

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UNA AGENCIA DE VIAJES DE CALI

GABRIELA IBARRA VIDAL
LUIS CARLOS RODRIGUEZ FAJARDO



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI, VALLE DEL CAUCA

2025

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UNA AGENCIA DE VIAJES DE CALI

GABRIELA IBARRA VIDAL

LUIS CARLOS RODRIGUEZ FAJARDO

TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD ASESORÍA REALIZADA PARA OPTAR AL

TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

TUTOR:

CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI, VALLE DEL CAUCA

2025

DEDICATORÍA

A mis padres, por ser mi guía durante este camino, por su apoyo incondicional y por enseñarme el valor del esfuerzo.

A mi compañera, por acompañarme durante todo este proceso y por ser encontrarse en los momentos más complicados y durante las risas en los días alegres, por sus palabras de ánimo y por celebrar cada logro.

A mis fieles mascotas, que con su compañía silenciosa llenaron mis días de calma y alegría, el refugio de momentos difíciles y por ser la fuente de inspiración.

Luis Carlos Rodríguez Fajardo

A mi familia, por ser mi mayor motivación. Gracias por su amor, apoyo y por creer en mí. Este logro es tan suyo como mío.

A mi compañero, por su apoyo, paciencia y sabiduría. Por estar presente en los momentos difíciles y de sacrificios. Gracias por su compañía, no pude haber tenido una mejor.

Gabriela Ibarra Vidal

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a las personas que hicieron parte durante este proceso de pregrado, así como a los que contribuyeron a la realización del presente trabajo de grado.

Agradecemos a nuestro director de trabajo de grado, Carlos Hernán González, por su guía, paciencia y dedicación durante todo este proceso. Sus consejos, conocimientos y confianza durante este trabajo fueron fundamentales para la realización. Gracias por su compromiso y por ser una fuente de conocimiento e inspiración.

A la universidad, por brindarnos las herramientas, el conocimiento y la posibilidad de hacer parte de tan excelente institución y que nos permitió crecer profesional y personalmente.

A la empresa, que nos permitió realizar la asesoría, y que nos confió la capacidad de aplicar nuestros conocimientos y de aprender del entorno organizacional.

A la gerencia y sus colaboradores, por su disposición, amabilidad y confianza para llevar a cabo el presente estudio, fueron importantes para la consecución de los objetivos.

RESUMEN

Este trabajo de grado presenta un diagnóstico del clima organizacional en una agencia de viajes en Cali y propone un plan de acción para su mantenimiento y mejora. A través de una metodología exploratorio-descriptiva la cual empieza con una revisión teórica desde diferentes autores y tomando como referencia diferentes estudios anteriores a este, se identificaron factores clave que afectan el ambiente laboral, como la comunicación interna, el liderazgo y las oportunidades de crecimiento profesional. Se aplicaron encuestas y entrevistas a los colaboradores para evaluar su percepción sobre la cultura organizacional. Los resultados revelan la necesidad de implementar estrategias que fomenten la participación, mejoren la motivación y fortalezcan la identidad corporativa. Como propuesta de mejora, se sugieren iniciativas enfocadas en la capacitación del personal, el fortalecimiento del liderazgo participativo y la optimización de los canales de comunicación interna.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, comunicación interna, motivación laboral, cultura organizacional.

ABSTRACT

This thesis presents a diagnosis of the organizational climate in a travel agency in Cali and proposes an action plan for its maintenance and improvement. Through an exploratory-descriptive methodology that begins with a theoretical review from various authors and drawing on previous studies, key factors affecting the work environment were identified, such as internal communication, leadership, and opportunities for professional growth. Surveys and interviews were conducted with collaborators to assess their perception of the organizational culture. The results reveal the need to implement strategies that foster participation, improve motivation, and strengthen corporate identity. As a proposal for improvement, initiatives focused on staff training, strengthening participatory leadership, and optimizing internal communication channels are suggested.

Keywords: Organizational climate, leadership, internal communication, job motivation, organizational culture.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	20
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.1. AMPLITUD DEL PROBLEMA.....	25
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	26
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	26
1.3.1 SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.4. OBJETIVOS	27
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	27
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
2. JUSTIFICACIÓN	28
3. MARCO REFERENCIAL	30
3.1. MARCO TEÓRICO.....	30
3.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	31
3.1.1.1. ESCUELAS DE PENSAMIENTO	32
3.1.1.1.1. ESCUELA CIENTÍFICA.....	33
3.1.1.1.2. ESCUELA CLÁSICA	34
3.1.1.1.3. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	34
3.1.1.1.4. ESCUELA ESTRUCTURALISTA.....	35
3.1.1.1.5. ESCUELA CONDUSCTUALISTA	35

3.1.1.1.6.	ESCUELA GESTALT	35
3.1.1.1.7.	ESCUELA FUNCIONAL	36
3.1.1.2.	MOTIVACIÓN	36
3.1.1.3.	LA PERCEPCIÓN	39
3.1.2	DIAGNÓSTICO	40
3.1.2.1.	CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER	42
3.1.2.2.	CUESTIONARIO DE LIKERT	43
3.1.2.4.	MODELO DE FERNANDO TORO: ENCUESTA ECO	45
3.1.2.5.	MODELO HERNAN ALVAREZ LONDOÑO	45
3.2.	ESTADO DEL ARTE	55
3.2.1.	NACIONALES	55
3.2.1.1.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AVIATUR S.A.....	56
3.2.1.2.	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OFICINA KURT HAHN COLOMBIA	58
3.2.1.3.	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES AGENTUR	60
3.2.1.3.	DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MODALIDAD DE TELETRABAJO PARA EMPRESA DE CONTENIDOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS	62
3.2.1.4.	INFLUENCIA DEL HOME OFFICE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA EN BOGOTÁ	65
3.3.	INTERNACIONALES	67
3.3.1.	MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJE EN ESLOVENIA.....	67
3.3.2.	ESTUDIO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOME OFFICE EN EMPRESA DE SERVICIOS EN PERÚ	69
3.3.3.	“CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS: ADAPTACIÓN Y AMPLIACIÓN DE UN INSTRUMENTO” POR CHIANG VEGA ET AL. (2008).	71
4.	METODOLOGÍA.....	73
4.1	ENFOQUE METODOLÓGICO	74

4.2. TIPO Y DISEÑO DEL ESTUDIO	74
4.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	74
4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	75
4.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	75
4.6. ANÁLISIS DE DATOS.....	75
4.7. VALIDEZ.....	76
4.8. LIMITACIONES	77
5. ADAPTACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	79
6. DETERMINACIÓN DEL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	85
6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	86
6.1.1. DIMENSIÓN 1: Plan Estratégico	88
6.1.2. DIMENSIÓN 2: Estructura Organizacional	92
6.1.3. DIMENSIÓN 3: Comunicación participativa.....	95
6.1.4. DIMENSIÓN 4: Cooperación.....	99
6.1.5. DIMENSIÓN 5: Liderazgo	102
6.1.6. DIMENSIÓN 6: Relaciones Interpersonales	106
6.1.7. DIMENSIÓN 7: Inducción y capacitación	109
6.1.8. DIMENSIÓN 8: Motivación.....	113
6.1.9. DIMENSIÓN 9: Compensación	117
6.1.10. DIMENSIÓN 10: Desarrollo personal y profesional.....	120
6.1.11. DIMENSIÓN 11: Higiene y salud ocupacional	124
6.1.12. DIMENSIÓN 12: Evaluación de desempeño	128
6.1.13. DIMENSIÓN 13: Autoevaluación	132

6.1.14. DIMENSIÓN 14: Socialización	135
6.1.15. DIMENSIÓN 15: Balance Vida-trabajo	138
6.1.16. DIMENSIÓN 16: Ética	141
6.1.17. DIMENSIÓN 17: Procesos y procedimientos	145
6.1.18. DIMENSIÓN 18: Solución de conflictos	148
6.1.19. DIMENSIÓN 19: Identidad	152
6.1.20. DIMENSIÓN 20: Grupos informales.....	155
6.1.21. DIMENSIÓN 21: Trabajo en equipo	158
6.1.22. DIMENSIÓN 22: Flexibilidad laboral	162
6.1.23. DIMENSIÓN 23: Concentración	166
6.1.24. DIMENSIÓN 24: Autonomía	169
6.1.25. DIMENSIÓN 25: Presión laboral.....	173
6.1.26. DIMENSIÓN 26: Apoyo	176
 7. CONSTRUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	 179
7.1 CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	179
7.2 PLAN DE MEJORAMIENTO CONSOLIDADO.....	182
7.3 RECOMENDACIONES	196
 8. CONCLUSIONES.....	 199
 9. REFERENCIAS	 202
 ANEXOS.....	 208

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Condiciones Psicológicas	37
Tabla 2. El origen del clima organizacional.....	33
Tabla 3. Dimensiones del Clima organizacional de Litwin y Stinger.	42
Tabla 4. Tipos de Clima Organizacional de Likert.	44
Tabla 5. Banco de Factores Determinantes del Clima Organizacional.....	46
Tabla 6. Instrumento Mónica García y Álvaro Zapata.....	52
Tabla 7. Resumen de “Propuesta de Mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional de la Empresa Aviatur S.A, Área de Operaciones”	56
Tabla 8. Resumen de “Diagnóstico Del Clima Organizacional Oficina Kurt Hahn Colombia” por Cetina y Suárez (2023)	58
Tabla 9. Resumen de “Clima Organizacional Y Su Incidencia Desde La Gerencia De Talento Humano Al Desarrollo Humano, Organizacional Y Social En La Empresa De Viajes Agentur De La Ciudad De Manizales” Por Castañeda y Ríos (2018).....	61
Tabla 10. Resumen de “Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos” Por Casas Piñeros (2020)	63
Tabla 11. Resumen de “Percepción de la Influencia del Home Office en el Clima Organizacional de Empresas de Servicio de Bogotá” Por Fuentes y Libos (2022). ..	65
Tabla 12. Resumen de “Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies” Por Kaluža y Bojnec (2016)	67
Tabla 13. Resumen de “El home office y el desempeño laboral en empresa peruana de servicios digitales” Por Argandoña Arreteá (2023).....	70

Tabla 14. Resumen de “Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento” Por Chiang Vega et al. (2008).	71
Tabla 15.. Limitaciones de la asesoría	77
Tabla 16. Dimensiones evaluadas en la agencia de viajes	80
Tabla 17. Dimensiones descartadas para el estudio	83
Tabla 18. Variables añadidas al instrumento	84
Tabla 19. Distribución de los colaboradores entre las áreas de la organización.....	86
Tabla 20. Rangos de valoración cuantitativos y cualitativos.....	87
Tabla 21. Valoración promedio de cada dimensión	88
Tabla 22. Soluciones propuestas por las personas - Plan estratégico	91
Tabla 23. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Estructura Organizacional.....	94
Tabla 24. Soluciones propuestas por las personas – Estructura organizacional.....	95
Tabla 25. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Comunicación Participativa.....	98
Tabla 26. Soluciones propuestas por las personas - Comunicación participativa.....	99
Tabla 27. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Cooperación	101
Tabla 28. Soluciones propuestas por las personas para mejorar la Cooperación	102
Tabla 29. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el Liderazgo	105
Tabla 30. Soluciones propuestas por las personas - Liderazgo	106
Tabla 31. Soluciones propuestas para mejorar las Relaciones Interpersonales	109
Tabla 32. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Inducción y Capacitación	112
Tabla 33. Soluciones propuestas por las personas.....	113

Tabla 34. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Motivación	116
Tabla 35. Soluciones propuestas por las personas.....	117
Tabla 36. Soluciones propuestas por las personas – Compensación.....	120
Tabla 37. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el desarrollo personal y profesional	123
Tabla 38. Soluciones propuestas por las personas - Desarrollo personal y profesional.....	124
Tabla 39. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Higiene y Salud Ocupacional.....	127
Tabla 40. Soluciones propuestas por las personas - Higiene y salud ocupacional.....	128
Tabla 41. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la evaluación de desempeño.	131
Tabla 42. Soluciones propuestas por las personas - Evaluación de desempeño.....	131
Tabla 43. Soluciones propuestas por las personas - Autoevaluación.....	134
Tabla 44. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la socialización.....	137
Tabla 45. Soluciones propuestas por las personas - Socialización.....	138
Tabla 46. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el balance vida-trabajo	140
Tabla 47. Soluciones propuestas por las personas - Balance Vida-trabajo	141
Tabla 48. Soluciones propuestas por las personas - Ética	144
Tabla 49. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el procesos y procedimientos	147
Tabla 50. Soluciones propuestas por las personas - Procesos y procedimientos	148
Tabla 51. Soluciones propuestas por las personas - Solución de conflictos.....	152
Tabla 52. Soluciones propuestas por las personas - Identidad	155

Tabla 53. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre los Grupos Informales	157
Tabla 54. Soluciones propuestas por las personas - Grupos Informales	158
Tabla 55. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el Trabajo en Equipo	161
Tabla 56. Soluciones propuestas por las personas - Trabajo en Equipo.....	162
Tabla 57. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Flexibilidad Laboral	165
Tabla 58. Soluciones propuestas por las personas - Flexibilidad Laboral.....	165
Tabla 59. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Concentración	168
Tabla 60. Soluciones propuestas por las personas - Concentración	169
Tabla 61. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Autonomía.....	172
Tabla 62. Soluciones propuestas por las personas - Autonomía	172
Tabla 63. Soluciones propuestas por las personas - Presión Laboral.....	175
Tabla 64. Soluciones propuestas por las personas - Apoyo	178

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Grado de conocimiento sobre el Plan Estratégico	89
Gráfica 2. Percepción de la dimensión Plan Estratégico por área de la organización	89
Gráfica 3. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el Plan estratégico de la organización	91
Gráfica 4. Percepción de la estructura organizacional	92
Gráfica 5. Percepción de la dimensión Estructura Organizacional por área de la organización.	93
Gráfica 6. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Estructura Organizacional.	94
Gráfica 7. Grado de satisfacción con la comunicación en la organización	96
Gráfica 8. Percepción de la dimensión Comunicación Participativa por área de la organización	97
Gráfica 9. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la comunicación participativa.	98
Gráfica 10. Percepción de la cooperación dentro de la organización.....	100
Gráfica 11. Percepción de la dimensión Cooperación por área de la organización	100
Gráfica 12. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la cooperación en la organización	101
Gráfica 13. Percepción del Liderazgo dentro de la organización.....	103
Gráfica 14. Percepción de la dimensión Liderazgo por área de la organización.....	104
Gráfica 15. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el Liderazgo en la organización	105
Gráfica 16. Percepción de las Relaciones Interpersonales dentro de la organización.....	107

Gráfica 17. Percepción de la dimensión Relaciones Interpersonales por área de la organización	107
Gráfica 18. Causas que impiden tener una buena percepción sobre las Relaciones interpersonales en la organización.....	108
Gráfica 19. Percepción de la dimensión Inducción y Capacitación dentro de la organización.	110
Gráfica 20. Percepción de la dimensión Inducción y Capacitación por área de la organización	111
Gráfica 21. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Inducción y Capacitación en la organización.....	112
Gráfica 22. Percepción de la dimensión Motivación.....	114
Gráfica 23. Percepción de la dimensión Motivación por área de la organización	115
Gráfica 24. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Motivación en la organización	116
Gráfica 25. Percepción de la dimensión Compensación	118
Gráfica 26. Percepción de la dimensión Compensación por área de la organización	118
Gráfica 27. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Compensación en la organización	119
Gráfica 28. Percepción de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional	121
Gráfica 29. Percepción de la dimensión Desarrollo personal y profesional por área de la organización	122
Gráfica 30. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el desarrollo personal y profesional en la organización.....	123
Gráfica 31. Percepción de la Higiene y Salud Ocupacional dentro de la organización.	125

Gráfica 32. Percepción de la dimensión Liderazgo por área de la organización.....	126
Gráfica 33. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la higiene y salud ocupacional en la organización.....	127
Gráfica 34. Percepción de la Evaluación de Desempeño dentro de la organización.....	129
Gráfica 35. Percepción de la dimensión Evaluación de Desempeño por área de la organización	129
Gráfica 36. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la evaluación de desempeño de la organización.....	130
Gráfica 37. Percepción de la Autoevaluación dentro de la organización.	132
Gráfica 38. Percepción de la dimensión Evaluación de Desempeño por área de la organización	133
Gráfica 39. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la autoevaluación de la organización	134
Gráfica 40. Grado de conocimiento sobre el Socialización.....	135
Gráfica 41. Percepción de la dimensión Socialización por área de la organización	136
Gráfica 42. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la socialización en la organización	137
Gráfica 43. Percepción de la dimensión Balance Vida-trabajo	139
Gráfica 44. Percepción de la dimensión Balance vida-trabajo por área de la organización...	139
Gráfica 45. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el balance vida-trabajo en la organización.....	140
Gráfica 46. Grado de conocimiento sobre los lineamientos éticos de la organización	142
Gráfica 47. Percepción de la dimensión Ética por área de la organización.....	143

Gráfica 48. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la ética en la organización	144
Gráfica 49. Grado de satisfacción de los procesos y procedimientos de la organización	145
Gráfica 50. Percepción de la dimensión Procesos y procedimientos por área de la organización	146
Gráfica 51. Causas que impiden tener una buena percepción sobre los procesos y procedimientos en la organización	147
Gráfica 52. Grado de satisfacción de la solución de conflictos.....	149
Gráfica 53. Percepción de la dimensión Solución de conflictos por área de la organización	150
Gráfica 54. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la solución de conflictos en la organización.....	151
Gráfica 55. Percepción de la dimensión Identidad	152
Gráfica 56. Percepción de la dimensión Identidad por área de la organización.....	153
Gráfica 57. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Identidad de la organización	154
Gráfica 58. Percepción de la dimensión Grupos Informales	156
Gráfica 59. Percepción de la dimensión Grupos informales por área de la organización	156
Gráfica 60. Causas que impiden tener una buena percepción sobre los Grupos Informales en la organización	157
Gráfica 61. Percepción de la dimensión Trabajo en Equipo	159
Gráfica 62. Percepción de la dimensión Trabajo en Equipo por área de la organización	160
Gráfica 63. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el Trabajo en equipo en la organización	161
Gráfica 64. Percepción de la dimensión Flexibilidad Laboral	163

Gráfica 65. Percepción de la dimensión Flexibilidad Laboral por área de la organización ...	164
Gráfica 66. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Flexibilidad Laboral en la organización.....	165
Gráfica 67. Percepción de la dimensión Concentración.....	167
Gráfica 68. Percepción de la dimensión Concentración por área de la organización	167
Gráfica 69. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Concentración en la organización	168
Gráfica 70. Percepción de la dimensión Autonomía	170
Gráfica 71. Percepción de la dimensión Autonomía por área de la organización.....	171
Gráfica 72. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Autonomía en la organización	171
Gráfica 73. Percepción de la dimensión Presión Laboral.....	173
Gráfica 74. Percepción de la dimensión Presión Laboral por área de la organización	174
Gráfica 75. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Presión Laboral en la organización	174
Gráfica 76. Percepción de la dimensión Apoyo	176
Gráfica 77. Percepción de la dimensión Apoyo por área de la organización.....	177
Gráfica 78. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el Apoyo en la organización	177

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista semiestructurada.....	208
Anexo 2. Instrumento adaptado para medición de clima organizacional en agencia de viajes	210

INTRODUCCIÓN

La administración del recurso humano se ha transformado en uno de los enfoques principales de las organizaciones del presente, así como uno de los grandes desafíos que obligan a las organizaciones en pensar las formas en que se van a garantizar que los colaboradores puedan desarrollarse y contribuir a las metas organizacionales. Chiavenato (2001) señala que la administración del recurso humano es la administración de las personas que desarrollan actividades dentro de la organización conforme a roles predefinidos. Sin embargo, aún persiste la tendencia a percibir a los individuos como únicamente recursos o como simple fuerza laboral, ignorando su capacidad como seres dinámicos, activos y proactivos dotados no solo de capacidades manuales y físicas, sino también de habilidades intelectuales. En consecuencia, ante la importancia que tiene el recurso humano en las organizaciones se permite establecer que el clima organizacional sea relevante ante la necesidad de tener un ambiente laboral positivo y que está estrechamente ligado al grado de la motivación de los empleados e indica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, que son los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los colaboradores (Chiavenato, 2001).

La organización a la cual se le desarrolla la asesoría durante el siguiente documento se trata de una agencia de viajes de la ciudad de Cali, que cuenta con más de 40 años de experiencia en el sector turístico, y que ofrece servicios personalizados a clientes vacacionales y corporativos. Pese a contar con tantos años en el mercado, y tener una gran trayectoria, la agencia se enfrenta a desafíos relacionados con su ambiente laboral, tales como la falta de uniformidad en sus procesos, el predominio de la cultura individual, las diferencias entre áreas y la ausencia de figuras que puedan ejercer los procesos relativos a la medición del clima organizacional. Lo anterior ha generado fricciones internas, sensación de improductividad y desmotivación en los equipos de trabajo siendo aspectos que pueden afectar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Este trabajo de grado tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico del clima organizacional en una agencia de viajes en Cali y, a partir de los resultados obtenidos, diseñar un plan de acción para su mejora. Para ello, se adoptó un enfoque exploratorio-descriptivo que permitió identificar las fortalezas y áreas de oportunidad dentro del ambiente laboral. Se utilizaron instrumentos de medición ampliamente reconocidos, como cuestionarios de

diagnóstico organizacional y encuestas a los colaboradores, con el fin de obtener una visión integral sobre su percepción del entorno de trabajo.

El documento consistió en una revisión por secciones para abordar de forma integral el tema. En la primera parte, se formuló el problema de investigación, así como se establecieron los objetivos que guían la asesoría y que se encontraran desarrollados en las secciones del documento. Posteriormente, en la justificación se destacaron las razones por las que se hace relevante la asesoría tanto para la organización como para el sector en que ejerce sus actividades la empresa. En la segunda parte, se encuentra el marco referencial, donde tenemos el marco teórico en el que se abordaron conceptos clave como el clima organizacional, el estudio de las escuelas de pensamiento y su incidencia en el aporte a la construcción del concepto de clima organizacional, la motivación y la percepción. A su vez, en el marco teórico se exploraron los instrumentos de medición de clima organizacional reconocidos y usados, así como los estados del arte que sirven como una referencia inicial sobre los estudios que se han aplicado en las organizaciones del sector, o en su defecto por organizaciones con actividades similares. Esta sección cobra especial relevancia, debido a que fue la base para la construcción del instrumento, y permitió analizar los métodos que se asumieron y resaltaron las necesidades adaptadas al estudio realizado por los investigadores, así como validó la importancia del sustento teórico y efectividad de aplicación en entornos reales que blinden de veracidad el instrumento aplicado.

La cuarta parte, consistió en la revisión de la metodología que se aplicó a la asesoría, describiendo el diseño del estudio, el instrumento utilizado, y el tipo de análisis que se va a realizar. La quinta parte abordó la determinación del instrumento, su adaptación, así como las variables que se considera que deben ser usadas, y las que deben ser descartadas, donde se seleccionaron herramientas como el cuestionario desarrollado por Garcia y Zapata (2008), así como la revisión del estado del arte para adaptar las variables a las necesidades de la agencia.

En la sección dedicada a los resultados, se analizaron las percepciones de los colaboradores con base a las diversas dimensiones seleccionadas durante la determinación del instrumento, para que de esta misma manera se pudieran determinar hallazgos importantes sobre la necesidad de implementar un plan de mejoramiento para mitigar las debilidades que se presentan durante la administración del talento humano en la agencia de viaje.

Finalmente, se presentó el plan de mejoramiento realizado para atender las necesidades de la organización, y que se fundamenta bajo los resultados recogidos en la sección anterior. Se espera que las conclusiones y recomendaciones propuestas contribuyan al desarrollo de un

ambiente laboral más armonioso y productivo, beneficiando tanto a los colaboradores como a la empresa en su conjunto.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El objeto de estudio de la presente asesoría se centra en una agencia de viajes de la ciudad de Cali con más de 40 años de experiencia en el sector turístico. La agencia está especializada en la gestión y planificación de viajes, actuando como una intermediaria entre clientes y los diversos proveedores de servicios turísticos o viajes corporativos. La agencia ofrece una amplia cantidad de servicios que influyen las reservas de vuelos, alojamiento en hoteles, transporte terrestre, seguros de viajes, asistencias médicas, actividades recreativas, tours, cruceros, viajes corporativos, reservas por grupos corporativos, entre muchos otros que permiten adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente. La agencia divide a sus clientes en dos segmentos principales, siendo los vacacionales cualquier persona particular o referida, y los clientes corporativos, los cuales se encuentran laborando dentro de las organizaciones con las que la agencia tiene negociación y convenios para emisiones de tiquetes y alojamientos en hoteles. (Directora Corporativa, Comunicación Personal, 3 de septiembre, 2024).

A pesar de que la agencia cuenta con varios años de experiencia el sector, y que se ha consolidado como una de las organizaciones de su sector que tiene alto reconocimiento en la actualidad presenta desafíos significativos en su ambiente laboral que puede comprometer la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio. Para tener una mayor claridad y conocer a detalle las dificultades de la agencia, se ha optado por desarrollar una serie de entrevistas semiestructuradas con la gerencia y los líderes de las áreas, encontrándose en el Anexo 1 el formato de la entrevista realizada.

Se ha identificado que dentro de la organización se presentan diferencias en el modo en que las áreas trabajan, el manejo los procesos, la nula claridad acerca de las metas que tiene la organización y las maneras en no se genera cohesión grupal y por consiguiente una comunicación asertiva para los términos organizacionales han dificultado mantener un ambiente laboral positivo que no induzca a la sensación de tener áreas fragmentadas, pues el individualismo ha llevado a que cada persona gestione de manera individual los procesos que acusan la colectividad, o que en su defecto, cada área vele por responder a sus jefes inmediatos sin entender la necesidad de actuar como un sola entidad que garantice el cumplimiento de los objetivos. Lo anterior ha generado fricciones con respecto a la equidad de recursos y beneficios con la finalidad del proceso, pues en cada área el manejo alude a conseguir los objetivos de manera separada y sin establecer la sinergia necesaria para el desarrollo de las metas

organizacionales. Esta situación no solo afecta la moral del equipo, sino que también puede impactar negativamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, especialmente en un sector donde la atención al cliente es fundamental.

Además, la cultura de gestión individual predominante en la organización ha dificultado la adaptación a los nuevos procesos organizacionales y que tienen la necesidad de que actúen como equipos para obtener resultados esperados. La dependencia de otros para completar trámites de carga o descarga de información ha llevado a algunos colaboradores a experimentar una sensación de improductividad ante la imposibilidad de desarrollar procesos de forma autónoma y sin la necesidad de buscar constantemente al resto de colaboradores, resultando en que los colaboradores desarrollen una imagen negativa sobre el trabajo colaborativo y sinérgico dado que los procesos no fluyen de manera acertada por las fricciones que se presentan en la organización. Esta percepción de improductividad puede generar frustración y desmotivación, lo que a su vez podría traducirse en un aumento de la rotación de personal y en la pérdida de talento valioso, así como en las denominadas fricciones que se generan ante la imposibilidad de forjar la cohesión grupal, la satisfacción laboral y la fractura de la comunicación dado que los colaboradores tendrán la sensación de que sus inquietudes no están siendo abordadas como relevantes en la organización.

Por otro lado, la falta de estudios de clima organizacional ha limitado la capacidad de la agencia para identificar y abordar las problemáticas que afectan a sus colaboradores en relación con su ambiente laboral. Según la Coordinadora Administrativa (Comunicación Personal, 10 de septiembre, 2024), esta ausencia de análisis impide que la organización desarrolle estrategias efectivas para mejorar el bienestar de su recurso humano, lo que es crucial para el desarrollo integral de la empresa. Sin un diagnóstico claro de las condiciones laborales, la agencia corre el riesgo de perpetuar un ambiente de trabajo negativo que podría afectar no solo la satisfacción de los colaboradores, sino también la lealtad de los clientes y, en última instancia, la rentabilidad de la organización.

1.1. AMPLITUD DEL PROBLEMA

La presente asesoría estará enfocada en los colaboradores de la organización, abarcando las diferentes áreas y jerarquías que esta contiene, para poder obtener una visión más amplia de la percepción que tienen todos los individuos acerca de las dinámicas presentes dentro de su actual ambiente laboral. Dichas problemáticas que surgen a partir del relacionamiento entre individuos y la necesidad de la organización de establecer prácticas acordes a la actualidad empresarial, han condicionado el ambiente laboral, lo que ha dificultado el trabajo diario de los miembros de la organización y ha afectado las labores de los miembros, así como el desempeño reflejado por parte de la organización en la evaluación de parte de sus clientes vacacionales y corporativos.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La asesoría se centrará inicialmente en un diagnóstico de la percepción del ambiente laboral de los colaboradores de una agencia de viajes; esto desde todas sus áreas y jerarquías.

Es menester mencionar que la investigación se centra única y exclusivamente en la agencia de viajes, y no en las organizaciones que tienen relación contractual con la anteriormente mencionada.

Con relación a la delimitación temporal, la asesoría se realizará entre el último trimestre del 2024 y el primer trimestre del 2025 entendiendo el proceso que está afectando el clima de la organización, siendo el de la poca sistematización de los procesos, y la gran subjetividad que presentada en estos. Y la delimitación temática será centrada en el estudio del clima organizacional de la agencia, para el posterior desarrollo un plan de mejoramiento aplicable para la empresa.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué acciones de mejora o mantenimiento en el clima organizacional se pueden proponer en una agencia de viajes de la ciudad de Cali con el fin de ayudar a dar solución a algunos problemas en la organización?

1.3.1 SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué modelos, perspectivas e instrumentos referentes al clima organizacional se deben consultar para establecer un instrumento adaptado para realizar el diagnóstico en una agencia de viajes de la ciudad de Cali?
- ¿Cómo medir la percepción de los colaboradores de manera cuantitativa para comprender el estado del clima organizacional de una agencia de viajes en la ciudad de Cali?
- ¿Cuál plan de acción se puede proponer para atender las oportunidades de mejora identificadas, y mantener los aspectos positivos encontrados con relación al clima organizacional en una agencia de viajes en la ciudad de Cali?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de acción para mejorar o mantener el clima organizacional en una agencia de viajes de la ciudad de Cali, a partir de la percepción general de los colaboradores, con el fin de ayudar a dar solución a algunos problemas identificados en el diagnóstico inicial.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sistematizar una revisión teórica de los diferentes modelos, perspectivas e instrumentos a través un análisis documental con el fin de establecer un instrumento adaptado que determine el estado del clima en la agencia de viajes.
- Determinar el estado del clima organizacional de una agencia de viajes en la ciudad de Cali, identificando las percepciones de los colaboradores a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, con el fin de comprender las dinámicas internas que afectan el ambiente laboral de la organización.
- Construir un plan de acción para una agencia de viajes de la ciudad de Cali a partir de la percepción de los colaboradores para atender las oportunidades de mejora identificadas, y mantener los aspectos positivos encontrados.

2. JUSTIFICACIÓN

Según Robbins (1999), el clima organizacional puede definirse como la personalidad y el carácter de una organización. De este modo y ante esta definición, podemos considerar que el clima organizacional es fundamental para el éxito de una organización.

En esta misma línea, García (2009) señala que el clima organizacional nace del dinamismo presente en las organizaciones y de la forma en que se desarrollan las relaciones humanas. Este clima está influenciado por la comprensión del comportamiento de los colaboradores, la estructura organizacional y los procesos internos que rigen la empresa. Asimismo, García (2009) define el clima organizacional como la percepción que tienen los colaboradores sobre estos aspectos, los cuales impactan directamente en su comportamiento, sus relaciones interpersonales y, en última instancia, su productividad en la organización.

