por captación. Robbins y Chiavenato⁵⁰ concuerdan en definir la percepción como un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno, de modo que la forma en que se percibe es la que determina la conducta de cada persona y así mismo las características del clima organizacional de cada empresa.

Según Chiavenato⁵¹ la interpretación del entorno se lleva a cabo gracias a la capacidad de cognición que tienen los seres humanos, que les permite, a partir del conocimiento adquirido, crear un filtro personal en el que se basan sus impresiones. Además, expresa que la percepción se configura a través de todo un proceso en el que los seres humanos, por medio de los órganos sensoriales, reciben información y comunican las impresiones externas que posteriormente son

⁵⁰CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México: McGraw Hill, 2009. p. 214.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento organizacional, 13 ed. México: Pearson. Prentice Hall. 2009. p. 123.

⁵¹ CHIAVENATO, Comportamiento organizacional, Op. cit., p. 215.

procesadas por el cerebro y transformadas en representaciones a través de procesos de generalización, distorsión o selección.

Existen varios factores que determinan el modo en que un objeto, situación o persona es percibido por los demás, y por los que cada individuo, incluso si pertenece a un mismo grupo o contexto, puede interpretar cosas muy diferentes o por el contrario encontrar un consenso de impresión. Robbins y Chiavenato⁵² concuerdan en distinguir tres grandes grupos de factores que influyen en la percepción, determinados como: factores de la persona o internos, factores en la situación y factores en el objeto o blanco.

En el primer factor se encuentran las características propias de la persona y receptor del estímulo como lo son sus vivencias, deseos, actitudes, necesidades, personalidad, y las motivaciones que en ese momento muevan al receptor.

El segundo grupo de factores tienen que ver con el contexto o tipo de situación que se presenta y el modo en que ésta se relaciona al receptor, como lo son el tiempo o momento en que sucede y el entorno, la luz, clima, y demás condiciones del ambiente. Por esta razón las situaciones en el ámbito laboral pueden ser diferentes a las personales e impresionar al individuo de forma distinta.

En el tercer factor se hace mención a los factores situados en el blanco u objeto que se percibe respecto de características como el movimiento, sonidos que pueda generar, su tamaño, similitud con otros objetos previamente conocidos/percibidos, la distancia o proximidad con que los perciba e incluso por su relación con el contexto.

Así, queda consignado que la percepción es una interpretación de la realidad y no la realidad misma u objetiva, por lo que se puede hablar de distorsión de la realidad. Chiavenato⁵³ describe cinco formas en las que la percepción es distorsionada por los seres humanos:

1. Efecto halo o generalización de la percepción a cierto grupo de objetos, personas o situaciones.
2. Proyección de rasgos de una objeto, situación o persona a otra.

⁵² Ibíd., p. 218.

ROBBINS, Op. cit., p. 124.

⁵³ CHIAVENATO, Comportamiento organizacional, Op. cit., p. 220.

3. Efecto de contraste o de comparación del foco percibido con otro similar previamente conocido.
4. Efecto estereotipo, que origina una percepción de algo con respecto al grupo social o demográfico al que pertenezca.
5. Percepción selectiva, que interpreta el estímulo obedeciendo únicamente a las necesidades y sentimientos propios del receptor en el momento del contacto y a su experiencia.

De acuerdo con Chiavenato⁵⁴ un factor de suma importancia e influencia en el proceso de percepción es la existencia de los denominados paradigmas o modelos, presentes no solo en áreas científicas y académicas sino en el desarrollo cotidiano de la vida, en cuanto a condiciones sociales se refiere por cuanto que son éstos los que regulan y delimitan la vida de las personas, indicando lo correcto o incorrecto, permitido o prohibido en términos sociales.

2.1.6 Motivación. Según Chiavenato⁵⁵ el rendimiento de una organización está directamente relacionado con el desempeño individual de su talento humano, el cual se ve afectado, positiva o negativamente, por el grado de motivación de las personas condicionando el comportamiento de las mismas. Por esta razón, motivar a las personas es un factor necesario para conseguir que las éstas colaboren con la organización y se comprometan a conseguir los objetivos propuestos.

2.1.6.1 Concepto y características de la motivación. La palabra motivación se deriva del latín *movere* que significa mover; hasta el momento no se ha logrado un consenso en su definición a pesar de la importancia que ésta ha adquirido dentro de las organizaciones. Sin embargo, Chiavenato⁵⁶ lo relaciona con un proceso psicológico básico que junto con otros aspectos como percepción, actitudes, personalidad y aprendizaje, son necesarios para comprender el comportamiento humano.

⁵⁴ Ibid., p. 222.

⁵⁵ Ibid., p. 236.

⁵⁶ Ibid., p. 236.

Algunas definiciones de motivación son:

- La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo.
- La motivación está relacionada con 1) el curso del comportamiento, 2) la fuerza de la respuesta una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y 3) la persistencia del comportamiento o la conducta.
- La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada⁵⁷.

Algunas de las características generales dentro de los diferentes conceptos de motivación, como lo señala Guillén y Guil⁵⁸, se relacionan con que ésta es desencadenada por cualquier tipo de necesidad ya sea física, social o psíquica; así mismo, se orienta a una meta que el individuo escoge y que al alcanzarla logra satisfacer la necesidad.

La motivación es un factor clave para el mejoramiento del ambiente laboral en la organización teniendo en cuenta que desde el ámbito organizacional es definido como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo, alcanzar la metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo, para satisfacer alguna necesidad personal”⁵⁹

2.1.6.2 Proceso de motivación. La motivación está compuesta por tres grandes dimensiones que interactúan entre sí, de acuerdo con Chiavenato⁶⁰, y que conforman a grandes rasgos el proceso de motivación como se muestra en la figura 2.

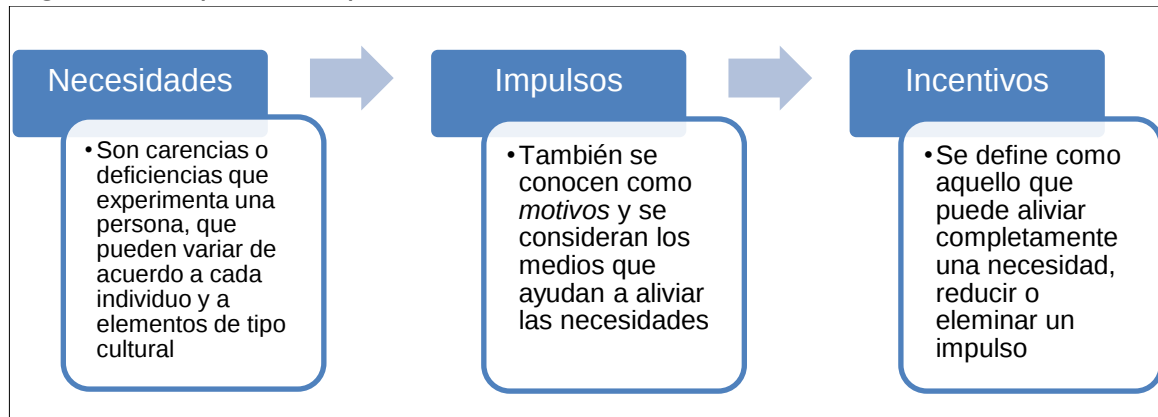
⁵⁷ Ibíd., p. 237.

⁵⁸ GUILLÉN y GUIL. Op. Cit, p. 196.

⁵⁹ BLANK, León. La administración de las organizaciones: un enfoque estratégico, Citado por ÁLVAREZ, Dorey Bibiana y CHACÓN, Eduardo. Diagnóstico del clima organizacional del fondo de empleados de laboratorios Baxter y plan de mejoramiento. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2009. p. 35.

⁶⁰ CHIAVENATO. Op. Cit., Comportamiento organizacional, p. 237.

Figura 2. Esquema del proceso de motivación



Fuente: Elaboración propia, basado en CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México: McGraw Hill, 2009. p. 237-238.

Cuando aparece una necesidad y se inicia la búsqueda de satisfacción de ésta se genera un comportamiento que se enfoca en cumplir una meta que permita satisfacerla. Sin embargo, cuando ésta no es satisfecha se puede producir en el individuo una sensación de frustración, conflicto o estrés que puede llevar a ciertas conductas o reacciones como lo indica Chiavenato⁶¹:

- a) Desempeño indeseable y actitudes de defensa manifestadas en ausencia física (faltas al trabajo) o no física (falta de interés por el trabajo, sus compañeros o la empresa).
- b) Agresividad dirigida a una persona, objeto o a la organización, expresada de forma verbal o física.
- c) Racionalización del comportamiento a partir de lo cual el individuo explica el fracaso de tal forma que otros lo acepten.
- d) Comportamiento infantil o regresión.

Estos tipos de comportamientos o reacciones pueden perturbar considerablemente el clima organizacional de una empresa, afectando no solo al individuo como tal sino contagiando a los demás integrantes.

⁶¹ Ibíd., p. 239.

2.1.7 Teorías de la motivación⁶². Existen diversas teorías de la motivación que se han clasificado en tres grandes grupos: teorías de contenido, teorías del proceso y teorías del refuerzo.

2.1.7.1 Teorías de contenido. Son aquellas que buscan describir los aspectos, factores o necesidades específicas que motivan a las personas.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades⁶³.** Enunciada por Abraham Maslow, se basa en una serie de necesidades que tiene el individuo y que se pueden jerarquizar por orden de importancia, representándose gráficamente por medio de una pirámide.

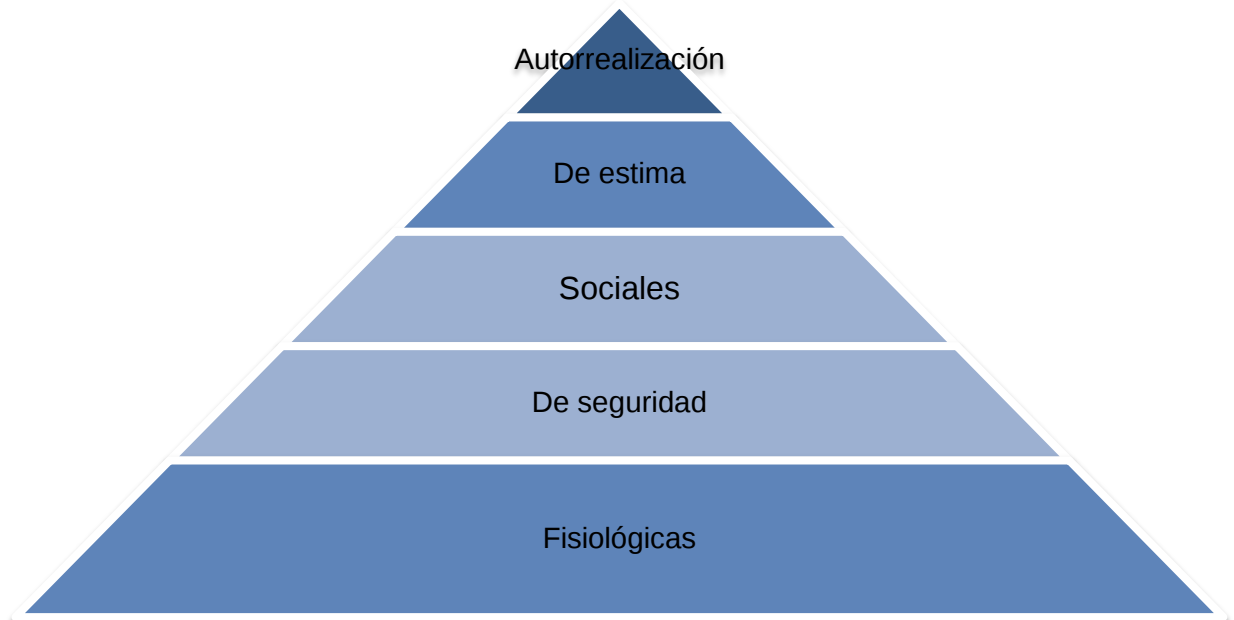
La teoría identifica cinco necesidades, donde la primera se ubica en la base de la pirámide y la quinta en la punta (ver figura 3):

- 1) **Fisiológicas:** Conocidas también como necesidades biológicas, incluyen la alimentación, sed, habitación, sexo, protección contra el dolor, temperatura adecuada y demás necesidades corporales.
- 2) **De seguridad:** Relacionadas con el cuidado y la protección contra los peligros y amenazas del entorno, los daños físicos y emocionales, la supervivencia y estabilidad personal.
- 3) **Sociales:** Relacionadas con la vida del individuo en sociedad, el afecto, amistad, sentido de pertenencia, participación y pertenencia a grupos.
- 4) **De estima:** Incluye factores internos como el respeto de sí, autoestima, autonomía, confianza y el logro; y factores externos como el status, reconocimiento y atención.
- 5) **Autorrealización:** Llevan al individuo a realizarse en aquello que es capaz de ser por medio de las aptitudes y capacidades, reflejando el esfuerzo por alcanzar el máximo potencial. Incluye el crecimiento, desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

⁶² Ibid., p. 240.

⁶³ Ibid., p. 241-242.

Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia basado en CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México: McGraw Hill, 2009. p. 241.

La teoría expresa que a medida que se satisface bastante una de las necesidades (teniendo en cuenta que ninguna es satisfecha por completo), la siguiente se vuelve dominante, es decir, sube los escalones de la pirámide. Esto se ve afectado también por la edad de las personas ya que esta teoría se basa en “la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse”⁶⁴.

De acuerdo con Robbins y Judge⁶⁵, Maslow clasificó las cinco necesidades en dos grandes grupos: las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) y las necesidades de orden superior (sociales, de estima y autorrealización). La diferencia entre estos dos grupos es que el primero se basa en la premisa de que se satisfacen principalmente en el exterior y el segundo de forma interna (dentro de la persona).

⁶⁴ Ibid., p. 242.

⁶⁵ ROBBINS y JUDGE, Op. cit., p. 176.

- **Teoría ERC (existencia, relación y crecimiento)**⁶⁶. Surge del replanteamiento de la teoría de Maslow hecho por Clayton Alderfer, ajustándola con las investigaciones experimentales. Esta teoría plantea que hay tres grandes categorías de necesidades fundamentales:
 - 1) **Necesidades de existencia:** Similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow, se refieren al bienestar físico, la existencia, supervivencia y preservación.
 - 2) **Necesidades de relaciones:** Hace referencia al deseo de interacción con otros individuos y las relaciones sociales, incluyendo las necesidades sociales y factores externos de estima de Maslow.
 - 3) **Necesidades de crecimiento:** Se refieren al deseo de crecimiento y desarrollo personal y se asemejan a los factores internos de estima y autorrealización de Maslow.

La teoría expresa que estas necesidades no se encuentran de forma jerárquica, como lo planteó Maslow, sino que el individuo se centra de manera simultánea en las tres categorías. Además, expone que cuando una necesidad de orden más alto no se satisface aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

- **Teoría de los dos factores**⁶⁷. También conocida como teoría de motivación e higiene, propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg, expone que la motivación de los individuos depende de dos factores que se relacionan estrechamente:
 - 1) **Factores higiénicos:** Están relacionados con factores externos al individuo y son considerados como las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones, la calidad de la supervisión, el salario, los estilos de liderazgo, los reglamentos internos, la relación entre la dirección y los empleados, entre otras. Se considera que cuando estos factores son excelentes solo se evita la insatisfacción pero no influyen sustancialmente en el comportamiento para conseguir satisfacción duradera de las personas.

⁶⁶ CHIAVENATO, Comportamiento organizacional, Op. cit., p. 243-244.

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 244-245.

- 2) **Factores motivacionales:** Hacen referencia al perfil del puesto de trabajo y las actividades relacionadas con él. La presencia de estos factores aumenta la satisfacción en el trabajo y realización personal.
- **Teoría de las necesidades adquiridas⁶⁸.** Desarrollada por David McClelland, se centra en tres necesidades básicas o motivos:
 - 1) **Necesidad de logro o realización:** Son las necesidades de sobresalir, tener éxito, evitar el fracaso y luchar por el triunfo.
 - 2) **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de controlar, influir o hacer que otras personas se comporten de una forma diferente.
 - 3) **Necesidad de afiliación:** Son las necesidades de tener relaciones interpersonales de amistad, amor y aceptación.

Estas tres necesidades son aprendidas por el individuo en el transcurso de su vida y son el resultado de las experiencias vividas, por lo que según Guillén y Guil⁶⁹ las organizaciones por medio de recompensas relacionadas con conductas específicas pueden condicionar el rendimiento de las personas.

2.1.7.2 Teorías del proceso. Son las que tratan de describir los aspectos que afectan el comportamiento.

- **Teoría de la equidad⁷⁰.** Desarrollada por Adams, es considerada como una de las teorías contemporáneas de la motivación. Está basada en la comparación que hacen las personas entre lo que aportan y lo que reciben o los resultados que obtienen, con las de otras personas. El resultado de esta comparación puede producir una percepción de que las relaciones son iguales, por lo que se dice que existe un estado de equidad. Por el contrario, si la percepción es de desigualdad se puede experimentar una tensión negativa que conduce a tomar acciones correctivas.

⁶⁸ Ibíd., p. 246.

⁶⁹ GUILLÉN y GUIL, Op. cit., p. 200.

⁷⁰ CHIAVENATO, Comportamiento organizacional, Op. Cit., p. 248-250.

Las comparaciones pueden hacerse desde cuatro referencias:

- 1) **Propia interna o yo interior:** Las experiencias de la persona en un puesto de trabajo diferente dentro de la misma organización.
- 2) **Propia externa o yo exterior:** Las experiencias de la persona en el mismo puesto de trabajo pero en una organización diferente.
- 3) **Otro interior:** Comparación con otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización actual.
- 4) **Otro externa:** Comparación con otra persona o grupo de ellas por fuera de la organización actual.

La teoría expresa que cuando se presenta una situación de inequidad o desigualdad, la persona tiene seis elecciones:

- 1) **Modificar las entradas o aportes:** Realizar un menor esfuerzo en el trabajo.
- 2) **Modificar los resultados o recompensas:** Se mantiene la cantidad de producción pero se disminuye la calidad del trabajo.
- 3) **Distorsión de la propia imagen:** La persona percibe que trabaja más o menos que otros.
- 4) **Distorsión de la imagen de otros:** La persona percibe que el trabajo de otras personas no es apropiado para realizar una comparación.
- 5) **Buscar otro punto de referencia:** Se realizan comparaciones con personas que ganan más o menos para que parezca que la situación es mejor.
- 6) **Abandonar la situación:** Se abandona el empleo o a la organización.

- **Teoría de la definición de objetivos**⁷¹. Conocida también como teoría del establecimiento de metas, fue desarrollada por Edwin Locke a finales de la década de 1960. Esta teoría analiza el efecto que tiene el establecimiento de objetivos y desafíos sobre el desempeño de las personas y “afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado”⁷². Así mismo, explica que hay cuatro métodos básicos que ayudan a motivar a las personas como el dinero (no debe ser el único); definición de objetivos; participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos; y rediseño de los puesto y las tareas de tal forma que representen un desafío mayor.
- **Teoría de las expectativas**⁷³. Fue desarrollada por Víctor Vroom y se conoce también por el nombre de teoría de la expectación. Ésta plantea que las personas escogen las conductas que piensan les darán resultados y les parecen atractivas para satisfacer sus necesidades. Además, plantea que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir la tarea y que las recompensas que esto genera serán mayores que el esfuerzo realizado.

Robbins y Judge⁷⁴ explican que esta teoría se centra en tres relaciones:

- 1) **Relación esfuerzo-desempeño:** La percepción que tiene el individuo sobre que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- 2) **Relación desempeño-recompensa:** Es el grado en que la persona cree que el desempeño conducirá a obtener el resultado deseado.
- 3) **Relación recompensa-metas personales:** Grado en que las recompensas dadas por la organización satisfacen las metas o necesidades personales.

2.1.7.3 Teorías del refuerzo. Se basan en las consecuencias que trae un comportamiento exitoso o fallido.

⁷¹ Ibíd., p. 251.

⁷² ROBBINS y JUDGE, Op. cit., p. 185.

⁷³ CHIAVENATO, Comportamiento organizacional, Op. cit., p. 251-252.

⁷⁴ ROBBINS y JUDGE, Op. cit., p. 197.

- **Teoría del refuerzo⁷⁵**. Esta teoría propone que el esfuerzo está condicionado por el comportamiento provocado por el entorno. Adicional, brinda los medios para analizar lo que controla el comportamiento por lo que a pesar de no considerarse una teoría de la motivación como tal permite analizar estos aspectos.

2.1.7.4 Teoría X-Y⁷⁶. Desarrollada por McGregor, propone dos tipos diferentes de individuos, uno negativo llamado teoría X, y otro positivo conocido como teoría Y.