Estas ideas están respaldadas en las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo, quien ya en 1933 reconocía el bienestar y la satisfacción de los colaboradores como un tema fundamental para el éxito de cualquier organización. Mayo (1933) indica que las relaciones sociales en el entorno laboral son cruciales dado que influyen en la productividad y efectividad de la organización para cumplir con sus objetivos y procedimientos. De esta manera un clima organizacional positivo puede potenciar la motivación y proactividad de los colaboradores, haciendo que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, lo que aumenta los resultados positivos de la organización.

La presente asesoría justifica la necesidad de abordar las problemáticas existentes en la agencia de viajes objeto de análisis, las cuales han generado un ambiente laboral adverso que obstaculiza el desarrollo de algunas actividades dentro de la organización. Dentro de las problemáticas generadas, está la falta de documentación de procesos básicos de la organización, lo que permite que estos sean subjetivos al líder de área o a quien realice las tareas en cuestión; esto ha ocasionado problemas con implementación de nuevos procesos y nuevas tecnologías lo que ha generado resistencia al cambio entre los colaboradores, quienes puedan sentirse amenazados por la automatización de procesos y perciben que algunas áreas tienen beneficios por encima de otras. (Jefe Operativa, comunicación personal, 18 de septiembre, 2024). Según Kotter (1996), esta resistencia es una respuesta común entre las alteraciones de roles y responsabilidades.

Por otro lado, en comunicación personal con el gerente, la ausencia de un diagnóstico de clima previo ha limitado la capacidad de la organización para distinguir y comprender las inquietudes

de sus colaboradores. Schneider et al. (2013) señala que identificar y abordar las preocupaciones del personal es de suma importancia para la implementación de estrategias que favorezcan el bienestar laboral y, a su vez, el rendimiento organizacional.

Por lo anterior, para la organización objeto de análisis en esta investigación se delimitará el campo de estudio al relacionar los problemas identificados en el análisis previo (basado en entrevistas informales con colaboradores de diversos sectores de la empresa) con la presencia de un clima organizacional poco funcional.

Los principales factores que contribuyen a esta disfuncionalidad a simple vista son deficiencias en áreas claves como la comunicación, el liderazgo y la clara delimitación de las funciones entre los colaboradores. Estas falencias han generado descontento entre el personal, lo que ha derivado en un aumento en la rotación de personas, y una disminución en el buen desempeño tanto individual como general en la organización (Gerente, comunicación personal, 16 de septiembre, 2024).

Este trabajo de grado tiene como objetivo principal evaluar el clima organizacional actual en la agencia de viajes seleccionada y desarrollar un plan de mejora y mantenimiento que se ajuste a sus necesidades y desafíos específicos encontrados en la evaluación previa. A través de un análisis exhaustivo de factores como el liderazgo, la comunicación y las condiciones laborales, esta asesoría busca contribuir a la creación de un entorno laboral que favorezca tanto el bienestar de los colaboradores como la competitividad de la agencia de viajes.

Por lo anterior, este trabajo busca identificar oportunidades de mejora y diseñar actividades que permitan el correcto mantenimiento de rubros que no presentan mayor problema dentro de la agencia de viajes objeto de estudio. Además, se pretende proponer estrategias que contribuyan al diseño de un clima organizacional óptimo, así como productivo, acompañando a la empresa en la definición de acciones concretas que puedan ser implementadas de manera posterior. Con esto se espera sentar las bases para una cultura organizacional más sólida y que promueva el bienestar de los colaboradores y facilite el crecimiento sostenible de la empresa.

3. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial tiene como finalidad ofrecer una visión ampliada acerca del contexto teórico y práctico que pueda respaldar la presente asesoría sobre el clima organizacional en la agencia de viajes, así como el desarrollo de un plan de mejoramiento que responda a las necesidades percibidas dentro de la organización. Se van a explorar las teorías y modelos referentes al clima organizacional, así como su relación con aspectos tales como la motivación y percepción que tienen impacto en los colaboradores y su desempeño en la organización.

El presente marco referencial pretende incorporar aspectos relevantes para ajustar las bases para el desarrollo de un plan de mejoramiento con la perspectiva ampliada y un mayor entendimiento para un desarrollo acertado de dicho plan.

3.1. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como propósito fundamental una revisión documental de conceptos y teorías relacionados con el comportamiento y las relaciones humanas en el entorno laboral. Para ello un abordaje inicial en los fundamentos del clima organizacional, su definición e importancia como factor clave en el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores, desde conceptos como la motivación y la percepción. Además, se presentarán las principales escuelas de pensamiento que han estudiado las relaciones humanas, identificando su contribución al entendimiento del clima organizacional.

Por último, revisaremos los instrumentos de medición y diagnóstico ampliamente utilizados para evaluar el clima y se examinarán investigaciones previas en organizaciones similares. Estos dos últimos con el fin de sentar las bases para llevar a cabo la asesoría desde una perspectiva comparativa que permita identificar mejores prácticas aplicables al contexto específico de nuestra organización.

3.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

A lo largo del tiempo se intentado profundizar teóricamente en temas relacionados con la comprensión y la gestión del clima organizacional, proporcionando herramientas, modelos o instrumentos que buscan propiciar un entorno laboral positivo.

Para comprender plenamente el concepto de clima organizacional y su impacto en las dinámicas organizacionales y las relaciones interpersonales, es importante explorar la perspectiva de

diversos autores que han investigado y generado contribuciones a este concepto a lo largo del tiempo.

De esta manera, autores como Robbins y Judge (2013) definen el clima organizacional como un constructo de experiencias subjetivas de los colaboradores en su lugar de trabajo, lo que lo convierte en un factor crucial para el éxito organizacional.

Ahora bien, existen diversos factores que pueden afectar el clima organizacional, entre los que se puede destacar la comunicación, el liderazgo, la estructura organizacional y las políticas de recursos humanos. La forma en la que los líderes comunican y gestionan a sus equipos puede crear un ambiente positivo que fomente la motivación y el compromiso de los colaboradores. Por el contrario, una comunicación ineficiente y la falta de un liderazgo real pueden contribuir a un clima negativo, afectando la moral y el rendimiento, o, a su vez, generar el desinterés de los colaboradores por los procesos y el éxito de la organización por fuera del límite de sus labores y su remuneración (Robbins y Judge, 2013).

A su vez, García (2009) complementa esta definición al señalar que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y otros factores ambientales sobre las actitudes y motivaciones de los colaboradores. Esta perspectiva resalta la importancia de entender cómo las condiciones laborales impactan en la experiencia de los colaboradores y, por ende, en su desempeño.

Por otro lado, Toro y Sanín (2013) identifican diez variables clave que componen el clima organizacional: Trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos. Estas variables se interrelacionan y contribuyen a la formación de la percepción general del clima organizacional.

Así mismo, Chiavenato (2009) sugiere que el gerente se ocupa de la influencia que las organizaciones ejercen sobre los individuos y viceversa, lo que lo convierte en un área fundamental para entender la dinámica de las organizaciones modernas. Dentro de este contexto, el clima organizacional es definible como el conjunto de percepciones y actitudes que tienen los miembros de una organización respecto a su entorno laboral. Este concepto es crucial, ya que el clima influye en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores (Chiavenato, 2009).

Las definiciones mencionadas anteriormente, establecen que el adecuado desarrollo de un clima organizacional logra que los colaboradores puedan establecer un vínculo positivo con la

organización a la que hacen parte, y que de esta manera puedan cumplir con las actividades que son delegadas; esto tienen como objetivo generar mayor compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad que se alinea con la idea de percepción y actos de motivación que estimulen directamente a los colaboradores para el logro de objetivos personales y organizacionales, así como para suplir las necesidades de cada uno de los miembros, como las necesidades organizacionales.

Para profundizar en el análisis del clima organizacional y su relación con variables vinculadas al comportamiento de los individuos en ambientes que requieren interacción, es esencial partir de los fundamentos teóricos y prácticos aportados por las diversas corrientes de pensamiento. En los puntos siguientes se abordan las principales escuelas de pensamiento, explorando cómo cada una ha contribuido a la comprensión del entorno laboral y las dinámicas organizacionales, con el objetivo de analizar la influencia de las experiencias y comportamientos de los colaboradores en entornos organizacionales.

3.1.1.1. ESCUELAS DE PENSAMIENTO

Arano et al. (2016) proporciona una visión acerca de cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo para generar visiones encaminadas al desarrollo del capital humano y su significancia dentro de las organizaciones; donde los aportes contruidos de las teorías clásicas de la administración han fundamentado el crecimiento sobre la importancia del hombre en el desarrollo de la organización sin apartarse de la visión generada desde la administración científica; aquí se tomaba como eje el desarrollo productivo mediante liderazgos eficientes que gestaban desde la motivación en el aspecto económico.

Arano et al (2016) también alude a que la importancia surge a partir del método de Hawthorne y el Elton Mayo, pues aquí cobra una relevancia mayor el comportamiento humano, dada la consideración del individuo como un ser socio psicológico que debe ser entendido y estudiado por parte de jefes inmediatos para proporcionar mayores esfuerzos.

A continuación, se presenta la Tabla 2. Para visualizar las escuelas que van a ser detalladas a continuación.

Tabla 1. El origen del clima organizacional

Escuela	Principales exponentes	Aportaciones
---------	------------------------	--------------

Científica	Frederick W. Taylor	Producción industrial
Clásica	Henri Fayol	Principios Administrativos
Relaciones humanas	Elton Mayo	La motivación
Estructuralista	Max Weber	Burocracia organizacional
Conductista	Maslow y Herzberg, Forehand y Golmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	La conducta, la Teoría x, la Teoría y, la Teoría de los sistemas, surgimiento de CLIMA ORGANIZACIONAL

Fuente: tomado de “*El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*” por Arano et al. (2016. pg.,13)

3.1.1.1.1. ESCUELA CIENTÍFICA.

La Escuela Científica, liderada por Frederick W. Taylor, se centra en la eficiencia y la productividad en el trabajo. Taylor propuso que la administración debía basarse en principios científicos para optimizar los procesos en las empresas. Aunque no es mencionado de forma directa clima organizacional, Taylor menciona en su modelo tradicional que los gerentes determinan cuál es la forma más eficiente de realizar tareas repetitivas y después motivan a los colaboradores a través de un sistema de incentivos salariales (Arano et al., 2016).

A partir de lo anterior, su enfoque en la organización del trabajo y la mejora de la productividad sentó las bases para entender como un ambiente laboral eficiente puede influir en el clima organizacional. La búsqueda de la eficiencia no solo se traduce en resultados cuantitativos, sino también impacta en la percepción de los colaboradores sobre su entorno (Arano et al., 2016).

3.1.1.1.2. ESCUELA CLÁSICA

Henri Fayol, uno de los principales exponentes de la escuela clásica, introdujo principios administrativos que ayudan a estructurar y organizar el trabajo dentro de las empresas. Fayol

enfaticó la importancia de la planificación, organización, dirección y control en la administración (Arano et al., 2016).

Su enfoque integral contribuye a la creación de un clima organizacional positivo donde los colaboradores perciban que hacen parte de un sistema organizado y dirigido. Fayol centró sus esfuerzos hacia la identificación clara de las funciones (Arano et al., 2016).

3.1.1.1.3. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Esta escuela nace de la aplicación de ciencias del comportamiento como la psicología y la psicología social. La escuela de las Relaciones Humanas, representada por Elton Mayo, se centra en la importancia de las relaciones interpersonales y la motivación en el trabajo. A través de sus estudios, Mayo demostró que el ambiente social y emocional tienen un impacto significativo en la productividad de los colaboradores (Arano et al., 2016).

Su investigación sobre el efecto Hawthorne reveló que los colaboradores son más productivos cuando se sienten valorados y escuchados (Arano et al., 2016). Este enfoque destaca la necesidad de un clima organizacional que fomente la comunicación y el apoyo entre los miembros de un equipo.

3.1.1.1.4. ESCUELA ESTRUCTURALISTA

La escuela estructuralista ofrece una perspectiva que integra a las organizaciones dentro de un contexto social más amplio. A diferencia de las anteriores que se centraban principalmente en la producción y la eficiencia, la escuela estructuralista es la primera que enfatiza en la importancia de las relaciones interpersonales y lo junta con el entorno en el que opera la organización (Arano et al., 2016).

Según Arano et al. (2016) esta escuela no concibe las organizaciones como entidades aisladas, sino que las ve como parte de un sistema social en el que interactúan continuamente con variables externas que son tanto políticas, como culturales, sociales y económicas.

En esta escuela sugiere que el bienestar de los individuos dentro de la organización es de suma importancia. Los colaboradores deben sentirse como parte integral de la organización; de lo contrario podrían experimentar frustración (Arano et al., 2016).

3.1.1.1.5. ESCUELA CONDUSCTUALISTA

Esta escuela se centra en el análisis del comportamiento de los individuos dentro de una organización, haciendo énfasis en sus emociones, atención y estímulos. Según Arano et al. (2016) “el nacimiento del clima organizacional se da en las escuelas conductistas” esto debido al hecho de que dentro de esta escuela los estilos de trabajo de colaboradores y gerentes cobran importancia en lo referente a los efectos psicológicos que impactan en la producción las condiciones físicas y la seguridad de su entorno.

3.1.1.1.6. ESCUELA GESTALT

El enfoque de esta escuela es centrarse en la percepción y la experiencia del individuo dentro de la organización, donde establece el todo como diferente a la suma de sus partes; aquí relacionan dos principios primordiales. Los individuos crean una percepción de las cosas y su existencia en el mundo y, a su vez incorporan pensamientos que establecen un nuevo orden que parte de los criterios percibidos (Brunet, 1987). Esta escuela destaca la importancia de las experiencias subjetivas de los colaboradores y cómo éstas moldean sus interacciones en el entorno laboral.

3.1.1.1.7. ESCUELA FUNCIONAL

En esta escuela se enfatiza la adaptación de los individuos a sus contextos. Sostiene que el individuo depende del ambiente que lo rodea, donde las diferencias individuales son primordiales en la adaptación del individuo a su medio (Brunet, 1987).

Estas dos últimas escuelas tienen en común el nivel de equilibrio que trata de obtener con el mundo exterior. Brunet (1987) plantea que los individuos “tienen la necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea” (Pg. 14).

A partir de las perspectivas presentadas por las diferentes escuelas de pensamiento de la administración, es posible observar como la evolución del pensamiento organizacional ha ido integrando aspectos fundamentales que vinculan directamente el entorno laboral con las percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores. Desde la búsqueda de eficiencia de la escuela Científica hasta la atención a las emociones y las relaciones

interpersonales de las escuelas de Relaciones Humanas y Conductualista, todas resaltan la importancia de comprender como las dinámicas organizacionales impactan en el bienestar y la productividad.

Estas perspectivas subrayan que la percepción de los colaboradores sobre su entorno no solo determina su nivel de adaptación, sino que también afecta su motivación, un elemento esencial para alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales. A continuación, se explorará cómo la motivación y la percepción se entrelazan, influyendo profundamente en el desarrollo del talento y el éxito empresarial. Por otro lado, el clima organizacional influye directamente en la motivación, ya que un entorno positivo puede favorecer el desarrollo del compromiso y el sentido de pertenencia del colaborador frente a las labores que debe realizar.

3.1.1.2. MOTIVACIÓN

La motivación es un elemento fundamental que influye en el clima organizacional de una empresa, y ha sido objeto de estudio por décadas, dada su importancia en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores. Para Kahn (1990), la motivación se refiere a la utilización de diferentes grados del “yo” (físico, cognitivo, emocional) en el trabajo, los que impactan tanto en el rendimiento como en la experiencia laboral de los individuos.

Así mismo, autores como Maslow (1943) plantean que, “las necesidades más bajas deben ser satisfechas antes de que las necesidades más altas puedan influir en el comportamiento”. Esta teoría sugiere que un ambiente laboral que satisface las necesidades de los colaboradores puede mejorar su motivación y, por ende, su rendimiento.

Orejuela et al. (2023) sugieren que el trabajo no solo cumple una función económica, sino que también tiene funciones psicosociales y psicodinámicas que son esenciales para el bienestar de los colaboradores. En ese mismo sentido, el trabajo es considerado como un medio para alcanzar fines, donde los colaboradores buscan no solo sobrevivir económicamente, sino también desarrollarse profesional y personalmente (Orejuela et al., 2023).

La motivación se ve favorecida cuando los colaboradores pueden construir su identidad a través de su labor, comprobar y desarrollar competencias, establecer relaciones interpersonales y experimentar un sentido de trascendencia social. Estos aspectos contribuyen a que el trabajo sea percibido como una fuente de bienestar y no como una obligación diaria (Orejuela et al., 2023).

En referencia a lo anterior, Kahn (1990) sugiere que el compromiso personal se manifiesta cuando los colaboradores utilizan y expresan su “yo” en el trabajo, lo que resulta en un desempeño más conectado y activo. Por el contrario, la falta de compromiso es dada por la desconexión del “yo” del trabajo, lo que puede llevar a un desempeño pasivo y falta de conexión con las tareas.

Kahn (1990) también introduce el concepto “compromiso personal” definiéndolo como “el aprovechamiento de los miembros de la organización en sus roles de trabajo; en el compromiso, las personas emplean y se expresan a sí mismas física, cognitiva y emocionalmente, desempeñando sus roles” (p.693). Por otro lado, identifica tres condiciones psicológicas claves que influyen en el clima organizacional y por ende en la motivación.

Tabla 2. Condiciones Psicológicas

CONDICIONES PSICOLÓGICAS	
CONDICIONES	SUPUESTO
1. Significatividad	Sensación de recibir un retorno de las inversiones del yo en el desempeño del rol. Kahn sugiere que las personas experimentan significatividad cuando sienten que son valiosas, útiles e importantes.
2. Seguridad	Sensación de poder mostrarse y emplearse sin temor a consecuencia negativas. Un clima de seguridad psicológica permite a los colaboradores expresarse libremente.
3. Disponibilidad	Sensación de poseer recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para involucrarse en el desempeño del rol.

Fuente: adaptado de “*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*” por Kahn (1990).

Además, Kahn (1990) también argumenta que estas condiciones psicológicas influyen directamente en la capacidad y disposición de los colaboradores para comprometerse.

Esta perspectiva se encuentra alineada con teorías muy influyentes en este campo, como la teoría de la Motivación-Higiene propuesta por Herzberg (1956) citado en Madero (2019). Esta teoría postula que existen dos conjuntos de factores que influyen en la satisfacción laboral: Los factores motivadores y los factores de higiene.

Los factores motivadores, según esta teoría, están intrínsecamente ligados al contenido del trabajo e incluyen elementos como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o avance. Estos factores son los principales impulsores de la satisfacción laboral y la motivación positiva (Herzberg et al., 1956).

Por otro lado, tenemos los factores de higiene, los cuales se relacionan con el contexto laboral y pueden prevenir la insatisfacción, pero no necesariamente generar motivación positiva. Estos incluyen aspectos como la política de la empresa, la supervisión, las condiciones laborales, el salario y las relaciones interpersonales (Herzberg et al., 1956).

Herzberg et al. (1956) sugieren que, para motivar verdaderamente a los colaboradores, las organizaciones deben enfocarse en enriquecer el contenido del trabajo, proporcionando oportunidades para el logro, el reconocimiento y el crecimiento personal.

Para lograr un impacto efectivo en la motivación de los colaboradores, es fundamental reconocer que cada individuo interpreta y responde a su entorno laboral a partir de su percepción personal, la cual está influenciada por sus experiencias y valores. Lo anterior implica la necesidad de considerar la percepción como un precursor clave para identificar los aspectos motivadores en una organización. En general, abordar la percepción permitirá determinar cómo los colaboradores entienden y valoran los estímulos de su entorno laboral, favoreciendo también la creación de estrategias efectivas con una visión detallada de las necesidades reales de los colaboradores.

3.1.1.3. LA PERCEPCIÓN

La percepción es un proceso central en la vida organizacional, ya que determina cómo los colaboradores interpretan y responden a su entorno laboral. Según Carterette y Friedman

(1982), la percepción es una función de la conciencia que organiza los estímulos del ambiente para construir una realidad tal como es experimentada por el individuo. Este proceso depende de las actividades de los receptores sensoriales y de los mecanismos internos de procesamiento de información que filtran y transforman estos estímulos en experiencias significativas (Carterette y Friedman, 1982, citado en Arias Castilla, 2006). En el contexto organizacional, esta construcción de sentido se vuelve fundamental en el clima organizacional, ya que la manera en que los colaboradores interpretan su entorno, influye en su motivación, compromiso y en sus relaciones con otros colaboradores.

Por otro lado, Barthey (1982) define la percepción como “cualquier acto o proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea mediante la experiencia sensorial o el pensamiento” (citado en Arias Castilla, 2006, pg.10). Esto implica que la percepción organizacional no solo se refiere a los aspectos tangibles del entorno de trabajo, sino también a los elementos intangibles, como las relaciones interpersonales y el clima emocional de la organización.

La percepción organizacional también está influenciada por factores sociales y emocionales. Anderson (1968) sostiene que la percepción de las personas y el ambiente se organiza mediante estructuras que buscan la coherencia y la estabilidad en las impresiones iniciales que forman de los demás (citado en Arias, 2006, pg. 12). Esto resulta interesante de analizar a nivel organizacional, pues las primeras impresiones sobre colegas y líderes pueden establecer pensamientos y actitudes que tenderán a fortalecer o debilitar relaciones y, por ende, el clima de la organización.

3.1.2 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico resulta determinante dado que permite reconocer la situación de la organización y las maneras en que se debe proceder para efectuar acciones correctivas óptimas para generar un clima organizacional apto para los colaboradores. Rodríguez (2005) establece que el diagnóstico organizacional constituye una descripción; lo cual alude a una explicación efectuada por un observador sobre el operar de una organización determinada, y que dicha explicación debe dar cuenta de forma adecuada del funcionamiento organizacional descrito en términos de procesos organizacionales, pero también aludiendo a que las explicaciones de los involucrados acerca de la organización, su estar y su actuar en ella, forman parte del objeto de estudio. El autor también brinda una aproximación acerca del diagnóstico del clima

organizacional, considerando que, pese a que tanto las tasas de ausentismo y la alta rotación de personal sirven para dar una aproximación sobre un mal clima organizacional, dichos indicadores no se deben asumir como la conclusión definitiva al respecto.

García (2009) menciona que la medición inicial del clima organizacional mediante instrumentos orienta el diagnóstico sobre la percepción y actitudes de los colaboradores frente al clima organizacional según la orientación que determine el investigador de modo que se identifiquen aspectos de carácter formal e informal que describen la organización y que producen actitudes y percepciones en los colaboradores, que por supuesto condicionan la motivación y la eficiencia de los colaboradores, esto teniendo como fin último la posibilidad de generar estrategias y acciones correctivas para aumentar eficiencia y cumplimiento de metas. Brunet (1987) alude a que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima organizacional es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta la facilidad de presentarle al encuestado la posibilidad de acceder a la indicación de hechos particulares que surgen en la organización sobre los cuales se indica si existe acuerdo o no. El autor también indica que estos cuestionarios y sus consignas exigen que los encuestados, evalúen el clima organizacional en función de los objetivos de convenir la situación real, y la situación ideal. En general, se entiende que la medición con apoyo de instrumentos permite conocer la manera en que perciben desde los colaboradores la situación de su organización, pero también percibiendo la manera en que idealmente pretenden que funcione su clima organizacional mediante la subjetividad asociada a su ser individual.

Rodríguez (2005) coincide en que el clima de la organización es un complejo en el que intervienen múltiples factores tales como el contexto social, las condiciones físicas, la estructura, valores, normas, etc. Dichos factores deben asumirse desde una perspectiva globalizante, traducida en las percepciones que de la organización tienen los miembros, de los que se recauda la información mediante cuestionarios estandarizados mediante los que se puede consultar a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas algunas de las variables señaladas.

En general, el diagnóstico dentro de las organizaciones sirve para conocer en mayor medida la situación que se pretende intervenir mediante acciones correctivas o estrategias enfocadas en dicha problemática. En el caso del clima organizacional, sirve para entender las maneras en que afectan el ambiente laboral a las percepciones, motivaciones o necesidades de los colaboradores, y las formas en que estos reaccionan ante los estímulos que se producen en el

constante contacto con su ambiente laboral. Otro de los aspectos más importantes en el diagnóstico de clima es el referente a los instrumentos de medición, pues pese a que en general el clima organizacional se puede percibir con el contacto directo con el ambiente, o mediante la observación, el instrumento que ha tenido mayor uso ha sido el basado en cuestionarios o encuestas dado que permiten la aproximación ante temas particulares del clima de la organización objeto de estudio. A continuación, se detallarán algunas de las herramientas de medición relevantes para llevar a cabo las investigaciones relacionadas con el clima organizacional.

3.1.2.1. CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER.

Este cuestionario se encuentra basado en algunas de las principales hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y en clima organizacional sobre la motivación y el comportamiento de sus miembros (Kolb, Rubien y McIntyre, 1985 citados en Bravo-Díaz, et al. 2018). Sus dimensiones estudiadas son las de estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad.

En general, el modelo de Litwin y Stringer pretende estudiar y analizar la caracterización completa de la influencia de los ambientes dentro de la organización y su afectación e incidencia en los factores motivacionales dentro de la organización para establecer la influencia organizacional en el colectivo que desarrolla sus actividades dentro de sí.

Las dimensiones que se estudian dentro del modelo de Litwin y Stringer son nueve, las cuales permiten profundizar sobre el clima que se encuentra determinado en las organizaciones, dado que son actores interactuantes que componen el clima. La Tabla 3 define a cada una de las dimensiones, y permite apreciar de mejor manera los aspectos que resultan relevantes para el estudio.

Tabla 3. Dimensiones del Clima organizacional de Litwin y Stinger.

Dimensión	Definición
Estructura	Representación de la percepción de las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan los colaboradores en el desarrollo de sus labores.
Responsabilidad	Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su

	autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. En general, este consiste en la medida que los miembros asumen el liderazgo de su puesto, sin la necesidad de una supervisión constante.
Recompensa	Retribución percibida por los miembros por el desarrollo de las actividades.
Desafío	Sentimiento de los individuos acerca de los desafíos que se presentan durante su labor.
Relaciones	Percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
Cooperación	Colaboración entre miembros, énfasis en apoyo mutuo para el establecimiento de la cooperación.
Estándares	Percepción acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento
Conflicto	Percepción de los miembros para enfrentar opiniones contrarias, y no temer en solucionar los problemas
Identidad	Sentimiento de pertenencia que se genera desde el colaborador a la organización

Fuente: adaptado de “*Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial*” por Díaz et, al. (2020)

3.1.2.2. CUESTIONARIO DE LIKERT

El cuestionario desarrollado por Likert permite entender de mejor manera el clima organizacional y las variables que lo condicionan. En este sentido, cobra una mayor relevancia la percepción que los colaboradores tienen de la organización, y por consiguiente el comportamiento que presentan los colaboradores en el pleno desarrollo de sus actividades se encuentra condicionado por las condiciones administrativas, pero también por las condiciones

laborales que cobran significancia según las percepciones, valores o motivaciones de los colaboradores (Dessler, 1976 citado en Bravo-Díaz, et al. 2018).

Garcia (2009) menciona que la herramienta utilizada por Likert se encuentra diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión donde resulta de relacionar dos instrumentos complementarios, siendo el primero que permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización de acuerdo a sus propias características organizativas y de actuación con la organización, y el segundo, que facilita la apreciación de las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la propia naturaleza del mismo.

La Tabla 4 proporciona una visión general acerca de la consideración de los tipos de clima organizacional que considera Likert.

Tabla 4. Tipos de Clima Organizacional de Likert.

Sistema	Características
Sistema I: Autoritarismo Explotador	- Presencia de desconfianza hacia los colaboradores. - Toma de decisiones y planteamiento de objetos exclusivos de la dirección - Trabajo basado en amenazas, castigos, etc. - La comunicación consiste solo en cumplir órdenes.
Sistema II: Autoritarismo Paternalista	- Condescendencia en los colaboradores - Algunas decisiones son tomadas en niveles tácticos u operativos - Recompensas y a veces castigos para motivar a las personas.
Sistema III: Consultivo	- Buen nivel de confianza en los colaboradores - Aval para participar en la toma de decisiones - Clima dinámico y oportuno para trabajar con base en la consecución de objetivos

Sistema IV: Participación en Grupo	- Total confianza en los colaboradores - La toma de decisiones es repartida en todos los niveles - Empoderamiento y motivación al medir el rendimiento por logro de metas, mejoramiento y nuevas responsabilidades.
------------------------------------	---

Fuente: adaptado de: *“Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos”* Por Bravo, et al. (2018)

García (2009) define a su vez que los sistemas de gestión se dividen en cuatro grupos, siendo que los dos primeros corresponden a un clima cerrado donde impera la rigidez de la estructura, y que, por otro lado, tanto el III y IV corresponden a una visión mucho más flexible acerca del clima, lo que representa una mayor favorabilidad dentro de la organización. García (2009) establece que para Likert el estudio es multidimensional, y que se encuentra compuesto por ocho dimensiones que le dan profundidad al estudio siendo las siguientes; Métodos de mando, Fuerzas de Motivación, Procesos de Comunicación, Influencia, Toma de Decisiones, Planificación, Control y Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

3.1.2.4. MODELO DE FERNANDO TORO: ENCUESTA ECO

El instrumento desarrollado por Fernando Toro se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a las condiciones de trabajo, no por las condiciones, sino por el concepto y la imagen que proyectan en ellas al estar influenciados por las actuaciones de otras personas. Esta encuesta busca evaluar alrededor de 49 ítems determinados en varios factores, los cuales son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (responsabilidad, cooperación y respeto) (García, 2009).

El instrumento basa su medición en la escala de Likert, pues asigna un punto de acuerdo a la percepción propia que tengan los miembros al determinar un puntaje en la escala, donde 0 representa que no está para nada de acuerdo, hasta 5, que representa que está totalmente de acuerdo.

3.1.2.5. MODELO HERNAN ALVAREZ LONDOÑO

El profesor de la Universidad del Valle, Hernán Álvarez Londoño desarrolló un modelo para la evaluación de clima organizacional que permite al encuestado dar su opinión al respecto de 24 factores incidentes en el clima organizacional, con una valoración de 1 a 10, donde 1 es el más bajo, y 10, corresponde al clima plenamente gratificante. Este diagnóstico a su vez, permite que los encuestados amplíen sus respuestas en las consideraciones de los factores que no representan la plena gratificación, permitiendo indagar en las posibles causas por la que el factor no es el ideal en el clima organizacional, siendo un elemento relevante, pues también nutre la contribución recíproca a la mejora del clima desde la propia óptica del encuestado, sus perspectivas y motivaciones (García, 2009).

Álvarez (1993), define a los factores determinantes del clima organizacional como diversos y numerosos, además de que varían de una organización a otra, dadas sus características propias; así mismo, la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden variar entre una situación poco gratificante para los individuos, y otra plenamente gratificante para ellos.

El modelo de Álvarez (1993) busca soluciones para el mejoramiento del clima organizacional y cuenta con dos características fundamentales para su desarrollo y entendimiento; la primera es que es un banco numeroso de factores interpersonales, físicos, y organizacionales. El investigador puede tomar los que considere necesarios para el desarrollo de su análisis; en segundo lugar, permite incluir nuevos factores, siempre y cuando mantenga la mecánica analítica que el modelo propone (Álvarez, 1993).

En la tabla 5, se observan los factores que componen el banco propuesto por Alvarez para evaluar la realidad del clima organizacional.

Tabla 5. Banco de Factores Determinantes del Clima Organizacional.

BANCO DE FACTORES DETERMINANTES	
<i>FACTOR</i>	<i>SUPUESTO</i>
1. Claridad organizacional	Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, políticas y estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones.

2. Estructura organizacional	Una estructura realmente medio, ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupo, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
3. Participación	La información oportuna en la organización, poder opinar libremente y tomar parte de las decisiones, mejor será el clima.
4. Instalaciones	Un ambiente físico agradable, estético, seguro y funcional, mejor será el clima organizacional.
5. Comportamiento sistemático	Conciencia clara 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, mejor será el clima organizacional.
6. Relación simbiótica	La percepción de compañerismo entre colaboradores de diferentes jerarquías propicia los diferentes aportes y funciones que buscan sacar provecho, mejor será el clima organizacional.
7. Liderazgo	Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
8. Consenso	Las diferentes decisiones que se toman en los

	diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación, de la imposición de quienes tienen en poder, mejor será el clima organizacional
9. Trabajo gratificante	Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén capacitadas para hacerlo), y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante.
10. Desarrollo personal	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
11. Elementos de trabajo	Si las personas tienen acceso a un entorno laboral que cuenta con las herramientas y recursos más avanzados y eficientes, podrán desempeñar sus tareas con mayor calidad y comodidad. Esto les permitirá tener una mejor alineación con las tendencias actuales, lo que les hará sentirse más satisfechos, fomentar su creatividad y productividad, contribuyendo a un mejor clima organizacional.
12. Relaciones interpersonales	Si las personas disponen de un entorno propicio para las interacciones, donde se fomente la libertad de expresión, justicia, la verdad, el respeto y la consideración hacia las diferentes formas de pensar, sentir y actuar, así como un apoyo y un trato digno y cordial. Generando un espacio donde las relaciones humanas sean

	verdaderamente significativas.
13. Buen servicio	Si las personas o áreas que dependen del trabajo de otros reciben un servicio de calidad, que cumpla con sus requerimientos y en el tiempo adecuado, las relaciones entre ellas mejorarán, lo que aumentará la efectividad de la organización y favorecerá un clima organizacional más positivo.
14. Solución de conflicto	Si los conflictos que surgen entre individuos o grupos se abordan y resuelven de manera oportuna, en lugar de ser ignorados, buscando soluciones que satisfagan a todas las partes y fomenten la cercanía, el clima organizacional será más favorable.
15. Expresión informal positiva	Si dentro de la formalidad necesaria en la organización, las personas y grupos tienen la oportunidad de expresarse de manera informal y positiva, se generará un ambiente de camaradería, mayor agilidad en los procesos y un clima organizacional más saludable.
16. Estabilidad laboral	Si la organización proporciona a sus miembros un nivel significativo de estabilidad laboral, lo que les brinda la tranquilidad necesaria para realizar su trabajo sin la preocupación de un despido inesperado, el clima organizacional será más positivo.
17. Valoración	Si se reconoce y valora a las personas que son creativas y que realizan su trabajo con calidad y a tiempo, destacándose o incentivándolos de

	alguna manera, el clima organizacional mejorará.
18. Salario	Si el salario que reciben las personas es una compensación justa por su trabajo y se ajusta a las mejoras en las condiciones económicas de la organización, el clima organizacional será más favorable.
19. Agilidad	Si se simplifican y reducen las normas, procedimientos, manuales y controles a lo estrictamente necesario para facilitar el trabajo de las personas y los procesos, el clima organizacional será más positivo.
20. Evaluación de desempeño	Si los sistemas de evaluación del desempeño son justos, objetivos, oportunos y constructivos, en lugar de ser meramente representativos, el clima organizacional se verá beneficiado.
21. Feedback	Si las personas y grupos tienen la oportunidad de recibir, con cierta frecuencia, comentarios respetuosos sobre su comportamiento, lo que les permita decidir si mantenerlo o modificarlo según la percepción de los demás, sus relaciones mejorarán y el clima organizacional será más positivo.
22. Selección de personal	Si la organización elige a personas que, además de tener el talento necesario para sus funciones, destacan por su calidad humana, el clima organizacional será más favorable.
24. Inducción	Si desde el momento en que se unen a la

	organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y la inducción les permite integrarse rápidamente y conocer a fondo la organización y su puesto, el clima organizacional mejorará.
25. Imagen de la organización	Si los miembros de la organización tienen una percepción positiva de la misma, el clima organizacional será más saludable.

Fuente: adaptado de “*Modelo de medición de clima organizacional Hernan Alvarez Londoño*”
Por Alvarez (1993).

3.1.2.6. INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE MÓNICA GARCÍA Y ÁLVARO ZAPATA

García (2009) define el modelo como una actualización, adaptación y complementación del elaborado por Álvarez, y es que este modelo, desarrollado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata en 2008, tiene como objetivo identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, además de sus causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones para determinar un plan de mejoramiento acorde a las necesidades identificadas.

El instrumento, como ya se ha mencionado, extiende lo aplicado por Álvarez (1993), dado que consta de 27 dimensiones tales como: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación de Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida - Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información. (García, 2009)

El instrumento en cuestión permite la obtención de perfil diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización, combinando dicho diagnóstico con la estadística que permite entender las posibilidades de mejora de los distintos factores que se evalúan en el modelo para

gestionar una mayor aplicabilidad y puntualizar en factores críticos de desarrollo en la organización. (García, 2009)

En general, la presente asesoría se centrará en el uso fundamental del modelo establecido por los docentes Álvaro Zapata y Mónica García, dado que consolidan una mayor amplitud y aplicabilidad en distintas organizaciones, y que puntualmente en una agencia de viajes, se pueden obtener múltiples beneficios de cara al compromiso de los colaboradores al evaluar factores que otros autores no han considerado. En general, al aplicar el modelo de los profesores Zapata y García, se desea obtener una visión mucho más detallada sobre las cuestiones inherentes a los colaboradores de la agencia, para lograr no solo entender las motivaciones e ideas que tienen en su entorno laboral, sino que también para poder desarrollar un plan de mejoramiento efectivo y con notable aplicación en el sector en la ciudad de Cali.

A continuación, en la Tabla 6 se presentan de manera resumida las dimensiones que contiene el instrumento.

Tabla 6. Instrumento Mónica García y Álvaro Zapata

NRO.	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
1.	MISIÓN	Propósito fundamental que guía el actuar de la organización
2.	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	Hace referencia al direccionamiento estratégico de la organización que orienta las acciones de mejora
3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Esquema formal que construye las jerarquías, la relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión, entre otras variables que permiten o no la integración de los individuos y los procesos
4.	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	Nivel de identidad de los colaboradores con su trabajo y con la organización, la participación activa y la relación entre su autoestima y su desempeño laboral
5.	INFRAESTRUCTURA	Instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización
6.	COMPENSACIÓN	Todo aquello que el colaborador recibe a cambio de su trabajo, por ejemplo; salario, bonificaciones, incentivos, subsidios, entre otros.

7.	LIDERAZGO	Influir, apoyar y coordinar a los individuos para que trabajen motivados y cumplan con los objetivos laborales.
8.	RELACIONES INTERPERSONALES	Grupo de vínculo que establecen los colaboradores con el resto de individuos, con los cuales se trabaja en pro de una meta definida y crean lazos interpersonales.
9.	ÉTICA	Parte explícita de la cultura y se define como las reglas para las relaciones entre los individuos involucrados y los valores de la organización
10.	NORMAS	Reglas que guían la conducta de los individuos en la organización previamente aceptada y aplicadas.
11.	GRUPOS INFORMALES	Vínculos que no están definidas ni tiene una estructura formal dentro de la empresa, formados por voluntad y por la necesidad de los individuos de relaciones sociales más allá de lo laboral
12.	IDENTIDAD	Hace referencia a la proyección que establece la organización sobre los colaboradores y sus clientes, o público general. En este aspecto es importante el análisis de la misión, visión, valores, la cultura y la percepción que se tiene sobre la imagen de la organización.
13.	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Son las acciones determinantes para el establecimiento del consenso con el fin de hallar comportamientos civilizados y que mitiguen la existencia del conflicto al interior de la organización.
14.	INFORMACIÓN	Conocimiento enviado o recibido sobre acontecimientos o situaciones que involucren a la organización
15.	AUTOEVALUACIÓN	Valoración individual y colectiva, consciente y voluntaria sobre cómo ha aportado positiva o negativamente a la organización, sobre la calidad del trabajo y cumplimiento de objetivos
16.	LIBRE ASOCIACIÓN	Es el derecho que establece que los colaboradores puedan pertenecer a otras organizaciones formales de su elección, sin la necesidad de tener una autorización previa.
17.	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	Hace referencia al reconocimiento y evaluación de factores que hacen parte del ambiente en el sitio de

		trabajo, y que pueden afectar las condiciones o eficiencia del colaborador
18.	TRABAJO EN EQUIPO	Este aspecto abarca la definición de grupos formales constituidos para atender las necesidades y objetivos de la organización. Esto depende de la integración de los colaboradores en aras del alcance de los objetivos
19.	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Es el conjunto de actividades que componen la actividad de la organización. En su conjunto, estas pasan por el proceso de transformación del que se sustrae el valor que se verá reflejado en los clientes internos y externos.
20.	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Es definido como la orientación que se brinda a los colaboradores de nuevo ingreso, o que en su defecto se adhieren a una nueva área, para transferirles el conocimiento referente a su proceso.
21.	SOCIALIZACIÓN	Hace referencia a la información que se brinda al colaborador acerca de los cambios, porvenir para poder afrontar de manera grata la adaptación.
22.	COOPERACIÓN	Colaboración activa de los individuos que se asocian para contribuir en el desarrollo de los objetivos mediante la alineación de sus habilidades y conocimientos.
23.	RECONOCIMIENTO	Distinción que se le da al colaborador por sus buenas prácticas o por un buen trabajo dentro de la organización. De esta manera se incentiva al trabajador en enfatizar sobre sus habilidades.
24.	MOTIVACIÓN	Actividades de apoyo que propicia la organización para generar una relación recíproca de compromiso para esforzarse por un mejor desempeño.
25.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Valoración del rendimiento de los colaboradores. Esta comprende también las estrategias con las que se pretende incentivar la solución a los problemas, así como para incentivar a los colaboradores.
26.	DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	Es la actividad en las que se incentiva el desarrollo de las diversas facetas del colaborador al ser percibido como individuo en constante evolución, que desea alcanzar escalas que lo satisfagan, y lo hagan gozar del éxito.

27.	BALANCE VIDA Y TRABAJO	Es definido como la armonía entre las dos facetas del colaborador, las cuales no necesariamente deben interferir una sobre otra, sino que deben actuar como un equilibrio, en donde se determinan prioridades según la visión del colaborador, sin descuidar ninguna de sus dos facetas.
-----	------------------------	--

Fuente: adaptado de “*Instrumento de diagnóstico de clima organizacional*” Por García. M y Zapata D., A (2008).

El marco teórico presentado destaca la importancia del clima organizacional como uno de los factores claves para el desempeño laboral y el desarrollo de las estrategias de mejora dentro de las organizaciones. Factores como la motivación y la percepción son temas centrales dentro del clima dado que influyen directamente en las formas en que cada uno de los colaboradores conciben las necesidades de la organización de presentar estrategias para gestionar de mejor manera la influencia de dichos aspectos.

Este apartado también consistió en una revisión temporal sobre las maneras en que se ha abordado desde las escuelas de pensamiento la construcción de la medición del clima organizacional, así como definiciones clave como la motivación y su relación con la productividad, dotando de una visión antropocéntrica a las formas en que se van a gestar las organizaciones.

Finalmente, el marco teórico ha permitido revisar las formas en que el diagnóstico de clima organizacional es una herramienta importante para evaluar el estado de la organización, además de revisar diversos instrumentos de clima organizacional sobre los que se puede desarrollar la medición, y se puede ajustar según las necesidades de quien lo aplique.

A continuación, se hará revisión a diversos artículos o en su defecto investigaciones desarrolladas en las que interviene el clima organizacional y su enfoque en agencias de viaje, empresas del sector turístico, o en su defecto organizaciones de servicios que servirán como nociones para el planteamiento dentro de la presente asesoría.

3.2. ESTADO DEL ARTE

A lo largo de la presente revisión de literatura, se abordarán las diversas líneas de investigación que han explorado la relación entre el clima organizacional y los resultados en las agencias de viajes. De esta manera, se van a considerar las mejores prácticas planteadas en la literatura que pueden ser implementadas para mejorar el clima organizacional dentro de las organizaciones del sector, así como examinar la posibilidad de abordar dinámicas no estudiadas. Lo anterior permitirá integrar hallazgos de investigaciones previas, y a su vez contribuir al desarrollo de un marco conceptual que guiará a la implementación de un plan de mejoramiento adaptado a las necesidades de las organizaciones del sector.

3.2.1. NACIONALES

Para brindar una noción cercana acerca del estudio de clima organizacional en el sector ha optado por analizar desde el aspecto nacional, pues comparte una realidad similar a lo que pretende en la agencia de viajes a la que se le desarrollará el diagnóstico y el desarrollo del plan de mejoramiento. En la siguiente compilación obtendrá la perspectiva desde el estudio en agencias nacionales, o que en su defecto tienen actividades dentro del territorio nacional.

3.2.1.1. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AVIATUR S.A.

Calderon y Vargas (2020) llevaron a cabo la medición del clima y la cultura organizacional en una de las agencias de viajes más grandes en Colombia como lo es Aviatur, denominado como *“Propuesta de Mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional de la Empresa Aviatur S.A., Área de Operaciones”*, donde analizaron a la organización líder en el sector, específicamente a su área de operaciones mediante un ejercicio de observación de los comportamientos y percepciones de los colaboradores, apoyados en el cuestionario de Likert.

Tabla 7. Resumen de “Propuesta de Mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional de la Empresa Aviatur S.A, Área de Operaciones”

ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJES	
TÍTULO	Propuesta de Mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional de la Empresa Aviatur S.A, Área de Operaciones
AUTOR(ES)	Sara Inés Calderón Suárez Y María Fernanda Vargas Olarte
FECHA DE PUBLICACIÓN	2020
OBJETIVO	Realizar una propuesta de mejora para el área de operaciones de la empresa Aviatur S.A, que permita fortalecer y mejorar el clima, y la cultura organizacional.
POBLACIÓN Y MUESTRA	• Población Total: 4,500 colaboradores a nivel nacional en 265 oficinas. • Muestra: 100 colaboradores del área de operaciones en 91 oficinas de Bogotá, representando el 34.3% de la población. • Tamaño de la Muestra: 76 encuestas necesarias, se aplicaron 79 encuestas totales (confiabilidad del 95%).
METODOLOGÍA	Estudio de metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) derivado de un caso de investigación-acción participativa. Incluye: • Observación • Encuestas • Entrevistas expertas
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	1. Observación: Recolección de datos a través de los sentidos. 2. Entrevista Experta: Obtención de información espontánea mediante preguntas estructuradas. 3. Encuesta: Formulario estructurado con preguntas para recopilar datos escritos
FACTORES	Para este estudio se seleccionaron 7 factores determinantes para la construcción de la encuesta: • Identificación y pertenencia con la organización. • Comunicación interna • Trabajo en equipo • Liderazgo • Condiciones generales y particulares de trabajo • Oportunidades de crecimiento y retribución interna • Retribución

RESULTADOS	• Entrevistas: ◦ Déficit en relaciones interpersonales y comunicación vertical. ◦ Falta de estrategias para mejorar relaciones y conflictos manejados individualmente. ◦ Presencia de colaboradores antiguos que dificultan cambios culturales. • Encuestas: ◦ Inconformidad general con la percepción de la organización. ◦ Sentimiento de respaldo de superiores, pero conflictos en la labor diaria.
CONCLUSIONES	• Estructura organizacional, jerárquica y burocrática limita la participación de colaboradores. • Clima organizacional insatisfactorio, caracterizado por estrés y descontento. • Baja identificación de colaboradores con la organización y deficiente comunicación interna. • Liderazgo autoritario sin reconocimiento ni apoyo al desarrollo de colaboradores. • Necesidad de programas que fortalezcan relaciones humanas y comunicación entre departamentos. • Importancia de permitir a los líderes tomar decisiones que impacten sus áreas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Calderón y Vargas (2020).

Es importante destacar que en esta investigación se consideraron varios factores claves para establecer áreas de mejora de la organización. No obstante, también es crucial considerar que estos factores no están fundamentados en ninguna herramienta previamente analizada para la evaluación del clima organizacional, sino que fueron escogidas a través del diagnóstico previo de los autores de dicha asesoría en entrevistas con algunos integrantes de la organización.

Se consideró para la presente asesoría, ya que es una noción inicial acerca de lo que es presentado en organizaciones del sector, y las maneras en que puede construirse un plan de acción desde el análisis del área de operaciones, así como del estudio que se puede sustraer de la investigación aplicada.

3.2.1.2. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OFICINA KURT HAHN COLOMBIA

Cetina y Suárez (2023), realizaron un diagnóstico de clima organizacional en la oficina de Kurt Hahn en Colombia, la cual titularon como “*Diagnóstico Del Clima Organizacional Oficina Kurt Hahn Colombia*”, en el estudio se centraron en evaluar las dimensiones del clima organizacional de la empresa, asegurando la participación del 100% de los colaboradores. A través de una metodología que combina enfoques cuantitativos y cualitativos que permitieron identificar los puntos que requieren atención por parte de la organización.

Tabla 8. Resumen de “*Diagnóstico Del Clima Organizacional Oficina Kurt Hahn Colombia*” por Cetina y Suárez (2023)

ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJES	
TÍTULO	Diagnóstico Del Clima Organizacional Oficina Kurt Hahn Colombia
AUTOR(ES)	Yuri Katherine Cetina Suárez Y Reiner Fabián Suárez Puerres
FECHA DE PUBLICACIÓN	2023
OBJETIVO	Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en la oficina de Kurt Hahn Colombia
POBLACIÓN Y MUESTRA	Población finita de 80 colaboradores, donde se aseguró la participación del 100% de los colaboradores.
VARIABLES	1. Colaboración de otros departamentos 2. Ambiente de trabajo 3. Información suficiente de la empresa 4. Comunicación interna 5. Seguridad y salud 6. Materiales y recursos 7. Condiciones externas en el desempeño laboral 8. Autonomía para desarrollar el trabajo 9. Desarrollo profesional 10. Formación para actualizar el trabajo 11. Planes de formación de la empresa 12. Preocupación por el clima organizacional 13. Respeto de la diversidad 14. Preocupación por conocer las necesidades

METODOLOGÍA	Uso de investigación experimental, cuantitativa y cualitativa. Con distinción sobre las fases de desarrollo de los objetivos distribuidos de la siguiente manera: 1. Identificación de la idea 2. Planteamiento del problema 3. Revisión teórica 4. Presentación perspectiva del estudio 5. Desarrollo del diseño de investigación e implementación de estrategias.
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	Para recolección de datos se usó la encuesta mediante Google Forms. Para el procesamiento de los datos se usó la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE)
RESULTADOS	El diagnóstico mediante la matriz MEFE arrojó un resultado de 2.19 indicando que es una organización competitiva en su sector. El diagnóstico mediante la matriz MEFI obtuvo un resultado de 2.82, indicando una percepción fuerte entre los colaboradores, aunque con áreas de mejora en las que resaltan: • Preocupación por conocer las necesidades. • Respeto por la diversidad. • Autonomía para desarrollar el trabajo. • Desarrollo profesional • Seguridad y salud de los colaboradores. • Suficiencia en materiales y recursos. • Comunicación interna • Fomentar espacios de diálogo entre colaboradores y jefes inmediatos. • Cumplimiento de normas de seguridad y salud con 69 respuestas satisfactorias. • Disponibilidad de materiales y recursos con 52 respuestas satisfactorias.
CONCLUSIONES	Los diagnósticos, pese a arrojar resultados en los que representa sus fortalezas, sigue teniendo la necesidad de incidir en lo relacionado con los factores del clima organizacional, donde se debe garantizar los espacios de diálogo entre colaboradores y jefes inmediatos para focalizar la atención en el desempeño. Los autores sugieren que para contrarrestar la insatisfacción de no tener la sensación de desarrollo profesional por parte de los colaboradores se pueden implementar programas de estímulos académicos con cursos complementarios afines a cada profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cetina y Suárez (2023).

La investigación realizada por Cetina y Suarez (2023), nos permite identificar variables que se sugieren para el estudio en la agencia de viajes, siendo el más relevante el que en la

investigación realizada por las autoras han decidido evaluar la autonomía como una de sus dimensiones relevantes.

Bajo el contexto de la agencia de viajes, nos permite evaluar la percepción sobre la autonomía en los colaboradores de la organización, y en la forma en que entienden su trabajo al concebirse desde una modalidad remota, o bajo una modalidad tradicional de asistencia presencial en la oficina.

Además, es un estudio que se ha desarrollado en una agencia de viajes distinta a la que aborda en el presente documento, pero que nos sirve como noción acerca de las maneras de evaluar las distintas agencias del sector, y los enfoques que son diferentes pero significativos y ajustables a las necesidades del estudio.

3.2.1.3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES AGENTUR.

Castañeda y Ríos (2018) realizaron un estudio titulado “Clima Organizacional y su Incidencia desde la Gestión del Talento Humano al Desarrollo Humano, Organizacional y Social en la Agencia de Viajes Agentur de la Ciudad de Manizales”. Este diagnóstico se centró en evaluar el clima organizacional de Viajes Agentur en Manizales, con el objetivo de desarrollar un plan de intervención que impacte en su desarrollo humano y organizacional. La investigación incluyó una muestra de 20 colaboradores, con un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo, mediante una encuesta de 10 preguntas con escala tipo Likert.

Tabla 9. Resumen de “Clima Organizacional Y Su Incidencia Desde La Gerencia De Talento Humano Al Desarrollo Humano, Organizacional Y Social En La Empresa De Viajes Agentur De La Ciudad De Manizales” Por Castañeda y Ríos (2018)

ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJES	
TÍTULO	“Clima Organizacional Y Su Incidencia Desde La Gerencia De Talento Humano Al Desarrollo Humano, Organizacional Y Social En La Empresa De Viajes Agentur De La Ciudad De Manizales”
AUTOR(ES)	Carolina Castañeda Osorio y Diana Lorena Ríos Patiño
FECHA DE PUBLICACIÓN	2018

OBJETIVO	Realizar un estudio diagnóstico de clima organizacional y plan de intervención en la organización de Viajes Agentur Manizales, que incide en su Desarrollo Humano, Organizacional y Social desde la gerencia de talento humano
POBLACIÓN Y MUESTRA	Población total: 50 personas divididas entre las sedes Medellín y Pereira. Muestra: 20 colaboradores con edades entre los 22 y 45 años de edad de ambos géneros, donde en un 70% prevalecen las mujeres cabezas de familia.
VARIABLES	• Clima Organizacional • Liderazgo • Motivación
METODOLOGÍA	Desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, además de ser realizada mediante el diseño descriptivo, que encaja a ambas investigaciones, tanto la cualitativa y la cuantitativa.
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	Recolección mediante el uso de encuesta diseñada por el equipo investigativo, donde la encuesta tiene un total de 10 preguntas, con tipo de respuesta cerrada a través de la escala tipo Likert.
RESULTADOS	La percepción de los colaboradores de la agencia identifica que los jefes ejercen el liderazgo ocasionalmente, y lo consideran como una cualidad esencial para obtener un buen clima organizacional. Además, el instrumento evidencio que los jefes o directores pocas veces tienen en cuenta las opiniones de sus colaboradores, pero a su vez consideran un trato justo.
CONCLUSIONES	En general, el análisis de las variables determinadas revela que son factores cruciales para el desempeño de los colaboradores. Los colaboradores, al no sentir que su opinión tenga una relevancia, lo perciben como falta de respeto por parte de sus jefes, y esto se traduce en menor productividad. Se sugiere, por parte de los autores, que cambien la mentalidad de los líderes para llevar a equipos de trabajo más efectivos por medio de un liderazgo que fomente la comunicación, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Castañeda y Ríos (2018)

Los resultados mostraron que los colaboradores perciben un liderazgo ocasional por parte de sus jefes, considerándolo fundamental para un buen clima organizacional. Sin embargo, se evidenció que los directores rara vez consideran las opiniones de sus colaboradores, lo que puede verse como una falta de respeto y afectar la productividad. Los autores sugieren que los

líderes deberían adoptar un enfoque que fomente la comunicación, el compromiso y el sentido de pertenencia en sus equipos de trabajo.

Para el desarrollo de la presente asesoría se sustrae la situación similar con la que vive la agencia de viajes del presente documento dado que la sensación al interior por parte de los colaboradores es que no percibe que exista una importancia sobre las opiniones de los colaboradores, sino que centralizan las decisiones al punto de solo darlas a conocer cuando ya están tomadas. En general, la forma en que aborda el tema va a resultar significativo para reconocer las maneras en que puede implementar una mejora dentro de la agencia analizada.

3.2.1.3. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MODALIDAD DE TELETRABAJO PARA EMPRESA DE CONTENIDOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS

Casas (2020) realizó un diagnóstico de clima organizacional en la empresa Pearson Colombia, titulada “*Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos*”. En este estudio se evaluaron las dimensiones claves del clima organizacional, considerando la implementación del teletrabajo desde 2016. La investigación incluyó tanto colaboradores en modalidad de teletrabajo autónomo como suplementario, utilizando un enfoque descriptivo y el instrumento de medición del Clima Organizacional para Empresas Colombianas (IMCOC) para identificar percepciones y áreas de mejora.

El estudio evidenció diferencias en las percepciones de los colaboradores según la modalidad de teletrabajo, destacando oportunidades para fortalecer la comunicación y mejorar las habilidades de liderazgo en la empresa.

Tabla 10. Resumen de “Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos” Por Casas Piñeros (2020)

ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES CON TELETRABAJO	
TÍTULO	“Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para la empresa de contenidos y servicios educativos”

AUTOR(ES)	Lenny Johana Casas Piñeros
FECHA DE PUBLICACIÓN	2020
OBJETIVO	Diseñar una propuesta de intervención enfocada a la medición y mejoramiento del clima organizacional en modalidad de teletrabajo en organización de contenidos y soluciones educativas en Colombia
POBLACIÓN Y MUESTRA	Población total: Colaboradores de Pearson Colombia, quienes trabajan bajo modalidades de teletrabajo autónomo y suplementario. Muestra: Incluye colaboradores de diversas ciudades, destacando una interacción limitada entre colegas debido a la ausencia de oficinas físicas en algunos lugares.
DIMENSIONES	• Objetivos • Cooperación • Liderazgo • Toma de decisiones • Relaciones • Motivación • Control
METODOLOGÍA	Investigación basada en un enfoque exploratorio-descriptivo, utilizando el instrumento de medición de clima organizacional de empresas Colombiana (IMCOC). Se realizaron análisis por dimensiones y tipo de teletrabajo, combinando diagnósticos cualitativos y cuantitativos
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	• IMCOC (Instrumento de medición de clima organizacional para empresas colombianas). • Encuestas aplicadas a los colaboradores para evaluar las dimensiones claves
RESULTADOS	Los colaboradores con teletrabajo autónomo reportaron mayor percepción de autonomía y menos conexión interpersonal, por otro lado, el teletrabajo suplementario permitió más interacción social, pero mostró retos en el manejo del tiempo y la conciliación. Se identificaron puntos críticos en: la necesidad de fortalecer relaciones interpersonales, mejorar la percepción de estabilidad laboral y posibilidades de desarrollo, incrementar la comunicación directa entre líderes y colaboradores.
CONCLUSIONES	En general, esta modalidad de trabajo tiene incidencia en la productividad y genera desafíos como el aislamiento y la falta de cohesión grupal. La autora plantea que se debe fortalecer programas de intervención y seguimiento a nuevos colaboradores, también implementar

	estrategias de retroalimentación para mejorar la percepción sobre ascenso y calidad de salarios y reforzar habilidades de liderazgo a través de formación específica.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Casas (2020).

El diagnóstico y propuesta de intervención en la organización de contenidos y servicios educativos sirve como referencia para abarcar la forma en que se asume el estudio del teletrabajo en una organización de servicios, aspecto que resulta relevante para estudiar también a los colaboradores que trabajan desde su hogar, y las formas en que adaptan a la autonomía laboral, pero sin dejar de lado que existe presión por los resultados y por la atención ante las cuentas corporativas.

A su vez, plantea una visión interesante sobre las formas en que se puede realizar el teletrabajo suplementario, y que puede servir como una noción inicial acerca de las modalidades que se pueden desarrollar dentro de las agencias de viajes y su atención a cuentas corporativas u otras áreas distintas a la vacacional, la cual exige una atención presencial.

3.2.1.4. INFLUENCIA DEL HOME OFFICE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA EN BOGOTÁ

Fuentes y Libos (2022) desarrollaron un estudio sobre la influencia del home office en el clima organizacional de una empresa de servicios en la ciudad de Bogotá después de la pandemia en 2020, para analizar las maneras en que se han transformado las dinámicas organizacionales sobre la gestión del recurso humano. Desarrollaron una investigación cuantitativa en la que analizaron el impacto del home office en distintos ámbitos organizacionales.

Tabla 11. Resumen de “Percepción de la Influencia del Home Office en el Clima Organizacional de Empresas de Servicio de Bogotá” Por Fuentes y Libos (2022).

ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES CON TELETRABAJO	
TÍTULO	Percepción de la Influencia del Home Office en el Clima Organizacional de Empresas de Servicio de Bogotá
AUTOR(ES)	José Alberto Fuentes y Melanie Libos Molina

FECHA DE PUBLICACIÓN	2022
OBJETIVO	Determinar cómo ha incidido la adopción del home office, ocasionado por la pandemia Covid - 19, en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá
POBLACIÓN Y MUESTRA	La población se extrajo de 1'542.000 habitantes de la ciudad de Bogotá, donde se obtuvo 385 encuestas a realizar con un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95% y una distribución del 50%
DIMENSIONES	• Traslado del trabajo al hogar • Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización • Horario e intensidad laboral • Flexibilidad horaria • Concentración • Espacios de procrastinación • Productividad en labores a desempeñar • Interacción con compañeros de trabajo • Inestabilidad emocional • Síntomas de inestabilidad emocional • Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental • Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental • Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo • Resultado con la existencia de una figura de liderazgo • Reconocimiento por la empresa
METODOLOGÍA	Investigación cuantitativa mediante encuesta para recopilar información, permitiendo así definir variables psicográficas que permiten responder al entendimiento de la incidencia de la adopción del home office.
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	Apoyo en la encuesta para obtención de datos, con los resultados obtenidos se aplica análisis univariado y bivariado.
RESULTADOS	La mayoría de personas que aplicaron el instrumento estuvieron de acuerdo en que el home office proporciona mayor flexibilidad horaria, mayor concentración, y mayor productividad, pero reduciendo la interacción social con sus compañeros de trabajo.
CONCLUSIONES	El impacto del home office se da en distintos ámbitos organizacionales y en la implementación de estrategias de bienestar, además de que es fundamental el estudio de la integración de

	aspectos que inciden en la implementación del home office desde el marketing interno para la gestión de recursos humanos.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Fuentes y Libos (2022).

Para el desarrollo de la investigación, el trabajo de Fuentes y Libos (2022), aborda variables que resultan determinantes para darle una mayor visión a la medición de clima organizacional que se pretende desarrollar en capítulos posteriores. De esta manera alude a que las variables de flexibilidad y concentración, pero que se van a adaptar para poder evaluar a toda la organización.

Sirve como referencia también para evaluar el trabajo home office que se desarrolla por algunos colaboradores de la empresa.

También se permite evaluar el resto de variables, y compararlo con empresas de actividades similares, siendo interesante observar las prácticas que se desarrollan por fuera del sector turístico.

3.3. INTERNACIONALES

Para ofrecer una comprensión más amplia sobre el estudio de clima organizacional, se ha decidido analizar también estudios internacionales que reflejan realidades similares a las que enfrenta la agencia de viajes objeto de este diagnóstico. Esta perspectiva internacional permitirá identificar tendencias, prácticas efectivas y desafíos comunes que pueden ser relevantes para el desarrollo del plan de mejoramiento. En la siguiente compilación, se presentarán hallazgos de investigaciones realizadas en agencias de viajes a nivel global, así como en organizaciones que operan en el ámbito internacional, con el fin de enriquecer el análisis y proporcionar un marco comparativo que apoye la implementación de estrategias efectivas en el contexto local.

3.3.1. MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJE EN ESLOVENIA

Kaluža y Bojnec (2016) desarrollaron el estudio con el objetivo de examinar la relación entre el capital humano y el clima organizacional en las agencias de viajes, así como el impacto y el rendimiento de dichas agencias en el territorio esloveno.