La teoría X tiene una visión pesimista del individuo y supone que a los empleados no les gusta trabajar, son perezosos y no les interesa la responsabilidad, por lo que deben ser presionados, controlados o amenazados para que cumplan con sus obligaciones o metas.

La teoría Y es opuesta a lo establecido por la teoría X. Ésta tiene una visión optimista del individuo y asume que a los empleados les gusta trabajar, se autocontrolan y toman responsabilidades.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Historia de la empresa⁷⁷. Envía Colvanes S.A. es una empresa perteneciente al sector logístico y dedicada al transporte especializado de productos terminados y todo tipo de mercancías en la modalidad de paquetería, con cobertura nacional, regional y urbana, que nace en el año 1996 cuando los propietarios de la ya establecida Coltanques S.A. deciden expandirse para atender mercados adicionales al del transporte de líquidos industriales que ya lideraban.

Para el año 1999, Envía Colvanes S.A. contaba ya con un cierto liderazgo del mercado de transporte de mercancías que le permitió desarrollar toda una plataforma logística para la mensajería tipo express en Colombia y el exterior, que

⁷⁵ CHIAVENATO. Comportamiento organizacional, Op. Cit., 256.

⁷⁶ ROBBINS y JUDGE. Op. Cit., p. 177.

⁷⁷ ENVÍA COLVANES. Acerca de envía. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en: <http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=25>.

exigió la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales de hasta 5 kilogramos, relacionadas específicamente con el tiempo de entrega.⁷⁸

Actualmente la empresa es reconocida a nivel regional y nacional como uno de los proveedores de servicios logísticos más importantes, gracias a su sofisticada infraestructura tecnológica y de comunicaciones que le permite cumplir con servicios de calidad y puntualidad a sus clientes. Además, cuenta con varios sellos de calidad que la respaldan como la ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y tiene el privilegio de ser la única empresa del sector logístico en Colombia reconocida con la Certificación Integral de ICONTEC que contempla todos sus servicios y procesos a nivel interno y externo⁷⁹.

Envía Colvanes S.A. tiene presencia en 15 ciudades principales de Colombia como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira, Bucaramanga, Manizales, Ibagué, Pasto, Sincelejo, Cúcuta, Neiva, Cartagena y los Distritos en Tunja y Bosconia, donde se ubica una sede administrativa y operativa. Así mismo, tiene cobertura a más de mil destinos en territorio colombiano y más de 800 puntos de recibo en todo el país. A nivel internacional llega a más de doscientos países donde opera con aliados estratégicos.

2.2.2 Planeación estratégica de la empresa⁸⁰

2.2.2.1 Misión: Satisfacemos las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo soluciones logísticas en el manejo de documentos y mercancías a nivel nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo del país.

⁷⁸ ENVÍA COLVANES. Nuestra historia. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en:

<http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=25>.

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES REPÚBLICA DE COLOMBIA. Respuesta concepto servicio de mensajería expresa MINTIC. {En línea}. {16 Enero de 2009}. Disponible en: <http://www.crcm.gov.co/index2.php?idcategoria=41794#>

⁷⁹ ENVÍA COLVANES. Beneficios. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en:

<http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=28>.

⁸⁰ ENVÍA COLVANES. Nuestra cultura. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en:

<http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=26>.

2.2.2.2 Visión: En el 2013 seremos reconocidos como la mejor empresa del país en soluciones logísticas de documentos y mercancías.

2.2.2.3 Política Integral: Garantizamos la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo soluciones logísticas en el manejo de documentos y mercancías, con un equipo humano competente y motivado, orientado al servicio, al mejoramiento continuo, a la prevención de lesiones, enfermedades y contaminación ambiental, en un ambiente de trabajo seguro, cumpliendo con los requisitos legales.

2.2.3 Principios Organizacionales

- Cumplimos con los compromisos a tiempo.
- Respondemos con actitud de servicio a nuestros clientes.
- Trabajamos en equipo para lograr metas extraordinarias.
- Desarrollamos alternativas creativas e innovadoras que generen valor a los clientes.
- Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones.
- Actuamos con rectitud y respeto.

2.2.4 Productos y servicios de la empresa⁸¹

El portafolio de servicios de la empresa Envía Colvanes S.A. actualmente se clasifica en ocho categorías, que se diferencian por las modalidades de envío, que difieren en tiempos de entrega, tipo de documentos y cantidades que se transportan.

A continuación se detallan:

1. Envía documentos: servicio ofrecido en la modalidad de mensajería expresa y radicación de facturas. La primera es para el envío de sobres, documentos o paquetes de un peso entre 1 y 5 kilogramos y la segunda

⁸¹ ENVÍA COLVANES. Nuestros servicios. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en: (<http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=8>).

para facturas que requieren devolver copia firmada o sellada por el destinatario y no pesen más de 1 kilogramo.

2. Envía mercancías: servicio ofrecido para el envío de elementos diferentes a documentos y se presta a través de vía terrestre hacia 349 destinos en rutas nacionales, regionales, urbanas y 737 destinos por reexpedición o por vía aérea hacia y desde Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, San Andrés, Leticia y algunas poblaciones especiales. También se presta el servicio de envío de mercancías de carácter especial por el tratamiento requerido, como es el caso de productos biológicos, vacunas o similares en territorios que puedan ser cubiertos en 24 horas.
3. Envía hoy: servicio de transporte de documentos o mercancías que se presta a nivel nacional en alianza con aerolíneas comerciales para que llegue a su destino el mismo día que se envía.
4. Envía Masivos: servicios de distribución y logística de grandes volúmenes (mínimo 1.000 un.) de un mismo tipo de documento, como extractos, revistas, publicaciones y correos directos de campañas promocionales.
5. Envía empresarial: servicio de manejo especializado de correspondencia que se ofrece a clientes corporativos, con el diseño de soluciones específicas para la radicación, alistamiento, administración, transporte, distribución interna y externa del correo.
6. Giros envía: servicio de giros de dinero a nivel nacional.
7. Envía internacional: servicio de envío de documentos a más de 200 países y territorios internacionales en modalidad standard (económica) o express (urgente).
8. Envía promociones: servicio especializado en logística que se ofrece a clientes corporativos con para sus campañas promocionales y/o activaciones de marca con cobertura nacional para distribuir premios, sobres, entre otros.

3. RESULTADOS

3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Una vez aplicada la encuesta al personal, tanto administrativo como operativo, del centro de distribución y sede administrativa de la empresa Envía Colvanes S.A. de la ciudad de Santiago de Cali, se continúa con el proceso de tabulación de los datos recolectados.

Para realizar el análisis de los datos se determina el promedio de las calificaciones de cada dimensión y el promedio general para la empresa, a las cuales se les asigna una valoración cualitativa según el rango numérico en el que se encuentre de acuerdo con la tabla 1.

Tabla 1. Asignación de valoración cualitativa a la escala numérica de calificación del instrumento de medición

Valoración cualitativa	Rango
Pésimo	[0 - 1.9]
Malo	[2 - 2.9]
Regular	[3 - 3.9]
Bueno	[4 - 4.9]
Excelente	5

Fuente: Elaboración propia, basada en modelo de BEDOYA, María del Pilar y GARCÍA, Mónica. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle. Tesis Magíster en Administración de Empresas. Cali. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 1997. p. 96.

Posteriormente se describen y analizan las causas señaladas por los encuestados para cada dimensión, que no permiten que la calificación dada corresponda a 5.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el cuadro 1 se muestra el promedio para cada dimensión con su respectiva desviación estándar la cual indica qué tanto se alejan los valores respecto al promedio.

Cuadro 1. Resultados promedio por dimensión

Dimensión	Promedio	Desviación estándar
Conocimiento de la organización	4,2	1,06
Estructura organizacional	4,4	0,98
Participación	3,8	1,33
Instalaciones	4,0	1,15
Cooperación	3,4	1,16
Liderazgo	4,0	1,38
Relaciones interpersonales	4,3	0,89
Inducción	4,1	1,02
Reconocimiento	3,8	1,25
Motivación	3,8	1,26
Salario	3,5	1,42
Desarrollo personal	3,1	1,46
Higiene y salud ocupacional	4,4	0,96
Socialización	4,1	1,15
Evaluación del desempeño	4,1	1,21
Autoevaluación	4,1	1,19
Balance vida-trabajo	4,1	1,18
Ética y normas	4,6	0,74
Procesos y procedimientos	4,1	1,18
Solución de conflictos	3,8	1,10
Trabajo en equipo	4,3	1,03
Identidad	4,4	0,63
Grupos informales	4,0	1,27
Información	4,1	1,22
Estabilidad laboral	4,5	1,02
PROMEDIO GENERAL	4,0	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

En general la calificación para las dimensiones se encuentra entre 3,0 y 4,5 y las desviaciones estándar muestran que los datos para cada una de ellas son cercanos al valor promedio. Con base en los resultados obtenidos, el clima organizacional de Envía Colvanes S.A., regional Cali, tiene una valoración cuantitativa de 4,0 el cual se encuentra dentro del rango de [4 - 4.9] y se cualifica como **bueno**.

Para cada dimensión se determina el promedio por área de la empresa, cuyos resultados se muestran en el cuadro 2. El promedio general para el área operativa es de 3,9, mientras que la administrativa tiene 4,3. Al asignarle una valoración cualitativa a estos resultados, con la información de la tabla 1, se obtiene que el área operativa está en el rango *regular* y la administrativa en el *bueno*.

Cuadro 2. Resultados promedio por dimensión por área

Dimensión	Promedio área operativa	Promedio área administrativa
Conocimiento de la organización	4,2	4,2
Estructura organizacional	4,3	4,6
Participación	3,7	4,1
Instalaciones	3,8	4,3
Cooperación	3,2	3,9
Liderazgo	3,9	4,4
Relaciones interpersonales	4,2	4,5
Inducción	4,1	4,1
Reconocimiento	3,8	3,8
Motivación	3,8	3,7
Salario	3,5	3,5
Desarrollo personal	3,0	3,5
Higiene y salud ocupacional	4,3	4,6
Socialización	4,0	4,3
Evaluación del desempeño	3,9	4,4
Autoevaluación	3,8	4,5
Balance vida-trabajo	3,9	4,3
Ética y normas	4,4	4,8
Procesos y procedimientos	4,0	4,5
Solución de conflictos	3,6	4,3
Trabajo en equipo	4,1	4,6
Identidad	4,4	4,5
Grupos informales	3,8	4,4
Información	4,0	4,4
Estabilidad laboral	4,3	4,8
PROMEDIO GENERAL	3,9	4,3

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

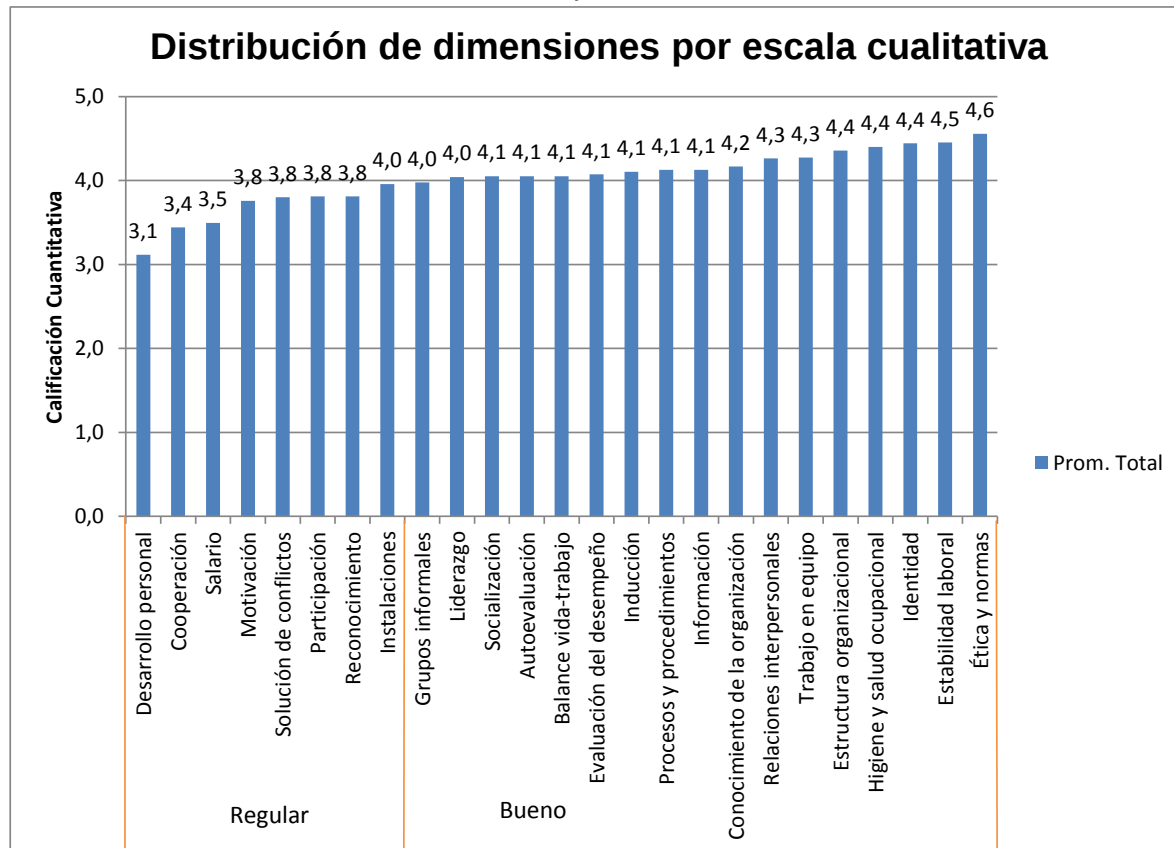
De acuerdo con la información que se muestra en la tabla 1 a cada dimensión se le asigna una valoración cualitativa según su respectivo promedio. De esta manera se logra determinar de una forma más clara la percepción general de los encuestados frente a cada dimensión como se señala en el cuadro 3 y se representa gráficamente en la gráfica 1.

Cuadro 3. Valoración cualitativa por dimensión

DIMENSIÓN	Valoración Cualitativa	Participación porcentual
Participación	REGULAR	28,0%
Cooperación		
Reconocimiento		
Motivación		
Salario		
Desarrollo personal		
Solución de conflictos		
Conocimiento de la organización	BUENO	72,0%
Estructura organizacional		
Instalaciones		
Liderazgo		
Relaciones interpersonales		
Inducción		
Higiene y salud ocupacional		
Socialización		
Evaluación del desempeño		
Autoevaluación		
Balance vida-trabajo		
Ética y normas		
Procesos y procedimientos		
Trabajo en equipo		
Identidad		
Grupos informales		
Información		
Estabilidad laboral		
PROMEDIO GENERAL	BUENO	100%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 1. Distribución de dimensiones por escala cualitativa



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Del total de las dimensiones evaluadas el 28% tiene una valoración REGULAR, mientras que el 72% es valorado como BUENO. Ninguna de las dimensiones tiene una valoración de pésimo ni excelente lo que puede significar que aunque no hay aspectos tan negativos tampoco se ha alcanzado un nivel excelente en cuanto al clima organizacional, y esto se refleja en la calificación del mismo, valorado como BUENO.

3.1.1 Conocimiento de la organización

De acuerdo con las calificaciones cuantitativas hechas por cada uno de los encuestados para la dimensión de conocimiento de la organización, y la asignación cualitativa para cada rango numérico, según la tabla 1, se determina la

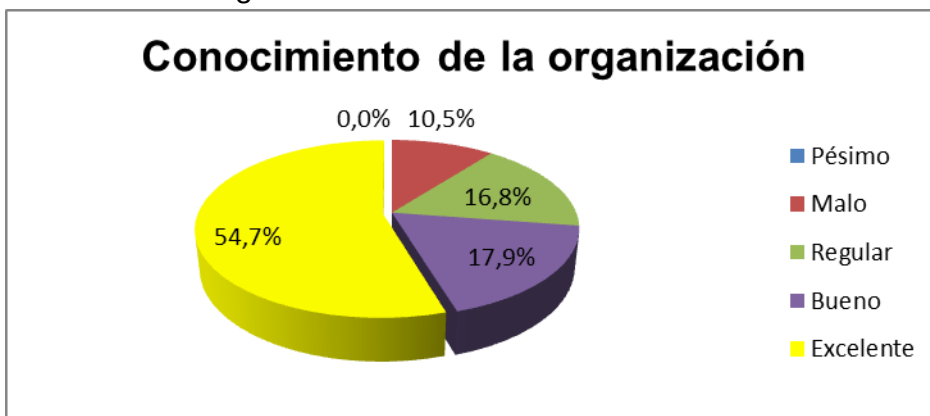
frecuencia de cada valoración cualitativa cuyos resultados se pueden identificar en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados cualitativos de la dimensión conocimiento de la organización

1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	0	0,0%
Malo	10	10,5%
Regular	16	16,8%
Bueno	17	17,9%
Excelente	52	54,7%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 2. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de conocimiento de la organización



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

De acuerdo con los datos de la gráfica 2 ninguno de los encuestados calificó la dimensión como pésima, mientras que más de la mitad, el 54,7%, le dio una calificación de excelente. Por otra parte, el 17,9% la percibió como buena, el 16,8% como regular y el 10,5% como mala.

Aunque los resultados muestran que en general la dimensión se comporta de manera **buena**, los encuestados señalan que hay algunos aspectos que impiden que la calificación sea excelente y se presentan en el cuadro 4.

Cuadro 4. Distribución de causas para la dimensión de conocimiento de la organización

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Esto no existe en la empresa	0	0,0%
b	Nunca me han dicho nada sobre esto	1	2,3%
c	Me han dicho algo sobre esto pero no he prestado atención	14	32,6%
d	No me interesa conocerlos	0	0,0%
e	No me han explicado claramente	21	48,8%
f	Otras ¿cuáles?	7	16,3%
Otras	<i>No me la he aprendido</i>	<i>1</i>	Equivale al porcentaje de “otras” respuestas
	<i>Siempre se me olvida</i>	<i>1</i>	
	<i>Por la falta de interés en la metodología que se utiliza para enseñarla</i>	<i>1</i>	
	<i>Sé que existe y más o menos en qué consiste pero no la recuerdo con exactitud</i>	<i>1</i>	
	<i>Falta de difusión</i>	<i>1</i>	
	<i>No he logrado memorizarla, pero conozco la conozco</i>	<i>1</i>	
	<i>No he logrado aprendérmela, a pesar de los esfuerzos de la empresa por difundirla</i>	<i>1</i>	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

La causa de mayor frecuencia corresponde a “no me han explicado claramente”, con el 48,8%, seguida de “me han dicho algo sobre esto pero no he prestado atención”, con el 32,6%. Sin embargo se señalan otras causas entre las que se menciona varias veces que el problema consiste en que no recuerdan los aspectos de misión, visión y planeación estratégica de la empresa aunque ésta en algún momento se haya encargado de mencionárselos o los haya puesto en conocimiento mediante algún medio de difusión.

Cuadro 5. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de conocimiento de la organización

CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
Hacer volantes con la información para que todos la aprendamos

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.2 Estructura organizacional

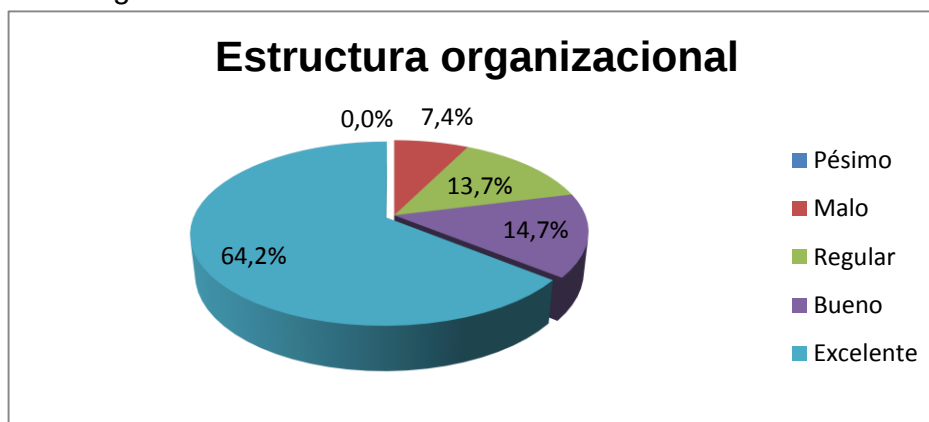
La dimensión de estructura organizacional tiene una valoración general de **buena**. Además, de acuerdo con los datos de la tabla 3 y la gráfica 3, el porcentaje de calificación excelente es alto, con el 64,2%, comparado con las demás calificaciones de bueno, regular y malo con 14,7%, 13,7% y 7,4% respectivamente.