Tabla 12. Resumen de “Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies” Por Kaluža y Bojnec (2016)

ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJES	
TÍTULO	“Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies”
AUTOR(ES)	Vojko Kaluža y Štefan Bojnec (2016)
FECHA DE PUBLICACIÓN	Junio de 2016
OBJETIVO	Examinar la relación entre el capital humano y el clima organizacional en las agencias de viajes, así como determinar el impacto de estas variables en el rendimiento exitoso de dichas agencias.
POBLACIÓN Y MUESTRA	La población del estudio está compuesta por colaboradores de agencias de viajes de Eslovenia. Encuesta enviada a 103 agencias y sus oficinas. Muestra de 336, que incluye a los propietarios, gerentes, líderes y colaboradores de estas agencias.
VARIABLES	Variables independientes: • Transferencia de conocimiento no estimulada • Capacitación en marketing • Capacitación en comunicaciones • Aplicación del conocimiento de la experiencia personal • Tiempo y tipo de capacitación • Transferencia de conocimiento en equipo • Almacenamiento de conocimiento • Adquisición de conocimiento • Aplicación del conocimiento Variables dependientes: • Relaciones internas • Liderazgo • Lealtad organizacional • Desarrollo profesional • Satisfacción y recompensas de los colaboradores • Capacitación y educación profesional.
METODOLOGÍA	Desarrollo de estudio cuantitativo basado en encuestas, entrevistas en profundidad y análisis de muestra mediante análisis descriptivo, factorial, análisis de componentes principales, regresión múltiple para el análisis de las relaciones causa y efecto entre las variables

	dependientes e independientes, además de modelado de ecuaciones estructurales para medir las relaciones causales.
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	• Encuestas que contenían preguntas relacionadas con las variables del capital humano y clima organizacional. • Entrevistas en profundidad para obtener información cualitativa. • Análisis estadístico mediante SPSS y AMOS.
RESULTADOS	• Se determinó una relación positiva entre el capital humano y el clima organizacional, esto significa que las variables de capital humano. • En el análisis de la regresión, se identificaron que varios coeficientes de la regresión fueron estadísticamente significativos, lo que tiene un efecto sobre el clima organizacional.
CONCLUSIONES	• El capital humano es crucial en la formación de un clima organizacional positivo en las agencias de viajes, pues sus habilidades, conocimientos y competencias son determinantes para crear un ambiente de trabajo positivo. • También se determina que la relación positiva entre las variables de capital humano y el clima organizacional, para plantear un mejoramiento del capital humano para mejorar el clima organizacional y obtener un mejor rendimiento en la organización • Las investigaciones futuras deben explorar a fondo las dinámicas entre el capital humano y otras variables organizacionales, así como el impacto a largo plazo de estas relaciones en el rendimiento de las agencias de viaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaluža y Bojnec (2016).

En general, el enfoque cuantitativo permitió obtener resultados que revelaron una relación positiva entre el capital humano y el clima organizacional, indicando que las variables de capital humano influyen significativamente en el ambiente de la organización, pretendiendo profundizar en futuras investigaciones en la influencia de las dinámicas del capital humano y otras variables organizacionales.

Para la asesoría realizada es importante tener en cuenta la obra de Kaluža y Bojnec (2016), pues establece una visión sobre las agencias de viajes internacionales que resulta determinante para

relacionar las prácticas que se pueden desarrollar sobre una agencia de viajes nacional. También es interesante hacer revisión sobre el manejo que hacen en la obra sobre variables como la capacitación y la transmisión del conocimiento.

3.3.2. ESTUDIO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOME OFFICE EN EMPRESA DE SERVICIOS EN PERÚ

El estudio se centra en la investigación acerca de cómo afecta el home office en el desempeño laboral de cada organizador dentro de las actividades de la empresa, así como aludiendo a perspectivas de diversos autores, las ventajas y desventajas de aplicar esta modalidad en una empresa, además de un estudio aplicado para entender si al menos en este caso, existe correlación entre las variables. En la Tabla 13 se ha detallado un resumen de la investigación.

Tabla 13. Resumen de “El home office y el desempeño laboral en empresa peruana de servicios digitales” Por Argandoña Arretea (2023)

ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJES	
TÍTULO	El home office y el desempeño laboral en empresa peruana de servicios digitales
AUTOR(ES)	Miguel Artemio Argandoña Arratea (2023)
FECHA DE PUBLICACIÓN	Octubre de 2023
OBJETIVO	Determinar la relación entre el home office y el desempeño laboral en una organización que brinda servicios digitales en la ciudad de Lima, Perú, con una población de encuestados significativa.
POBLACIÓN Y MUESTRA	La población y la muestra se compone de 115 colaboradores procedentes de todas las áreas de la empresa, por lo que se definió el 100% de la población.
VARIABLES	Variable Home Office desglosado en: • Flexibilidad laboral • Beneficio económico • Estrés laboral • Equipo tecnológico

METODOLOGÍA	Investigación de tipo cuantitativo, siendo no experimental y de alcance descriptivo, correlacional con corte transversal. Con método hipotético deductivo
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	Técnica de recolección de tipo aplicada, usando enfoque cuantitativo. Empleando método hipotético deductivo estructurando la variable Home Office.
RESULTADOS	El home office tiene influencia positiva sobre la percepción laboral y las maneras en que se gestiona la satisfacción, así como la relación en la mejoría del desempeño al eliminar variables que ralentizan el proceso parcial del trabajo.
CONCLUSIONES	El home office resulta como factor viable para las empresas de servicios, así como puede suponer un indicador de satisfacción laboral, pero esto debe ser tomado con precisión dado que necesitan ajustes donde se implementen factores relacionados con el modelo de trabajo híbrido.

Fuente: Elaboración propia a partir de Argandoña (2023).

Del estudio anterior se puede extraer la variable flexibilidad laboral, pues el enfoque de la organización es orientado al servicio con atención a cuentas corporativas, así como contar con un equipo que ejerce la modalidad de home office. Dicho lo anterior, se puede tener una noción inicial acerca de las maneras en que los colaboradores perciben la flexibilidad laboral, sus actividades, así como explorar las posibilidades que le pueden traer a la organización tener actividades con apoyo de esta modalidad.

3.3.3. “CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS: ADAPTACIÓN Y AMPLIACIÓN DE UN INSTRUMENTO” POR CHIANG VEGA ET AL. (2008).

Este estudio se centra en la adaptación de un instrumento ampliamente reconocido, con el objetivo de ajustarlo a las particularidades del sector servicios. Este estudio no solo busca evaluar con mayor precisión las percepciones y dinámicas laborales en este tipo de organizaciones, sino también incorporar nuevas dimensiones relevantes, que reflejen las necesidades del sector servicios.

El estudio destaca la importancia de herramientas diagnósticas confiables para identificar fortalezas y áreas de mejora en el clima organizacional. Además, contribuye al desarrollo de

estrategias que promuevan un ambiente laboral positivo, fomentando la productividad y el bienestar de los colaboradores. Este enfoque se alinea con la creciente necesidad de comprender cómo las variables organizacionales influyen en la competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector servicios.

Tabla 14. Resumen de “Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento” Por Chiang Vega et al. (2008).

ESTADO DEL ARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AGENCIAS DE VIAJES	
TÍTULO	“Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”
AUTOR(ES)	Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., y Nuñez Partido, A.
FECHA DE PUBLICACIÓN	2008
OBJETIVO	Adaptar y ampliar el instrumento de medición de clima organizacional desarrollado por Koys y Decottis (1991) para aplicarlo en empresas del sector servicios, asegurando su pertinencia en un contexto cultural y organizacional diferente.
POBLACIÓN Y MUESTRA	Colaboradores de organizaciones del sector servicios (no se especifica un número exacto)
VARIABLES	Las variables incluidas en la ampliación del instrumento son a partir del instrumento de Koys y Decottis (1991). - Liderazgo - Cohesión grupal - Presión laboral - Participación - Claridad organizacional - Apoyo - Reconocimiento - Toma de decisiones
METODOLOGÍA	- Tipo de estudio: Cuantitativo con enfoque en análisis factorial para validar las dimensiones originales y las ampliadas. - Herramienta estadística: Análisis factorial confirmatorio, medición de fiabilidad y consistencia interna.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS	• Cuestionario diseñado con base en el modelo original de Koys y Decottis (1991) adaptados a las características del sector servicios.
RESULTADOS	• Se identificaron ocho dimensiones claves que afectan el clima organizacional, incluyendo: Liderazgo, cohesión grupal y presión laboral. • El instrumento adaptado demostró ser confiable y válido para su aplicación en estudios de sector servicios.
CONCLUSIONES	• La adaptación del instrumento de Koys y Decottis enriquecieron la herramienta al incorporar variables relevantes al contexto de servicios, como presión laboral y apoyo. • El instrumento es útil para evaluar el clima organizacional en el sector y diseñar estrategias de mejora que impactan en la productividad y satisfacción laboral. • Se sugiere aplicarlo en otros sectores y realizar estudios longitudinales para evaluar su impacto en el rendimiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiang Vega et al. (2008).

A partir del estudio anterior, encontramos variables interesantes provenientes del modelo de Koys y Decottis (1991) citado en Chiang et al. (2008), que pueden aportar una mirada más amplia con respecto a temas importantes dentro del clima organizacional. Estas variables significan un complemento importante dentro de investigaciones similares, las cuales casi en la mayoría de los casos comparten factores a estudiar. Por lo anterior y teniendo en cuenta que dentro de este estudio también hablamos de una organización del sector servicios, se considera que el modelo tomado en cuenta dentro de esta investigación contiene factores adaptables como presión laboral y apoyo, los cuales abarcan problemáticas indispensables dentro de entornos cambiantes y rápidos como lo es el sector servicios y más aún en temas de turismo.

La revisión del estado del arte permitió entender tanto investigaciones a organizaciones del mismo sector, como investigaciones desarrolladas en organizaciones con actividades semejantes. Es importante reconocer que desde el estado del arte se ha pretendido recoger tanto variables como metodologías que puedan servir para la aplicación dentro de la presente asesoría, por lo que se determinan factores o variables adaptables dentro de las necesidades de nuestra organización objeto de estudio. Lo más importante que se extrajo de los estados del arte, fueron las variables que se adaptaron como dimensiones para el estudio, y que serán ahondadas más adelante bajo el fundamento de la organización.

4. METODOLOGÍA

De acuerdo con los objetivos planteados para esta asesoría y partiendo desde el marco de la teoría y el estado del arte anteriormente expuesto, la metodología se ha diseñado para obtener una comprensión profunda y detallada sobre las dinámicas laborales que podemos encontrar dentro de la organización en cuestión. Por lo anterior, el enfoque será mixto, el cual integra técnicas cuantitativas y cualitativas, permitiendo un análisis exhaustivo desde diversas perspectivas.

Este apartado describe los diferentes rubros que se tuvieron en cuenta a la hora de construir el instrumento de medición de clima organizacional y la posterior recolección y análisis de datos, desde su enfoque hasta su alcance y limitaciones. El objetivo es proporcionar una visión clara y transparente de los procedimientos utilizados para la obtención y el análisis de los resultados, asegurando la fiabilidad y validez de las conclusiones obtenidas.

4.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque de investigación debe ser seleccionado en función de los objetivos del estudio y las características del fenómeno que se pretende investigar. En este caso, se ha optado por un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, para obtener una visión amplia y detallada del clima organizacional de la agencia de viajes. Este enfoque permite realizar un primer diagnóstico cualitativo, por medio de entrevistas a algunos miembros de la organización, para posteriormente ser complementado con el análisis cuantitativo por medio de la encuesta a los colaboradores.

4.2. TIPO Y DISEÑO DEL ESTUDIO

El estudio se clasifica como exploratorio-descriptivo. La fase exploratoria tiene como objetivo identificar y describir las problemáticas iniciales relacionadas con el clima organizacional, mientras que la fase descriptiva permite detallar y documentar el estado actual de dicho clima, proporcionando así un panorama estructurado de las áreas de mejora.

El diseño adaptado es un estudio de caso, enfocado en la agencia de viajes, lo que permite realizar un análisis exhaustivo y contextualizado. Este diseño es adecuado cuando se busca profundizar en un solo contexto y obtener resultados aplicables directamente a la organización analizada (Hernández et al., 2014).

4.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para este estudio se emplearon fuentes primarias y fuentes secundarias.

Fuentes primarias: Esta consiste en la obtención de datos directamente de los sujetos de estudio o el fenómeno investigado como encuestas entrevistas y observaciones (Hernández et al., 2014).

En este estudio las fuentes primarias son:

- Entrevistas

Una entrevista fue realizada al gerente, la directora corporativa, la jefe operativa y la coordinadora administrativa para conocer la situación inicial con respecto al clima organizacional y cómo lo perciben los líderes de la organización.

- Encuesta

Cuestionario de preguntas cerradas con medición cuantitativa que se aplicará a la totalidad de los colaboradores de la agencia de viajes.

Fuentes secundarias: Estas fuentes incluyen libros, artículos académicos y reportes previos que complementan la información directa, aportando un marco referencial teórico y antecedentes del tema (Hernández et al., 2014).

En este estudio las fuentes secundarias permitirán contextualizar los hallazgos y relacionar el diagnóstico con estudios previos sobre clima organizacional en empresas similares a la agencia de viajes objeto de este estudio.

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según datos proporcionados por la Coordinadora Administrativa (Comunicación personal, 10 de septiembre, 2024) la cantidad de colaboradores con los que cuenta la organización a la fecha es de 53 colaboradores, siendo el objetivo de la asesoría la totalidad de sus colaboradores para el alcance de un estudio puntualizado en la organización por lo que no es necesario calcular la muestra dado que se trabaja con toda la población.

4.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para este estudio se estará empleando una adaptación construida del instrumento de García y Zapata, el cual evalúa diferentes dimensiones del clima organizacional, tales como la comunicación, liderazgo, motivación y apoyo (García, 2009). El cuestionario utiliza una escala

Likert de cinco puntos que permite captar la intensidad de las percepciones y actitudes de los colaboradores en relación con los diversos aspectos del ambiente laboral.

4.6. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos corresponde a dos grandes momentos, en primer lugar, el análisis cuantitativo de las respuestas recolectadas mediante el instrumento aplicado a la agencia de viajes, que ha tenido autorización y revisión por parte de su gerencia administrativa. El primer momento se compone del apoyo de la herramienta Excel para la generación de las gráficas que contengan la información para una fácil interpretación, así como conteniendo los valores asociados directamente a las respuestas del cuestionario y que se determinarán para que sean intuitivos.

El segundo momento del análisis se establece con el uso de herramientas de inteligencia artificial como Chat GPT, Blackbox IA o Perplexity bajo el que se van a sintetizar las respuestas obtenidas dentro de la pregunta abierta “soluciones propuestas por los encuestados” el cual corresponde a uno de los ítems del instrumento de medición del clima abordado en la organización, y que van a permitir realizar un análisis de contenido donde es posible ahondar desde una perspectiva en la que se recolectan las temáticas y resumen las opiniones generalizadas de los colaboradores bajo la categorización según similitudes y palabras claves.

Los pasos para este segundo momento están compuestos de la siguiente manera:

1. **Recopilación inicial de datos:** Que para este caso son las respuestas de los colaboradores.
2. **El preprocesamiento del texto:** Que consiste en la limpieza de datos con la eliminación de caracteres especiales y eliminando stopwords o conectores.
3. **Identificación de las palabras claves:** Donde se usan métodos para medir la frecuencia de las palabras o TF-IDF para determinar palabras claves relevantes.
4. **Agrupar las categorías según la similitud e importancia:** Permite agrupar las respuestas similares utilizando algoritmos mediante el uso de algoritmos de aprendizaje que agrupan datos de baja densidad y que permiten eliminar aspectos no relevantes en el conjunto de datos a analizar.
5. **Consolidación de las respuestas y resumen:** Por lo que en cada grupo se crea un resumen basado en palabras clave más frecuentes o utilizando un modelo de lenguaje para generar resúmenes automáticos.

4.7. VALIDEZ

La validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para garantizar resultados fiables y útiles en una investigación, un instrumento debe probar su validez a través de diferentes tipos de evidencias: Validez de contenido, de criterio y de constructo (Hernández et al., 2014).

De contenido: Evalúa si un instrumento, evalúa si un instrumento representa todas las dimensiones de la variable de interés (Hernández et al., 2014).

El cuestionario de García y Zapata (2008) fue seleccionado como base para ser adaptado a las necesidades de la agencia de viajes, debido a su enfoque integral en el clima organizacional, pues junta dimensiones claves como la comunicación, liderazgo y motivación, que desde el análisis documental y el diagnóstico inicial se perciben como los pilares donde se centra la buena constitución del clima organizacional de la empresa.

De constructo: Evalúa la congruencia entre los resultados y las teorías subyacentes (Hernández et al., 2014).

Fue llevada a cabo una revisión documental para identificar las dimensiones que correspondan a los factores influyentes dentro de la organización objeto de estudio y que correspondan a los conceptos teóricos del clima organizacional. Esto para asegurar que el cuestionario mida efectivamente el constructo de interés.

Criterio: Se establece al correlacionar sus resultados con un estándar: interno y externo (Hernández et al., 2014).

Interno

Para controlar sesgos en la aplicación del cuestionario, se asegurará que los colaboradores comprendan el propósito del estudio y la confidencialidad de sus respuestas. Además, la metodología mixta permite comparar y complementar los datos cuantitativos con los cualitativos, lo que refuerza la validez interna del estudio.

Externa

Aunque los resultados se limitan a la agencia de viajes a estudiar y no puede generalizarse, este puede aportar un marco referencial útil para investigaciones futuras en organizaciones similares.

4.8. LIMITACIONES

En cualquier investigación, es de suma importancia conocer las limitaciones del estudio, ya que estas permiten evaluar el alcance y la aplicabilidad de los resultados (Hernández et al., 2014).

Tabla 15.. Limitaciones de la asesoría

LIMITACIONES	DESCRIPCIÓN
TEÓRICAS	La existencia de múltiples modelos puede ser una ventaja, pues permite moldearlos a las necesidades específicas de la empresa, pero dicha diversidad también puede dificultar la selección correcta de las dimensiones que mejor se adapten a la empresa.
METODOLÓGICAS	La obtención de datos veraces depende de la participación y honestidad de los participantes en la encuesta. Esto puede ser una limitación si el personal no se siente en la libertad de expresar sus opiniones.
	La recolección de los datos en la totalidad de los encuestados puede ser una limitante, ya que hay personal que no se encuentra presente en la organización de manera presencial y se está sujeto al tiempo y disposición de cada uno para responder la encuesta.
DE LA EMPRESA	Si bien pueden identificarse oportunidades de mejora, la organización puede tener recursos limitados para la implementación de cambios significativos
	La recolección de datos debe de realizarse en

	un periodo específico que no interfiera con los picos de trabajo de la agencia de viajes, lo cual puede afectar la disponibilidad de algunos colaboradores para participar y puede alargar el tiempo de recolección de respuestas
--	--

Fuente: Elaboración propia

5. ADAPTACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento aplicable dentro de la agencia de viajes se adaptó y se planteó con ayuda de la revisión de la teoría anteriormente establecida, así como la definición de instrumentos adaptados en organizaciones similares, de esta manera se pudo analizar la factibilidad de la aplicación del instrumento de medición de clima dentro de la agencia de viajes, así como uno que se adapte a las necesidades y el contexto que rige a la organización.

Dicho lo anterior, es menester mencionar que se adaptó el instrumento de García y Zapata (2008), pues abarca 27 dimensiones en las que es identificada la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional en el que desempeñan sus labores y que sirven para conocer una visión acertada sobre la realidad de la organización según la óptica de los colaboradores, y que a su vez permite englobar las posibilidades de una solución ante las variaciones en los factores evaluados.

En general, el instrumento elegido permitió a los investigadores darle funcionalidad y adaptabilidad a las necesidades latentes dentro de la organización, esto se traduce en poder adicionar o restar variables que puedan ser consideradas para el objeto de estudio por lo que la visualización previa del clima organizacional sirve como apoyo vital para la generación del instrumento, así como para la propia formulación del cuestionario, de donde se debe sustraer una calificación de 1 a 10 por parte del encuestado, la justificación del motivo por el que se radican las causas en las que se otorga dicha calificación, así como las soluciones desde la óptica del encuestado frente a dichas dimensiones que se califican dentro del instrumento adaptado.

Las dimensiones del instrumento de García y Zapata (2008) que se van a evaluar están consignadas en la Tabla 16.

Tabla 16. Dimensiones evaluadas en la agencia de viajes

NRO.	DIMENSIÓN	JUSTIFICACIÓN
1.	PLAN DE DESARROLLO	Esta dimensión nos permite evaluar cómo los colaboradores perciben la planificación estratégica, algo fundamental en una organización con planes de modernización y con necesidad de adaptación tecnológica.
2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	La percepción de la claridad en los roles y procesos es esencial, ya que en la organización se han

		identificado dificultades relacionadas con la delimitación de funciones y la resistencia al cambio.
3.	COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	Esta dimensión es crucial dada la percepción de favoritismos, evaluar la comunicación permitirá entender si los colaboradores tienen los espacios adecuados para expresar sus inquietudes y participar en las decisiones que los afectan directamente.
4.	COMPENSACIÓN	Ayuda a analizar si los colaboradores perciben que sus esfuerzos son recompensados de manera justa, un factor importante para reducir la desmotivación, algo valioso para un clima favorable.
5.	LIDERAZGO	Se ha identificado un estilo de gestión individualista en la organización, esta dimensión permite evaluar cómo influyen los líderes en la motivación y en la cohesión del equipo.
6.	RELACIONES INTERPERSONALES	Las diferencias entre áreas reflejan la necesidad de evaluar la calidad de las interacciones humanas dentro de la empresa. Esto es clave para promover un ambiente colaborativo y mejorar la cohesión entre equipos.
7.	NORMAS	Permite analizar si las reglas son claras y percibidas como equitativas, algo esencial en un entorno con percepción de favoritismo.
8.	GRUPOS INFORMALES	Estos grupos pueden influir positiva o negativamente en la dinámica organizacional. Analizar esta dimensión no puede permitir entender su impacto y cómo aprovecharlos para mejorar la integración del personal.
9.	IDENTIDAD	En cualquier organización, especialmente en una con una trayectoria considerable como lo es la empresa objeto de estudio, la percepción de los colaboradores sobre su conexión con los valores, la misión y los objetivos de la misma, es crucial para generar sentido de pertenencia y compromiso.
10.	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Esta dimensión nos permite medir qué tanto ha afectado los desacuerdos relacionados con la implementación de nuevos procesos, resaltan la importancia de evaluar cómo la empresa aborda y resuelve los conflictos internos.

11.	SOCIALIZACIÓN	En un contexto donde se presenta una creciente resistencia al cambio, esta dimensión nos permitirá analizar cómo la organización prepara y adapta a sus colaboradores ante nuevas dinámicas y procesos.
12.	AUTOEVALUACIÓN	Con esta dimensión se evaluará si los colaboradores reflexionan sobre su propio desempeño y son conscientes de aportes y/o fallas dentro de sus funciones en la organización. Si las exigencias para con la organización son respondidas también con autorreconocimiento.
13.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Con esta dimensión se evalúa si la organización tiene algún método para medir a sus colaboradores, lo que también refleja el compromiso de la organización con sus colaboradores en diferentes sentidos.
14.	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	Las condiciones laborales influyen directamente en el bienestar y en la productividad de los colaboradores. Evaluar esta dimensión es clave para identificar áreas de mejora en el ambiente físico de trabajo.
15.	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	La implementación de nuevos procesos ha generado frustración en algunos colaboradores. Analizar esta dimensión ayudará a determinar si los procedimientos son claros, eficientes y aceptados por todos.
16.	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Es crucial evaluar si se tiene un proceso lo suficientemente eficiente que permita que los nuevos ingresos tengan claro su rol dentro de la organización, garantizando que pueden empezar sus actividades con la mayor productividad posible.
17.	COOPERACIÓN	Evalúa la disposición de los equipos para trabajar en conjunto hacia los objetivos organizacionales.
18.	MOTIVACIÓN	Dentro de esta dimensión también se integrará la dimensión de reconocimiento, la cual, según autores como Toro y Cabrera, 1981, entra como un factor intrínseco de la motivación (citado en Chaparro, 2006, pg. 4).
19.	ÉTICA	Evaluar esta dimensión puede identificar que tan claros están los valores de organización y así mismo definir si se necesita fortalecer estos valores,

		fomentando la confianza y cohesión entre colaboradores.
20.	DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	En un entorno competitivo, la posibilidad de crecer dentro de la organización es crucial para retener el talento y reducir la rotación de personal, algo especialmente importante en un sector basado en atención al cliente.
21.	BALANCE VIDA Y TRABAJO	Evaluar esta dimensión ayudará a identificar si los colaboradores perciben que la organización respeta y apoya su bienestar integral, lo que puede mejorar el compromiso y reducir el estrés.

Fuente: adaptado de García y Zapata (2008)

Para el desarrollo de la asesoría a la agencia de viajes, y entendiendo los problemas que se desarrollan dentro de la organización, se optó por descartar algunas dimensiones de cara a los objetivos planteados para la consecución de un mejor clima organizacional en la agencia. De esta manera se pretendió construir un instrumento acorde a las necesidades de la empresa, que permitiera la evaluación y posterior elaboración de un plan de mejoramiento. Además de crear un instrumento que se adapte a las necesidades de la organización, es importante tener en cuenta que, al crear un instrumento tipo encuesta, aplicado a un grupo poblacional para el cual no manejamos un espacio específico de contestación, debemos facilitar lo más posible la contestación de la encuesta, con el fin de conseguir la cantidad completa de respuestas, y que estas sean completamente honestas.

El listado de dimensiones descartadas se detalla a continuación en la Tabla 17 en donde se menciona si son dimensiones que se pueden simplificar con otras o que no van acorde a lo que buscamos con nuestra investigación.

Tabla 17. Dimensiones descartadas para el estudio

NRO.	DIMENSIÓN	ARGUMENTO
1.	MISIÓN	Se elimina la variable Misión dado que puede integrarse dentro del Plan de Desarrollo, al estar relacionada con la dirección estratégica y los objetivos de la organización de manera integral. Esta adaptación permite evitar duplicidades y garantizar la claridad y utilidad del diagnóstico. El Plan de Desarrollo no solo incorpora aspectos vinculados con la misión, sino que también

		abarca conceptos como objetivos y metas, lo que lo posiciona como un elemento funcional. Además, es importante destacar que el Plan de Desarrollo enfatiza la implementación práctica de los conceptos estratégicos, evitando que queden como simples definiciones u objetivos sin procedimientos concretos
2.	INFRAESTRUCTURA	Se opta por prescindir, pues la problemática no se va a abordar desde los equipos, sino desde la noción de la capacitación, comunicación, y las maneras en que las buenas prácticas pueden proporcionar una mayor noción acerca de lo deseado por la organización
3.	LA LIBRE ASOCIACIÓN	No se ha identificado como un problema dentro de la agencia. Por lo que se considera que la atención debe centrarse en las dinámicas internas y en cómo los colaboradores perciben su trabajo, además, bajo la consideración de los asesores, se considera que esta dimensión se puede abordar bajo la dimensión <i>Balance Vida y Trabajo</i> .
4.	INFORMACIÓN	No se considera que las herramientas de difusión de información dentro de la organización sean un problema, lo que convierte a esta dimensión en un punto que consideramos prescindible dentro de nuestro instrumento.
5.	RECONOCIMIENTO	El reconocimiento, como práctica clave para fortalecer el compromiso y estimular comportamientos deseados, está estrechamente ligado a la motivación, abarcando factores que impulsan a los colaboradores a alcanzar metas. Según Herzberg (1956), el reconocimiento es un elemento motivacional fundamental, lo que respalda su integración en la dimensión de motivación. Esto simplifica el diagnóstico del clima organizacional al evitar análisis separados y refuerza su impacto como motor de compromiso y desempeño.
6.	NORMAS	No es una dimensión que aporte significativamente a los objetivos y posteriormente resultados de nuestro estudio.

Fuente: Elaboración propia

Según lo anterior y teniendo entonces el conjunto final de dimensiones del instrumento de Álvaro Zapata y Mónica García, el cual se tomó como base; a partir de la revisión documental que se ha realizado a lo largo de este estudio podemos incluir a la base de dimensiones ya planteada, 5 dimensiones extraídas de estudios y/o modelos que se adaptan a las problemáticas que se quieran analizar en este diagnóstico entendiendo que se debe abordar a la extensión de

los colaboradores de la agencia de viajes. En la tabla 18 se desglosan las dimensiones añadidas al instrumento y que se consideran importantes para una evaluación profunda del clima organizacional dentro de la agencia de viajes, así como para incluir a los colaboradores que se encuentran por fuera de las instalaciones de la organización, y brindarle un mayor alcance al estudio. La inclusión de estas variables pretende conseguir un instrumento de medición que se adapte a las necesidades específicas de la agencia de viajes; necesidades que fueron identificadas y evaluadas en el diagnóstico previo al estudio por medio de las conversaciones con algunos trabajadores de la organización.

Tabla 18. Variables añadidas al instrumento

DIMENSIÓN	AUTORES	ARGUMENTO
FLEXIBILIDAD LABORAL	Estado del arte punto 3.3.2 Argandoña, M. A., (2023).	Esta dimensión aporta un análisis de la capacidad de ajustar horarios, modalidades o condiciones laborales que impactan la satisfacción y el equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores, aspectos esenciales para la retención de talento en un sector con alta demanda de adaptabilidad.
AUTONOMÍA	Estado del arte punto 3.3.2 Argandoña, M. A., (2023).	Evaluar esta variable permite comprender el nivel de independencia en la toma de decisiones y la autogestión de los colaboradores, factores que influyen la eficiencia operativa y en el sentido de responsabilidad en un sector donde las decisiones rápidas y acertadas son de suma importancia.
CONCENTRACIÓN	Estado del arte punto 3.3.2 Argandoña, M. A., (2023).	Este análisis es clave para identificar como las condiciones físicas y organizacionales del entorno laboral influyen en la atención y el enfoque de los colaboradores, impactando directamente la calidad del servicio, siendo la agencia de viajes una organización donde prima el servicio al cliente. concentración.
APOYO	Estado del arte punto 3.3.3. Chiang et al. (2008).	Al medir el respaldo de líderes y compañeros, se obtiene información valiosa sobre las dinámicas sociales y de trabajo fundamentales en un sector donde el éxito depende de la coordinación efectiva para satisfacer al cliente.

PRESIÓN LABORAL	Estado del arte punto 3.3.3. Chiang et al., (2008).	Incluir esta dimensión permite identificar niveles de estresa asociados a las altas exigencias y estándares del sector, proporcionando una visión clara de como estos factores afectan el bienestar y el rendimiento.
--------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

6. DETERMINACIÓN DEL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente apartado se van a revisar los resultados obtenidos durante la evaluación del clima organizacional en la agencia de viajes. En general, el propósito es identificar y comprender las percepciones de los colaboradores respecto a las dimensiones que influyen directa o indirectamente en el clima organizacional de la agencia.

Para alcanzar el objetivo, la presente sección va a estructurarse para darle una revisión organizada y comprender las dinámicas de la organización. En primer lugar, se va a presentar a la población definida por las áreas o departamentos con las que cuenta la organización, así como una los rangos de valoración lingüística en la que se define cuantitativa y cualitativamente los puntajes promedio de las dimensiones y que permite categorizar cada una de las dimensiones, así como se incluye el promedio de cada una de las dimensiones estudiadas que nos permitan tener una visión detallada sobre los aspectos que requieren un mayor análisis y elaboración de estrategias según los requerimientos de los colaboradores. Posteriormente se va a proceder con el análisis detallado de cada una de las dimensiones, y que va a revisarse según la construcción inicial del instrumento, la cual se compone de la revisión de los puntajes asignados por los colaboradores, la identificación del puntaje promedio según las diferentes áreas de la organización, análisis de las causas que generan que el clima organizacional no sea excelente, y el análisis de las soluciones propuestas por los empleados que han sido categorizadas mediante el uso de las herramientas de IA.