Tabla 3. Resultados cualitativos de la dimensión de estructura organizacional

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	0	0,0%
Malo	7	7,4%
Regular	13	13,7%
Bueno	14	14,7%
Excelente	61	64,2%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 3. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

De acuerdo con la información del cuadro 5 la causa de mayor frecuencia con una participación porcentual de 67,6%, que señalan los colaboradores frente a por qué no conocen plenamente el esquema formal de jerarquía y autoridad de la empresa, es la de “lo he visto pero no lo entiendo”, seguida de “la empresa no me ha dado información sobre esto”. Adicional, uno de los encuestados indica que hace falta más difusión de esta información. Esto podría indicar que en la regional Cali de Envía Colvanes S.A., es necesario que se comunique y se explique de una manera práctica y sencilla lo relacionado con la estructura organizacional de la empresa en general y de la regional misma, que permita al empleado comprender claramente cómo funcionan los procesos de decisión, comunicación y autoridad para la consecución de objetivos.

Cuadro 6. Distribución de causas para la dimensión de estructura organizacional

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	La empresa no me ha dado información sobre esto	6	17,6%
b	Lo he visto pero no lo entiendo	23	67,6%
c	Lo conozco pero creo que no es apropiado para la empresa	4	11,8%
d	No me interesa conocerlo	0	0,0%
e	Otras ¿cuáles?	1	2,9%

Cuadro 6. (Continuación)

<i>Otras</i>	<i>Lo conozco pero considero que falta más difusión</i>	<i>1</i>	Equivale al porcentaje de “otras” respuestas
--------------	---	----------	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 7. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Que se incluya el tema de las relaciones de autoridad de forma más detallada en la inducción

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.3 Participación

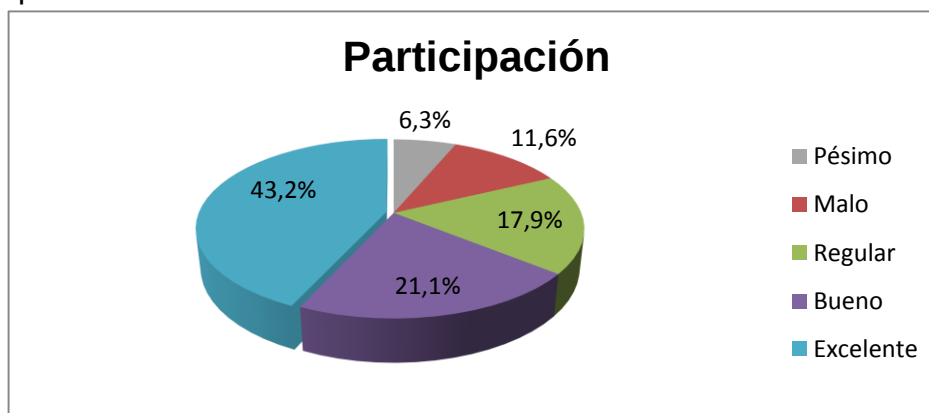
Esta dimensión es percibida de forma general como **regular** según la gráfica 1, con un promedio de 3,8. Sin embargo, la mayor parte de los encuestados le dio una calificación de 5 que equivale a excelente, con el 43,2% del total, pero que se ve contrastado por los resultados de bueno, regular, malo y pésimo con el 21,1%, 17,9%, 11,6% y 6,3% respectivamente, que en conjunto suman el 56,8% (ver tabla 4).

Tabla 4. Resultados cualitativos de la dimensión de participación

3. PARTICIPACIÓN		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	6	6,3%
Malo	11	11,6%
Regular	17	17,9%
Bueno	20	21,1%
Excelente	41	43,2%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 4. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de participación



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Los resultados cualitativos de esta dimensión indican que una parte de los encuestados siente que ésta no les brinda la oportunidad de opinar y participar activa y frecuentemente en las decisiones que se toman con relación en su trabajo, exponiendo que solo algunas veces pueden opinar y participar en la toma de decisiones o por el contrario solo se les informa cuando ya se han tomado. Además, también se ha presentado que se realiza el proceso de información de las decisiones previamente pero el trabajador no puede dar su opinión al respecto (ver cuadro 6).

Cuadro 8. Distribución de causas para la dimensión de participación

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Solo se me informa cuando ya se tomaron las decisiones	21	40,4%
b	Se me informan las decisiones pero no puedo dar mi opinión	11	21,2%
c	Siempre se me informa y puedo opinar, pero no ayudar a tomar la decisión	6	11,5%
d	Algunas veces puedo opinar y participar en la toma de decisiones	14	26,9%
e	Otras ¿cuáles?	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 9. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de participación

PARTICIPACIÓN
La empresa debería disponer más programas como el de "Tu idea Vale" que permita a empleados proponer cosas

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.4 Instalaciones

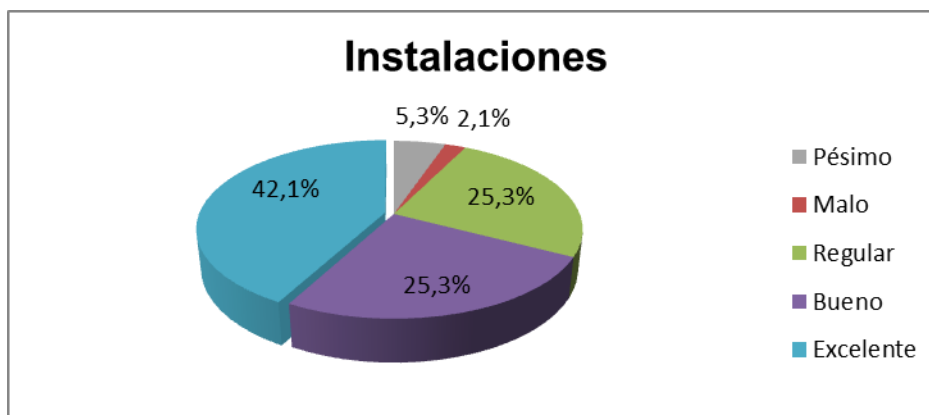
En términos generales la valoración de la dimensión de instalaciones es **buena**, lo cual indica que una parte de los empleados encuestados se sienten a gusto con las instalaciones y herramientas que utilizan para llevar a cabo sus tareas. Sin embargo, esta dimensión no se encuentra en su situación de excelencia puesto que las valoraciones diferentes tienen una participación porcentual alta de acuerdo con los datos de la tabla 5: pésimo con el 5,3%, malo con 2,1%, regular y bueno con la misma participación porcentual del 25,3%.

Tabla 5. Resultados cualitativos de la dimensión de instalaciones

4. INSTALACIONES		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	5	5,3%
Malo	2	2,1%
Regular	24	25,3%
Bueno	24	25,3%
Excelente	40	42,1%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 5. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de instalaciones



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Las causas que impiden que la dimensión llegue a su mejor estado se muestran en el cuadro 7. Se señala principalmente que los servicios sanitarios no son los apropiados. También se hace referencia a la temperatura dentro de las instalaciones, muy fría o muy caliente.

Aunque su frecuencia es baja comparada con las causas del literal c y e del cuadro 7, se menciona que algunos equipos pueden presentar daños que impedirían que se realicen las tareas en el trabajo, lo cual concuerda con las otras causas especificadas de que éstos necesitan mantenimiento más seguido y mejoras que se ajusten al avance tecnológico, así como una mejor distribución del espacio en los puestos de trabajo que lo requieran.

Cuadro 10. Distribución de causas para la dimensión de instalaciones

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Las instalaciones no son seguras	0	0,0%
b	Las instalaciones y equipos no me ayudan mucho a realizar mi trabajo porque están dañadas	8	13,8%

Cuadro 10. (Continuación)

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
c	Los servicios sanitarios, como baños, no son cómodos para utilizar	20	34,5%
d	La iluminación es mala	2	3,4%
e	Hace mucho frío o mucho calor	18	31,0%
f	Otras ¿cuáles?	10	17,2%
Otras	<i>Me gustan pero hay unas que necesitan mejoras</i>	1	Equivale al porcentaje de “otras” respuestas
	<i>Los equipos no están bien adecuados para el personal de digitación</i>	1	
	<i>El mantenimiento de los equipos no es muy seguido y los teclados se pegan por el polvo que les ingresa</i>	1	
	<i>Algunas zonas de uso común deberían mejorar su presentación</i>	1	
	<i>No estamos a la vanguardia de la tecnología</i>	1	
	<i>Faltan implementos de trabajo</i>	1	
	<i>Casi no conozco la empresa</i>	1	
	<i>Faltan herramientas de trabajo y equipo de oficina para los aprendices Sena</i>	1	
	<i>Falta mejorar el equipo de las comunicaciones</i>	1	
	<i>En mi área no tenemos suficiente espacio en el puesto de trabajo, todos estamos muy estrechos y no tenemos divisiones o módulos.</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 11. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de instalaciones

INSTALACIONES
Los computadores no son suficientes para el buen desempeño de las actividades y seguimientos o rastreos. Más computadores
Brindar computadores a los aprendices

Cuadro 11. (Continuación)

Mejorar los equipos de comunicación
Mejorar lo equipos de cómputo ya que algunos son un poco viejos y no permiten una buena labor

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.5 Cooperación

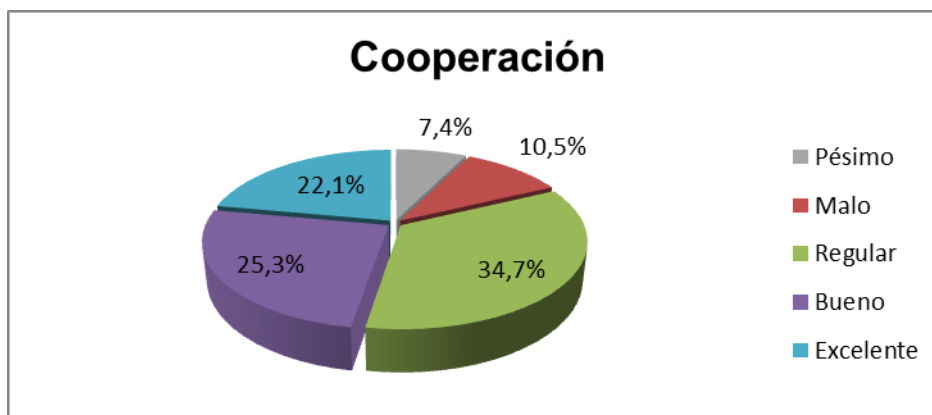
Los datos que se encuentran en la tabla 6 se ajustan a la valoración cualitativa de la dimensión como tal, que se señala como **regular**, puesto que el 34,7% de los individuos encuestados indica que su percepción de este factor es la misma que la percepción general, aunque algunos consideran que es mala con el 10,5% y pésima con 7,4%. Otros consideran que es buena con el 25,3% y excelente con una representación del 22,1%.

Tabla 6. Resultados cualitativos de la dimensión de cooperación

5. COOPERACIÓN		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	7	7,4%
Malo	10	10,5%
Regular	33	34,7%
Bueno	24	25,3%
Excelente	21	22,1%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 6. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de cooperación



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Unas de las principales causas mencionadas en el cuadro 8, para que no siempre haya cooperación entre el personal y las áreas de la empresa para alcanzar los objetivos, es que se presentan situaciones de desinterés frente a obtener los mejores beneficios para todos, primando los intereses personales sobre los institucionales, además de la falta de interacción entre trabajador-jefe, compromiso y sentido de pertenencia, al igual que por el trabajo en equipo. A partir de la información del cuadro 8, también se puede mencionar que aunque no es una situación común se presenta que las personas no tienen interés alguno por cooperar con otras.

Cuadro 12. Distribución de causas para la dimensión de cooperación

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Los conflictos son más importantes que trabajar en equipo	1	1,3%
b	En general, los intereses de las personas son más importantes que los de la empresa	19	25,3%
c	No hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos	28	37,3%
d	Los trabajadores no pueden interactuar con los jefes fácilmente	19	25,3%
e	No me interesa colaborarle a otras personas	3	4,0%

Cuadro 12. (Continuación)

f	Otras ¿cuáles?	5	6,7%
Otras	<i>Falta motivación para trabajo en equipo, ya que hay más interés en la solución de problemas diarios que en la planificación del trabajo en equipo</i>	1	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>Algunas pocas personas ponen sus intereses personales por encima del trabajo</i>	1	
	<i>Falta mucho más compromiso e interés en ayudar a los compañeros de trabajo desinteresadamente</i>	1	
	<i>Casi no conozco la empresa</i>	1	
	<i>En algunos trabajadores falta compromiso y sentido de pertenencia</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 13. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de cooperación

COOPERACIÓN
A veces las peleas son por entrega de sobres. Es solo hacer que se conozcan más entre sí
Trabajar más el tema de motivación
Pienso que a la compañía le faltan personas con más disposición para su trabajo para alcanzar y cumplir con la visión
Hacer campañas de sensibilización
Más trabajo en quipo y convencernos de que no trabajemos para nosotros mismos sino para brindar una buena imagen de la compañía ante los clientes
Se debería dialogar más entre trabajadores y ejecutar soluciones de colaboración entre jefes y empleados
Evaluar la motivación de los empleados en relación a su trabajo
Buscar más compromiso de los empleados

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.6 Liderazgo

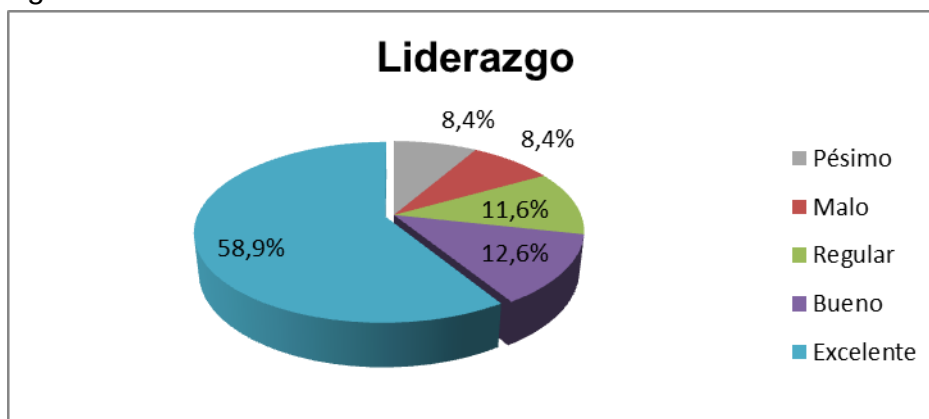
En general la percepción sobre esta dimensión es positiva con una valoración de **buena**. Solo el 16,8% de los encuestados (8,4% tanto para pésimo como para malo, ver tabla 7) considera que el liderazgo de los jefes no es suficiente para motivarlos e impulsarlos a alcanzar los objetivos, dificultando la comunicación.

Tabla 7. Resultados cualitativos de la dimensión de liderazgo

6. LIDERAZGO		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	8	8,4%
Malo	8	8,4%
Regular	11	11,6%
Bueno	12	12,6%
Excelente	56	58,9%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 7. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de liderazgo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

De acuerdo con los datos de la gráfica 7, la valoración regular tiene una participación del 11,6%, la de bueno con 12,6%, valores muy inferiores

comparados con la de excelente con 59,8%. Es decir, que aunque la mayor parte considera que la dimensión se comporta de forma excelente, hay algunos aspectos, para otros, que impiden que esto sea así, desde su punto de vista, y que conlleva a los resultados generales. Principalmente lo que se considera que provoca esta situación es la falta de interés de los jefes por los temas de liderazgo, dándole una mayor relevancia a la impartición de órdenes, descuidando la relación entre jefe y subordinado debido a la falta de dedicación de tiempo, afectando la motivación (ver cuadro 9).

Cuadro 14. Distribución de causas para la dimensión de liderazgo

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Mi jefe no tiene tiempo para nosotros	8	20,5%
b	Mi jefe solo da órdenes y no le interesan esas cosas	14	35,9%
c	A mi jefe no le interesa conocernos ni nuestro desarrollo	3	7,7%
d	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear que nos desmotiva	12	30,8%
e	Otras ¿cuáles?	2	5,1%
Otras	<i>Mi jefe se interesa por mí</i>	1	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>Falta más motivación del jefe hacia nosotros</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 15. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de liderazgo

LIDERAZGO
Que mejore la motivación que brinda a sus empleados y la forma de llegar cuando solicita algo

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.7 Relaciones interpersonales

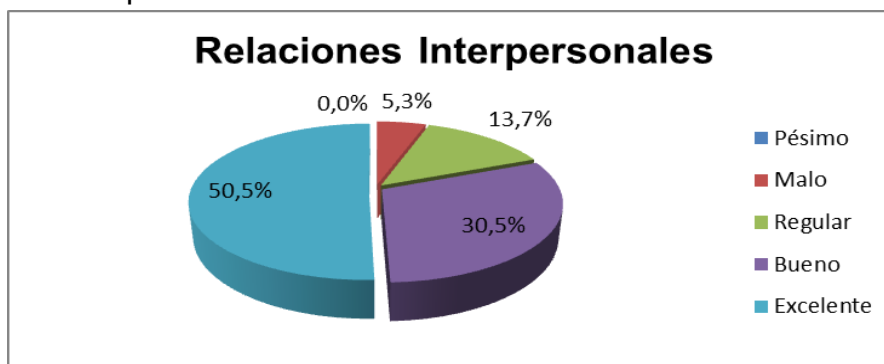
Tabla 8. Resultados cualitativos de la dimensión de relaciones interpersonales

7. RELACIONES INTERPERSONALES		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	0	0,0%
Malo	5	5,3%
Regular	13	13,7%
Bueno	29	30,5%
Excelente	48	50,5%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

En la tabla 8 se muestra la participación porcentual de cada una de las posibles valoraciones cualitativas. En este caso se observa que la valoración pésimo no tiene ninguna participación, mientras que en orden ascendente se encuentran la de malo, regular, bueno y excelente, esta última con un poco más de la mitad, lo que incide sobre el resultado general para la dimensión, al contrastar con las demás, para una calificación de **bueno**.

Gráfica 8. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

La falta de solidaridad y apoyo es una de las principales causas, según el cuadro 10, que no permiten que las relaciones interpersonales en la empresa sean del todo efectivas y contribuyan al desarrollo del trabajo. También se hace alusión a la falta de respeto por la forma de pensar, sentir y actuar, los conflictos que no se logran solucionar y la falta de interacción entre las personas para relacionarse.

Cuadro 16. Distribución de causas para la dimensión de relaciones interpersonales

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Las personas no se conocen mucho para relacionarse	3	6,0%
b	Falta solidaridad y apoyo	28	56,0%
c	Hay conflictos entre personas sin solucionar	7	14,0%
d	Falta respeto por la forma de pensar, sentir y actuar de las demás personas	10	20,0%
e	Otras ¿cuáles?	2	4,0%
Otras	<i>En general todos son cordiales pero hay uno que otro compañero que no</i>	1	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>A algunas personas les falta capacidad de aceptación y cortesía</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 17. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de relaciones interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES
Mejorar la colaboración entre compañeros
Personas que quieran lo mejor para la compañía
Más interrelación en el trabajo cuando ingresa personal nuevo o de otras zonas de ventas
Crear espacios para mejorar actitudes y dar soluciones a los conflictos que se generan dentro de la empresa
Realizar programas que permitan la integración

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.8. Inducción

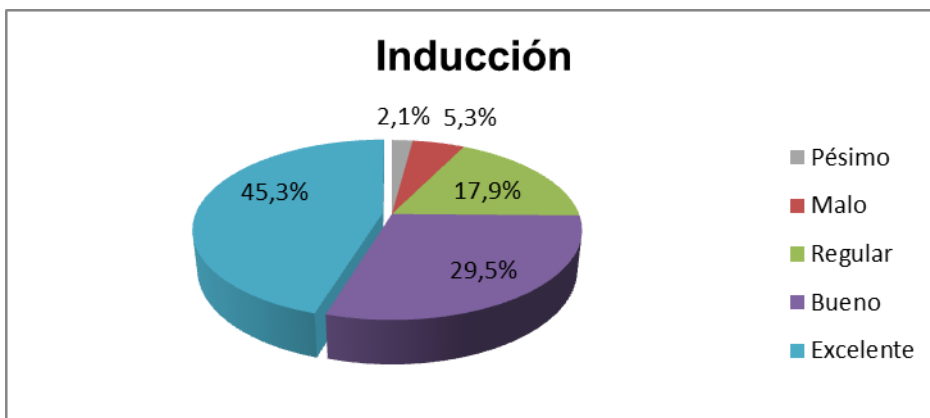
Según la tabla 9, el 45,3% de los encuestados percibe la dimensión como excelente, mientras que el 29,5% considera que hay algunos aspectos que no permiten catalogarla de esta forma sino como buena; para las valoraciones negativas, regular se encuentra con el 17,9%, seguida de malo con 5,3% y pésimo alcanza el 2,1%.

Tabla 9. Resultados cualitativos de la dimensión de inducción

8. INDUCCIÓN		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	2	2,1%
Malo	5	5,3%
Regular	17	17,9%
Bueno	28	29,5%
Excelente	43	45,3%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 9. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de inducción



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

A pesar que la valoración de excelente tiene una participación porcentual alta (ver gráfica 9), la dimensión de inducción presenta algunos inconvenientes en cuanto al tema de adaptación y desarrollo de las funciones del personal, identificados con la información del cuadro 11: los temas de la inducción se enfocan en la ejecución de tareas y deja de lado los aspectos relacionados con el ambiente laboral y, en algunos casos, puede no ser lo suficientemente clara por falta de tiempo y practicidad.

Cuadro 18. Distribución de causas para la dimensión de inducción

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	La inducción no fue clara	14	27,5%
b	No recibí inducción antes de ingresar a la empresa	5	9,8%
c	La inducción solo se enfoca en las tareas que hay que realizar y no en el ambiente de trabajo	28	54,9%
d	Otras ¿cuáles?	4	7,8%
Otras	<i>Hay que dedicarle un poco más de tiempo</i>	1	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>Es necesario una inducción que no sea tan general y que se relacione al cargo</i>	1	
	<i>Se debe enfatizar más en la información y confirmación de que las personas la hayan entendido</i>	1	
	<i>Además de que no fue clara, la inducción debería ser más práctica</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 19. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de inducción

INDUCCIÓN
Me gustaría que la inducción fuera más larga y estructurada para conocer todas las áreas de la empresa
La inducción debería ser informativa y práctica para mejor entendimiento de la misma
Deberían de informar al personal nuevo el detalle de las funciones a realizar

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.9 Reconocimiento

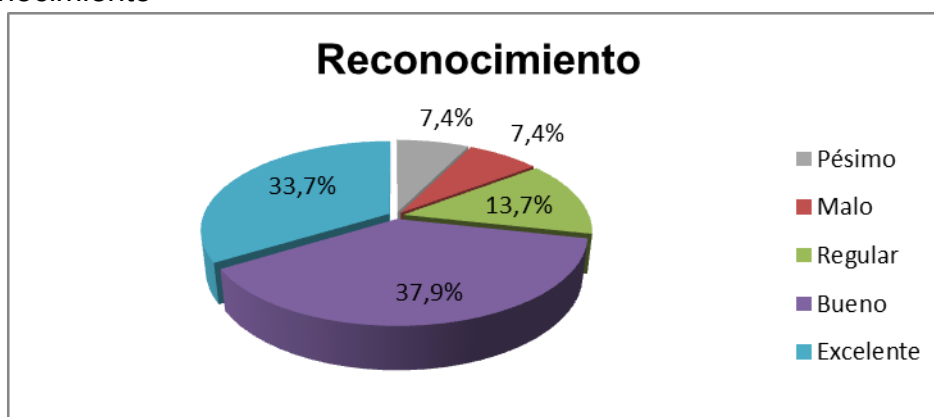
La dimensión de reconocimiento es percibida como **regular** según su promedio general. De acuerdo con los resultados cualitativos de la tabla 10, la valoración pésimo tiene una participación del 7,4% entre el total de encuestas, regular del 13,7% precedida de malo con 7,4%, y bueno y excelente con el 37,9% y 33,7% respectivamente.

Tabla 10. Resultados cualitativos de la dimensión de reconocimiento

9. RECONOCIMIENTO		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	7	7,4%
Malo	7	7,4%
Regular	13	13,7%
Bueno	36	37,9%
Excelente	32	33,7%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 10. . Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de reconocimiento



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

El reconocimiento por el trabajo de las personas en la empresa no es una actividad que se acostumbre a realizar a menudo según las causas del cuadro 12, que ayudan a explicar la calificación de la dimensión. Así mismo, se hace alusión a que cuando hay reconocimiento, éste se realiza por amistad y no por mérito. La tercera causa que se señala, por su frecuencia, es que hay reconocimiento y valoración pero no es lo suficientemente buena, continuada por la falta de convergencia entre los jefes y la empresa, donde el primero hace reconocimientos pero la empresa en general no.

Cuadro 20. Distribución de causas para la dimensión de reconocimiento

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa	23	35,4%
b	A la empresa no le interesa este tema	0	0,0%
c	Mi jefe reconoce mis cualidades pero la empresa no	11	16,9%
d	Algunos reconocimientos se hacen por amistad exclusivamente	16	24,6%
e	La valoración que tenemos es buena pero no suficiente	14	21,5%
f	Otras ¿cuáles?	1	1,5%
<i>Otras</i>	<i>Casi no conozco la empresa</i>	<i>1</i>	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 21. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de reconocimiento

RECONOCIMIENTO
Motivar al trabajador en el momento de hacer las cosas bien y no cuando ha cometido un error
Sería bueno retomar el espíritu de reconocer al trabajador del mes
Se debe incentivar más al colaborador; con premios, por ejemplo

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.10 Motivación

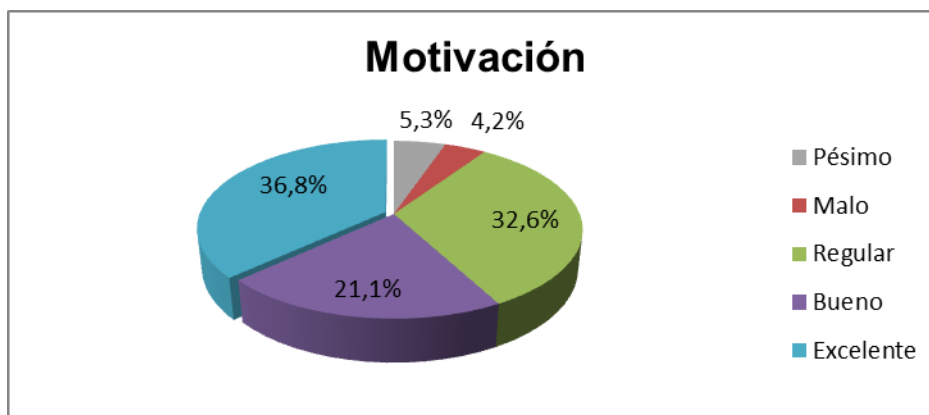
Los resultados de la tabla 11 indican que el 36,8% de los colaboradores encuestados percibe la dimensión como excelente, el 21,1% como buena, el 32,6% como regular (con poca diferencia con la de excelente), 4,2% se identifica con malo y 5,3% con pésimo.

Tabla 11. Resultados cualitativos de la dimensión de motivación

10. MOTIVACIÓN		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	5	5,3%
Malo	4	4,2%
Regular	31	32,6%
Bueno	20	21,1%
Excelente	35	36,8%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 11. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de motivación



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Las causas relacionadas con los resultados regulares en el tema de motivación por parte de la empresa, para mejorar el desempeño de los trabajadores, tienen

que ver con los mecanismos que se utiliza para ello, pues varios de éstos y en algún caso ninguno logran su objetivo de motivar al individuo, según la información del cuadro 13.

Cuadro 22. Distribución de causas para la dimensión de motivación

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	A la empresa no le interesa este tema	7	11,5%
b	Los mecanismos que utiliza no son los indicados y no me motivan	18	29,5%
c	Solo algunos mecanismos me motivan	33	54,1%
d	Las condiciones laborales no son las apropiadas	3	4,9%
e	Otras ¿cuáles?	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 23. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de motivación

MOTIVACIÓN
La motivación debería ser para todas las áreas
Se deben crear estrategias de motivación con respecto a promocionar al trabajador
Revisar las condiciones laborales y plantear un plan de trabajo hacia la motivación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.11 Salario

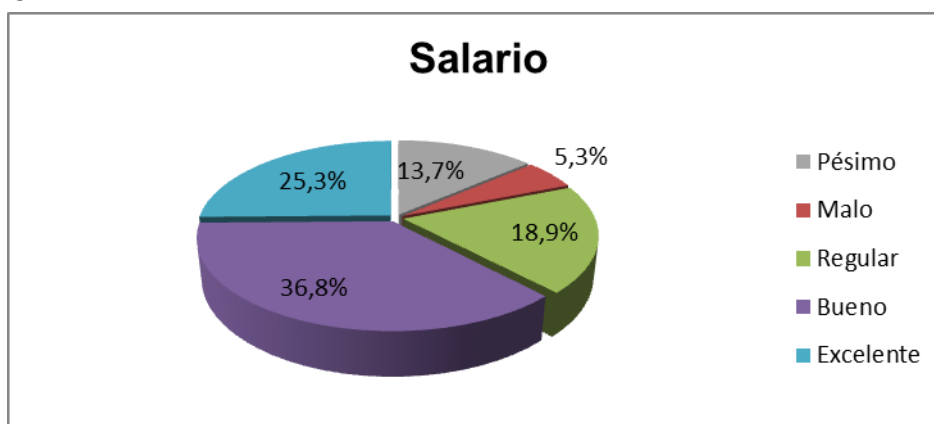
Para la dimensión de salario la valoración cualitativa más representativa es la de bueno, con una participación porcentual del 36,8% (ver tabla 12), seguida de excelente con 25,3%, regular con 18,9%, pésimo con el 13,7% y malo con 5,3%. Esta dimensión es una, de las hasta ahora nombradas, que tiene la mayor participación de la valoración pésima aunque su cualificación general es de **regular**.

Tabla 12. Resultados cualitativos de la dimensión de salario

11. SALARIO		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	13	13,7%
Malo	5	5,3%
Regular	18	18,9%
Bueno	35	36,8%
Excelente	24	25,3%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 12. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de salario



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Los resultados para esta dimensión indican que los trabajadores perciben que el salario recibido por su trabajo no es 100% justo o lo que esperan recibir. Esto se puede presentar por diversas causas, entre las que se encuentran, de acuerdo con el cuadro 14, que el salario no es acorde con las exigencias del puesto de trabajo o que no es competitivo teniendo en cuenta el salario del mismo cargo en otras empresas, o que el salario para el mismo cargo difiere entre trabajadores. No obstante, pese a estos señalamientos, algunos consideran que el salario es justo para las tareas que ejecutan aunque desearían recibir más.

Cuadro 24. Distribución de causas para la dimensión de salario

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	El salario no esta acorde con lo que me exigen	18	24,3%
b	Frente a lo que pagan en otras empresas, considero que mi salario es bajo	17	23,0%
c	La situación económica de la organización no lo permite	0	0,0%
d	Aunque quisiera que fuera más, considero que es justo para lo que hago	29	39,2%
e	Hay personas que hacen lo mismo que yo y ganan más	8	10,8%
f	Otras ¿cuáles?	2	2,7%
Otras	<i>El salario no está acorde a la intensidad horaria</i>	1	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>Casi no conozco la empresa</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 25. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de salario

SALARIO
En el 2012 se realizó al aumento y mi jefe me lo negó por ser afrodescendiente
No es justo trabajar mucho y que me paguen un mínimo. Allí no hay motivación para el trabajador y por eso hacen muchas veces las cosas mal; uno trabaja para ganar no para ser explotado y hay que se conscientes
Que deberían reconocer el tiempo adicional de trabajo de la misma forma que exigen
Se debería tener en cuenta el tiempo que se lleva trabajando para la empresa y reconocerlo económicamente

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.12 Desarrollo personal

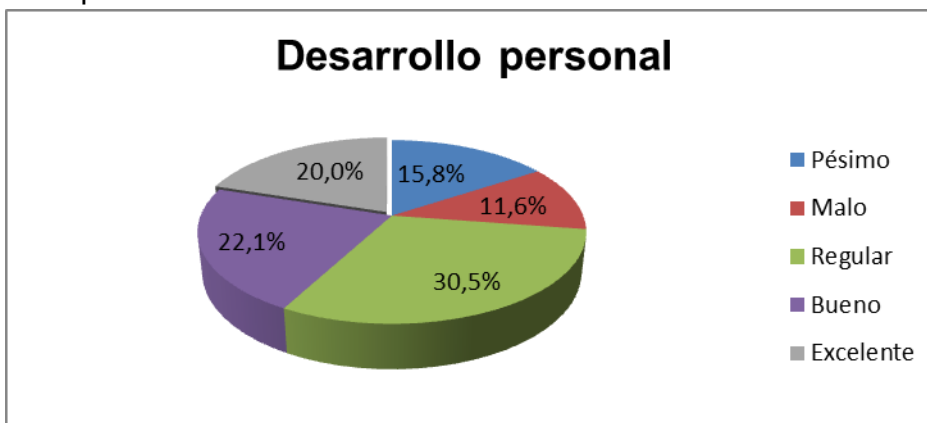
Esta dimensión es percibida como **regular** a nivel general, lo cual se relaciona con los resultados diferenciados para cada valoración en la tabla 13, donde se observa que el mayor porcentaje de participación corresponde a regular (30,5%), hay una alta participación de pésimo y malo (15,8% y 11,6% respectivamente); bueno y excelente tienen el 22,1% y 20,0% respectivamente.

Tabla 13. Resultados cualitativos de la dimensión de desarrollo personal

12. DESARROLLO PERSONAL		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	15	15,8%
Malo	11	11,6%
Regular	29	30,5%
Bueno	21	22,1%
Excelente	19	20,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 13. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de desarrollo personal



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

La valoración regular de esta dimensión implica que la empresa es percibida por sus empleados como una organización que no fomenta el desarrollo personal y profesional de los mismos de manera permanente y efectiva. La causa con mayor participación comparada con las demás del cuadro 15, que propiciaría esto, se relaciona con la dificultad para obtener permisos en los horarios de trabajo para las cuestiones de estudio y que, además, las oportunidades de capacitación y formación son para algunas personas.

Cuadro 26. Distribución de causas para la dimensión de desarrollo personal

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Las oportunidades de capacitación y formación son solo para algunas personas	29	37,2%
b	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o estudios fuera de esta	40	51,3%
c	A la empresa no le interesa	2	2,6%
d	Las funciones que tengo no estimulan mi desarrollo personal y profesional	5	6,4%
e	Otras ¿cuáles?	2	2,6%
Otras	<i>No hay estudio dentro de los parámetros para capacitar en la empresa</i>	1	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>Casi no conozco la empresa</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 27. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de desarrollo personal

DESARROLLO PERSONAL
Que todos pudiéramos participar en concursos para acceder a las oportunidades de estudio
Brindar capacitaciones frecuentes a todas las áreas
Otorgar espacios para estudiar

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.13 Higiene y salud ocupacional

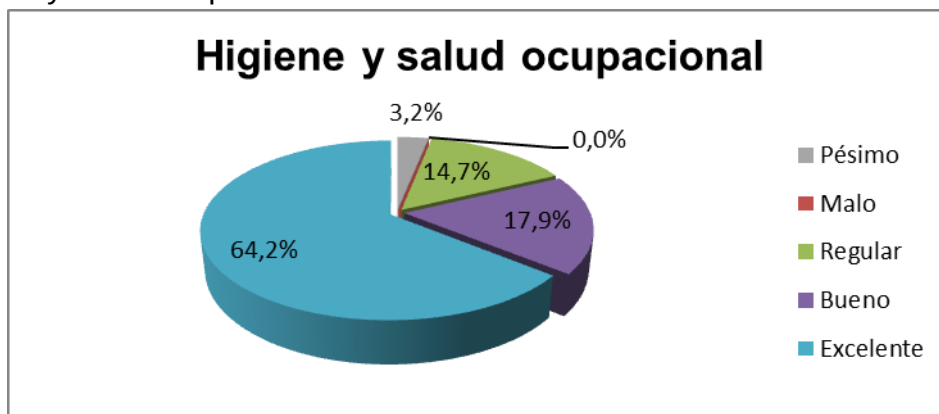
Los resultados de las valoraciones cualitativas para la dimensión de higiene y salud ocupacional se muestran en la tabla 14, a partir de la cual se obtiene que malo no tiene por primera vez participación frente a las demás dimensiones, pésimo tiene 3,2%, regular 14,7%, bueno 17,9% y excelente, con la más alta, 64,2%.

Tabla 14. Resultados cualitativos de la dimensión de higiene y salud ocupacional

13. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	3	3,2%
Malo	0	0,0%
Regular	14	14,7%
Bueno	17	17,9%
Excelente	61	64,2%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 14. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de higiene y salud ocupacional



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

De acuerdo con el cuadro 16 la causa del literal c y d se mencionan con la misma participación del 44,1%, la cual es alta comparada con las demás, por lo que la empresa debería trabajar en mejorar el funcionamiento del área encargada de esta función para que, adicionalmente, haya mayor difusión de los temas de salud ocupacional sobre riesgos y prevención.

Cuadro 28. Distribución de causas para la dimensión de higiene y salud ocupacional

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	No hay información al respecto	3	8,8%
b	La empresa no realiza capacitaciones sobre riesgos profesionales y su prevención	0	0,0%
c	Existe un área que se encarga de esto pero no funciona adecuadamente	15	44,1%
d	No se me ha informado sobre los riesgos profesionales de mi puesto de trabajo	15	44,1%
e	Otras ¿cuáles?	1	2,9%
<i>Otras</i>	<i>No completamente</i>	<i>1</i>	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 29. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de higiene y salud ocupacional

HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
No hay ninguna solución propuesta por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.14 Socialización

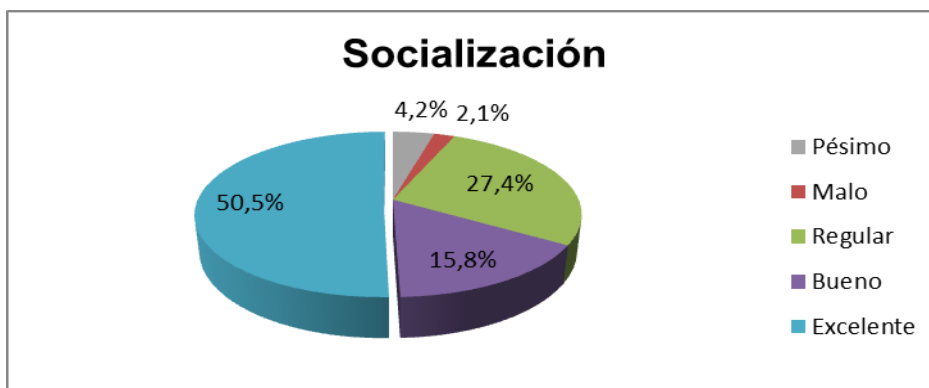
Tabla 15. Resultados cualitativos de la dimensión de socialización

14. SOCIALIZACIÓN		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	4	4,2%
Malo	2	2,1%
Regular	26	27,4%
Bueno	15	15,8%
Excelente	48	50,5%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Según los datos presentados en la gráfica 15, el 50,5% de los individuos encuestados califica la dimensión como excelente, mientras que el 15,8% como bueno, luego el 27,4% como regular y por último malo y pésimo con 2,1% y 4,2% respectivamente.

Gráfica 15. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de socialización



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Para esta dimensión los empleados identifican las causas de la falta de socialización completa de los cambios que se han implementado en la organización. Según la información del cuadro 17 la de mayor participación, con el

64,6%, corresponde a que los cambios se dan a conocer en la empresa una vez se han implementado y/o que las socializaciones de éstos no son las indicadas para transmitir esta información.

Cuadro 30. Distribución de causas para la dimensión de socialización

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Me he enterado de los cambios cuando ya están implementados	31	64,6%
b	La empresa ha realizado socializaciones pero no son las adecuadas	13	27,1%
c	A la empresa no le interesa socializar los cambios	4	8,3%
d	Otras ¿cuáles?	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 31. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de socialización

SOCIALIZACIÓN
No hay ninguna solución propuesta por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

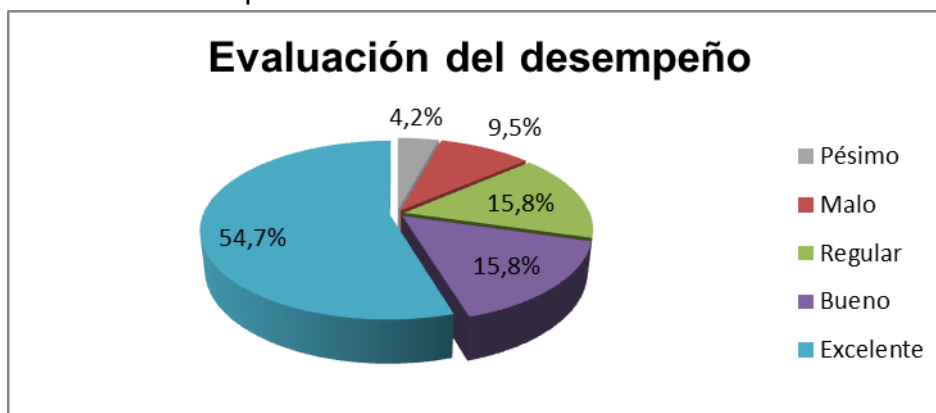
3.1.15 Evaluación del desempeño

Tabla 16. Resultados cualitativos de la dimensión de evaluación del desempeño

15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	4	4,2%
Malo	9	9,5%
Regular	15	15,8%
Bueno	15	15,8%
Excelente	52	54,7%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 16. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

La percepción sobre esta dimensión es **buen**a de acuerdo con los resultados generales. Sin embargo, hay algunos factores, especificados en las causas del cuadro 18, que podrían sugerir modificaciones en la evaluación de desempeño, teniendo en cuenta que ya el 54,7% de los encuestados (ver tabla 16) cree que el tipo de evaluación realizado hasta ahora es apropiado y parte del resto que es bueno pero no lo suficiente, además de que hay que hacerla más clara para el trabajador.