6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el procesamiento y análisis de los datos recolectados por medio del instrumento de medición de clima organizacional anteriormente determinado (Ver anexo 2). Este instrumento se aplicó a la totalidad de los colaboradores de la agencia de viajes en cuestión, con un total de 53 encuestados.

Tabla 19. Distribución de los colaboradores entre las áreas de la organización.

ÁREA	CANTIDAD
CORPORATIVO	20
CONTABLE	7
ADMINISTRATIVO	3
VACACIONAL	2
RECEPCIÓN Y MENSAJERIA	4
FINANZAS	2
TECNOLOGÍA	3
HOTELES Y GRUPOS	6
FACTURACIÓN	5
COMUNICACIONES	1
TOTAL	53

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la organización no cuenta con un rango de calificación que preceda esta encuesta, se toma como referencia el estudio de Barreto y Sierra (2010) y se procede cada una de las dimensiones en una escala de 0 a 10, donde 0 representa la calificación más baja indicando un comportamiento “Nada gratificante” de la dimensión y 10 representa calificación la más alta indicando un comportamiento “plenamente gratificante” de la dimensión dentro del clima organizacional de la empresa. Es importante resaltar que esta escala valorativa se hace a partir del modelo de clima organizacional gratificante de Hernán Álvarez, como se deja claro dentro del estudio de referencia. A partir de lo anterior, se hizo la adaptación de las escalas valorativas a nivel lingüístico, con el fin de llevarlo a un lenguaje más digerible para el grupo de encuestados.

Sin embargo, no solo se tomó en cuenta dicho estudio de referencia, sino que, a su vez, se hizo un análisis documental que sustentara la forma en la que se creó esta escala valorativa, la cual, en esencia, se adapta muy bien a los objetivos y características propias de nuestro estudio.

Para obtener la valoración numérica para cada expresión lingüística, primero se debe discriminar la cantidad de escalas cualitativas o grados de la escala de valoración que se van a manejar, posteriormente, siguiendo la misma escala de Likert usada dentro de la encuesta, se asignan intervalos regulares a cada expresión lingüística, es decir, la diferencia entre cada grado debe ser la misma (Universidad del desarrollo centro de innovación docente, 2020). Finalmente, el número de niveles seleccionados debe corresponder a las expresiones lingüísticas previamente definidas. Esto garantiza que cada nivel representa adecuadamente una característica específica del desempeño evaluado. Así, se facilita la conversión de evaluaciones cualitativas en cuantitativas, permitiendo una valoración más precisa y significativa del rendimiento.

La tabla 20 presenta los rangos de calificación cuantitativos y su equivalente cualitativo.

Tabla 20. Rangos de valoración cuantitativos y cualitativos.

INTERVALOS	VALORACIÓN LINGÜÍSTICA
0 - 2	PESIMO
2,01 - 4	MALO
4,01 - 6	REGULAR
6,01 - 8	BUENO
8,01 - 10	EXCELENTE

Fuente: adaptado de “Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez” por Barreto, A., y Sierra, L., (2010).

Tabla 21. Valoración promedio de cada dimensión

DIMENSIÓN	PROMEDIO	VALORACIÓN
PLAN ESTRATEGICO	2,81	MALO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3,62	MALO
COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	5,58	REGULAR
COOPERACIÓN	7,25	BUENO
LIDERAZGO	7,26	BUENO
RELACIONES INTERPERSONALES	8,64	EXCELENTE
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	4,34	REGULAR
MOTIVACIÓN	5,23	REGULAR
COMPENSACIÓN	5,57	REGULAR
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	5,21	REGULAR
HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	6,92	BUENO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1,83	PESIMO
AUTOEVALUACIÓN	1,19	PESIMO
SOCIALIZACIÓN	5,38	REGULAR
BALANCE VIDA - TRABAJO	8,83	EXCELENTE
ÉTICA	4,98	REGULAR
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	5,77	REGULAR
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	7,89	BUENO
IDENTIDAD	4,74	REGULAR
GRUPOS INFORMALES	8,43	EXCELENTE
TRABAJO EN EQUIPO	8,17	EXCELENTE
FLEXIBILIDAD LABORAL	5,88	REGULAR
CONCENTRACIÓN	8,13	EXCELENTE
AUTONOMÍA	6,74	BUENO
PRESIÓN LABORAL	7,19	BUENO
APOYO	8,45	EXCELENTE

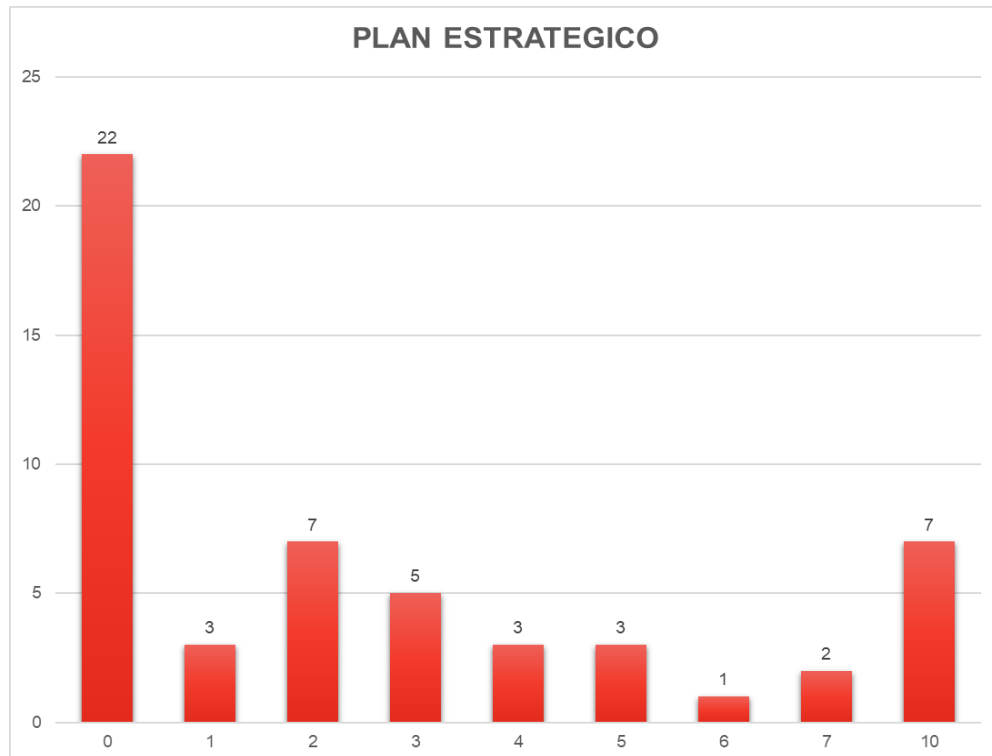
Fuente: Elaboración propia

6.1.1. DIMENSIÓN 1: Plan Estratégico

Esta dimensión hace referencia al nivel de conocimiento acerca del plan estratégico que guía el actuar de la empresa, además de las estrategias, políticas, objetivos y misión relacionada con el conocimiento por parte de los colaboradores. Para esta dimensión, el promedio de calificación fue de 2.81, lo que en términos cualitativos se traduce como una mala percepción de los colaboradores sobre la planeación estratégica.

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

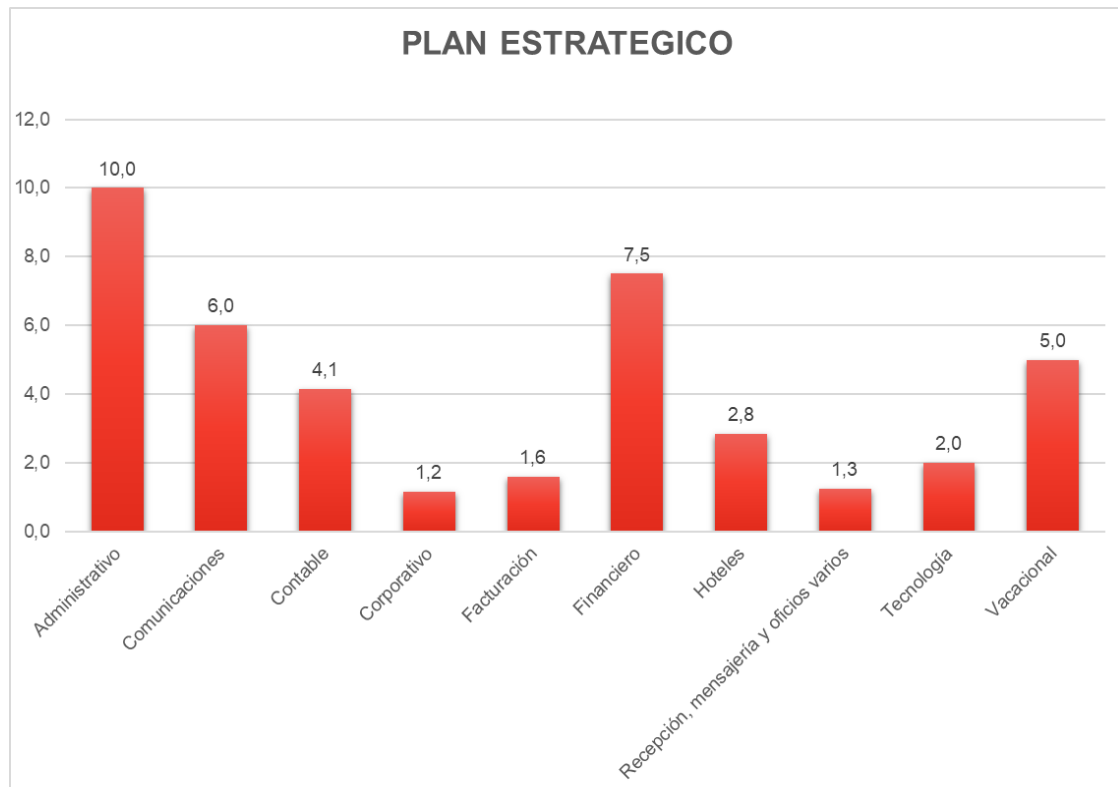
Gráfica 1. Grado de conocimiento sobre el Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia

En general las personas no conocen el plan estratégico, se denota que alrededor de 22 de la población encuestada alude a que no tienen conocimiento sobre el plan estratégico de la organización, y que en su mayoría el grado de conocimiento ronda los valores por debajo de 5 puntos, siendo un total de 43 personas las que no tienen conocimiento sobre el grado el plan estratégico.

Gráfica 2. Percepción de la dimensión Plan Estratégico por área de la organización

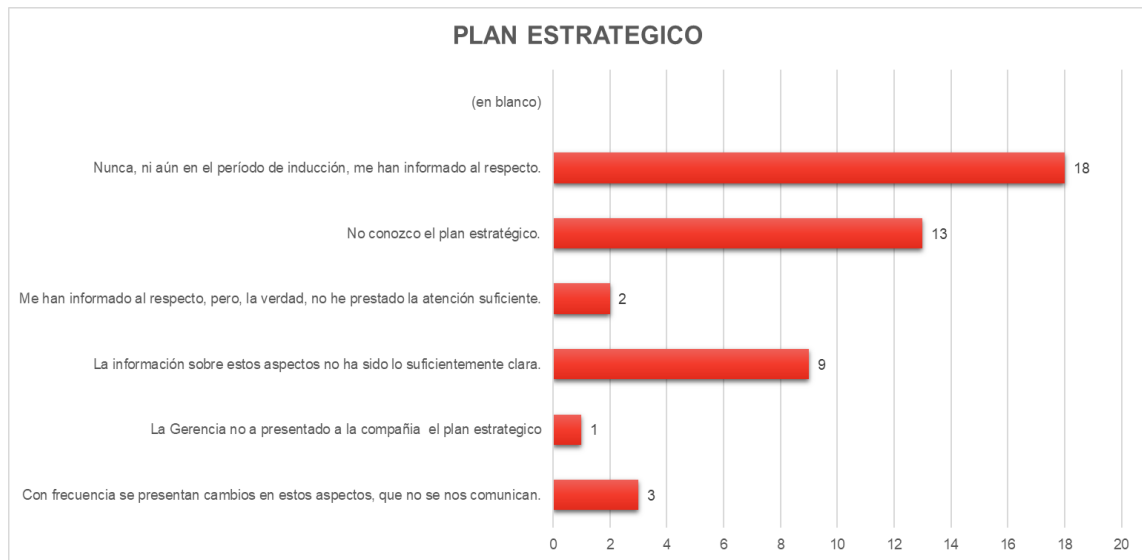


Fuente: Elaboración propia

Para generar un análisis más acertado sobre la percepción del clima organizacional se ha determinado también poder generar el análisis mediante la visibilización de las percepciones de las áreas ante las dimensiones a analizar.

En el caso del plan estratégico se observa que las áreas como Administrativo y Financiera presentan un mayor conocimiento sobre el plan estratégico, siendo esto entendible por la naturaleza de sus actividades dentro de la organización, así como la incidencia que tienen dentro de ella. De una misma manera, pero en menor medida, se presentan los departamentos de Vacacional y Comunicaciones, pues esto se atribuye a que son áreas muy pequeñas, perteneciendo a esta área dos personas para el caso de Vacacional, y una sola para el caso de Comunicaciones, por lo que su evaluación sobre el plan dependerá realmente de la información que se les haya suministrado. Distinto es el caso con el resto de áreas, pues se componen de más personas y que refleja la percepción general de los colaboradores frente a los objetivos de la empresa, evidenciando poco o nulo conocimiento.

Gráfica 3. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el Plan estratégico de la organización



Fuente: Elaboración propia

En lo referente a las causas, predominan las respuestas en las que hay desconocimiento sobre el plan estratégico de la organización y que surgen dos problemáticas basándose en las respuestas de los colaboradores, y es que en primer lugar, desde la inducción no se han establecido los objetivos estratégicos de la organización ante los colaboradores, y que a su vez, dentro de la organización ha existido una nula promoción del plan estratégico para los colaboradores que llevan más tiempo en la organización.

Tabla 22. Soluciones propuestas por las personas - Plan estratégico

Soluciones propuestas - PLAN ESTRATÉGICO
Comunicar el plan estrategico a todos los empleados
Integrar a los empleados en la planeación estrategica y objetivos de la organización
Acceso y claridad en la información
Capacitar continuamente sobre el plan de la organización
Implementar y darle seguimiento al plan estrategico, apoyandose en diseño de documentos de acceso común.

Fuente: Elaboración propia

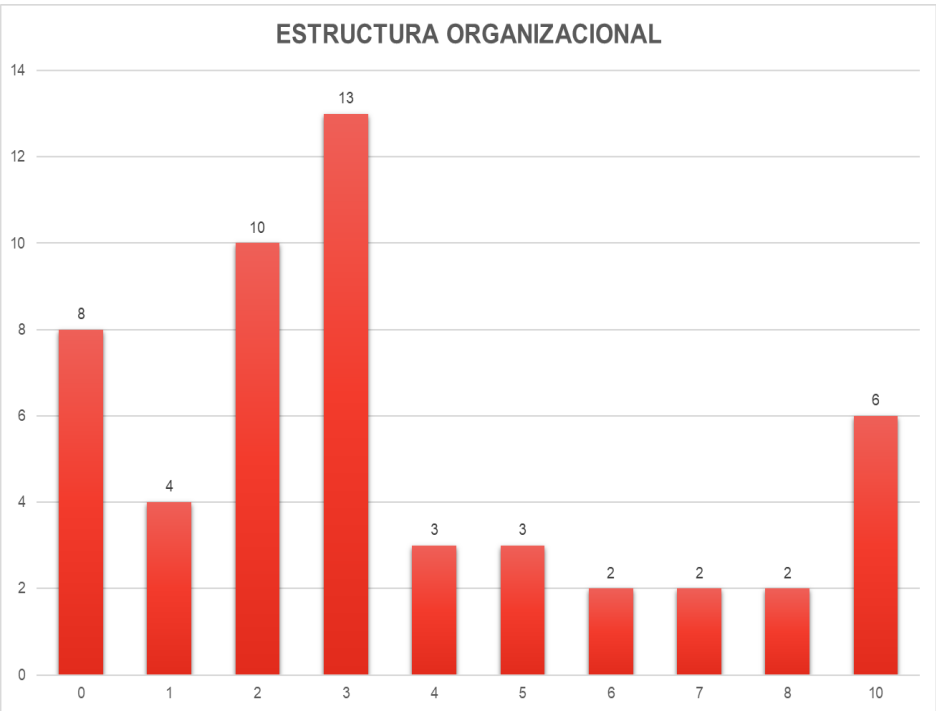
Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores, y haciendo el análisis de las respuestas introducidas en la encuesta generada. En general las soluciones aluden a que la organización debe profundizar en las formas en las que da a conocer el plan estratégico, así como a la posibilidad de integrar a los colaboradores en la planeación estratégica, lo que a unos plazos establecidos se debe propiciar la capacitación y el seguimiento según lo establecido en el plan.

6.1.2. DIMENSIÓN 2: Estructura Organizacional

Esta dimensión se refiere al esquema frontal de jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión y procedimientos que hay dentro de la organización que nos permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Pregunta: ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Empresa?

Gráfica 4. Percepción de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la estructura organizacional, esta se encuentra con una calificación de 3.62, lo que la posiciona como una dimensión dentro del clima organizacional de la agencia, que se califica como malo. De esta manera es que son alrededor de 41 colaboradores los que tienen una percepción fluctuante dentro de la empresa, lo que hace necesario analizar sus causas para detallar esta dimensión.

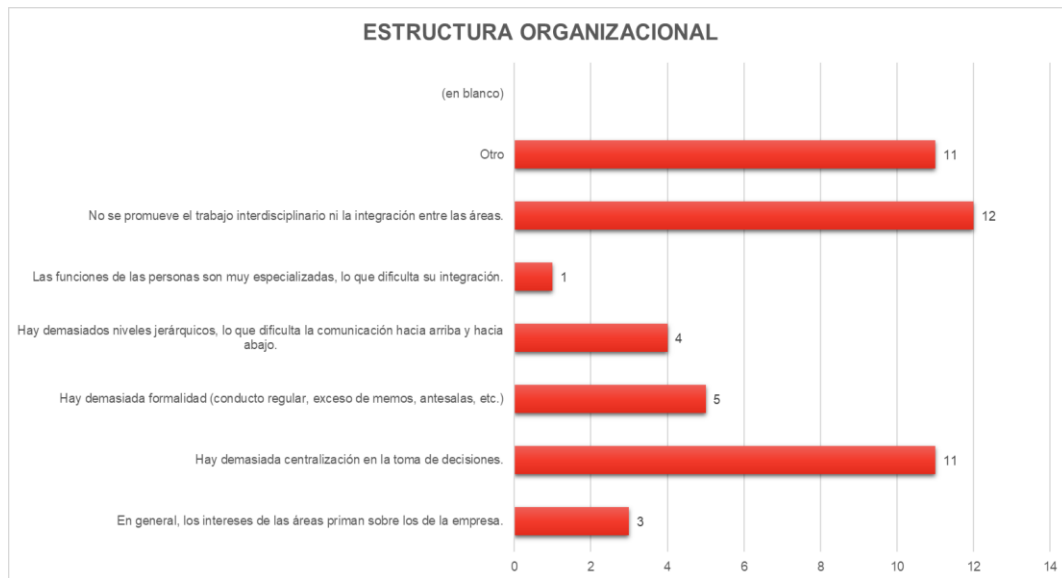
Gráfica 5. Percepción de la dimensión Estructura Organizacional por área de la organización.



Fuente: Elaboración propia

Con la estructura organizacional se presenta un caso similar al del plan estratégico, donde las áreas Administrativo y Financiero consideran que la estructura es la correcta para la agencia de viajes, pero que desde el punto de vista de las diferentes áreas siguen presentando problemas según la percepción de los colaboradores de dichas áreas, para ello resulta necesario conocer las causas que se exponen desde el interior de la organización para entender las variables que afectan directamente a esta dimensión.

Gráfica 6. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Estructura Organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Las causas que más se repiten se asocian con que la estructura no promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración con las áreas, así como que existe demasiada centralización en las decisiones que se toman al interior de la organización, por lo que resulta siendo conflictivo el desarrollo de una estructura organizacional y que, por tanto, ralentiza el trabajo conjunto entre las áreas y las maneras en que se da la comunicación interna.

Tabla 23. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Estructura Organizacional.

Otras Causas
En la compañía si se puede trabajar en equipo con las diferentes aereas en pro de alcanzar metas y/o objetivos
No han sido claros en los rangos de cada persona y sus funciones para así saber a quien dirigirnos
Ni siquiera se dan a conocer los niveles jerárquicos para saber a quien acudir
No hay una estructura organizacional clara ni divulgada.
No se cual es la estructura organizacional
No nos toman en cuenta
No me incluyen en eso
No conozco la estructura

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 24 se adjuntan las opiniones de los colaboradores en lo que respecta a las causas que desde su visión subjetiva las que no permiten que se tenga un buen puntaje dentro de la

dimensión de clima organizacional, donde aluden a que no se han dado las condiciones para que se les comunique la estructura organizacional en caso de que exista, o que en su defecto les puedan brindar una mayor claridad para el desarrollo de sus ideas.

Tabla 24. Soluciones propuestas por las personas – Estructura organizacional

Soluciones propuestas - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Definir claramente los roles y responsabilidades dentro de cada área
Mejorar la comunicación con canales efectivos para comunicar los cambios organizacionales
Fomentar el trabajo entre departamentos para los objetivos de la empresa
Involucrar a los empleados en el desarrollo e implementación de la estructura organizacional acorde al plan estratégico
Adaptar la estructura a una que permita decisiones ágiles y facilitando mejor comunicación entre los niveles jerárquicos

Fuente: Elaboración propia

Sintetizando las soluciones propuestas por los colaboradores estas se enfocan en cinco grandes ejes, en donde sugieren que se definan los roles y las responsabilidades dentro de cada área dado que resulta difuso saber en qué momento deben dirigirse a algunas personas o supervisores para desarrollar sus labores; también aluden a la mejora de la comunicación, pues en ocasiones resulta difícil comunicar los cambios dentro de la organización por la falta de la claridad sobre la estructura, así como para fomentar el trabajo entre los departamentos para conseguir los objetivos de la empresa. La inclusión de los colaboradores en el desarrollo e implementación de la estructura organizacional se puede complementar con la forma en que se puede adaptar la estructura a una que permita mejores decisiones, dado que facilita la comunicación entre los miembros de la organización.

6.1.3. DIMENSIÓN 3: Comunicación participativa

Esta dimensión se refiere al nivel de identidad que tiene un colaborador por su trabajo, por lo cual tiene una participación y considera su desempeño un factor importante para su autoestima, también representa el grado de identidad que los colaboradores tienen por la organización ayudando con aportes e ideas nuevas.

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

Gráfica 7. Grado de satisfacción con la comunicación en la organización



Fuente: Elaboración propia

La comunicación en su promedio general se califica como regular con una puntuación de 5,58, lo que la define como una dimensión que puede explorarse en función de cómo es percibida por las diferentes áreas o personas, y que se puede entender que cada uno de los individuos involucrados puede percibir su participación dentro de las decisiones de la organización como algo significativo.

En general, las respuestas nos permiten entender que los colaboradores tienen una percepción moderada sobre la comunicación participativa, pero que en donde se pueden hallar síntomas de insatisfacción de los colaboradores con relación a esta dimensión, pues los resultados son muy variados, pero con un punto relevante, dado que alrededor de 13 personas consideran que la agencia los escucha y vela por su participación. Se hallan respuestas muy diversas, siendo un aspecto en el que se puede tratar en profundidad para percibir cómo se sienten los equipos frente a su posición dentro de la organización.

Gráfica 8. Percepción de la dimensión Comunicación Participativa por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la vista por áreas de la organización se observa que las áreas de Hoteles, Comunicaciones, Recepción y Corporativo se perciben como las áreas que consideran que menos incidencia tienen en la comunicación participativa y la toma de decisiones dentro de la organización, una estadística que resulta alarmante considerando que únicamente el área Corporativa se compone de alrededor de 20 personas, por lo que resulta importante tomar decisiones sobre las maneras en que se debe escuchar las opiniones de áreas tan grandes y que conforman gran parte del ingreso de la organización. Áreas como Administrativo y Financiero siguen apareciendo como áreas conformes con su posición dentro de la organización dado que establecen en gran parte el funcionamiento interno de la organización, así como también cobran relevancia áreas como Tecnología, por su incidencia en la adaptación de la organización a procesos apoyados con Tics, y el área Vacacional, al buscar ser un área en la que la empresa está buscando emerger nuevamente posterior a la pandemia. Tanto el área Contable como Facturación tienen una percepción moderada sobre su comunicación y participación dentro de las decisiones de la organización.

Gráfica 9. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la comunicación participativa.



Fuente: Elaboración propia

En general las decisiones dentro de la organización, y según lo establecido en el instrumento al que dieron respuesta los colaboradores, es que en su mayoría su opinión no es tomada en cuenta al momento de implementar un nuevo proceso donde se les informa que es una decisión unilateral y que deben ser los colaboradores quienes se adapten a la organización. También por parte de ellos, en su mayoría surgen las inquietudes sobre que la información se les suministra, pero, aunque puedan dar su opinión, no se va a obtener algún tipo de impacto dentro de dichas decisiones.

Tabla 25. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Comunicación Participativa

Otras Causas

No nos preguntan nada

No tengo nada que ver en las decisiones que se toman, no me afectan

siempre se informa, se hacen reuniones continuas en busca de mejoras laborales y personales

Fuente: Elaboración propia

Al hacer revisión a las otras causas a las que aluden se observan tres perspectivas totalmente diferentes a lo planteado dentro de las causas definidas en el instrumento, y es que existe la percepción en la organización por parte de algunos colaboradores que consideran que no les cuestionan ninguna de las decisiones de la organización, así como existe la percepción sobre que no se tiene nada que ver sobre las decisiones que se toman y que, por tanto, no afectan a algunos colaboradores. También se da una perspectiva en la que se dan reuniones en busca de mejores condiciones laborales y personales, pero que resulta siendo bastante dispar frente a las otras causas escritas.

Tabla 26. Soluciones propuestas por las personas - Comunicación participativa

Soluciones propuestas
Cultura de participación y comunicación abierta
Espacios y mecanismos de participación para discutir decisiones
Valorar y considerar las opiniones de los empleados

Fuente: Elaboración propia

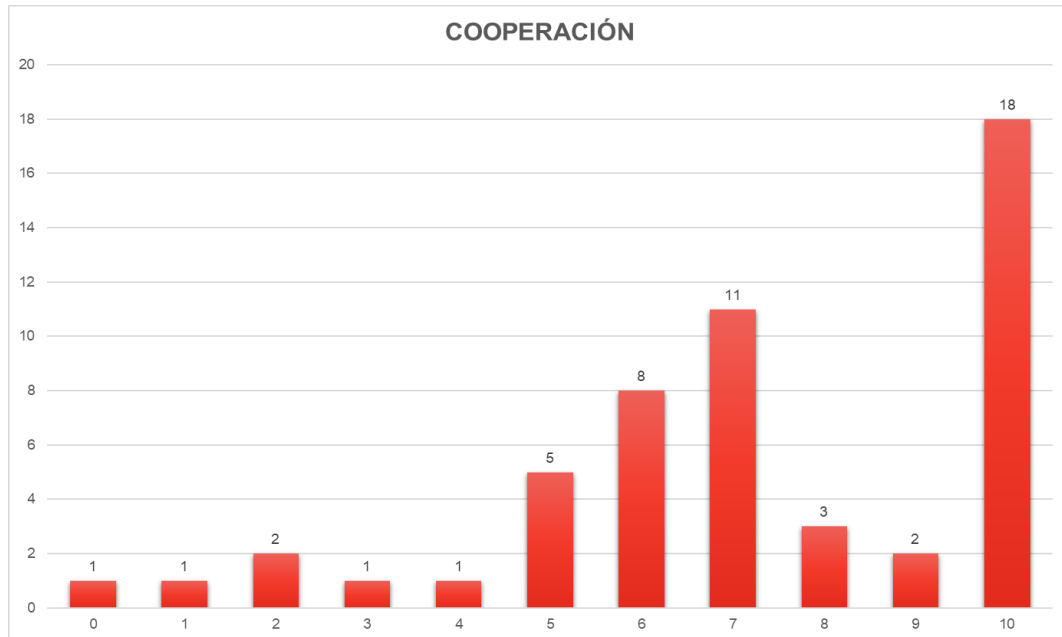
En general las soluciones propuestas nos hablan de que los colaboradores quieren sentirse escuchados y que su opinión tenga cierta validez, esto tendría como resultado que busquen obtener medidas acordes a las sugerencias y necesidades de los colaboradores, así como el implante de una cultura de opinión abierta en donde se consolide a los integrantes como personas críticas frente a las decisiones que se tomen al interior de la organización, y que de esta manera se pueda construir ideas y decisiones desde todas las esferas de la organización.

6.1.4. DIMENSIÓN 4: Cooperación

Esta dimensión analiza el trabajo común llevado a cabo entre los colaboradores de la organización, donde crean objetivos en conjunto en lugar de trabajar por separado en competición.

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

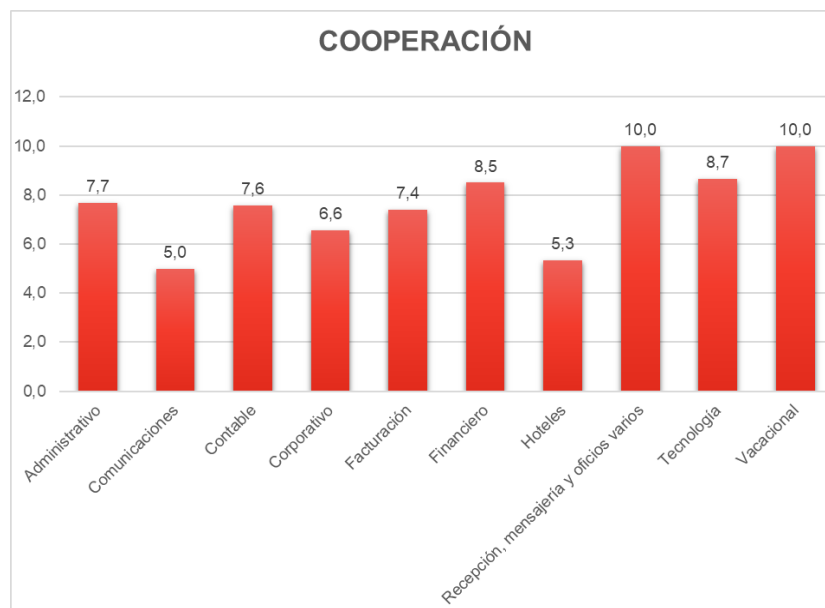
Gráfica 10. Percepción de la cooperación dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia

La cooperación no supone un problema mayúsculo en la organización, pues la mayoría de los colaboradores consideran que la cultura es de cooperación. Tiene un puntaje promedio de 7.25, lo que lo sitúa en el rango bueno, dado que lo deseable es que se mantenga un ambiente cooperativo entre las áreas.