Cuadro 32. Distribución de causas para la dimensión de evaluación del desempeño

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	10	23,3%
b	La empresa no realiza evaluaciones de desempeño a sus trabajadores	6	14,0%
c	La evaluación es represiva y no constructiva	5	11,6%
d	El sistema de evaluación es bueno pero no lo suficiente	22	51,2%
e	La evaluación no es imparcial	0	0,0%
f	Otras ¿cuáles?	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 33. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
No hay ninguna solución propuesta por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.16 Autoevaluación

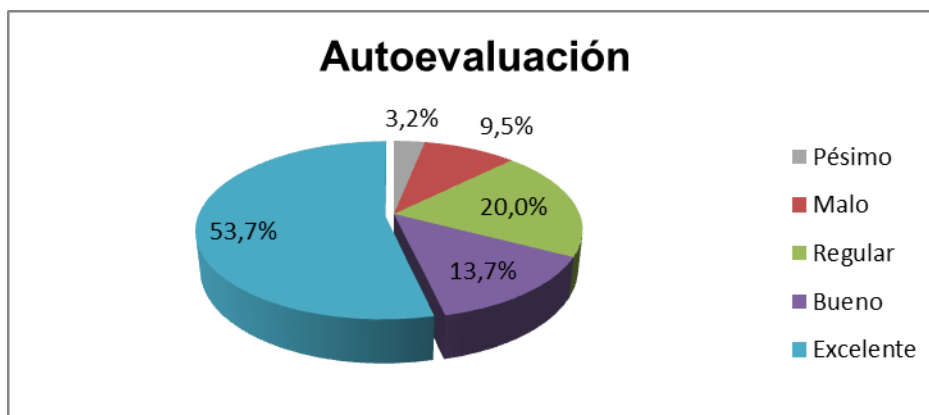
Según la percepción de los empleados encuestados la dimensión de autoevaluación se comporta de forma buena, teniendo en cuenta que en la distribución de frecuencia, cuyos datos se relacionan en la tabla 17, se muestra a la valoración excelente y buena con el 53,7% y 13,7% del total respectivamente, frente a 20,0% para regular, 9,5% para malo y 3,2% para pésimo.

Tabla 17. Resultados cualitativos de la dimensión de autoevaluación

16. AUTOEVALUACIÓN		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	3	3,2%
Malo	9	9,5%
Regular	19	20,0%
Bueno	13	13,7%
Excelente	51	53,7%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 17. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de autoevaluación



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

De las causas evaluadas (ver cuadro19), las de mayor relevancia son que la empresa no tiene métodos de autoevaluación en los puestos de trabajo o que por el contrario algunas personas tienen conocimiento de éstos pero no están interesados en aplicarlo.

Cuadro 34. Distribución de causas para la dimensión de autoevaluación

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	La empresa no tiene métodos de autoevaluación para cada puesto de trabajo	29	65,9%
b	Existen métodos, pero no me interesa aplicarlos	13	29,5%
c	No me interesa autoevaluarme	1	2,3%
d	Otras ¿cuáles?	1	2,3%
Otras	Casi no conozco la empresa	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 35. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN
No hay ninguna solución propuesta por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.17 Balance vida-trabajo

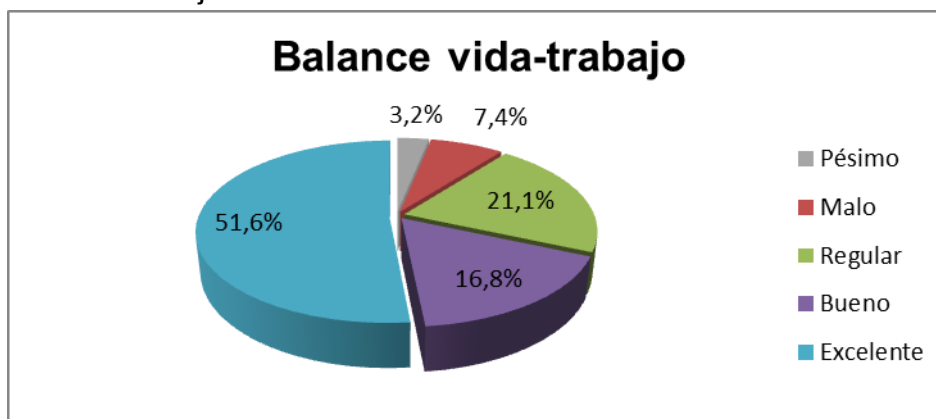
Según los datos de la tabla 18 el 51,6% de los trabajadores encuestados percibe esta dimensión como excelente, es decir que consideran que la empresa siempre les permite mantener un balance entre su vida personal y el trabajo, mientras que algunos consideran que hay que trabajar más en este aspecto para llegar a ese nivel, calificando la dimensión como bueno con 16,8% y regular con 21,1%. Además, algunos piensan que tiene más aspectos negativos dándole una valoración de mala y pésima con 7,4% y 3,2% respectivamente.

Tabla 18. Resultados cualitativos de la dimensión de balance vida-trabajo

17. BALANCE VIDA-TRABAJO		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	3	3,2%
Malo	7	7,4%
Regular	20	21,1%
Bueno	16	16,8%
Excelente	49	51,6%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 18. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de balance vida-trabajo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Los empleados encuestados y que dan una calificación inferior a 5 expresan, según el cuadro 20, que la organización no se preocupa por el equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que podría estar causando las valoraciones negativas respecto a esta dimensión. Por el contrario, otros mencionan que no conocen muy bien el concepto de este tema y no ven la influencia de éste sobre su ambiente laboral.

Cuadro 36. Distribución de causas para la dimensión de balance vida-trabajo

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	La organización no se preocupa por el equilibrio entre mi vida personal y laboral	20	43,5%
b	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un equilibrio entre vida personal y laboral	6	13,0%
c	Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta	17	37,0%
d	Otras ¿cuáles?	3	6,5%
Otras	<i>Es buena pero hay que mejorarla</i>	1	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>Se puede mejorar</i>	1	
	<i>Los horarios de trabajo no facilitan el balance</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 37. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de balance vida-trabajo

BALANCE VIDA-TRABAJO
Capacitar al personal en el uso efectivo del tiempo

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.18 Ética y normas

La dimensión de ética y normas, a pesar de tener una valoración buena a nivel general, es la que mayor participación porcentual tiene en la valoración excelente

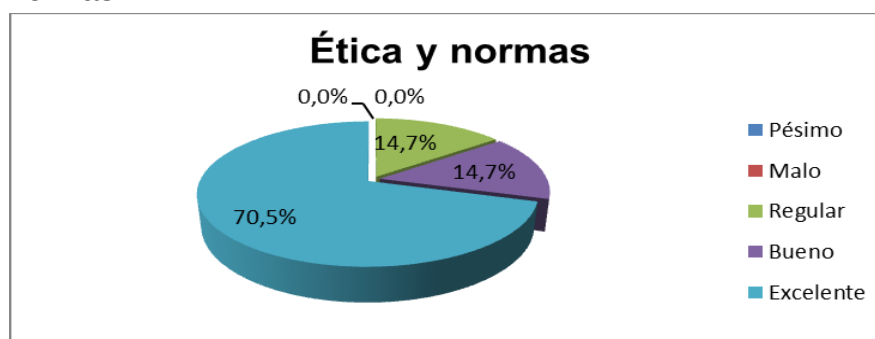
con 70,5% en comparación con las demás dimensiones, seguida de bueno y regular, ambas con el 14,7% (ver tabla 19).

Tabla 19. Resultados cualitativos de la dimensión de ética y normas

18. ÉTICA Y NORMAS		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	0	0,0%
Malo	0	0,0%
Regular	14	14,7%
Bueno	14	14,7%
Excelente	67	70,5%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 19. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de ética y normas



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

De acuerdo con la información del cuadro 21 la empresa debe trabajar en la difusión de las normas y principios éticos que rigen a la organización, con el fin de que todos los colaboradores conozcan estos aspectos e identifiquen cómo y cuándo aplicarlos.

Cuadro 38. Distribución de causas para la dimensión de ética y normas

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Los conozco pero no se cómo se aplican	5	18,5%
b	Sé que existen pero no conozco ninguno de estos aspectos de la empresa	1	3,7%
c	Conozco solo algunos de estos aspectos de la empresa	13	48,1%
d	La empresa no cuenta con normas, reglamentos, principios y valores establecidos	5	18,5%
e	Estos aspectos no nos necesarios para el desarrollo de mi trabajo	3	11,1%
f	No me interesa conocer nada de estos aspectos	0	0,0%
g	Otras ¿cuáles?	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 39. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de ética y normas

ÉTICA Y NORMAS
No hay ninguna solución propuesta por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.19 Procesos y procedimientos

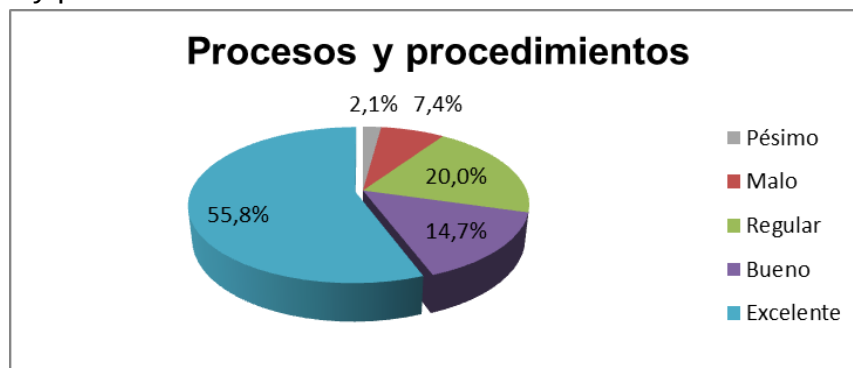
La cualificación general para esta dimensión es buena y esto se refleja en los datos cuantitativos para cada una de las valoraciones cualitativas, en donde excelente tiene el 55,8% del total, a bueno le corresponde el 14,7%, regular con 20,0%, malo y pésimo con 7,4% y 2,1% respectivamente (ver tabla 20).

Tabla 20. Resultados cualitativos de la dimensión de procesos y procedimientos

19. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	2	2,1%
Malo	7	7,4%
Regular	19	20,0%
Bueno	14	14,7%
Excelente	53	55,8%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 20. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de procesos y procedimientos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Los empleados encuestados de la empresa creen que los procesos y procedimientos no son los adecuados por lo que impiden trabajar con agilidad. Manifiestan que algunos procesos son complejos y que deberían simplificarse para agilizar el trabajo, y otros por el contrario no tienen claridad sobre los procesos y procedimientos relacionados con sus funciones (ver cuadro 22)

Cuadro 40. Distribución de causas para la dimensión de procesos y procedimientos

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	La empresa no tiene procesos ni procedimientos	5	12,2%
b	No conozco con claridad cual es el procedimientos para la ejecución de mi trabajo	8	19,5%
c	Los procesos y procedimientos no son los adecuados	24	58,5%
d	Otras ¿cuáles?	4	9,8%
Otras	<i>Tener muchos procedimientos hace en ocasiones que el trabajo se vea limitado</i>	1	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>Algunos procesos y procedimientos no son los adecuados</i>	1	
	<i>Hace falta simplificar algunos procesos para agilizar el trabajo</i>	1	
	<i>Los procesos podrían ser más ágiles</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 41. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de procesos y procedimientos

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Hacer los procesos mucho más cortos y sencillos

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.20 Solución de conflictos

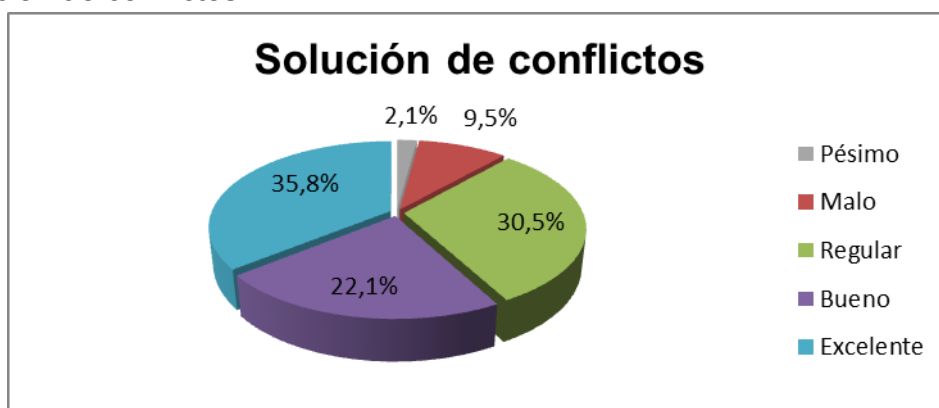
De acuerdo con los resultados de la tabla 21, donde se puede evidenciar que la valoración regular tiene una participación del 30,5%, sumado a pésimo con 2,1% y malo con 9,5%, para un total de 42,1%, mientras que bueno tiene el 22,1% y excelente el 35,8%, lo que podría interpretarse como que el estado de esta dimensión no es el mejor y que los empleados creen que los conflictos no se solucionan en el tiempo apropiado y de la mejor manera.

Tabla 21. Resultados cualitativos de la dimensión de solución de conflictos

20. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	2	2,1%
Malo	9	9,5%
Regular	29	30,5%
Bueno	21	22,1%
Excelente	34	35,8%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 21. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Los empleados que otorgan una calificación menor que 5 a la dimensión, indican que las causas de su respuesta tienen que ver con que los conflictos se solucionan a medias o se espera que pase el tiempo para que se resuelvan solos, sin intervención del jefe quien no le presta la suficiente atención, o por el contrario se solucionan pero tardan más de lo esperado y necesario (ver cuadro 23)

Cuadro 42. Distribución de causas para la dimensión de solución de conflictos

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	En general se espera a que pase el tiempo y los resuelva	13	21,7%
b	Los jefes no prestan atención a los conflictos que se generan	11	18,3%
c	Se solucionan a medias	24	40,0%
d	Se solucionan aunque tarde un poco de tiempo	12	20,0%
e	Otras ¿cuáles?	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 43. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de solución de conflictos

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
Confrontar a los trabajadores inmediatamente antes de que el problema crezca

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.21 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una dimensión de evaluación del clima organizacional de la empresa catalogada como buena por los empleados encuestados. Según los datos de la tabla 22, algunos trabajadores presentan inconformidades respecto a este factor (valoraciones pésimo, malo, regular y bueno con un total de participación del 41,1%) que no les permite darle una calificación de cinco (5), equivalente cualitativamente a excelente a pesar de que un gran porcentaje lo considera de esta forma (58,9%).

Estos aspectos son señalados por los empleados encuestados en las causas del cuadro 24, que indican que una parte de éstos no ha trabajado en equipo en el tiempo que lleva laborando en la empresa, mientras que a otros no les interesa o le cuesta aplicarlo. Además, consideran que es necesario tener una buena relación con los demás integrantes del equipo para poder trabajar en conjunto, por

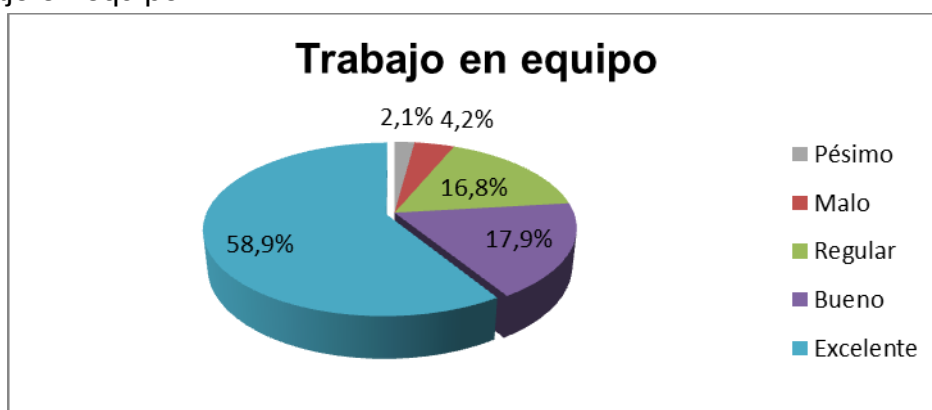
lo que la empresa y los jefes directos deben fortalecer las relaciones entre los integrantes de sus equipos.

Tabla 22. Resultados cualitativos de la dimensión de trabajo en equipo

21. TRABAJO EN EQUIPO		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	2	2,1%
Malo	4	4,2%
Regular	16	16,8%
Bueno	17	17,9%
Excelente	56	58,9%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 22. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 44. Distribución de causas para la dimensión de trabajo en equipo

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Nunca he conformado un equipo de trabajo	16	44,4%
b	La empresa prefiere el trabajo individual que por equipos	2	5,6%

Cuadro 44. (Continuación)

c	Las tareas desempeñadas no requieren de equipos de trabajo	10	27,8%
d	Otras ¿cuáles?	8	22,2%
Otras	<i>A veces</i>	<i>1</i>	Equivale al porcentaje de "otras" respuestas
	<i>Lo he hecho algunas veces</i>	<i>1</i>	
	<i>Hay más trabajo individual pero es por parte de los trabajadores</i>	<i>1</i>	
	<i>Personalmente, no puedo trabajar en equipo con los compañeros con quienes no tengo buena relación</i>	<i>1</i>	
	<i>La empresa nos motiva a trabajar en equipo pero creo que a nadie le interesa aplicarlo. Cada uno hace lo que le corresponde y ya</i>	<i>1</i>	
	<i>La empresa no nos motiva a trabajar en equipo</i>	<i>1</i>	
	<i>El trabajo en equipo es un principio de la empresa, pero falta mucho para que se materialice</i>	<i>1</i>	
	<i>La empresa lo hace pero me cuesta aplicarlo</i>	<i>1</i>	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 45. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO
Implementar capacitaciones y talleres de trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.22 Identidad

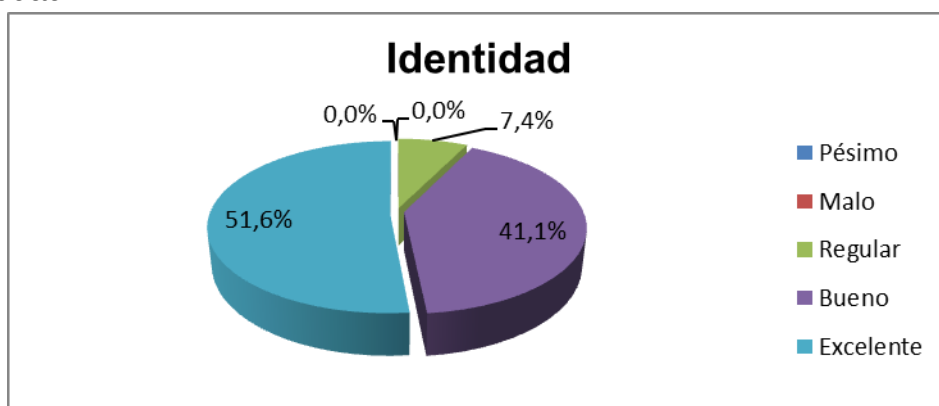
Teniendo en cuenta los resultados que se presentan en la tabla 23, en forma general esta dimensión tiene una calificación buena puesto que el 51,6% de los colaboradores encuestados la caracteriza como excelente y el 41,1% como buena. Esto con relación a la imagen de la empresa y el efecto que tiene ésta sobre la generación de identidad entre el empleado y la organización.

Tabla 23. Resultados cualitativos de la dimensión de identidad

22. IDENTIDAD		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	0	0,0%
Malo	0	0,0%
Regular	7	7,4%
Bueno	39	41,1%
Excelente	49	51,6%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 23. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de identidad



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Los empleados encuestados consideran que la principal causa que no permite que éstos perciban la imagen de la empresa de forma excelente, es que la organización debe trabajar más en ella y en la creación de sentido de pertenencia, preocupándose más por el bienestar de sus trabajadores (ver cuadro 25).

Cuadro 46. Distribución de causas para la dimensión de identidad

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	La empresa no se preocupa por mejorar su imagen externa	1	2,2%

Cuadro 46. (Continuación)

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
b	Los conflictos, inconsistencias y mal trato de las personas son frecuentes	0	0,0%
c	La empresa no se preocupa por el bienestar de sus trabajadores	4	8,7%
d	La empresa tienen una buena imagen pero debe trabajar más en ella	36	78,3%
e	Los productos que hace la empresa y su calidad no satisfacen a los clientes	5	10,9%
f	Otras ¿cuáles?	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 47. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de identidad

IDENTIDAD
No hay ninguna solución propuesta por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.23 Grupos informales

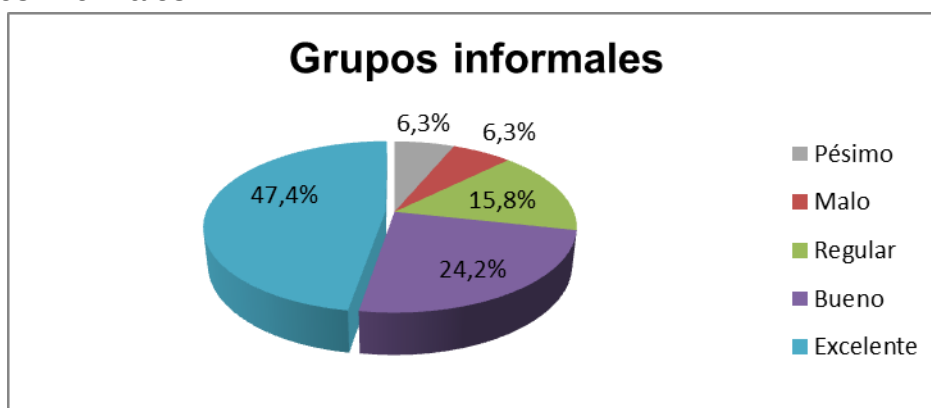
La dimensión de grupos informales se caracteriza porque los colaboradores encuestados la perciben como un factor importante para el ambiente laboral pues, según la tabla 24, el 47,4% lo cree totalmente (correspondiente a excelente) y el 24,2% cree que es importante pero bajo unas circunstancias (correspondiente a bueno), mientras que solo el 6,3% considera que no es necesario.

Tabla 24. Resultados cualitativos de la dimensión de grupos informales

23. GRUPOS INFORMALES		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	6	6,3%
Malo	6	6,3%
Regular	15	15,8%
Bueno	23	24,2%
Excelente	45	47,4%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 24. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de grupos informales



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Aunque participar en actividades informales es importante para los trabajadores encuestados, de acuerdo con las causas del cuadro 26 es necesario establecer la diferencia entre las relaciones personales y laborales para evitar posibles malinterpretaciones y poder relacionar las dos de forma positiva, en búsqueda de generar nuevas actividades propiciadas por la empresa y que ayuden a mejorar y mantener un buen ambiente laboral.

Cuadro 48. Distribución de causas para la dimensión de grupos informales

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	Las relaciones personales no se deben mezclar con las relaciones laborales	20	40,0%
b	La empresa no brinda espacios para desarrollar actividades con mis compañeros	4	8,0%
c	Deberían haber más actividades	26	52,0%
d	Otras ¿cuáles?	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 49. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de grupos informales

GRUPOS INFORMALES
Más actividades sociales o de integración para conocer mejor a los demás trabajadores

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.24 Información

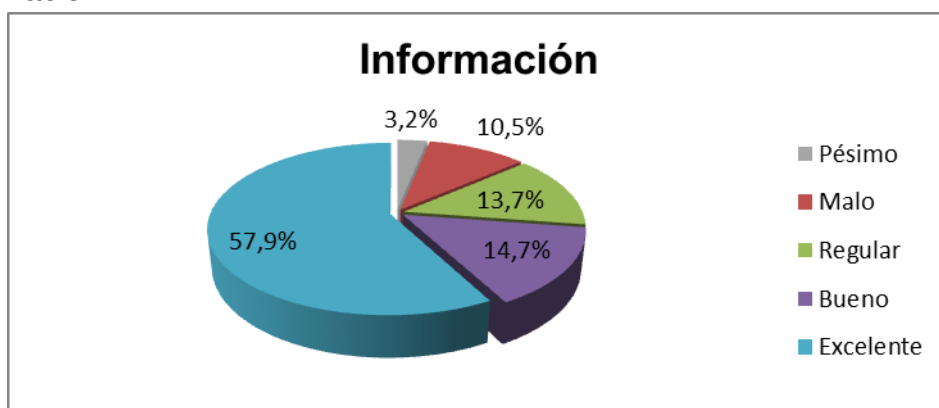
Al observar los datos de la tabla 25 se puede identificar que en esta dimensión las calificaciones cualitativas pésimo, malo y regular tienen un alto porcentaje de participación en conjunto, con el 27,4%, que tiene incidencia sobre el resultado general, a pesar de que más de la mitad corresponde a excelente (57,9%).

Tabla 25. Resultados cualitativos de la dimensión de información

24. INFORMACIÓN		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	3	3,2%
Malo	10	10,5%
Regular	13	13,7%
Bueno	14	14,7%
Excelente	55	57,9%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 25. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de información



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Los resultados obtenidos a partir de la información de la tabla 25, implica que los medios de comunicación utilizados para transmitir la información en el interior de la empresa son buenos pero que no son accesibles para todos, según las causas que se señalan en el cuadro 27, y que no necesariamente son los adecuados de acuerdo a la información que se busca difundir.

Cuadro 50. Distribución de causas para la dimensión de información

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	No se me permite el uso de estos elementos en mi puesto de trabajo	7	17,9%
b	Los medios de comunicación no son los adecuados	10	25,6%
c	Considero que hay poco acceso a estos medios	21	53,8%
d	Otras ¿cuáles?	1	2,6%
Otras	<i>No tenemos internet</i>	<i>1</i>	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 51. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de información

INFORMACIÓN
Cambio de servidores porque éstos son lentos y ya casi obsoletos
Los materiales de información deberían ser más y hacerse más notorios en las instalaciones de la empresa

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.1.25 Estabilidad laboral

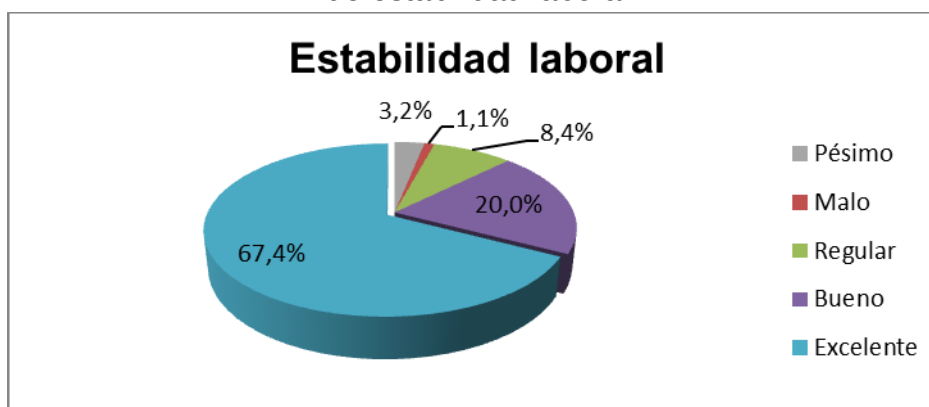
Con relación a la estabilidad laboral en la empresa, el 64,7% de los trabajadores encuestados cree totalmente que la empresa se preocupa por este tema y les ofrece estabilidad laboral. El 20,0% considera que este aspecto es bueno dentro de la empresa, el 8,4% que es regular, el 1,1% lo ve como malo y el 3,2% como pésimo (ver tabla 26).

Tabla 26. Resultados cualitativos de la dimensión de estabilidad laboral

25. ESTABILIDAD LABORAL		
Valoración Cualitativa	Frecuencia	Participación porcentual
Pésimo	3	3,2%
Malo	1	1,1%
Regular	8	8,4%
Bueno	19	20,0%
Excelente	64	67,4%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Gráfica 26. Participación porcentual de la valoración cualitativa para la dimensión de estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

La causa principal que impide que esta dimensión obtenga una valoración 100% excelente y sea calificada como buena es la forma de contratación de la empresa, tal como se muestra en el cuadro 28.

Cuadro 52. Distribución de causas para la dimensión de estabilidad laboral

Literal	Causas	Frecuencia	Participación porcentual
a	La forma de contratación no brinda estabilidad	22	71,0%

Cuadro 52. (Continuación)

b	Se presentan despidos injustificados	5	16,1%
c	La acumulación de ciertos años de trabajo es motivo de despido	2	6,5%
d	La situación económica ocasiona que la empresa despida gente	1	3,2%
e	Otras ¿cuáles?	1	3,2%
Otras	<i>Personas se retiran por motivo de no sostenibilidad de su familia</i>	1	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

Cuadro 53. Soluciones propuestas por los colaboradores para la dimensión de estabilidad laboral

ESTABILIDAD LABORAL
Preocuparse más por como sostiene a su familia el trabajador; creo que hay personas que merecen un pago más alto por lo que hacen y trabajan

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados

3.2 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico del clima organizacional en la regional de Santiago de Cali de Envía Colvanes S.A., se propone un plan de mejoramiento para esta sucursal específicamente. Para esto cada dimensión se clasifica en *crítica, regular o buena* de acuerdo a las convenciones del cuadro 29, para identificar aquellas en las que hay que enfocarse prioritariamente o las que se encuentran en un mejor estado y requieren de un menor esfuerzo organizacional.

Cuadro 54. Convenciones para clasificar las dimensiones del clima

CONVENCIÓN	RANGO NÚMÉRICO	REPRESENTACIÓN GRÁFICA	DESCRIPCIÓN
Crítica	[0 – 2,9]		Aquellas dimensiones que presentan una situación negativa y con las cuales debe trabajarse fuertemente
Regular	[3,0 – 4,0]		Aquellas dimensiones que presentan varios aspectos para mejorar
Buena	[4,1 – 5,0]		Aquellas que tienen un buen estado pero que hay que mejorar de acuerdo a las características de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Basado en las posibles soluciones propuestas por los encuestados en las dimensiones evaluadas y el conocimiento académico de las autoras, se elabora el plan de mejoramiento realizando una propuesta de actividades para cada dimensión.

Teniendo en cuenta la definición propuesta por Méndez⁸², en la cual el clima organizacional incluye aspectos de estructura y propios del individuo, y se considera que es el ambiente mismo de la organización producido y percibido por el individuo, de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, se identifica el carácter global del término al estar determinado por el conjunto de condiciones que convergen en el ambiente organizacional. Es por ello que al momento de proponer un plan de mejoramiento que potencie las capacidades organizacionales de la sede administrativa y centro de distribución de

⁸² MÉNDEZ ÁLVAREZ. Op. cit, p. 35.

en Cali de la empresa Colvanes S.A., se ha de tener en cuenta que los esfuerzos que se formulan en cada una de las dimensiones analizadas, frecuentemente tendrán efectos indirectos en algunas otras, lo que le aporta la cualidad de transversalidad a las soluciones.

Cuadro 55. Propuesta para conocimiento de la organización

1. DIMENSIÓN CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		
		EL 45,2 % del personal encuestado percibe que en la empresa no hay suficiente comunicación de aspectos organizacionales como la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, indiciando como principal causa de ello que no se les han explicado claramente		Incrementar el grado de conocimiento que adquieren y mantienen los colaboradores respecto a la planeación estratégica de la empresa y la comprensión de su importancia en todos los puestos de trabajo		
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Aumentar la difusión de la información organizacional	1. Utilizar material impreso y otros objetos de uso diario, como vasos, en donde se exponga la misión, visión, objetivos y principios organizacionales en áreas que sean visibles para los empleados, tanto del área operativa como administrativa, con ayuda de recursos gráficos que llamen la atención e inciten a la lectura.	Área de RR HH	A partir de Junio de 2014 y cada vez que se actualicen	Instalaciones de la empresa	----	El área de Recursos Humanos debe asegurarse de que el material haya sido ubicado y entregado a los empleados.
	2. Utilizar el proceso de inducción para explicar de forma didáctica, con ayuda de folletos informativos, en qué consiste la misión, visión, objetivos y principios, enfatizando en la importancia de conocerlos en todos los niveles.	Directora de RRHH	A partir de Junio de 2014, en cada proceso de inducción	Instalaciones de la empresa	N/A	Al finalizar el proceso de inducción, se debe realizar una evaluación corta en la que se evidencie la efectividad en la transmisión de la información y determinar si se hace necesario reforzarla

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 56. Propuesta para estructura organizacional

2. DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		
		EL 35,8% del personal encuestado manifiesta no tener suficiente conocimiento sobre la estructura de relaciones de autoridad de la empresa, señalando el haberlas visto pero no entenderlas como principal causa de ello.		Alcanzar un mayor nivel de difusión de la estructura organizacional de la empresa, especialmente en relación con la jerarquización y el correcto y eficiente flujo de comunicación		
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Brindar información sobre la estructura organizacional	1. Ubicar afiches ilustrativos de la estructura organizacional actual	Área de RRHH	A partir de Junio de 2014 y cada vez que se actualicen	Instalaciones de la empresa	Precio de los afiches	El área de Recursos Humanos debe asegurarse de que el material haya sido ubicado y entregado a los empleados.
2. Educar al equipo de colaboradores sobre la relevancia e implicación de la estructura organizacional definida	1. Ampliar la información sobre la estructura organizacional que se imparte durante los procesos de inducción, incluyéndolo en el material impreso que se entrega a los colaboradores.	Área de RRHH	A partir de Junio de 2014, en cada proceso de inducción	Instalaciones de la empresa	Precio del material impreso de oficina	Al finalizar el proceso de inducción, se debe realizar una evaluación corta en la que se evidencie la efectividad en la transmisión de la información y determinar si se hace necesario reforzarla
	2. Desarrollar charlas formativas sobre la definición e importancia de los flujos de comunicación dentro de la empresa	Directora de RRHH	A partir de Julio de 2014, semestralmente	Instalaciones de la empresa	Hora de conferencia: \$180.000	Al final de la charla y al cabo de un mes, se realiza a través de la intranet una breve pregunta general para evaluar la efectividad de la charla

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 57. Propuesta para participación

3. DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		
		El 56,9% de los colaboradores encuestados considera que no tienen oportunidad de participar ni opinar libremente sobre las decisiones que se toman en relación al trabajo, expresando que generalmente se les son informadas las decisiones cuando ya se han tomado.		Desarrollar medidas alternativas que permitan a todos los colaboradores, sin distinción de área, conocer, opinar y proponer sobre cambios organizaciones, aumentando su satisfacción en este sentido y promoviendo el sentido de pertenencia con la empresa.		
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN/ PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Crear un Comité Informativo	Encargar a cada área organizacional la elección de un representante y suplente, diferente del director, para que haga parte del comité. Dicha persona tendrá comunicación con el equipo ejecutivo que preside el comité para enterarse de los cambios que se pretende implementar y transmitirlos a sus compañeros, explicando su intención para que puedan ser entendidos y aceptados fácilmente.	Gerente general	A partir de Julio de 2014	Instalaciones de la empresa	N/A	Después de cada reunión del comité, debe realizarse una segunda sesión de retroalimentación, con un lapso de 8 a 15 días, en la que los representantes de cada área informarán sobre las respuestas y opiniones obtenidas respecto a los cambios con el fin de para estimar la efectividad en la comunicación y determinar la viabilidad del cambio

2. Incrementar la promoción de programas y actividades de participación en todos los niveles organizacionales	Dar una distinción especial al trabajador con la mejor idea de cambio que contribuya al mejoramiento de la empresa. Por ejemplo, una placa de reconocimiento que se exponga en las instalaciones de la empresa para que se incentive al resto de colaboradores a ser reconocidos por el valor de sus aportes.”	Gerente General	A partir de Julio de 2014	Instalaciones de la empresa	Definir indicadores que permitan medir la efectividad de la gestión y formular estrategias para potenciarlo, de ser el caso
---	--	-----------------	---------------------------	-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 58. Propuesta para instalaciones

4. DIMENSIÓN INSTALACIONES						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		
		El 58% de los colaboradores encuestados no se siente completamente a gusto con las instalaciones y equipos de trabajo que le brinda la empresa; la incomodidad en la utilización de servicios sanitarios es la causa de mayor frecuencia señalada.		Asegurar la comodidad del personal en la utilización de las diferentes instalaciones y el completo y adecuado aprovisionamiento de herramientas de trabajo de forma que no se vea afectado su desempeño ni satisfacción; por el contrario, que lo impulse.		
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN/ PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Fortalecer algunas actividades del subprograma de higiene y seguridad industrial del Programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de la regional Cali.	1. Incrementar la frecuencia con que se realiza la identificación y actualización de agentes de riesgo, revisando las áreas, frentes de trabajo y equipos de trabajo en general para corregir las insuficiencias encontradas y así prevenir problemas de salud y aportar al desarrollo eficiente del trabajo.	Directora de RRHH	Cada cuatro meses	Instalaciones de la empresa	N/A	Los directores de área podrán presentar informes en los que se reporten dificultades referentes a las áreas y equipos de trabajo con el fin de informar oportunamente al área de RRHH y que sea verificada la prioridad de la reparación necesaria.

	2. Incrementar la frecuencia con que se realizan los programas de mantenimiento preventivo de las máquinas, equipos, herramientas, instalaciones locativas, alumbrado y redes eléctricas, reduciendo el riesgo de deterioro y la exposición a riesgos físicos del personal	Directora de RRHH	Cada 6 meses	Instalaciones de la empresa	N/A	Se utilizará el método de buzón de sugerencias para que el trabajador pueda comunicar una deficiencia específica que persista y se pueda corregir rápidamente. A nivel informal, el empleado igualmente puede elegir la comunicación verbal del problema al área de sistemas
2. Fomentar el sentido de pertenencia de los empleados con los equipos que manipulan diariamente y hacen parte de su entorno laboral	1. Realizar jornadas de concientización sobre el cuidado de las instalaciones y los equipos de trabajo, donde con la ayuda de mensajes a través de correo electrónico institucional se explique el uso adecuado y cómo pueden los trabajadores contribuir al cuidado y mantenimiento de los equipos fácilmente.	Directora de RRHH	A partir de Agosto de 2014, cada mes	N/A	N/A	El seguimiento de estas jornadas se hace a través de la actividad de identificación y actualización de agentes de riesgo y de mantenimiento preventivo que realiza la dirección de recursos humanos y también a través de la observación que realice el jefe directo.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 59. Propuesta para cooperación

5. DIMENSIÓN COOPERACIÓN						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		
		El 77,9% del personal encuestado considera que existe poca cooperación en la empresa e identifican la falta de interés en conseguir beneficios colectivos		Lograr el desarrollo la cualidad de la cooperación entre los empleados de la sede administrativa y centro de distribución de Cali		
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Promover y apoyar la cooperación entre los empleados	Presentar una propuesta formal ante la dirección nacional para incluir el principio de la cooperación en la planeación estratégica con el fin de que se aplique y tome importancia a nivel organizacional	Gerente general	Junio de 2014	N/A	N/A	N/A
	Desarrollar un plan de incentivos y beneficios de carácter grupal que promuevan el sentido de cooperación de los empleados	Directora de RRHH	A partir de Julio de 2014	N/A	N/A	Durante la creación del plan, el gerente general debe reunirse con la directora de RRHH para asegurar que los lineamientos del plan promuevan el sentido de cooperación y de trabajo en equipo
	Realizar actividades de integración que fomenten la cooperación brindando espacios dentro del horario laboral para ello.	Directora de RRHH	A partir de Julio de 2014, dos veces al mes durante 6 mese	Instalaciones de la empresa	N/A	Realizar una breve encuesta vía intranet para verificar los efectos de las actividades

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 60. Propuesta para liderazgo

6. DIMENSIÓN LIDERAZGO						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		
		El 41% de los trabajadores considera que no recibe suficiente motivación, orientación y acceso a su jefe directo; jefes que solo dan órdenes y no se interesan en la motivación son la principal causa		Desarrollar actitudes de liderazgo efectivo en los mandos medios y altos de la regional, aprovechando aspectos de comunicación asertiva		
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Formar a los jefes, directores de área y gerente general en liderazgo	1. Contratar un coach especializado en el tema para entrenar al equipo ejecutivo de los niveles medio y alto que ya se encuentra vinculado laboralmente	Directora de RRHH	A partir de Julio de 2014, durante un mes, una vez a la semana	Instalaciones de la empresa	\$2'880.000 por 16 horas de coaching	El entrenamiento deberá comprobarse de dos maneras: 1. con una evaluación escrita dirigida a los líderes al término del curso y 2. Con una breve encuesta a sus equipos de trabajo.
	2. Se deberá incluir la formación y habilidades de liderazgo como un criterio de selección de personal en cargos con personal a cargo	Directora de RRHH	A partir de Junio 2014	N/A	N/A	Al momento de la vinculación formal de personas en cargos de dicha índoles, se deberá comprobar el requisito.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 61. Propuesta para relaciones interpersonales

7. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 49,5% de los colaboradores encuestados percibe que las relaciones con sus compañeros y/o superiores no son plenamente cordiales y no aportan al desarrollo de su trabajo. Señalan la falta de solidaridad y apoyo como causa principal.			Aumentar el sentido de solidaridad y apoyo entre los colaboradores de toda la regional	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Establecer una campaña educativa sobre la implicación del buen trato y solidaridad en la calidad y efectividad del trabajo	1. Difundir mensajes sobre el uso de la cordialidad en carteleras informativas. Por ejemplo: Recuerda saludar a tu compañero.	Directora de RRHH	A partir de Julio de 2014, cada semana	Instalaciones de la empresa	----	Realizar un concurso delimitado por criterios de cordialidad, buen trato y respeto, donde mensualmente cada área pueda postular a uno de sus integrantes y posteriormente realizar un proceso democrático en el que toda la regional decidirá quién merece el título de Mejor Compañero

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 62. Propuesta para inducción

8. DIMENSIÓN INDUCCIÓN						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 54,8% de empleados encuestados cree que las instrucciones que recibió al comenzar el trabajo en la regional no fueron suficientes para adaptarse al cargo y el entorno. Indican que dicho proceso se enfoca solo en las tareas y no en el ambiente			Lograr la realización de procesos de inducción integrales que aporten al empleado, además de información sobre sus responsabilidades, derechos y deberes, facilidades para su adaptación al ambiente	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Mejorar el alcance de los objetivos de inducción de todos los puestos de trabajo	1. Capacitar a las personas encargadas de realizar el proceso de inducción para mejorar la metodología y practicidad en la medida que se indique la conducta, valores y actitudes que se espera de los nuevos colaboradores	Área de RRHH	Julio de 2014, una vez a la semana durante un mes	Instalaciones de la empresa	\$2'880.000 por capacitación de 16 horas	Evaluar la información suministrada en la inducción a través de un examen escrito.
	2. Realizar tours dirigidos como actividad de cierre en el proceso de inducción, donde se muestren las diferentes áreas de trabajo, qué se hace en cada una de ellas de forma general, presentar abiertamente a las personas, así como las áreas comunes y las normas de funcionamiento.	Área de RRHH	A partir de Julio de 2014, cada vez que se realice un procesos de inducción	Instalaciones de la empresa		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 63. Propuesta para reconocimiento

9. DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 66,4% de empleados encuestados considera que la empresa no reconoce y/o valora suficientemente sus cualidades. No ser costumbre de la empresa reconocer el trabajo de las personas se indica como causa de mayor frecuencia.			Establecer el reconocimiento del trabajo de los empleados como un principio organizacional para que se convierta en costumbre de todos los colaboradores y pueda darse tanto de forma vertical como horizontal	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Construir medidas y herramientas que promuevan el sentimiento de reconocimiento que perciben los empleados	Implementar un programa de bonificaciones monetarias y/o extramonetarias.	Área de RRHH	A partir de Septiembre 2014, Trimestralmente	N/A	---	Utilizar el indicador de cantidad de empleados que mensualmente acceden a las bonificaciones/cantidad total de trabajadores para determinar el alcance del incentivo
	Recompensar al trabajador con el mejor desempeño con la figura de trabajador del mes.	Directores de todas las áreas	A partir de Junio 2014, mensualmente	N/A	N/A	Utilizar un indicador que permita medir el incremento o decremento de la cantidad de aspirantes/cantidad total de trabajadores que mensualmente cumplen a cabalidad con los requisitos para ser elegidos bajo esta figura.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 64. Propuesta para motivación

10. DIMENSIÓN MOTIVACIÓN						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 63,2 % de los colaboradores encuestados considera que la empresa no siempre le brinda herramientas de motivación para mejorar en su trabajo. Indican que solo algunos de los mecanismos ofrecidos los motivan			Incrementar el nivel en que los trabajadores se sienten motivados, a través de estrategias efectivas, constantes y apropiadas para todos los niveles jerárquicos.	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Identificar qué tipos de mecanismos de motivación son los que los empleados de todos los niveles jerárquicos esperan	1. Llevar a cabo un focus group a una muestra representativa compuesta por empleados de todas las áreas.	Área de RRHH	Agosto de 2014	Instalaciones de la empresa	N/A	El área de RRHH deberá entregar un informe con los resultados y propuestas diseñadas a partir de ellas para que
2. Implementar nuevas estrategias de motivación	1. Usar mecanismos que vinculen las recompensas con el desempeño; por ejemplo, métodos de enriquecimiento de las tareas a partir de nuevo aprendizaje, control de recursos y responsabilidad personal, que tienen el fin de que el trabajo en sí mismo se convierta en factor motivacional.	Área de RRHH		N/A	N/A	Realizar un informe sobre la cantidad de personas que han aumentado su nivel de escolaridad o han adquirido premios o reconocimientos a su buen desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 65. Propuesta para salario

11. DIMENSIÓN SALARIO						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 74,7% de colaboradores encuestados considera que el salario que recibe en compensación por su trabajo no es totalmente justo. La principal causa señalada es que quisieran que fuera más.			Incrementar el grado de satisfacción percibido por los empleados de todos los niveles jerárquicos	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Realizar un ajuste salarial.	1. Analizar las condiciones salariales actuales del sector para los cargos de la empresa y las condiciones financieras de la misma para ajustar los salarios bajo el método que resulte más conveniente para ambas partes.	Directora de RRHH y Director Financiero	Septiembre de 2014	N/A	---	El área de RRHH deberá presentar un informe final sobre el ajuste salarial realizado al gerente general como proceso de retroalimentación

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 66. Propuesta para desarrollo personal

12. DIMENSIÓN DESARROLLO PERSONAL						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 80% de empleados encuestados considera que la empresa no siempre se interesa por su formación personal o profesional, señalando que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o estudios fuera de la empresa			Establecer medidas organizacionales que fomenten la formación académica y personal externa de los colaboradores de todos los niveles jerárquicos	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1 Brindar apoyo a actividades académicas	1. Proponer ante la dirección general de la empresa a nivel nacional que se incluyan beneficios económicos para los trabajadores que se encuentren en un proceso de formación académica.	Gerente general	Agosto de 2014	N/A	N/A	N/A
2. Aumentar la oportunidad de acceso a oportunidades de desarrollo personal	1. Ofrecer al trabajador alternativas para la obtención de permisos laborales en las que no se afecte la calidad del trabajo ni del servicio que se ofrece. Por ejemplo: establecer flexibilidad de horarios en los que el trabajador decida su hora de llegada y salida al puesto de trabajo, siempre y cuando garantice el cumplimiento de 8 horas diarias de trabajo.	Área de RRHH	A partir de Agosto de 2014	N/A	N/A	Se establecerá el siguiente indicado: numero de empleados que semestralmente utilizan las alternativas / cantidad total de empleados con el fin de determinar si las medidas realmente brindan el espacio a los empleados para realizar actividades de formación y si los motivan

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 67. Propuesta para higiene y salud ocupacional

13. DIMENSIÓN HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 35,8% de colaboradores encuestados manifiesta que la empresa con cuenta completamente con mecanismos para evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y programas de medicina preventiva. Las causas principales son dos: 1. El área encargada de ello no funciona correctamente y 2. No haber sido informado sobre los riesgos profesionales del puesto de trabajo			Mejorar el alcance y nivel de difusión del programa de Seguridad Industrial y Salud ocupacional entre los colaboradores con el fin de que exista plena información de ello y una real aplicabilidad en la medida que se comprenden su importancia	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Fortalecer el programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Aumentar la frecuencia con que se socializan los métodos de prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y programas de medicina preventiva	Área de RRHH	A partir de Agosto de 2014, semestralmente	N/A	N/A	La mejor forma de evaluar su efectividad, es a través de la comparación de los siguientes indicadores: 1. Cantidad de accidentes de trabajo por mes año inmediatamente anterior vs. cantidad de accidentes de trabajo del mismo mes durante el año en curso. 2. Cantidad de enfermedades profesionales diagnosticadas por mes año inmediatamente anterior vs. cantidad de enfermedades profesionales diagnosticadas del mismo mes durante el año en curso. 3. Asistencia a las jornadas de medicina preventiva que se programan en la empresa

	Diseñar folletos informativos que se repartan a nivel general y durante los procesos de inducción.	Área de RRHH	A partir de Julio de 2014, en cada proceso de inducción	N/A	N/A	Se realizará a través de la evaluación escrita realizada al final de los procesos de inducción
--	--	--------------	---	-----	-----	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 68. Propuesta para socialización

14. DIMENSIÓN SOCIALIZACIÓN						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 49,5% de colaboradores que participaron en la encuesta consideran que la empresa no siempre ha hecho saber a sus empleados los cambios implementados, argumentando que se ha enterado de los cambios solo cuando ya se han implementado como principal causa.			Lograr establecer la socialización como medida de comunicación e integración de todos los empleados, aumentando su alcance y efectos sobre la satisfacción del trabajador, en la medida que se siente incluido e importante para la organización.	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Promover nuevas formas de socialización	1. Aprovechar las herramientas informáticas de las que dispone la empresa, como correo institucional, para la transmisión de información de forma rápida, gráfica y detallada sobre los cambios que se han realizado o están prontos a realizar y sus efectos en el trabajo o condiciones laborales	Área de RRHH	A partir de junio de 2014, cada vez que se presente un cambio organizacional	N/A	N/A	En este caso, el seguimiento de la actividad de dará por medio del próximo diagnóstico de clima organizacional que se realice en la regional Cali.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 69. Propuesta para evaluación del desempeño

15. DIMENSIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 45,3% de colaboradores que participaron en la encuesta perciben que la forma en que se evalúa el desempeño en la empresa no es totalmente adecuada. Manifiestan que el sistema de evaluación es bueno pero no lo suficiente como principal causa			Mejorar los sistemas de evaluación del desempeño que son utilizadas actualmente por la empresa, aumentando su alcance y comprensión por parte del personal	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Desarrollar mecanismos de evaluación ajustados a las competencias específicas de los puestos de trabajo	1. Proponer ante la gerencia general nuevas alternativas para la evaluación del desempeño que tengan en cuenta las características de los diferentes puestos de trabajo.	Área de RRHH	A partir de Septiembre de 2014	N/A	N/A	Se desarrollará mediante siguiente diagnóstico de clima organizacional que se realice en la regional Cali.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 70. Propuesta para autoevaluación

16. DIMENSIÓN AUTOEVALUACIÓN						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		46,4% de trabajadores encuestados considera que la empresa no proporciona a plenitud mecanismos que les permitan mejorar en su puesto de trabajo. Más de la mitad de esos trabajadores expresa que la empresa no tiene métodos de autoevaluación para cada puesto de trabajo			Adoptar y socializar métodos efectivos de autoevaluación en la empresa como una oportunidad de crecimiento personal y laboral para los colaboradores	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Proponer la autoevaluación como un mecanismo de motivación hacia el logro de reconocimiento	1. Realizar campañas de sensibilización, a través de correo electrónico, donde se muestre la importancia de la autoevaluación para el cumplimiento no solo metas laborales sino personales.	Área de RRHH	A partir de Junio de 2014, trimestralmente	Instalaciones de la empresa	N/A	El gerente general deberá verificar la realización de dichas campañas
	2. Utilizar el premio de trabajador del mes como mecanismo auto-incentivador en los trabajadores y que les permita determinar constantemente los aspectos a mejorar.	Directores de todas las áreas	A partir de Junio 2014, mensualmente	N/A	N/A	Utilizar un indicador que permita medir el incremento o decremento de la cantidad de aspirantes/cantidad total de trabajadores que mensualmente cumplen a cabalidad con los requisitos para ser elegidos bajo esta figura.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 71. Propuesta para balance vida-trabajo

17. DIMENSIÓN BALANCE VIDA – TRABAJO						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		48,5% de colaboradores encuestados consideran que la empresa no siempre le permite mantener un balance entre vida personal y trabajo. La causa percibida con mayor frecuencia es que la organización se preocupa por ese tema.			Fortalecer el interés en el desarrollo de las capacidades y prácticas laborales y/o personales de los colaboradores para alcanzar sus objetivos en aspectos tanto externos como internos a su rol de empleados de la organización.	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Capacitar al personal en el uso efectivo del tiempo	1. Realizar un coaching en uso efectivo del tiempo dirigido a los colaboradores de todas las áreas como parte del programa de incentivos y beneficios al que el trabajador podrá acceder gratuitamente y de forma voluntaria	Área de RRHH	A partir de Agosto de 2014, bimestralmente	Externo a las instalaciones de la empresa	\$ 2'160.000 por un coaching de 12 horas	Se verificará la asistencia de los colaboradores a cada una de las sesiones de entrenamiento para medir en nivel de acogida entre los empleados

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 72. Propuesta para ética y normas

18. DIMENSIÓN ÉTICA Y NORMAS						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 29,4% de los empleados encuestados expresó no conocer ni aplicar las normas, reglamentos, principios y valores definidos por la empresa en su totalidad y manifiestan conocer solo algunos de dichos aspectos como principal causa de ello.			Lograr un mayor reconocimiento, adaptación y aplicación de los lineamientos éticos y normas organizacionales que ha establecido la empresa entre los colaboradores de todos los niveles jerárquicos.	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Difundir los principios y normas éticas que rigen a la organización	1. Usar los fondos y protectores de pantalla de los computadores para mostrar imágenes y frases alusivas a los principios, valores y normas de la empresa en el caso de los trabajadores del área administrativa; para los empleados del área operativa se utilizarán otros mecanismos, como calcomanías en la flota de buses, y en la tabla legajadora.	Área de RRHH	A partir de Junio de 2014	N/A	N/A	El área de RRHH estará encargada de verificar que todos los computadores cumplan con el requerimiento de los fondos de pantalla con dicha información y que todos los buses de la compañía cuenten con la respectiva calcomanía.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 73. Propuesta para procesos y procedimientos

19. DIMENSIÓN PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 44,2% correspondiente a los colaboradores encuestados considera que los procesos y procedimientos de la empresa no le permiten trabajar con completa agilidad. Más de la mitad de ellos percibe que los procesos y procedimientos de la empresa no son los adecuados.			Mejorar la calidad, funcionalidad y aplicabilidad de los procesos y procedimientos que establece la empresa, a través de un proceso detallado de actualización que contemple las características globales de la empresa y las específicas de cada tarea	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Evaluar los procesos y procedimientos de la empresa	1. Examinar la ejecución de los procesos a través de la observación y entrevista con quienes los ejecutan.	Área de Calidad	A partir Julio de 2014	N/A	N/A	El área de calidad deberá reportar un informe detallado a la gerencia general con los resultados obtenidos y que soportan un plan de mejoramiento de los procesos
	2. Ampliar la información suministrada sobre los procesos de la empresa durante el proceso de inducción.	Área de RRHH	A partir de Junio de 2014, en cada proceso de inducción	Instalaciones de la empresa	N/A	Se realizará a través de la evaluación escrita realizada al final de los procesos de inducción

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 74. Propuesta para solución de conflictos

20. DIMENSIÓN SOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 64,2% de colaboradores que participaron en la encuesta manifiesta que los conflictos que se generan entre ellos no siempre se solucionan satisfactoriamente, indicando como principal causa que generalmente se solucionan a medias.			Generar alternativas y herramientas que el trabajador pueda utilizar en pro de la calidad de relaciones interpersonales que ha establecido en la organización	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Mejorar el programa de incentivos y beneficios de la empresa	1. Establecer convenios con la ARL, para que a través del subprograma de prevención de riesgos del programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y especialmente en referencia a los riesgos psicosociales se ofrezca el servicio de psicología a los empleados de manera preferencial con citas rápidas.	Área de RRHH	A partir de Julio de 2014, por lo menos una vez al mes	Instalaciones de la empresa	---	Realizar reuniones con la persona encargada de la área para discutir como ha sido el uso de la herramienta

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 75. Propuesta para trabajo en equipo

21. DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		De los colaboradores encuestados, el 41% expresa que la empresa no siempre fomenta el trabajo en equipo; la mayoría de ellos señala nunca haber conformado un equipo de trabajo			Adoptar el trabajo en equipo como una premisa de calidad en el trabajo y en el ambiente del mismo en la medida que se entienda que aplicarlo trae beneficios tanto personales como laborales	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Implementar tareas que fomenten la conformación de equipos de trabajo para su consecución.	1. Establecer el uso de recompensas extramonetarias grupales con las que los compañeros se alienten unos a otros para alcanzarlas	Área de RRHH	A partir de Septiembre de 2014			
	Desarrollar un plan de incentivos y beneficios de carácter grupal que promuevan el sentido de cooperación de los empleados	Área de RRHH	A partir de Julio de 2014	N/A	N/A	Durante la creación del plan, el gerente general debe reunirse con la directora de RRHH para asegurar que los lineamientos del plan promuevan el sentido de cooperación y de trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 76. Propuesta para identidad

22. DIMENSIÓN IDENTIDAD						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 48,5% de trabajadores encuestados no percibe la imagen de la empresa y su identidad con ésta como excelente; el 78,3% de ellos expresa que la empresa tiene una buena imagen pero debe trabajar más en ella.			Fomentar en los trabajadores la identidad que tienen con la empresa, sus lineamientos y la imagen de la misma en el entorno	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Mejorar la imagen de la empresa	Entregar a los trabajadores, accesorios de uso cotidiano, como llaveros, lapiceros y manillas institucionales con atractivos diseños que promuevan la imagen de la empresa entre trabajadores, clientes y proveedores	Área comercial y de RRHH	A partir de Octubre de 2014	Instalaciones de la empresa y puntos de venta	---	El nivel de efectividad alcanzado con ésta actividad será determinado durante el siguiente diagnóstico de clima organizacional que se realice en la regional Cali.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 77. Propuesta para grupos informales

23. DIMENSIÓN GRUPOS INFORMALES						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		De los empleados encuestados, el 62,6% cree que la participación en actividades informales con sus compañeros de trabajo no mejora completamente el ambiente laboral; más de la mitad de ellos considera que deberían haber más actividades de tipo informal			Establecer las actividades de tipo informal con patrocinio de la empresa como vehículos para el fortalecimiento de vínculos interpersonales e integración que impulsen su efecto sobre el ambiente laboral y el trabajo en sí mismo	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Aumentar la cantidad de actividades informales promovidas por la empresa	1. Brindar a los trabajadores de cualquier nivel jerárquico la posibilidad de solicitar subsidios económicos para la realización de actividades recreativas que ellos mismos propongan, siempre y cuando se incluya a un grupo de trabajadores y todos se comprometan a realizarlas bajo estándares de ética y buen comportamiento y la empresa las apruebe después de su evaluación	Área de RRHH	A partir de Octubre de 2014	N/A	----	Se realizará a través del registro de la cantidad de subsidios económicos que mensualmente se otorga a los trabajadores

	2. Generar actividades informales de acceso gratuito que promuevan la recreación, salud, aprendizaje e integración de todos los trabajadores de la empresa utilizando eventos frecuentes como cumpleaños de los trabajadores y de la compañía al igual que otras fechas especiales	Área de RRHH	A partir de Octubre de 2014	Externo a las instalaciones de la empresa	---	Se llevará a cabo mediante la revisión de asistencia del personal a los eventos programados
--	---	--------------	-----------------------------	---	-----	---

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 78. Propuesta para información

24. DIMENSIÓN INFORMACIÓN						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 42,1 % de los colaboradores encuestados considera que los elementos como teléfonos, internet, carteleros, entre otros, no son suficientemente apropiados para la transmisión de información dentro de la empresa; más de la mitad de ellos considera que hay poco acceso a dichas herramientas.			Extender el acceso a medios y herramientas de información que tienen los colaboradores de la empresa con el fin de mejorar los flujos de información y la rapidez con que se da.	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Mejorar los medios de transmisión de información interna	1. Aumentar la cantidad de herramientas de oficina como teléfono, internet, chat de la intranet a las que tienen acceso los empleados	Área de sistemas.	A partir de Junio de 2014	Instalaciones de la empres	---	El área de sistemas deberá presentar un informe al área de Recursos Humanos con las mejoras técnicas realizadas
	2. Utilizar herramientas tecnológicas e innovadoras como pantallas interactivas para transmitir información educativa y de interés general, promoviendo espacios de dispersión.	Área de sistemas	A partir de Octubre de 2014	Instalaciones de la empresa	---	El área de RRHH deberá velar por que la información difundida en las pantallas sea de interés general y sea actualizada oportunamente.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 79. Propuesta para estabilidad laboral

25. DIMENSIÓN ESTABILIDAD LABORAL						
CLASIFICACIÓN		SITUACIÓN ACTUAL			OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		El 32,7% de los colaboradores encuestados considera que la empresa no ofrece la estabilidad suficiente para el tranquilo desempeño de sus funciones; más del 70% alude a la forma de contratación como causante.			Ofrecer a todos los empleados una mayor sensación de estabilidad laboral	
ACTIVIDADES	MÉTODO	RESPONSABLE	EJECUCIÓN / PERIODICIDAD	LUGAR	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
1. Disminuir los niveles de rotación personal	1. Fortalecer los aspectos de motivación y reconocimiento que promuevan que el empleado se sienta a gusto con la empresa más allá de su modo de contratación.	Área de RRHH	A partir de Junio de 2014	N/A	N/A	Se dará mediante el siguiente diagnóstico de clima organizacional específico para la regional Cali que se realice

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

- Dado que las empresas están conformadas por individuos con características particulares, y los parámetros organizacionales y de dirección difieren de una a otra, el clima organizacional es diferente para cada caso. Esto incide en el instrumento de medición para su diagnóstico ya que éste debe adaptarse a las singularidades de la empresa.
- El desarrollo de la investigación permite identificar un perfil del clima organizacional para la empresa de estudio, en el que una de las principales características está determinada por la desatención de los factores relacionados con el individuo como ser social, tales como las relaciones interpersonales, motivación, cooperación, formación de valores y trabajo en equipo.
- Aunque el diagnóstico de clima organizacional muestra que éste es bueno en general para la empresa, hay algunas dimensiones que están valoradas regularmente y que pueden estar afectando las percepciones de los empleados respecto a la organización, y que con el transcurso del tiempo pueden afectar a las dimensiones calificadas como buenas.
- Debido a que las organizaciones se desenvuelven en un entorno cambiante que podría afectar el comportamiento de los individuos, la propuesta de plan de mejoramiento de este trabajo se enfoca no solo en la corrección sino en el fortalecimiento de todas las dimensiones evaluadas, a fin de propender por el mejoramiento continuo del clima organizacional.
- Los resultados del diagnóstico reflejan la condición actual de la empresa, que se hace evidente en aspectos como la baja calificación de la dimensión desarrollo personal a causa de los horarios que se manejan, dificultando la oportunidad de inscribirse y asistir a cursos de formación, adicional a la falta de capacitación para los empleados.