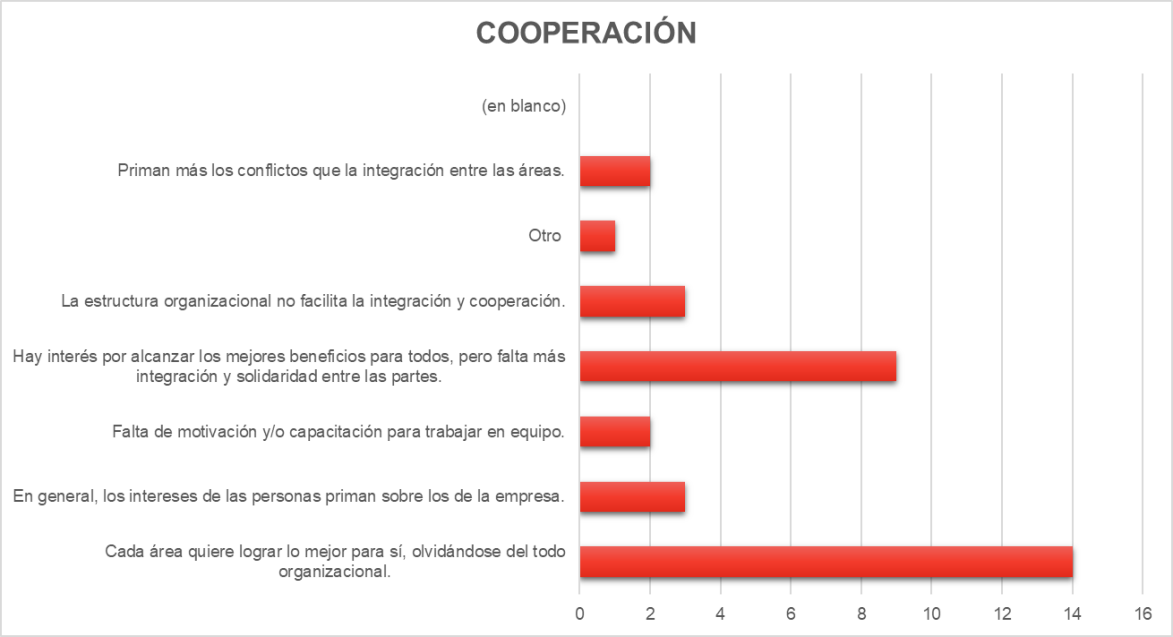
Gráfica 11. Percepción de la dimensión Cooperación por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

En general, la sensación de Cooperación en la organización es positiva y se puede observar en los puntajes asignados por las áreas, pero que se debe puntualizar en las áreas de Comunicaciones y el área de Hoteles, dado que perciben la cooperación en menor medida que el resto de las áreas, esto se puede explicar de la siguiente manera, y es que para el caso de Comunicaciones, resulta complicado para el resto de la organización hacer el apoyo sobre esa área dado que no es el centro de la operación, y para el caso de Hoteles puede explicarse en términos de su carga laboral, o en su relación con el área Corporativa.

Gráfica 12. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la cooperación en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Cooperación

Otras Causas

Al no conocer la misión y visión pues no sabes si se cumple o no
--

Fuente: Elaboración propia

Las causas por las que no se ha logrado una excelente cooperación se refieren a que cada área en cierta medida tiende al colectivismo individualismo, por lo que en muchas ocasiones resulta problemático encontrar las maneras en que se pueden alinear los departamentos en pro de obtener mejores resultados organizacionales. Pese a sus buenos resultados no se debe ignorar que puede que en ocasiones las áreas quieran lograr lo mejor para sí ignorando el trabajo del resto de áreas, así como se complementa con lo mencionado en las otras causas, y es que al no saber cuál es la misión y la visión es difícil trabajar en sincronía entre los departamentos.

Tabla 28. Soluciones propuestas por las personas para mejorar la Cooperación

Soluciones propuestas
Establecer objetivos conjuntos para incentivar la colaboración
Realizar actividades que promuevan la cooperación
Integrar a los empleados y áreas
Fomentar cultura de colaboración mediante talleres y campañas

Fuente: Elaboración propia

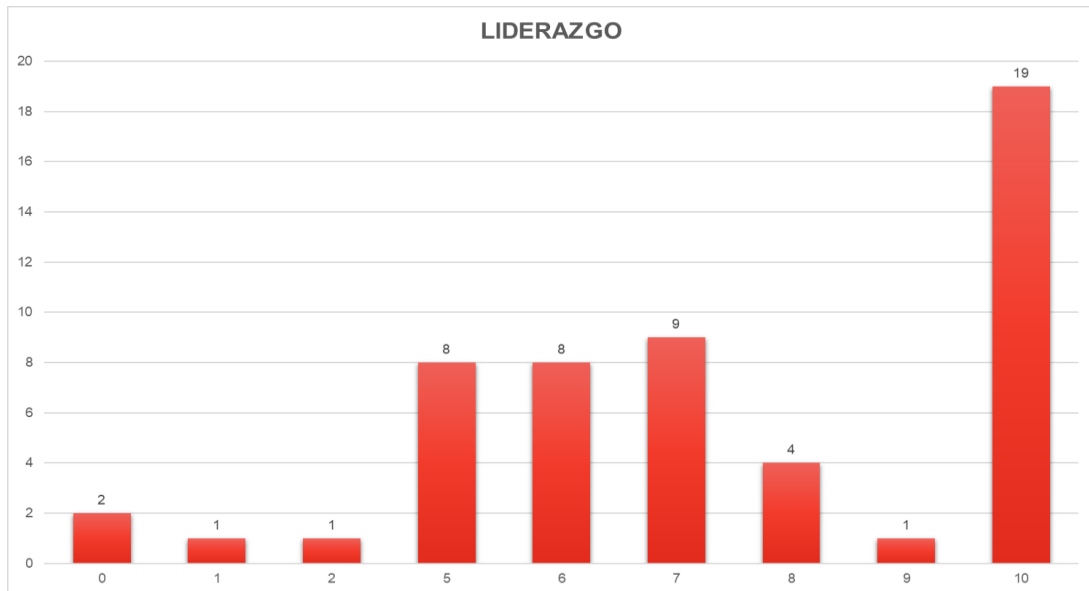
Las propuestas de los miembros de la agencia trascienden desde establecer talleres y campañas de cooperación, así como dar la posibilidad de establecer objetivos conjuntos que incentiven la colaboración entre áreas. Los aspectos anteriormente mencionados pueden resultar significativos para la proyección de la empresa, dado que se reconoce que el talento humano es importante para la organización, así como se entiende que los colaboradores desean una cooperación establecida. Se deben analizar con mayor profundidad las oportunidades de mejorar respecto a la cooperación entre áreas, así como para lograr entender como la cooperación y labores individuales impactan la organización.

6.1.5. DIMENSIÓN 5: Liderazgo

Esta dimensión analiza el liderazgo dentro de la organización, donde se configuran personalidades que se encargan de encaminar a los equipos de trabajo hacia los objetivos comunes de la organización.

Pregunta: ¿Considera usted que las figuras de mando, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?

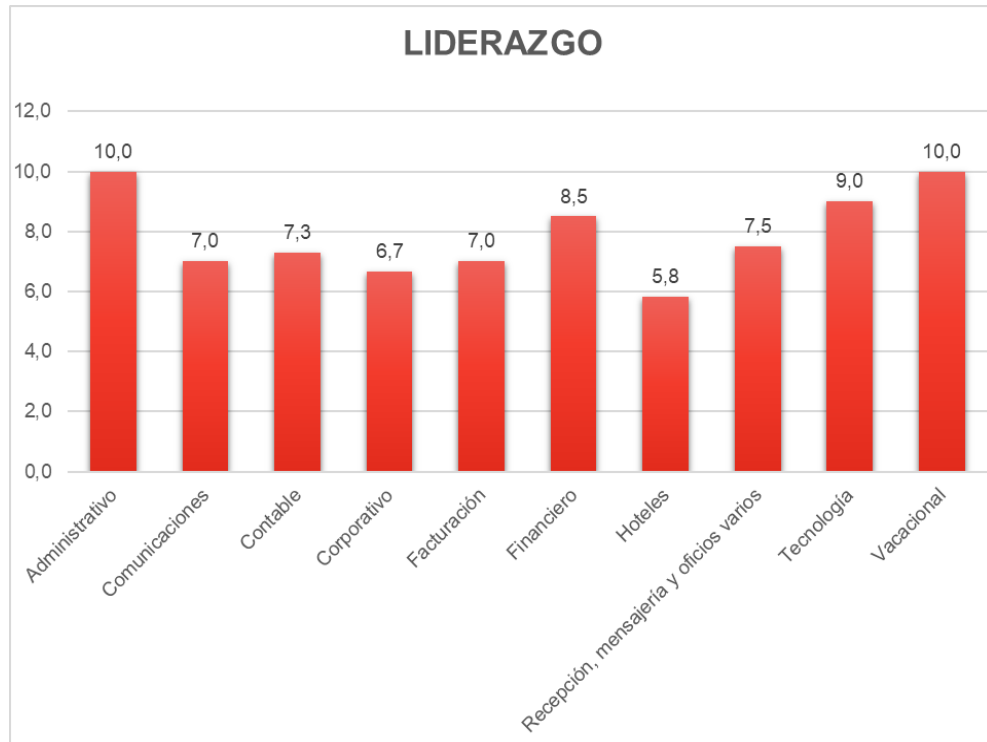
Gráfica 13. Percepción del Liderazgo dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al liderazgo, esta tiene una puntuación promedio de 7.26, lo que la define como una dimensión buena según la escala establecida al inicio del capítulo. Para este caso es importante establecer la relación entre las áreas con la percepción de sus líderes debido a que intrínsecamente hay variables que afectan la percepción del liderazgo sobre las áreas, pues algunas áreas resultan con variaciones respecto a otras, y por supuesto con particularidades sujetas a cada término.

Gráfica 14. Percepción de la dimensión Liderazgo por área de la organización

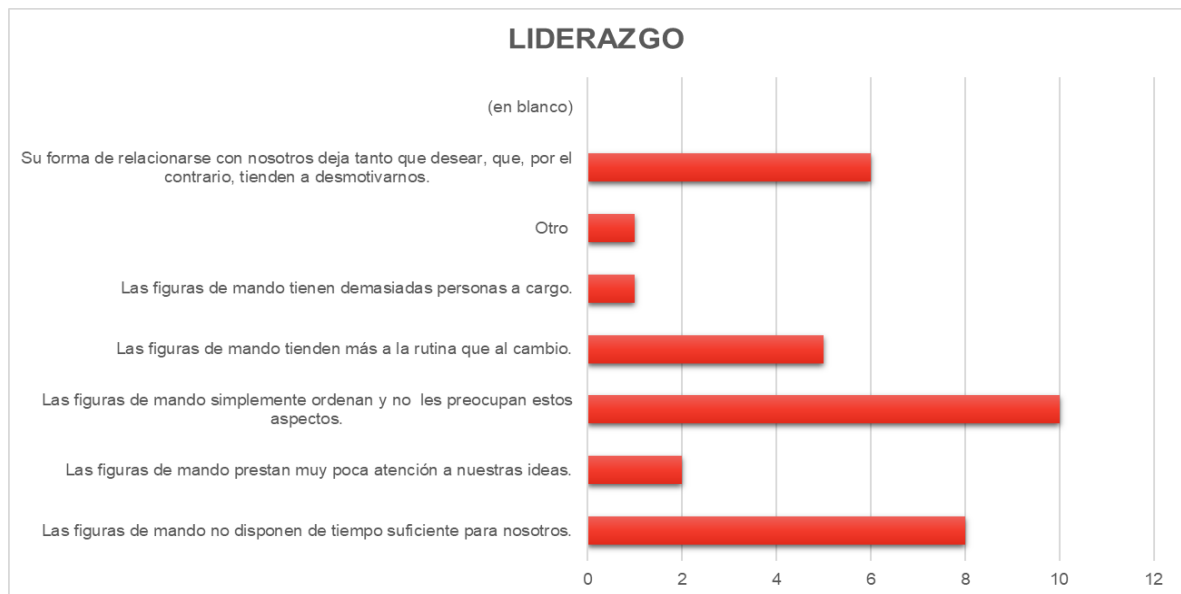


Fuente: Elaboración propia

Vistos los resultados, se puede entender que la sensación sobre las figuras de liderazgo tiende a ser en su mayoría positivas, pero que se deben tomar dependiendo de los matices en ciertas áreas.

En el caso de Corporativo resalta el hecho de que se compone por alrededor de tres figuras de autoridad sujetas al área, por lo que resulta más difuso y extenso en la respuesta que se brinda por parte de los colaboradores que responden a la encuesta. Por otro lado, en esta misma área se presenta la particularidad de que se compone por cuatro grandes ejes, en primer lugar, el equipo de la oficina principal, compuesto por alrededor de 10 personas, los cuales tienen un mayor contacto con las figuras de autoridad. Un equipo en Bogotá, que en general trabaja desde casa, y, por tanto, reduce su contacto con los coordinadores, jefes o directores lo que dificulta la comunicación; otro equipo que tiene Implant en otra empresa, y un equipo que trabaja 24 horas para atender las emergencias de las cuentas corporativas.

Gráfica 15. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el Liderazgo en la organización



Fuente: Elaboración propia

En general, las causas que suscitan los colaboradores se basan en que las figuras de mando ejecutan órdenes, pero no tienen preocupación por gestar un verdadero liderazgo que promueva el acompañamiento para todos, y que a su vez estas figuras de mando no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores.

Tabla 29. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el Liderazgo

Otras Causas
No tengo un líder como tal

Fuente: Elaboración propia

Uno de los encuestados aportó que no tenía un líder como tal, aspecto que se puede soportar en que para una de las áreas conformada por una sola persona requiere aprobación de muchas personas para ejecutar sus actividades por lo que es difícil definir a este colaborador con algún tipo de figura de mando concreta a la que tenga que responderle con sus actividades o que lo guíe.

Tabla 30. Soluciones propuestas por las personas - Liderazgo

Soluciones propuestas
Comunicar desde los líderes los objetivos, además de fomentar la cercanía con sus equipos
Generar acciones motivadoras hacia los empleados
Crear espacios de escucha para recoger ideas de los equipos
Liderazgo efectivo y participativo
Repartir tareas de forma eficiente y equitativa, que se encuentren acordes a los objetivos

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores aparecen que se planean reuniones mensuales enfocadas a escuchar e interactuar con los colaboradores, lo que apoya la idea de que los colaboradores busquen que el liderazgo se refuerce mediante la integración de los colaboradores. Así como se debe generar en relación con la estructura organizacional las maneras en que se establecen a quien se debe responder por las tareas. De esta manera es que por medio de las soluciones sugeridas por los colaboradores se deben generar espacios vinculantes para los colaboradores, sin importar si se encuentran dentro o fuera de la organización, impulsando la motivación desde el propio liderazgo y reconociendo las dificultades que atraviesa el equipo y que deben ser afrontadas de manera satisfactoria por el líder haciendo un acompañamiento estructurado y con vista a los objetivos organizacionales.

6.1.6. DIMENSIÓN 6: Relaciones Interpersonales

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

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

Gráfica 16. Percepción de las Relaciones Interpersonales dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia

Las relaciones interpersonales muestran una tendencia positiva en la percepción de los colaboradores, pues alrededor de 34 colaboradores puntuaron a la dimensión con un puntaje de 10, lo que es un buen indicador para las dimensiones. En promedio obtuvo un 8.64, lo que la categoriza como una excelente valoración sobre la dimensión, y que no indica que las relaciones interpersonales son en su mayoría amistosas.

Gráfica 17. Percepción de la dimensión Relaciones Interpersonales por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que en general las áreas tienen buenas relaciones interpersonales al interior de la organización y que solo una de las áreas considera que la relaciones son regulares, factor que puede deberse a que la persona que se encuentra en esta área puede considerarse apartada dado que no cuenta con un equipo de trabajo y que se encuentra en una zona donde no tiene mucho relacionamiento social o en la cual pueda socializar acerca de su actividad.

Gráfica 18. Causas que impiden tener una buena percepción sobre las Relaciones interpersonales en la organización



Fuente: Elaboración propia

Pese a tener un excelente puntaje según la escala, los encuestados aludieron a algunas causas por las que consideran que no se le puede asignar un puntaje perfecto a esta dimensión. En su mayoría los encuestados consideran que hay algunos conflictos entre las personas que no se han podido solucionar, lo que puede ir afectando las relaciones interpersonales en el marco de que no se mejoren las cosas, así como también consideran que algunas de las personas no se han conocido lo suficiente como para poder integrarse de una mejor manera. Estas causas nos sirven como indicadores para revisar las soluciones propuestas por los miembros de la organización.

Tabla 31. Soluciones propuestas para mejorar las Relaciones Interpersonales

Soluciones propuestas
Promover el respeto en la organización desde los espacios de trabajo colaborativo
Fomentar unión entre las áreas, así como organizar actividades y dinámicas grupales
Actividades de conocimiento de las tareas de las otras áreas
Considerar las necesidades de los empleados en trabajo remoto y hacer actividades de integración
Concientización sobre la colaboración y comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia

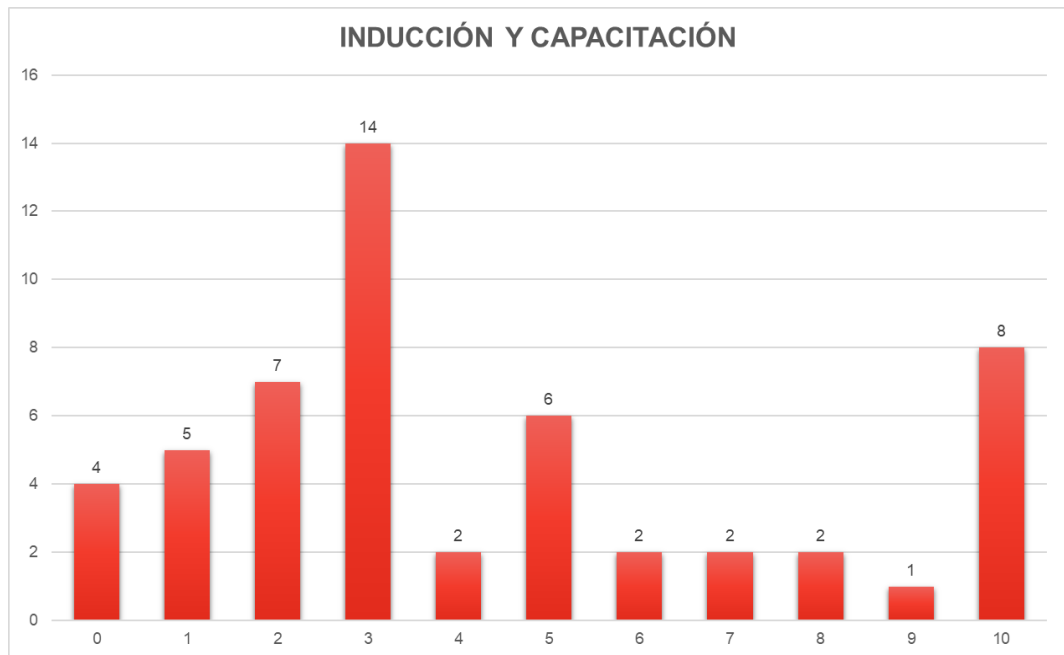
Las soluciones propuestas se enfocan en promover las relaciones interpersonales, aspectos que resultan relevantes para la mejora de la dimensión. Resulta interesante observar que las propuestas en su mayoría se enfocan en fomentar la unión y hacer dinámicas en las que se pueda obtener reconocimiento recíproco entre los miembros.

6.1.7. DIMENSIÓN 7: Inducción y capacitación

La inducción y capacitación consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso, transferencias de personal o durante actividades ocasionales en la organización.

Pregunta: ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización?

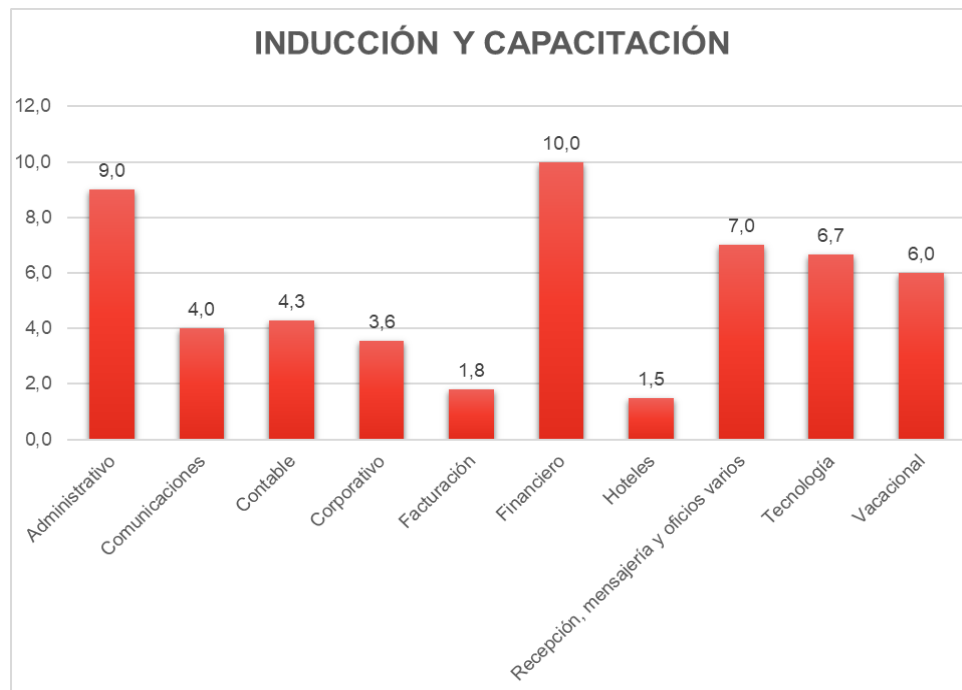
Gráfica 19. Percepción de la dimensión Inducción y Capacitación dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia

La inducción y capacitación es una dimensión que generó revuelo por parte de los encuestados, pues en charla personal en su mayoría consideran que la inducción y capacitación no han tenido una muy buena respecto a su actividad, y que consideran que no son tan competitivos respecto a otras organizaciones. El puntaje promedio que se le asignó a la dimensión fue de 4.34, lo que la categoriza como una dimensión regular.

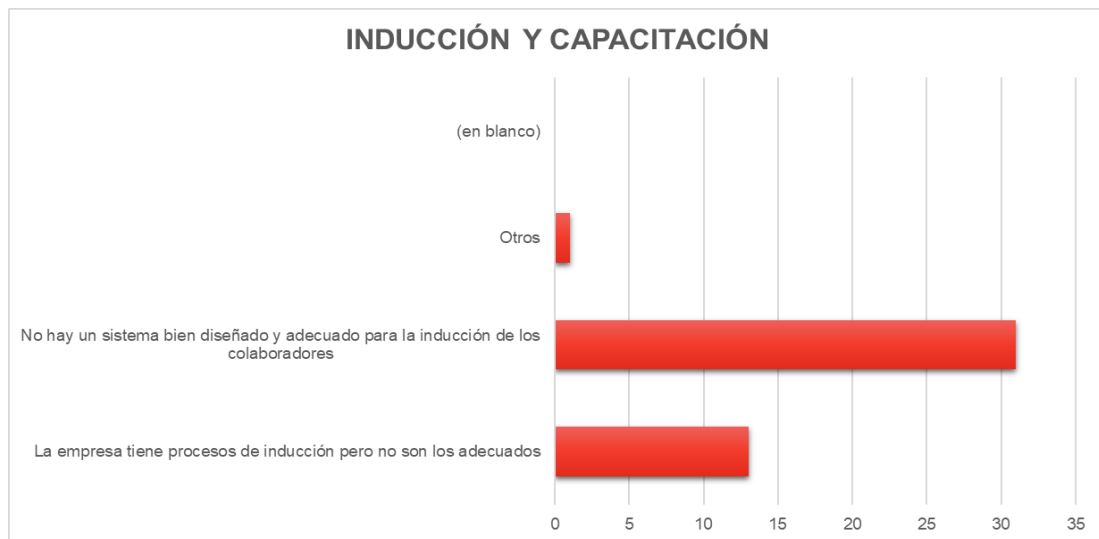
Gráfica 20. Percepción de la dimensión Inducción y Capacitación por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

En el caso de las áreas se observa que la percepción de las áreas frente a la dimensión de inducción y capacitación es distinta según por donde se vea. En el caso de las áreas que tienen un promedio menor a 5.0 puede significar en que la dimensión no tiene una incidencia en la enseñanza hacía el colaborador, y que en general no genera un mayor cambio en lo que respecta a su conocimiento inicial, por lo que deben analizarse los métodos en los que se puede mejorar dichas variables para obtener mejores resultados. En el resto de las áreas su promedio tiende a ser por encima de lo regular, por lo que indica que se deben observar con mayor detalle los aspectos que pueden estar truncando el desarrollo de la dimensión.

Gráfica 21. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Inducción y Capacitación en la organización



Fuente: Elaboración propia

En general, los colaboradores consideran que la inducción y la capacitación no es la idónea a su trabajo, o que la organización no ha tenido un buen planteamiento acerca de sus procesos relacionados a dichas variables. Es importante mencionar que la inducción consiste en una ronda por todas las áreas de la organización, y que no se trata precisamente de un ejercicio detallado, sino que más bien una revisión superficial por cada área, por lo que resulta difícil obtener mayores conocimientos sobre las tareas de la empresa.

Tabla 32. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Inducción y Capacitación

Otras Causas

No necesitamos mucha inducción

Fuente: Elaboración propia

Para un colaborador considera que no necesita mucha inducción, esto puede deberse a que ya tenga conocimientos previos acerca de su propia, y que no considere que sea necesario un proceso de inducción y capacitación significativo.

Tabla 33. Soluciones propuestas por las personas

Soluciones propuestas
Estructurar la inducción
Inducción enfocada en el cargo y funciones específicas
Seguimiento y evaluación continua
Capacitación adecuada y constante
Incluir aspectos generales de la empresa en la inducción

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones propuestas que se detallan en la tabla 33 consideran que se debe estructurar de mejor manera la inducción, pues redundante en que no se detallan las evaluaciones sobre los cargos determinados y el aprendizaje resulta siendo demasiado básico y sin componentes de apoyo.

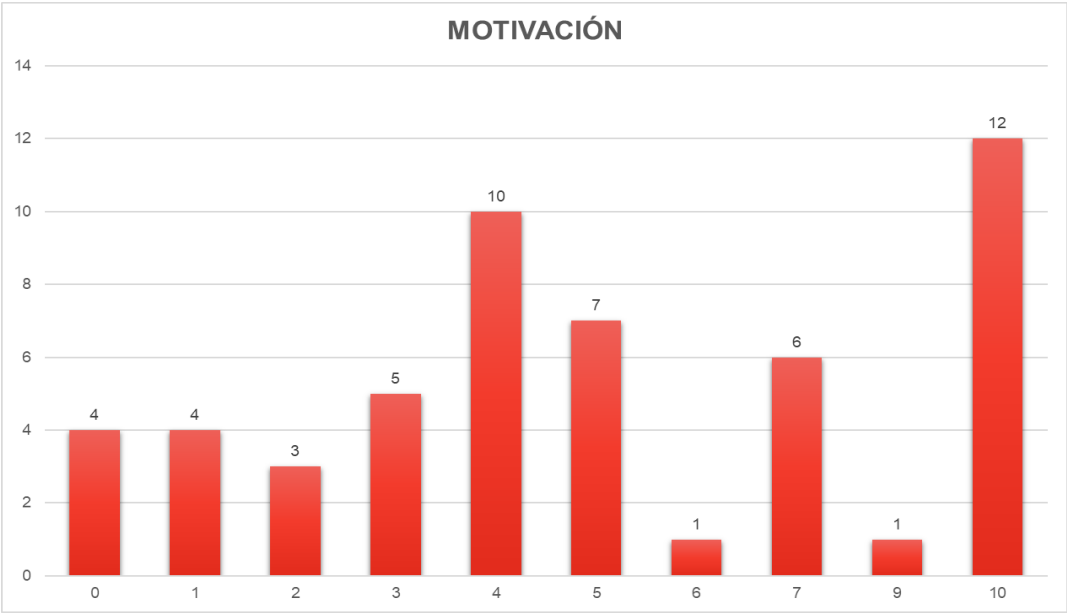
6.1.8. DIMENSIÓN 8: Motivación

La motivación es considerada como el apoyo que se brinda por parte de la empresa, o en su defecto los líderes hacia los colaboradores para mantener un buen desempeño y rendimiento dentro de la organización.

Para el caso de la agencia, esta dimensión se puntúa con un promedio de 5.23, siendo una regular a consideración de los colaboradores, bajo la que se debe considerar que hay algunas áreas en las que si se considera que la motivación se les otorga.

Pregunta: ¿Considera usted que la empresa genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?

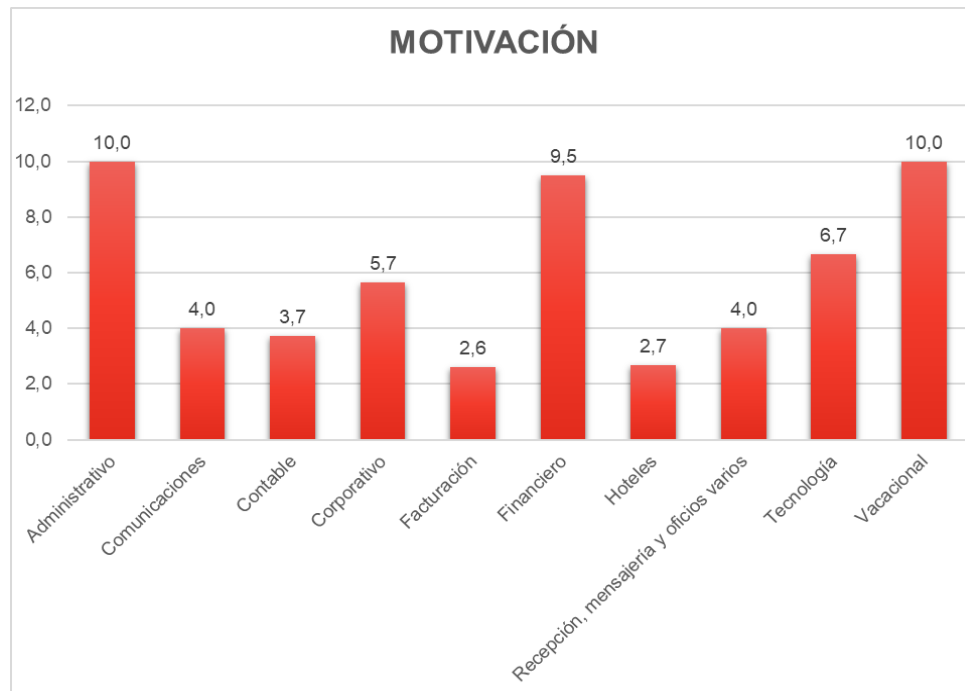
Gráfica 22. Percepción de la dimensión Motivación



Fuente: Elaboración propia

La motivación es un aspecto que tiene opiniones divididas dentro de la organización, pues en términos de porcentaje, son alrededor del 22.6% las que consideran que la empresa si les induce una excelente motivación, pero que en general las personas que se encuentran con una puntuación igual o inferior a 5 representan alrededor del 66.3% de insatisfacción frente a las acciones de la empresa para motivar a sus colaboradores.

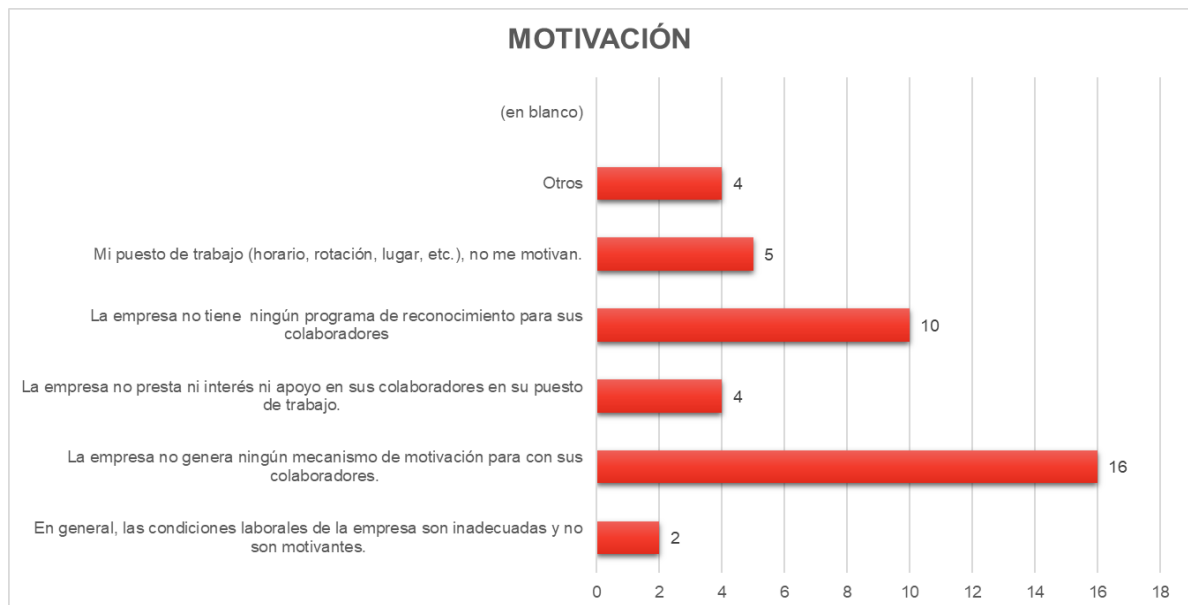
Gráfica 23. Percepción de la dimensión Motivación por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Revisando la gráfica 23 se da cuenta a que la percepción de la motivación se considera alta en el área Administrativa y la Financiera, así como en la Vacacional dado que en esta las personas comisionan por ventas en la porción terrestre. Pero en general el resto de áreas se encuentran por debajo de una puntuación promedio de 7, esto se debe en mayor medida a que la empresa no les brinda incentivos, sino que lo brindan de parte de otras empresas o de los clientes.

Gráfica 24. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Motivación en la organización



Fuente: Elaboración propia

Las causas perciben que la empresa no tiene programas de reconocimiento o mecanismos de motivación que hagan sentir a los colaboradores mucho más motivados sobre el desarrollo de su actividad, sino que la empresa no ha buscado evolucionar para desarrollar nuevas tareas o actividades.

Tabla 34. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Motivación

Otras Causas
los incentivos y reconocimientos son por parte de las aerolíneas
La motivación se brinda únicamente a las áreas que se enfocan en lo comercial, el resto de áreas no tienen esos incentivos.
No se reciben factores motivantes además del sueldo
La motivación viene de empresas externas

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados exponen que la motivación no se brinda por parte de la organización, sino que se brinda por parte de los proveedores, por lo que se deben analizar las soluciones propuestas para entender las necesidades de los colaboradores.

Tabla 35. Soluciones propuestas por las personas

Soluciones propuestas
Reconocimientos y premiación acorde a las metas
Incentivos económicos como ajustes salariales, bonos y sistemas de recompensa
Mejora de condiciones laborales
Motivación no económica
Generar programas o campañas de motivación para los empleados destacados

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones propuestas establecen que los colaboradores desean tanto mejora de condiciones laborales, así como motivación económica como no económica. Para todo lo anterior sugieren que se deben generar campañas de motivación para que el colaborador se sienta mejor en su ambiente de trabajo.

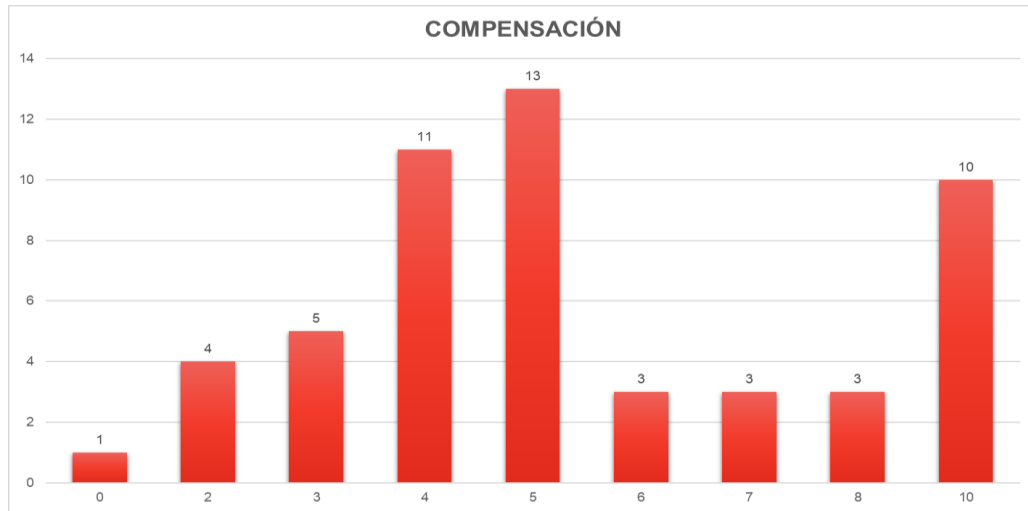
6.1.9. DIMENSIÓN 9: Compensación

La compensación es aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, y que puede ser representado en factores como el salario, incentivos y otros beneficios.

Para el caso particular de la compensación en la agencia de viajes tiene un puntaje promedio de 5.57, lo que la define como regular y con opiniones divididas por parte de sus colaboradores.

Pregunta: *¿Cree usted que la compensación que recibe es justa retribución por su trabajo?*

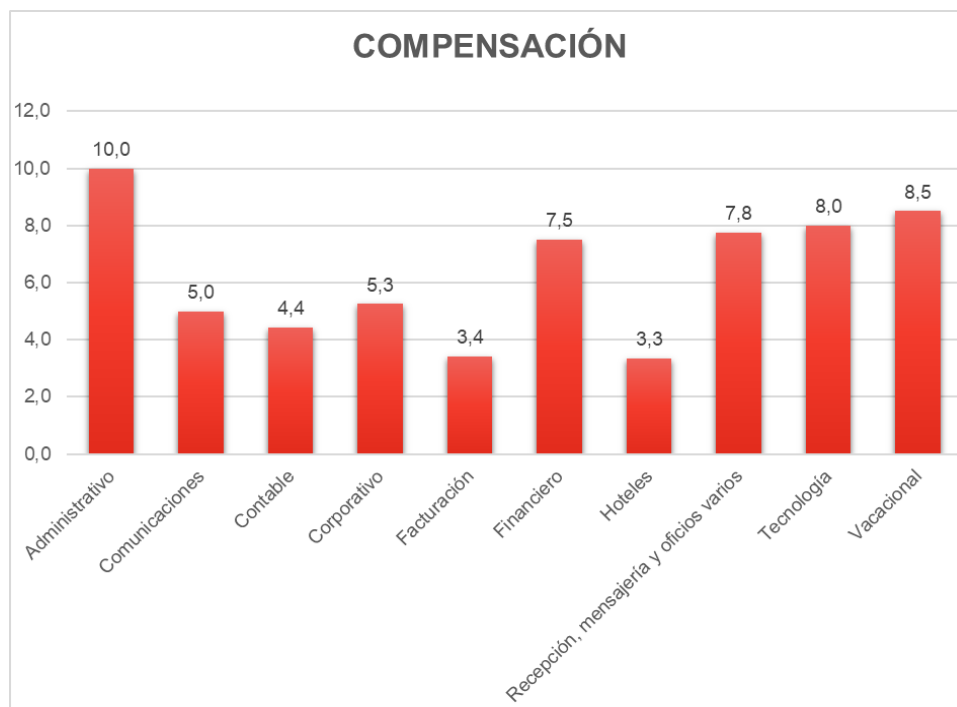
Gráfica 25. Percepción de la dimensión Compensación



Fuente: Elaboración propia

En general la compensación se concentra en tres grandes puntuaciones. Alrededor de 10 colaboradores consideran que la compensación si es competitiva y alude directamente a las actividades en las que se relaciona con su cargo, pero que tiene una opinión dividida al tener alrededor de 24 colaboradores que consideran que la compensación no es la correlativa a sus funciones. Esto indica que la sensación sobre una compensación adecuada no resulta siendo la mejor en la empresa, por lo que se debe analizar las causas por las cuales sucede esto.

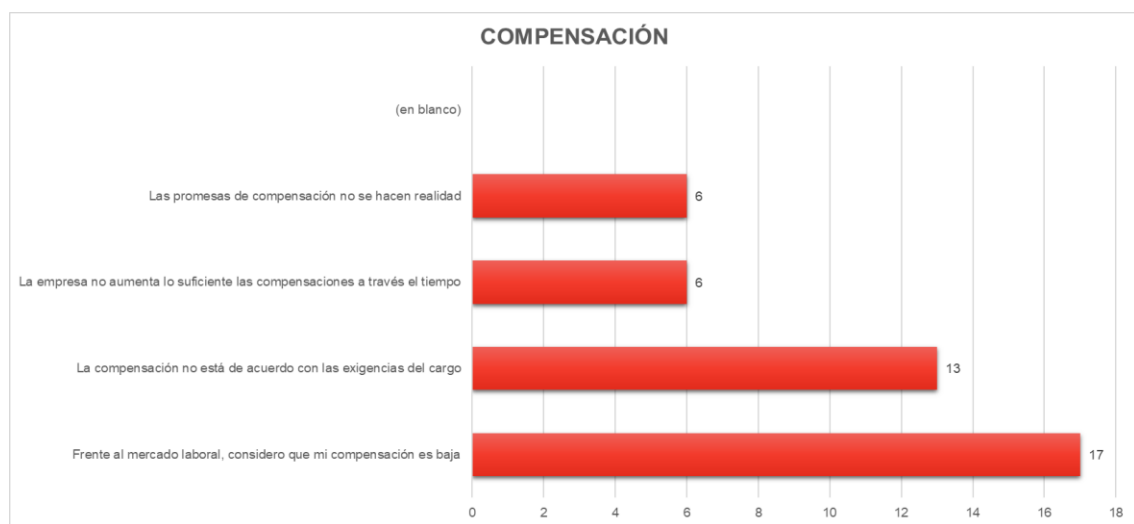
Gráfica 26. Percepción de la dimensión Compensación por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Es importante apreciar que las áreas operativas son las que consideran que su compensación no se encuentra acorde a su cargo, pues consideran que termina siendo una compensación regular frente a lo que ofrece el mercado, lo que ofrecen por la carga laboral, o porque las condiciones de la organización han dificultado un ajuste salarial correspondiente a lo que deberían tener. Para el caso de las áreas operativas existe el cuestionamiento acerca de la posibilidad de tener comisiones sobre la base de las ventas, aspectos que hasta el momento no han conseguido pero que siguen generando ruido ante la ausencia de respuesta por parte de la gerencia.

Gráfica 27. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Compensación en la organización



Fuente: Elaboración propia

La compensación y las causas por las que los encuestados consideran que no llega a ser excelente se debe a diversas causas, y es que los colaboradores consideran que frente al mercado laboral la compensación no llega a ser competitiva, así como que no son acordes a las exigencias del cargo que desempeñan. Y que por supuesto, dentro de la organización existe el malestar sobre que la empresa no ha cumplido sus promesas de compensación tales como comisiones, o ajustes a través del tiempo y de las condiciones económicas del país.

Tabla 36. Soluciones propuestas por las personas – Compensación

Soluciones propuestas
Equidad salarial según la carga laboral
Ajustes salariales anuales según condiciones del mercado
Brindar bonos y comisiones
Cumplimiento de promesas de aumento o ajustes

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones propuestas por los colaboradores se refieren a que debe existir una equidad salarial según la carga que tengan los colaboradores, dado que algunos consideran que esto no ha sido evaluado y que se deben llevar a cabo los respectivos ajustes mediante el estudio del cargo y las tareas.

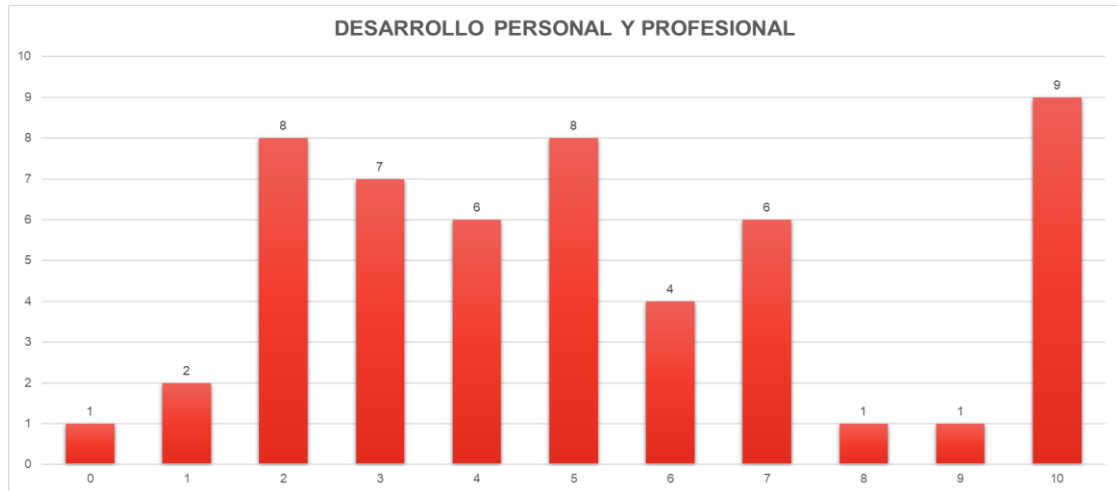
Los bonos y comisiones son un aspecto que ha levantado polémica dentro de la organización dado que desde las áreas operativas se ha venido solicitando la posibilidad de que se lleve a cabo, pero sin respuesta sobre este aspecto.

6.1.10. DIMENSIÓN 10: Desarrollo personal y profesional

El desarrollo personal y profesional consiste en las actividades que desempeña el individuo para sí mismo para conseguir un estado físico y mental que genere crecimiento y la modificación de las conductas y costumbres que le permitan vivir con satisfacción.

Pregunta: ¿La empresa estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos?

Gráfica 28. Percepción de la dimensión Desarrollo Personal y Profesional



Fuente: Elaboración propia

Las opiniones resultan siendo divididas por parte de los colaboradores y hace categorizar a la dimensión en un 5.21, lo que la define como una dimensión que es regular, dado que es posible que una porción de los colaboradores sienta la falta de apoyo en su formación profesional, así como que la percepción de que las oportunidades de desarrollo no son accesibles para todos, o que no se cuenta con una política de formación. Alrededor de 9 colaboradores consideran que la empresa si tiene existencia de programas que llegan a ser efectivos para algunas áreas o niveles jerárquicos.

Es importante resaltar que existe una dispersión significativa, y esto se puede traducir en que las diferentes áreas la perciben de maneras distintas.

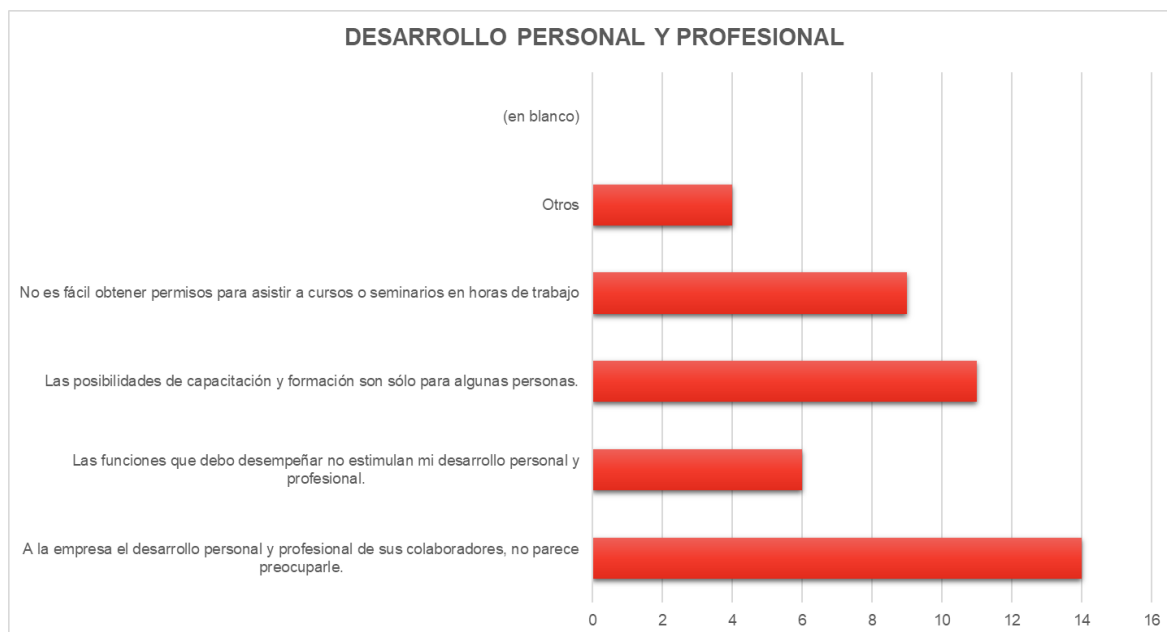
Gráfica 29. Percepción de la dimensión Desarrollo personal y profesional por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, se evidencia que las opiniones acerca de esta dimensión son variables según el área que se analice, para el caso de administrativo consideran que la empresa hace los mejores esfuerzos para dar desarrollo a sus colaboradores, siendo un aspecto que contrasta bastante respecto a las áreas como Facturación y Hoteles, en los que se considera que no hacen los esfuerzos suficientes como para desarrollar a sus colaboradores y por tanto resultan siendo áreas en las que se debe hacer un análisis preciso acerca del detalle del área crítica.

Gráfica 30. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el desarrollo personal y profesional en la organización



Fuente: Elaboración propia

Las causas en general aluden a que la empresa el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores al parecer no es algo que les preocupe, y que las posibilidades de capacitación son solo para algunas personas, lo que refuerza la polarización que tienen unas áreas sobre otras por lo que en cierta medida puede atraer problemáticas para los colaboradores dado que existe la posibilidad de generar conflictos mayores entre áreas.

Tabla 37. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el desarrollo personal y profesional

Otras Causas

Avanzar dentro de la empresa no es probable

Se dan capacitaciones pero muy pocas veces

No hay políticas claras respecto a este tema

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores consideran que el crecimiento dentro de la organización es algo difícil, además de que para varias áreas las capacitaciones no son tan constantes y que no existen políticas claras sobre la posibilidad de un desarrollo dentro de la organización de manera personal o profesional.

Tabla 38. Soluciones propuestas por las personas - Desarrollo personal y profesional

Soluciones propuestas

Iniciativas internas de capacitación y formación profesional del personal
Brindar capacitación o cursos relacionados con el crecimiento personal
Apoyo y flexibilidad para el desarrollo personal y profesional
Ofrecer oportunidades de crecimiento laboral y plan carrera

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se hizo el resumen acerca de las soluciones propuestas para dar una mejora sobre la dimensión, en lo que menciona que es importante que desde la organización se promuevan las capacitaciones dentro de la organización, así como que a la par de que se brindan capacitaciones sobre lo relacionado a la tarea, también puedan desarrollar actividades basadas en el crecimiento personal. Los encuestados aluden a que se de un apoyo y flexibilidad para el desarrollo personal y profesional en lo referente a permisos o ayudas dentro del desarrollo personal de los colaboradores, Finalmente proponen que se ofrezcan oportunidades de crecimiento y laboral, además de un plan carrera relacionado a su tiempo en el cargo, así como según su nivel educativo.

6.1.11. DIMENSIÓN 11: Higiene y salud ocupacional

La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de los factores o elementos estresantes y riesgosos de ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar algún efecto negativo en el colaborador.

Pregunta: *¿La empresa ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?*

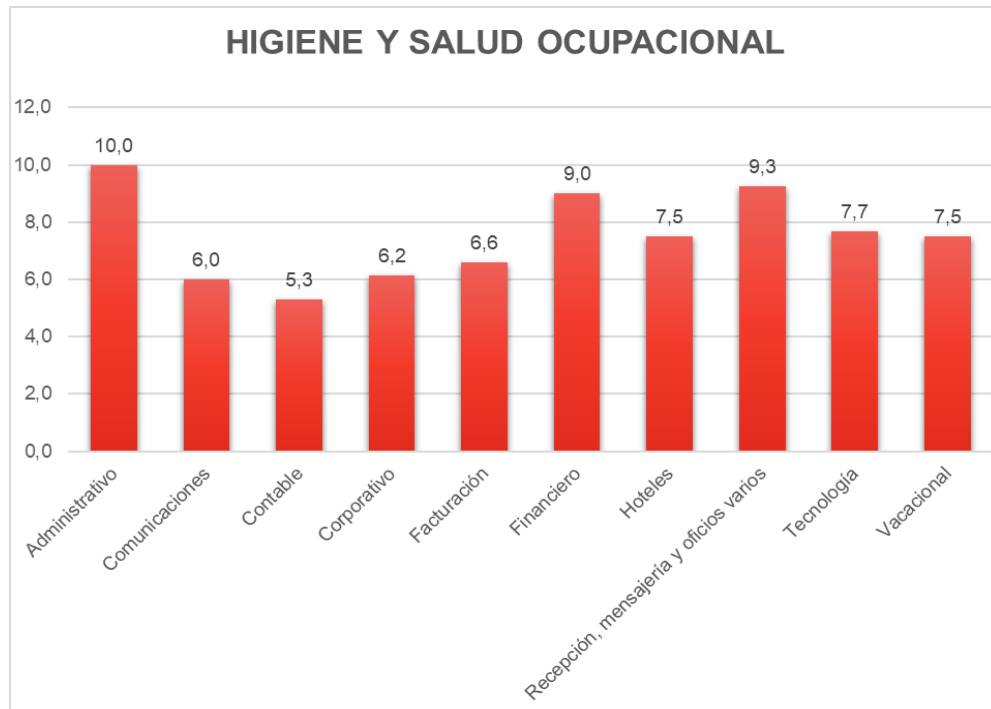
Gráfica 31. Percepción de la Higiene y Salud Ocupacional dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia

La categoría de Higiene y Salud Ocupacional se encuentra en la categoría de Bueno con un valor promedio de 6.92. Existe una alta frecuencia en calificaciones de 10, por lo que muchos colaboradores perciben que la empresa ha desarrollado buenos mecanismos de prevención sobre los accidentes y los programas de seguridad. Es preciso mencionar que la empresa tiene tercerizado el servicio de seguridad y salud en el trabajo, lo que tiene ciertas ventajas y desventajas, dado que supone una visión neutral sobre las condiciones de la organización frente a los colaboradores, pero que no permite un seguimiento constante sobre los aspectos que pueden afectar a los colaboradores, así como que el conocimiento es muy limitado para el resto de personas dentro de la organización.

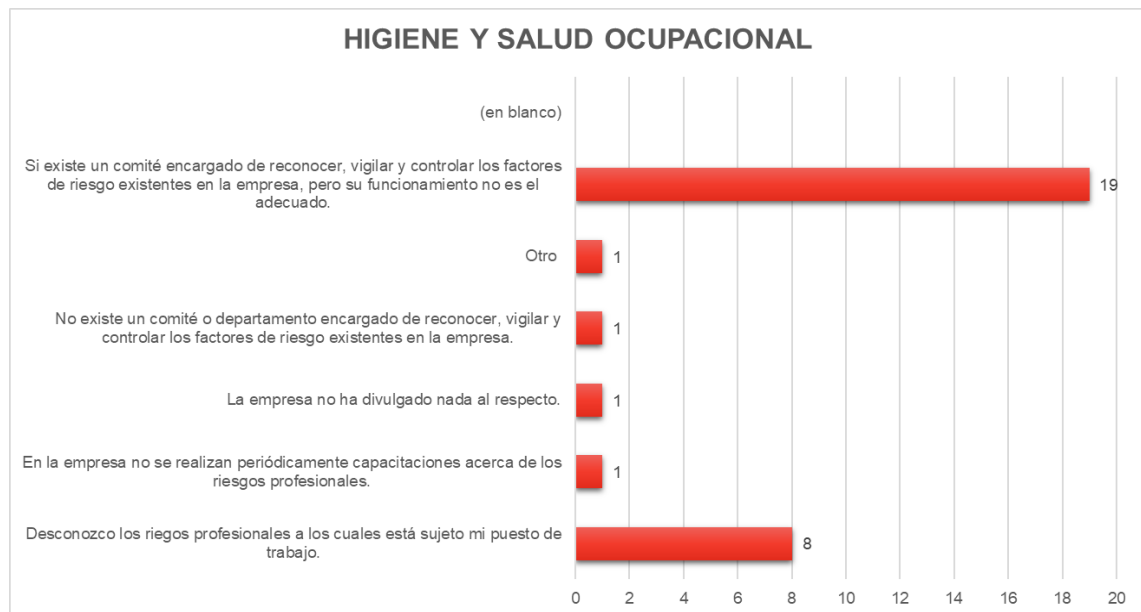
Gráfica 32. Percepción de la dimensión Liderazgo por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Las áreas como administrativo, financiero y recepción perciben a la organización con un alto índice de satisfacción y que consideran que el trabajo entre la empresa y el tercero contratado ha sido efectivo, así mismo hoteles, tecnología y vacacional tienen una percepción moderada sobre la higiene y salud ocupacional. Las áreas como comunicaciones, contabilidad, corporativo y facturación presentan una percepción aún más moderada dado que puede que consideren que hay aspectos dentro de la empresa que se deben mejorar en lo que respecta a implementación o difusión.

Gráfica 33. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la higiene y salud ocupacional en la organización.



Fuente: Elaboración propia

La causa que más se repite sobre la que se considera que la dimensión no llega a ser excelente es debido a que se considera que la empresa si cuenta con el comité, que en este caso es el Copasst conformado por el outsourcing, además de 3 colaboradores más, pero que dado a que no se ha hecho un seguimiento continuo esto ha dado la percepción de que no sea efectivo en su propósito por la empresa.

Tabla 39. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Higiene y Salud Ocupacional

Otras Causas
hace falta comunicacion

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas mencionadas por los colaboradores solo se encuentra una, en la cual se alude a que no ha habido comunicación sobre la información referente a la higiene y salud ocupacional.

Tabla 40. Soluciones propuestas por las personas - Higiene y salud ocupacional

Soluciones propuestas
Difusión del programa de prevención
Supervisión constante de las condiciones
Personal profesional encargado
Capacitación y sensibilización
Trabajar en infraestructura y condiciones laborales

Fuente: Elaboración propia

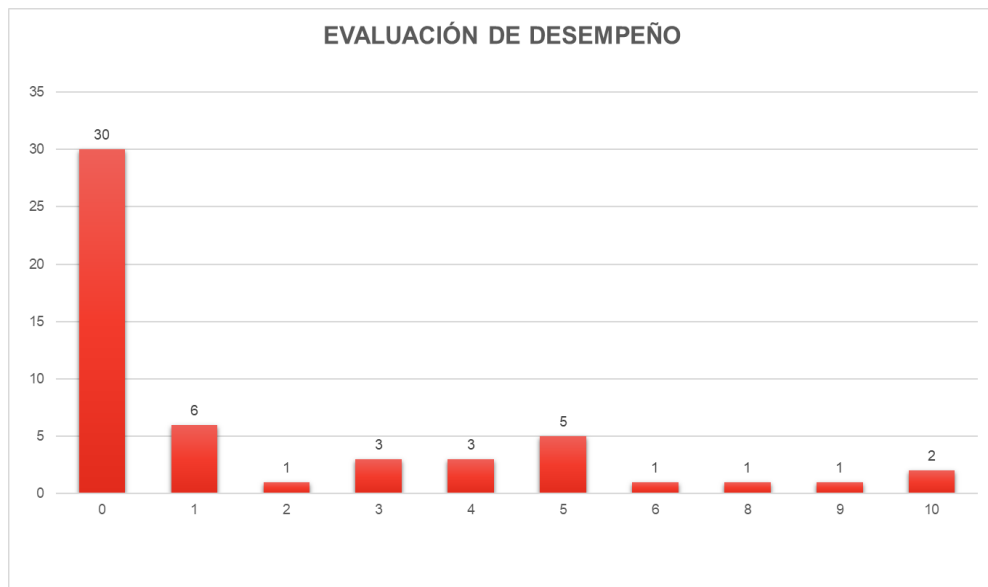
Se debe difundir el programa determinado para esta dimensión, así como supervisar constantemente su funcionamiento e implementación. Es necesario que en la empresa, según lo mencionado por los colaboradores, exista una figura que trabaje de la mano para gestionar las solicitudes sobre la salud ocupacional que exista dentro de la empresa, así como que se capacite y sensibilice a los colaboradores sobre la importancia de la salud ocupacional.

6.1.12. DIMENSIÓN 12: Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la organización, y tiene como fin establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.

Pregunta: *¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la empresa es objetivo y constructivo?*

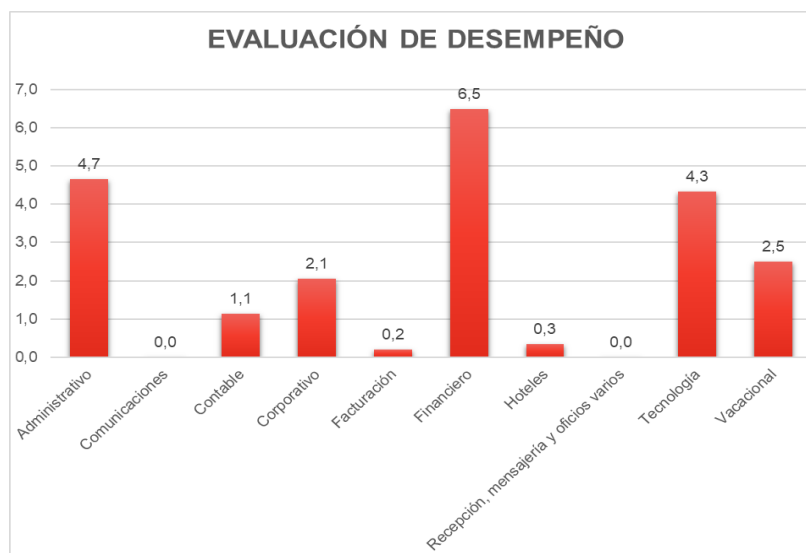
Gráfica 34. Percepción de la Evaluación de Desempeño dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia

La percepción acerca de la evaluación de desempeño establece que hay un promedio de 1.83, lo que la categoriza como una dimensión pésima. Lo que nos indica que la organización no tiene una fortaleza en este aspecto, por lo que se necesita que se evalúe el desempeño bajo otras alternativas, o que, en caso de no tener una evaluación de desempeño, la empresa pueda propiciar una.

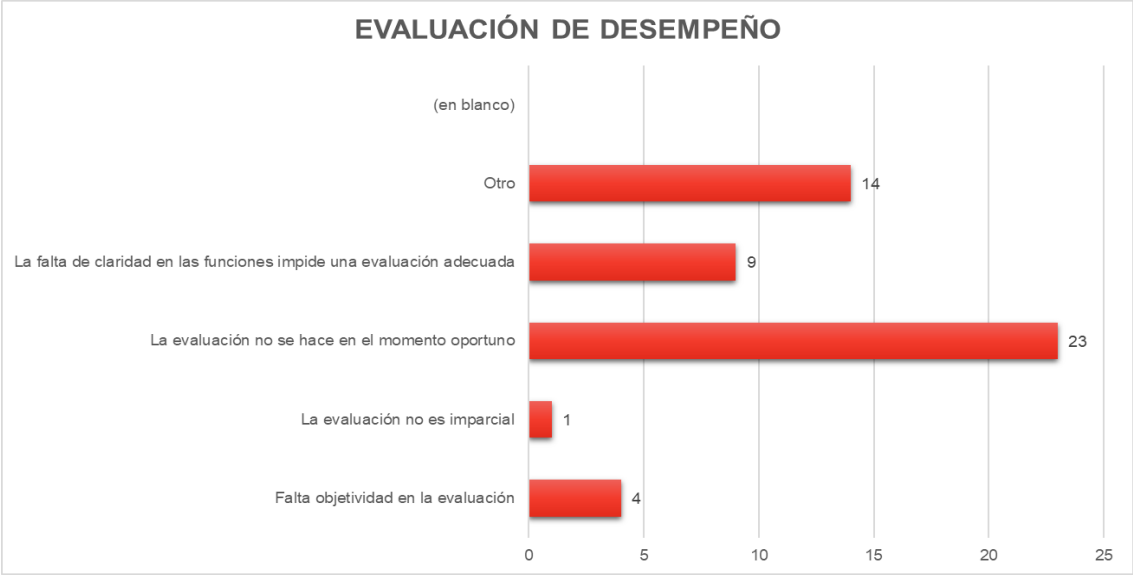
Gráfica 35. Percepción de la dimensión Evaluación de Desempeño por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 35, las áreas tampoco tienen una excelente consideración sobre la dimensión si se analiza de forma aislada y por departamento, lo que nos da la noción de que la empresa no ha establecido unos correctos métodos para evaluar el desempeño de los miembros de su organización. Los departamentos que tienen una mejor noción que el resto son administrativo, financiero y tecnología.