- Los métodos de mejoramiento para el clima organizacional tienen un carácter transversal, en cuanto a su alcance, ya que aunque son definidos para un aspecto específico pueden tener efecto sobre otros de forma indirecta, lo cual refleja que el clima organizacional es y debe ser tratado integralmente.
- A partir de los resultados obtenidos y los comentarios realizados por los trabajadores durante el trabajo de campo, se identificó que el proceso de inducción, como dimensión del clima organizacional, no logra el alcance requerido para un ágil proceso de adaptación del empleado.
- Algunas dimensiones como solución de conflictos, balance vida-trabajo, autoevaluación, evaluación del desempeño e instalaciones presentan una diferencia considerable entre la calificación otorgada por el área operativa frente a la administrativa.

5. RECOMENDACIONES

- Reforzar el proceso de inducción de tal forma que se convierta en una herramienta que permita generar una percepción positiva respecto al clima organizacional desde el momento que el trabajador ingresa a la organización. Esto teniendo en cuenta que a partir de la inducción se puede abarcar varias dimensiones del clima organizacional como conocimiento de la organización, identidad, ética y normas, estructura organizacional, entre otras.
- La ejecución de las actividades en pro del mejoramiento del clima organizacional deben realizarse de forma tal que abarquen el área operativa y administrativa por igual, para aquellas que no requieran diferenciación dada la naturaleza de las mismas.
- Tratándose de una empresa de servicios, ésta debería tener como uno de sus focos principales la dimensión de capacitación para mejorar las competencias de los colaboradores, de modo que se reflejen en su compromiso con el cliente y la organización, promoviendo el impulso del negocio.
- Utilizar frecuente, eficaz y eficientemente los medios de transmisión de información con los que cuenta la organización actualmente como herramienta para promover aspectos motivacionales, de interés general, de capacitación, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, G. Constructo Clima organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, no. 1-2 (1992), citado por TORO, F., Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. 2 ed. Colombia: Cincel Ltda. 2010. p. 70.

BEDOYA, María del Pilar y GARCÍA, Mónica. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle. Tesis Magíster en Administración de Empresas. Cali. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 1997. p. 96.

BLANK, León. La administración de las organizaciones: un enfoque estratégico, Citado por ÁLVAREZ, Dorey Bibiana y CHACÓN, Eduardo. Diagnóstico del clima organizacional del fondo de empleados de laboratorios Baxter y plan de mejoramiento. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2009. p. 35.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F.: Trillas, 1987. p. 11-14, 20, 24, 45-46.

CAMPBELL, J., Dunnette, M., Lawler E. y Weick K. Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. Citado por DESSLER, G. Organización y Administración: Enfoque Situacional. España: Dossat, 1979. p. 183.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 9 ed. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. p. 59.

----- . Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 ed. México: McGraw Hill, 2009. p. 214-215, 218, 220, 222, 236-246, 248-252, 256

DESSLER, G. Organización y Administración: Enfoque Situacional. España: Dossat, 1979. p. 182.

DESSLER, Gary. Organización y Administración: Enfoque Situacional, Citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, no. 42, p. 46.

FOREHAND, G. y GILMER B. Enviromental Variation and Studies of Organizational Behavior, Psychological bulletin, vol. 62, no. 6, 1964, p. 362-82., Citado por DESSLER, G. en Organización y Administración: Enfoque Situacional. España: Dossat, 1979. p. 181-182.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, no. 42, p. 45, 54, 56-57.

GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa editorial Universidad del Valle. 2011. p. 56, 69, 119, 123

GARCÍA SOLARTE, Mónica y ZATAPA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Santiago de Cali. Colombia. 2008. Documento inédito

GUILLÉN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. España: McGraw Hill, 2000. p. 166, 169-170, 196, 200.

HALPIN, A y CROFTS, D. The organizational climate of schools. Citado por DESSLER, G. Organización y Administración: Enfoque Situacional. España. Dossat, 1979. p. 182.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Fundamentos de metodología de la organización. España: McGraw Hill, 2007. p. 60

LIKERT, R. Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organisations, París, 1974. Citado por BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F.: Trillas, 1987. p. 28-37, 29.

LIKERT, R. y GIBSON, J. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas, 1986. Citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, no. 42, p. 47.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colombia: Colección Lecciones Facultad de Administración. Universidad del Rosario, 2006. p. 18-19, 35.

REICHERS, A. E. y SCHNEIDER, B. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. En: SCHNEIDER, B. Organizational Climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass. Citado por TORO, Fernando. Clima organizacional, satisfacción del personal y percepción de la calidad del servicio por los clientes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 19, no. 1 (2000); p. 16.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento organizacional, 13 ed. México: Pearson. Prentice Hall. 2009. p. 123-124, 176-177, 185, 197.

SUDARSKY, John., Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Colombia: Editorial Universitaria de América. 1977. p. 86, 100-104.

TORO, Fernando. Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. 2 ed. Colombia: Cincel Ltda., 2010. p. 45, 70, 79.

WERTHER, W. y DAVIS, K. Administración de personal y recursos humanos, Citado por GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, no. 42, p. 57-58.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ENVÍA COLVANES. Nuestra historia. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en: <http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=25>.

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES REPÚBLICA DE COLOMBIA. Respuesta concepto servicio de mensajería expresa MINTIC. {En línea}. {16 Enero de 2009}. Disponible en: <http://www.crcom.gov.co/index2.php?idcategoria=41794#>

ENVÍA COLVANES. Beneficios. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en: <http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=28>

ENVÍA COLVANES. Nuestra cultura. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en: <http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=26>.

ENVÍA COLVANES. Nuestros servicios. {En línea}. {16 enero de 2014} disponible en: (<http://www.enviacolvanes.com.co/Contenido.aspx?idContenido=8>).

Murphy, G. Historical introduction to modern psychology. New York: Harcourt, 1950. p. 448., citado en SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climates: an essay. Personnel Psychology [online]. Diciembre 2006, vol. 28, [citado Enero 9 de 2014], pp. 447-479. Disponible en internet: (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x/abstract>).

SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climates: an essay. Personnel Psychology [online]. Diciembre 2006, vol. 28, [citado Enero 9 de 2014], pp. 447-479. Disponible en internet: (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x/abstract>).

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada a los colaboradores

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS GENERALES

Área (administrativa u operativa): _____

Antigüedad: _____

Por favor responda a cada una de las preguntas, marcando con una X la calificación que usted considere apropiada en una escala de 0 a 5, **donde 0 es el valor más bajo y 5 el más alto**, según la situación de la empresa. Si su respuesta **NO es 5** por favor seleccione cuáles son las causas de su respuesta (puede seleccionar más de una opción) y la solución que usted sugeriría (opcional). **Si es 5** por favor pase a la siguiente pregunta.

PREGUNTA	CAUSAS	SOLUCIONES						
1. Conocimiento de la organización ¿Qué tanto conoce la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">2</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">4</td> <td style="padding: 2px 10px;">5</td> </tr> </table> No los conozco Los conozco Plenamente	0	1	2	3	4	5	a. Esto no existe en la empresa b. Nunca me han dicho nada sobre esto c. Me han dicho algo sobre esto pero no he prestado atención d. No me interesa conocerlos e. No me han explicado claramente f. Otras. ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5			

2. Estructura organizacional ¿Qué tanto conoce la forma en que están organizadas las relaciones de autoridad en la empresa, mediante las que usted puede comunicarse con sus superiores y determinan en que nivel de la pirámide se encuentra usted? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No las conozco Las conozco plenamente	0	1	2	3	4	5	a. La empresa no me ha dado información sobre esto b. Lo he visto pero no lo entiendo c. Lo conozco pero creo que no es apropiado para la empresa d. No me interesa conocerlo e. Otras. ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5			
3. Participación ¿Puede usted opinar y participar libremente en las decisiones que se deben tomar con relación en su trabajo? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> Nunca puedo Siempre puedo	0	1	2	3	4	5	a. Solo se me informa cuando ya se tomaron las decisiones b. Se me informan las decisiones pero no puedo dar mi opinión c. Siempre se me informa y puedo opinar, pero no ayudar a tomar la decisión d. Algunas veces puedo opinar y participar en la toma de decisiones e. Otras. ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5			

PREGUNTA	CAUSAS	SOLUCIONES						
4. Instalaciones ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones y equipos de trabajo que utiliza todos los días para realizar su trabajo? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No estoy muy a gusto Estoy muy a gusto	0	1	2	3	4	5	a. Las instalaciones no son seguras b. Las instalaciones y equipos no me ayudan mucho a realizar mi trabajo porque están dañadas c. Los servicios sanitarios, como baños, no son cómodos para utilizar d. La iluminación es mala e. Hace mucho frío o mucho calor f. Otras. ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5			

5. Cooperación ¿Cree usted que los trabajadores cooperan unos con otros para que la empresa mejore o solo buscan sus intereses personales? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">2</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">4</td> <td style="padding: 2px 10px;">5</td> </tr> </table> No lo hacen Siempre lo hacen	0	1	2	3	4	5	a. Los conflictos son más importantes que trabajar en conjunto b. En general, los intereses de las personas son más importantes que los de la empresa c. No hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos d. Los trabajadores no pueden interactuar con los jefes fácilmente e. No me interesa colaborarle a otras personas f. Otras. ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5			
6. Liderazgo ¿Considera usted que su jefe directo lo motiva, orienta y puede hablar con él fácilmente? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">2</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">4</td> <td style="padding: 2px 10px;">5</td> </tr> </table> Nunca lo hacen Siempre lo hacen	0	1	2	3	4	5	a. Mi jefe no tiene tiempo para nosotros b. Mi jefe solo da órdenes y no le interesa esas cosas c. A mi jefe no le interesa conocernos ni nuestro desarrollo d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear que nos desmotiva e. Otras. ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5			

PREGUNTA	CAUSAS	SOLUCIONES
7. Relaciones interpersonales ¿Las relaciones entre las personas son cordiales y ayudan al desarrollo del trabajo? 0 1 2 3 4 5 No lo son Siempre son así	a. Las personas no se conocen mucho para relacionarse b. Falta solidaridad y apoyo c. Hay conflictos entre personas sin solucionar d. Falta respeto por la forma de pensar, sentir y actuar de las demás personas e. Otras. ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
8. Inducción ¿Cree usted que las instrucciones que recibió sobre el puesto de trabajo y la empresa al comenzar a trabajar en ella fueron las mejores para desarrollar sus funciones y adaptarse al ambiente y a las demás personas? 0 1 2 3 4 5 No lo son Lo son perfectamente	a. La inducción no fue clara b. No recibí inducción antes de ingresar a la empresa c. La inducción solo se enfoca en las tareas que hay que realizar y no en el ambiente de trabajo d. Otras. ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

9. Reconocimiento ¿La empresa reconoce las cualidades de sus trabajadores y los valora e incentiva de una u otra manera? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">2</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">4</td> <td style="padding: 2px 10px;">5</td> </tr> </table> No las reconoce Siempre las reconoce	0	1	2	3	4	5	a. No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa b. A la empresa no le interesa este tema c. Mi jefe reconoce mis cualidades pero la empresa no d. Algunos reconocimientos se hacen por amistad exclusivamente e. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente f. Otras. ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5			
10. Motivación ¿Cree usted que la empresa le proporciona a los trabajadores mecanismos de motivación para que mejore su desempeño? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">2</td> <td style="padding: 2px 10px;">3</td> <td style="padding: 2px 10px;">4</td> <td style="padding: 2px 10px;">5</td> </tr> </table> No lo hace Siempre lo hace	0	1	2	3	4	5	a. A la empresa no le interesa este tema b. Los mecanismos que utiliza no son los indicados y no me motivan c. Solo algunos mecanismos me motivan d. Las condiciones laborales no son las apropiadas e. Otras. ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5			

PREGUNTA	CAUSAS	SOLUCIONES
11. Salario ¿Cree usted que el salario que recibe es justo para el trabajo que realiza? 0 1 2 3 4 5 No lo creo Lo creo totalmente	a. El salario no está acorde con lo que me exigen b. Frente a lo que pagan en otras empresa, considero que mi salario es bajo c. La situación económica de la organización no lo permite d. Aunque quisiera que fuera más, considero que es justo para lo que hago e. Hay personas que hacen lo mismo que yo y ganan más f. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪
12. Desarrollo personal ¿La empresa se interesa por su formación personal y profesional (por ejemplo para estudiar) de forma permanente? 0 1 2 3 4 5 No lo hace Siempre lo hace	a. Las oportunidades de capacitación y formación son solo para algunas personas b. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o estudios fuera de ésta c. A la empresa no le interesa d. Las funciones que tengo no estimulan mi desarrollo personal y profesional e. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪
13. Higiene y salud ocupacional ¿La empresa cuenta con mecanismos para evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y programas de medicina preventiva? 0 1 2 3 4 5 No los tiene Los tiene completamente	a. No hay información al respecto b. La empresa no realiza capacitaciones sobre riesgos profesionales y su prevención c. Existe un área que se encarga de esto pero no funciona adecuadamente d. No se me ha informado sobre los riesgos profesionales de mi puesto de trabajo e. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪

14. Socialización ¿Cree usted que la empresa le ha hecho saber a sus empleados los cambios que ha implementado? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No lo creo Lo creo totalmente	0	1	2	3	4	5	a. Me he enterado de los cambios cuando ya están implementados b. La empresa ha realizado socializaciones pero no son las adecuadas c. A la empresa no le interesa socializar los cambios d. Otras. ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5			

PREGUNTA	CAUSAS	SOLUCIONES						
15. Evaluación del desempeño ¿Cree usted que la forma que tiene la empresa para evaluar el desempeño de los trabajadores es el adecuado? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No lo creo Lo creo totalmente	0	1	2	3	4	5	a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada b. La empresa no realiza evaluaciones de desempeño a sus trabajadores c. La evaluación es represiva y no constructiva d. El sistema de evaluación es bueno pero no lo suficiente e. La evaluación no es imparcial f. Otras. ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5			
16. Autoevaluación ¿La empresa le proporciona métodos que le permitan evaluarse a usted mismo para mejorar en su puesto de trabajo? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No los proporciona Siempre los Proporciona	0	1	2	3	4	5	a. La empresa no tiene métodos de autoevaluación para cada puesto de trabajo b. Existen métodos, pero no me interesa aplicarlos c. No me interesa autoevaluarme d. Otras. ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
0	1	2	3	4	5			

17. Balance vida-trabajo ¿Considera que la empresa y el trabajo que desempeña en ella le permiten mantener un balance entre su vida personal y el trabajo, en cuanto a que le asigna la cantidad de trabajo justa y el tiempo necesario para desarrollarlo sin que ello afecte su desempeño en relación con su familia y/o amigos? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No me lo permite Siempre me lo permite	0	1	2	3	4	5	a. La organización no se preocupa por el equilibrio entre mi vida personal y laboral b. Los colaboradores no nos preocupamos por tener un equilibrio entre vida personal y laboral c. Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d. Otras. ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5			
18. Ética y normas ¿Conoce y aplica las normas, reglamentos, principios y valores definidos por la empresa? <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No los conozco ni aplico Los conozco y aplico	0	1	2	3	4	5	a. Los conozco pero no sé como se aplican b. Sé que existen pero no conozco ninguno de estos aspectos de la empresa c. Conozco solo algunos de estos aspectos de la empresa d. La empresa no cuenta con normas, reglamentos, principios y valores establecidos e. Estos aspectos no son necesarios para el desarrollo de mi trabajo f. No me interesa conocer nada de estos aspectos g. Otras. ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5			

PREGUNTA	CAUSAS	SOLUCIONES
19. Procesos y procedimientos ¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa permiten trabajar con agilidad y cumplir con las tareas? 0 1 2 3 4 5 No lo creo Lo creo totalmente	a. La empresa no tiene procesos ni procedimientos b. No conozco con claridad cuál es el procedimiento para la ejecución de mi trabajo c. Los procesos y procedimientos no son los adecuados d. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪
20. Solución de conflictos ¿Los conflictos que se presentan entre personas se solucionan rápidamente y de manera justa? 0 1 2 3 4 5 No se solucionan Se solucionan satisfactoriamente	a. En general se espera a que pase el tiempo y los resuelva b. Los jefes no prestan atención a los conflictos que se generan c. Se solucionan a medias d. Se solucionan aunque tarde un poco de tiempo e. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪
21. Trabajo en equipo ¿La empresa fomenta el trabajo en equipo, es decir, trabajar con otras personas para hacer una tarea? 0 1 2 3 4 5 No lo hace Siempre lo hace	a. Nunca he conformado un equipo de trabajo b. La empresa prefiere el trabajo individual que por equipos c. Las tareas desempeñadas no requieren de equipos de trabajo d. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪

22. Identidad ¿Cómo percibe usted la imagen de la empresa y su identidad con ésta? 0 1 2 3 4 5 PésimaExcelente	a. La empresa no se preocupa por mejorar su imagen externa b. Los conflictos, inconsistencias y maltrato de las personas son frecuentes c. La empresa no se preocupa por el bienestar de sus trabajadores d. La empresa tiene una buena imagen pero debe trabajar más en ellas e. Los productos que hace la empresa y su calidad no satisfacen a los clientes f. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪
---	--	---

PREGUNTA	CAUSAS	SOLUCIONES
23. Grupos informales ¿Cree usted que su participación en actividades informales con sus compañeros de trabajo mejoran el ambiente laboral? 0 1 2 3 4 5 No lo creoLo creo totalmente	a. Las relaciones personales no se deben mezclar con las relaciones laborales b. La empresa no brinda espacios para desarrollar actividades con mis compañeros c. Deberían haber más actividades d. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪
24. Información ¿Cree usted que los elementos como teléfono, internet, carteleros, etc., son apropiados para transmitir información dentro de la empresa? 0 1 2 3 4 5 No lo creoLo creo Totalmente	a. No se me permite el uso de estos elementos en mi puesto de trabajo b. Los medios de comunicación no son los adecuados c. Considero que hay poco acceso a estos medios d. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪

25. Estabilidad laboral ¿Cree usted que la empresa brinda la estabilidad laboral necesaria para que los trabajadores desempeñen sus funciones tranquilamente? 0 1 2 3 4 5 No lo creoLo creo totalmente	a. La forma de contratación no brinda estabilidad b. Se presentan despidos injustificados c. La acumulación de ciertos años de trabajo es motivo de despido d. La situación económica ocasiona que la empresa despida gente e. Otras. ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪
---	---	---