Gráfica 36. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la evaluación de desempeño de la organización



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados consideran que la evaluación se hace en el momento oportuno, lo que incide en que no se pueda tener una mejor perspectiva sobre su desempeño en la labor. Pero esa selección al analizar los resultados obtenidos en la opción de otros logra determinar que efectivamente la organización no presenta una evaluación de desempeño a sus colaboradores y que por tanto ellos desconocen.

Tabla 41. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la evaluación de desempeño.

Otras Causas
Hace mas de 10 años no hay evaluaciones al personal
Que sepa no hay un sistema de evaluación
No existe una evaluación de desempeño formal
No conozco que haya un evaluación
Nunca me han hecho una evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que la evaluación de desempeño por parte de la empresa según las respuestas no se ha desarrollado, y que no existe una evaluación de desempeño formal dentro de la organización para comprender las maneras que se percibe a los colaboradores.

Tabla 42. Soluciones propuestas por las personas - Evaluación de desempeño

Soluciones propuestas
Diseño de sistema de evaluación
Claridad y enfoque de las evaluaciones
Retroalimentación y reconocimiento
Implementación y periodicidad

Fuente: Elaboración propia

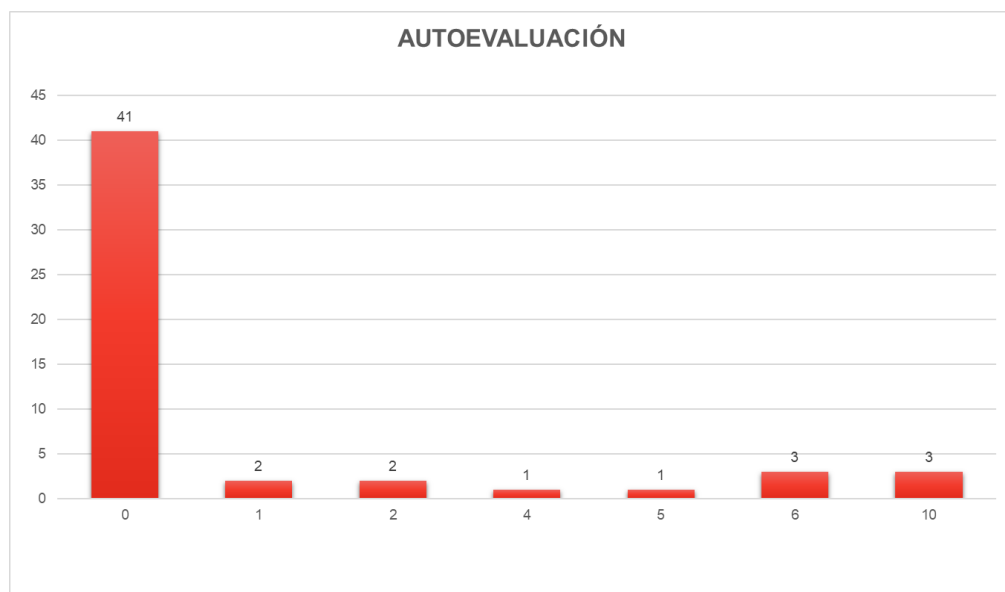
En general, las soluciones proponen que se diseñe un sistema de evaluación con un enfoque claro en su medición y que pueda dar una retroalimentación, así como un reconocimiento sobre un resultado positivo. También es importante la implementación periódica y que denote el progreso en los miembros de la organización.

6.1.13. DIMENSIÓN 13: Autoevaluación

La autoevaluación es un ejercicio individual que ejerce cada uno de los miembros de la organización en donde de manera crítica se valora de manera individual y colectiva hasta donde su trabajo está contribuyendo para alcanzar los objetivos de la organización.

Pregunta: ¿La empresa proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo?

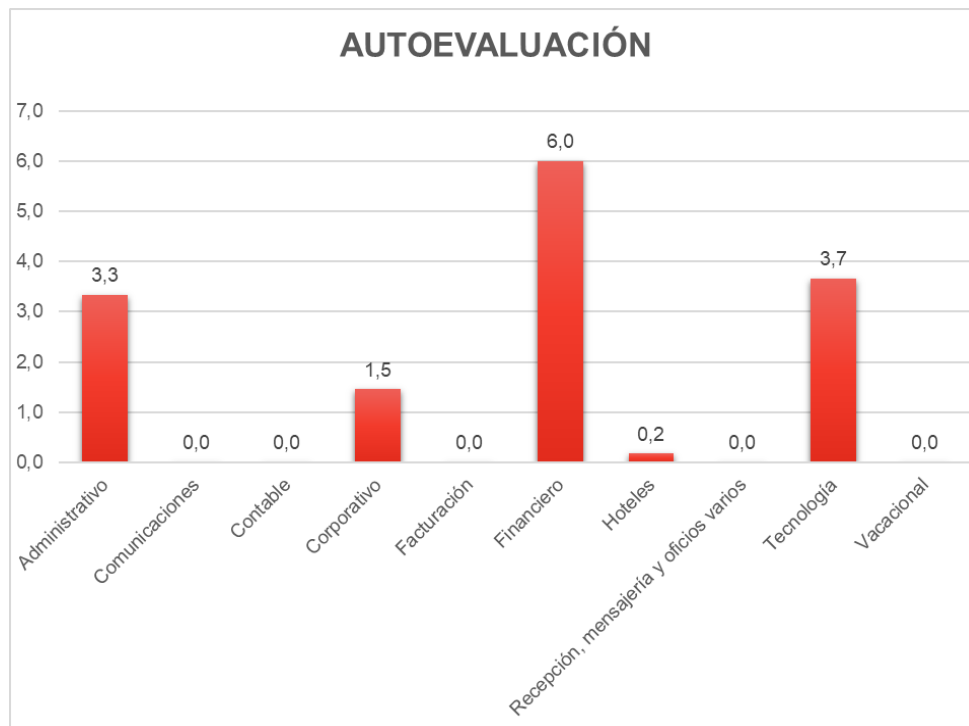
Gráfica 37. Percepción de la Autoevaluación dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia

La autoevaluación se establece en la categoría de pésimo, dado que cuenta con un promedio de 1.19, lo que la establece como una dimensión pésima, y que según la percepción de los colaboradores la autoevaluación no es efectiva. Es importante mencionar que la gran mayoría de los colaboradores de la organización son los que catalogan que esta dimensión no cumple con lo deseado.

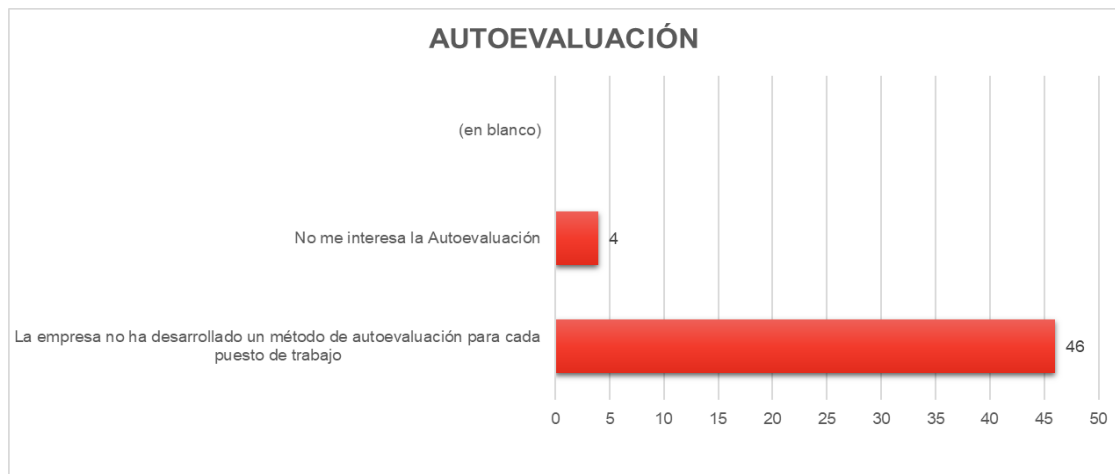
Gráfica 38. Percepción de la dimensión Evaluación de Desempeño por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Los puntajes por áreas suponen un puntaje muy bajo tales como en comunicaciones, contabilidad, facturación, hoteles, recepción y vacacional, donde la catalogan con un promedio de 0, lo que demuestra que estas áreas no tienen una noción acerca de una autoevaluación. Las áreas como Corporativo tienen un 1.5 lo que establece que algunos colaboradores de la organización si consideran que se ha ejercido un cierto grado de autoevaluación, lo que puede deberse a la voluntad de los líderes de su área. Las áreas de Administrativo, Tecnología y Financiero tienen una opinión moderada sobre esta dimensión pero deja mucho que desear frente a la expectativa que se debería tener.

Gráfica 39. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la autoevaluación de la organización



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas se centran en que la empresa no tiene consolidado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo, indicador que puede ser referencial para la forma en que se perciben los colaboradores.

Tabla 43. Soluciones propuestas por las personas - Autoevaluación

Soluciones propuestas

Diseño de sistema de autoevaluación

Reconocer las áreas de mejora

Implementación y periodicidad

Fuente: Elaboración propia

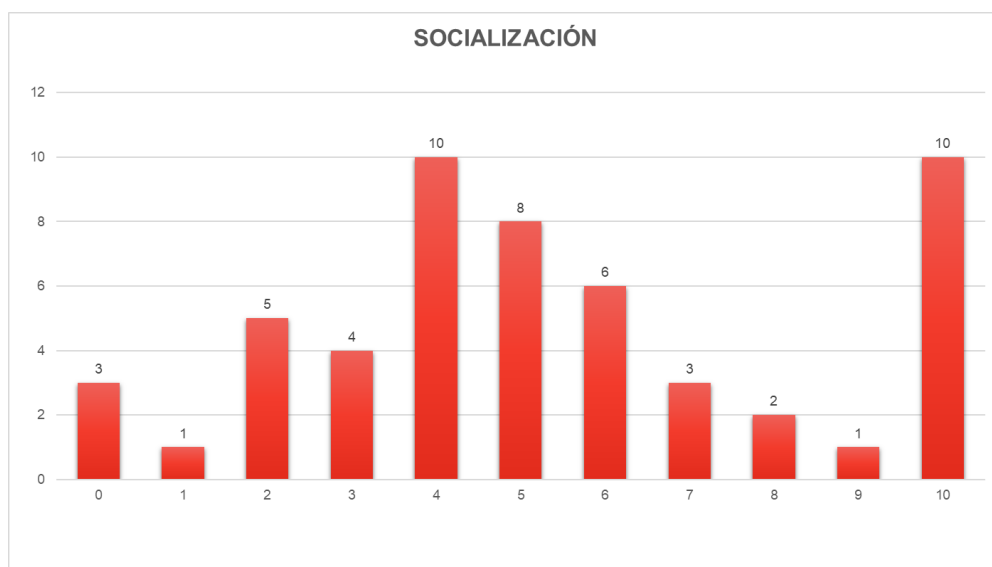
Los encuestados propusieron que se debe emplear el diseño de un sistema de evaluación efectivo en el que de manera crítica reconozcan las áreas de oportunidad para la mejora por parte de los colaboradores, y que siga una misma línea que la propuesta en la evaluación de desempeño, pues debe ser periódica y visible según tiempos establecidos en la organización.

6.1.14. DIMENSIÓN 14: Socialización

En esta dimensión se midió el acceso de los colaboradores a información básica sobre los cambios, información que le permita adaptarse mucho mejor a la organización. En la respectiva calificación de la dimensión, esta obtuvo un promedio de 5,38, lo que, en términos cualitativos, nos presenta una percepción regular por parte de los colaboradores.

Pregunta: “¿Considera usted que los procesos de socialización, les permiten a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios?”

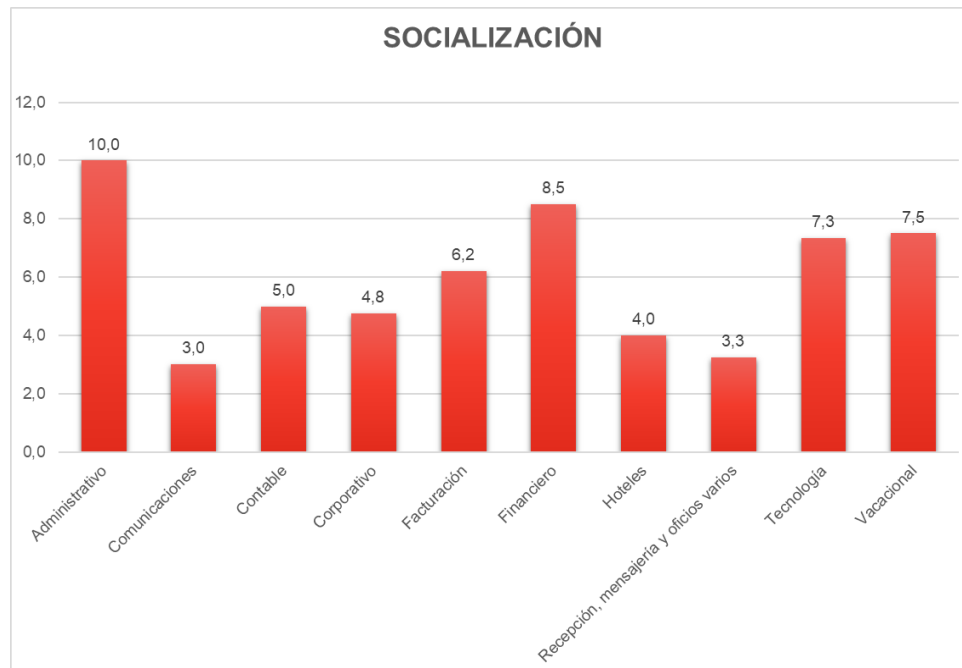
Gráfica 40. Grado de conocimiento sobre el Socialización



Fuente: Elaboración propia

Existen opiniones bastante divididas con respecto a los procesos de socialización dentro de la organización, pues tenemos que una cantidad considerable de colaboradores está satisfecho con la información que le comparte la organización, sus tiempos y sus canales, sin embargo, la mayor concentración de personas considera que aún existen áreas de mejora en esta dimensión situando su opinión en los rangos entre 4 y 6 con un total de 24 colaboradores, representando el 45% de los colaboradores. Esto indica que la empresa tiene procesos de socialización de información relevante para los organizadores, pero, no funcionan óptimamente, o no son precisamente los más adecuados.

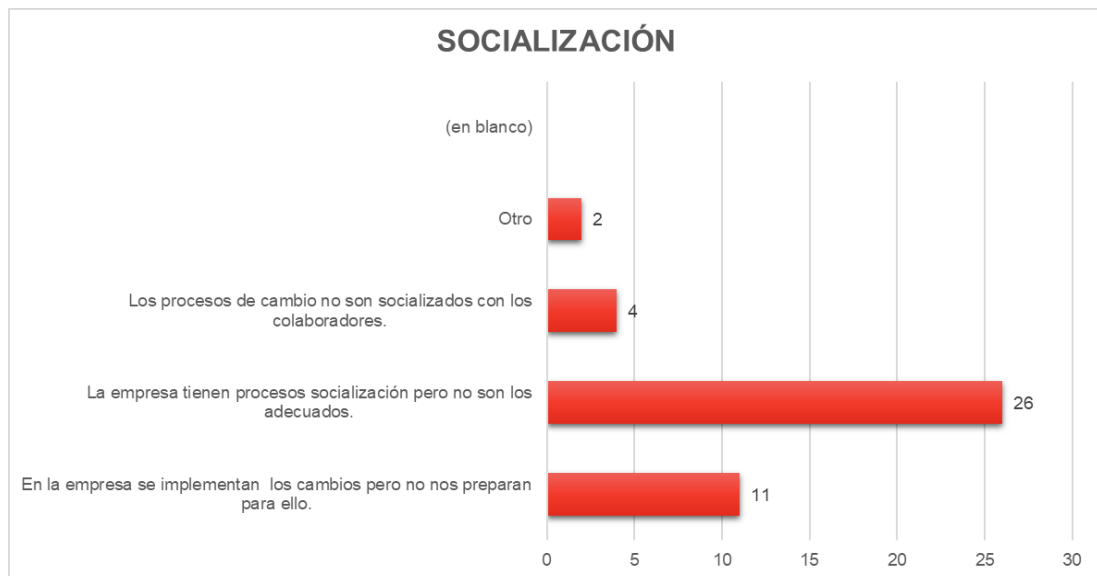
Gráfica 41. Percepción de la dimensión Socialización por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, es importante hacer una revisión más específica, pues como se puede observar en el gráfico anterior, las opiniones en este rubro son bastante variadas. Por medio de la revisión de promedios por áreas, podemos determinar que las áreas que perciben que no se les socializa de la mejor manera información de interés para los colaboradores son: Comunicaciones, Recepción, mensajería y oficios varios y Hoteles. Esto puede deberse a su naturaleza más operativa. Por otro lado, quienes consideran que no tienen problemas con la recepción de la información son: Administrativo, financiero, tecnología y vacacional. Dado que son áreas con funciones base para el correcto funcionamiento de la organización y la recepción oportuna de la información, significa un óptimo desarrollo de las actividades.

Gráfica 42. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la socialización en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la socialización

Otras Causas
No me afectan los cambios
Lo que digan no me afecta

Fuente: Elaboración propia

Alrededor del 49% de los colaboradores de la organización consideraron que la problemática en torno a la socialización de la información dentro de la organización se debe a que los procesos no son los adecuados, es decir, se deben adaptar los procesos existentes a unos que sean más efectivos para garantizar que la totalidad de los colaboradores reciban la información de forma óptima.

Tabla 45. Soluciones propuestas por las personas - Socialización

Soluciones propuestas

Comunicación oportuna y mejora de los canales.

Inclusión y alcance de la información

Propiciar espacios de discusión y retroalimentación

Seguimiento y claridad en la socialización

Fuente: Elaboración propia

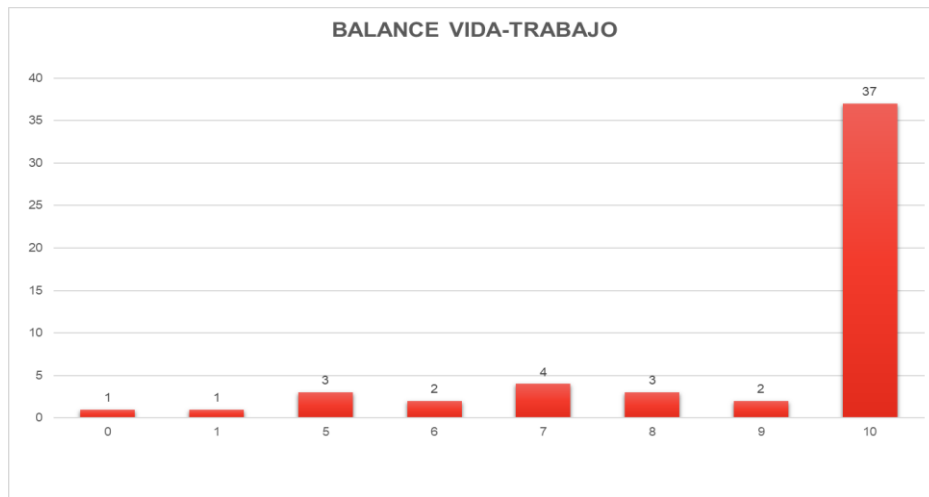
Para el caso de la dimensión de socialización y al conocer las causas que aquejan las inconformidades de los colaboradores, se obtuvo que en general deben alcanzar espacios de comunicación oportuna, apoyado en que fortalezcan los alcances de la información, así como para propiciar los espacios de discusión y retroalimentación, siendo acciones que se deben ver apoyadas en el seguimiento de las maneras en que se ha socializado, así como tener la claridad dentro de la información y los modelos de comunicación asertiva para el alcance de los objetivos que se pretenden obtener.

6.1.15. DIMENSIÓN 15: Balance Vida-trabajo

Esta dimensión se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargo de ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. Ahora bien, esta dimensión obtuvo una calificación de 8,83, lo que en términos cualitativos representa una percepción excelente de la dimensión.

Pregunta: “¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de vida-trabajo de sus colaboradores?”

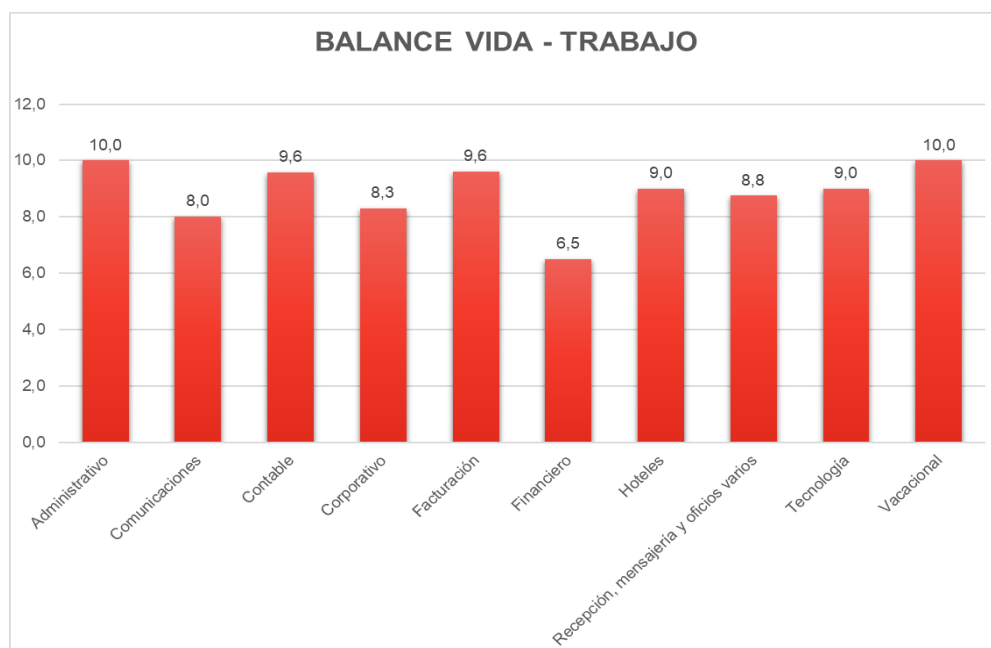
Gráfica 43. Percepción de la dimensión Balance Vida-trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 70% de los colaboradores de la organización consideran que tienen y la empresa les permite tener un buen balance vida-trabajo, el resto de los colaboradores reparten sus opiniones dentro de los diferentes rangos, sin embargo, es de resaltar que menos del 9% de los colaboradores tiene una mala percepción de esta dimensión.

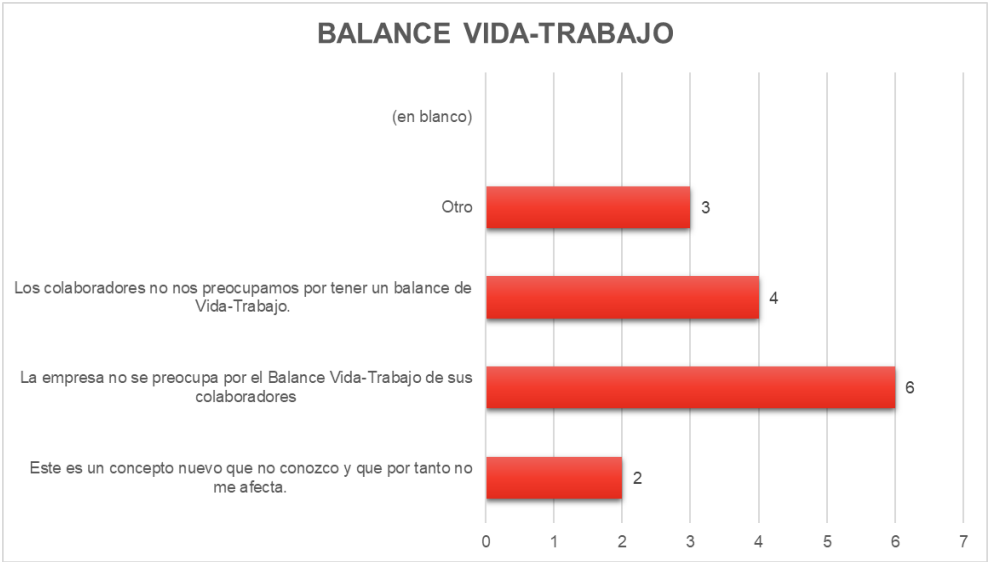
Gráfica 44. Percepción de la dimensión Balance vida-trabajo por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tendencia a una percepción positiva de la dimensión, pero con excepciones, analizamos la relación entre la percepción o calificación de la dimensión y las áreas de la empresa. Aquí encontramos que el área que maneja un balance de vida-trabajo regular o en su defecto deficiente es el área financiera. Esto puede deberse a sobrecarga de trabajo por la poca cantidad de personal, en el área, con una cantidad de 2 colaboradores para todos los temas financieros de la organización.

Gráfica 45. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el balance vida-trabajo en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el balance vida-trabajo

Otras Causas
Se deja al trabajador para que sea este quien establezca este balance
Esto está relacionado con la motivación.
La empresa no es invasiva por fuera de los horarios, pero si es reacia a los permisos.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas subyacentes a una percepción poco satisfactoria de esta dimensión, encontramos como común denominador y el más repetitivo, la falta de interés de la empresa por establecer este balance, es decir, dentro de la percepción de los colaboradores, la empresa deja que sea el propio colaborador sea quien le dé balance a su vida personal y laboral, aunque

dentro de la misma, no se generen mecanismos (flexibilidad en permisos, como se menciona en el cuadro de causas) para facilitar este proceso.

Tabla 47. Soluciones propuestas por las personas - Balance Vida-trabajo

Soluciones propuestas
Revisión y asignación adecuada de las cargas laborales
Establecimiento de limites y respeto y horarios
Pausas activas
Acompañamiento y apoyo por parte de la empresa
Responsabilidad compartida

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones ideales propuestas por los colaboradores definen qué se debe hacer una revisión acerca de la asignación de las cargas laborales que contiene cada colaborador, esta podría ser efectiva dado que según lo explorado en las causas algunos de los colaboradores consideran que su carga laboral es excesiva respecto a sus compañeros de trabajo, y de esta manera se establecieron los límites de respeto y de horarios. Por otro lado, los colaboradores consideran que se debe hacer un acompañamiento y apoyo por parte de la empresa para que este tipo de cuestiones no sigan sucediendo, sino que se tenga una trazabilidad acerca de los casos en los que se considera que se ha sobrepasado la capacidad de los colaboradores, acto que implicaría la responsabilidad compartida no solo entre colaboradores sino también en la relación colaborador - empresa.

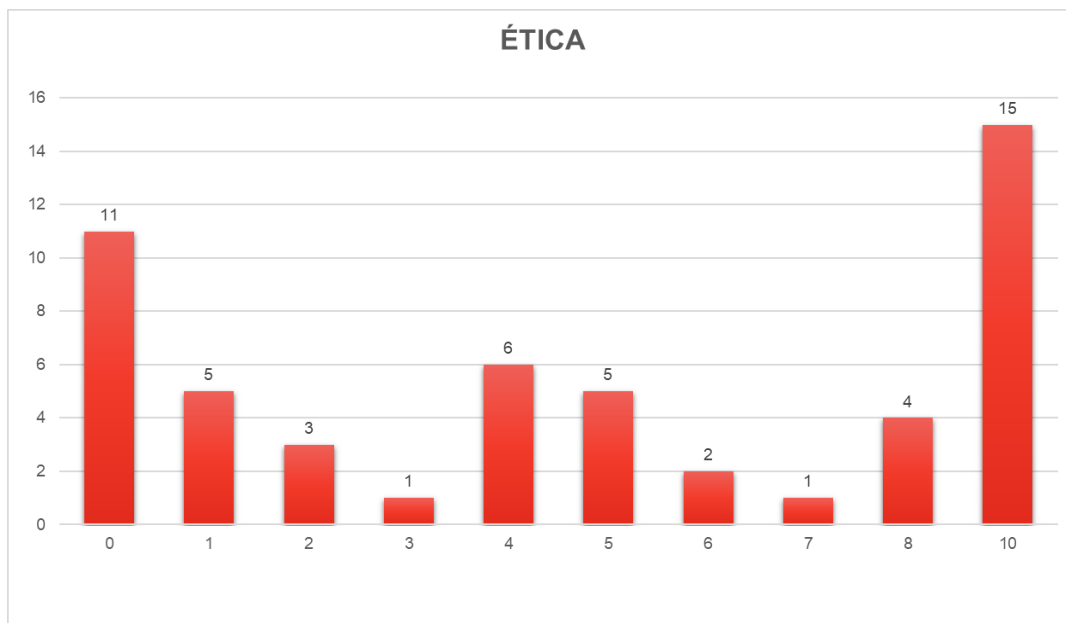
6.1.16. DIMENSIÓN 16: Ética

Dentro de esta dimensión se mide el conocimiento por parte de los colaboradores de la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones. Teniendo en cuenta lo

anterior, podemos señalar que esta dimensión obtuvo una calificación de 4,98, lo que la sitúa en una percepción bastante regular.

Pregunta: “¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos de la empresa?”

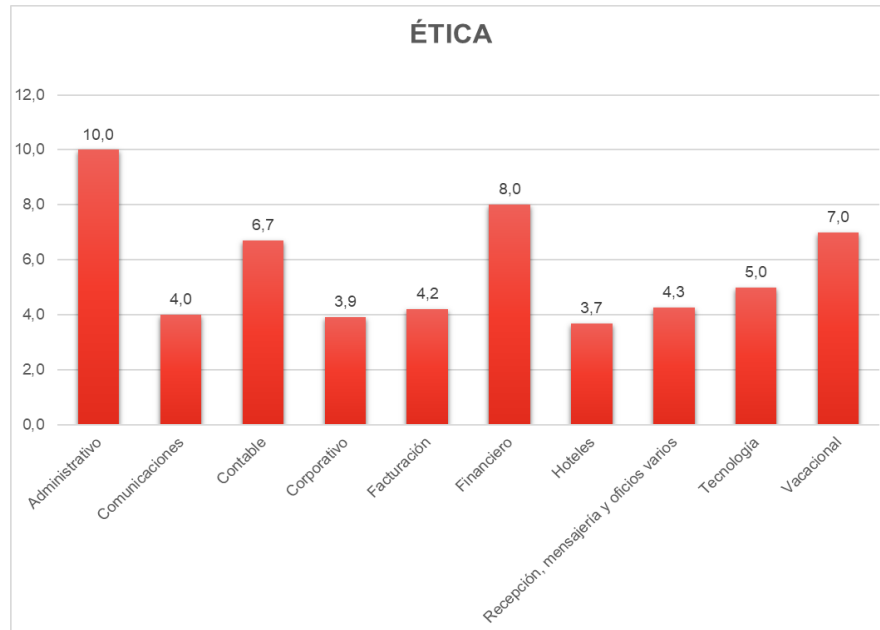
Gráfica 46. Grado de conocimiento sobre los lineamientos éticos de la organización



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados podemos encontrar un número bastante importante de personas que consideran que conocen y aplican los lineamientos éticos de la organización, esto teniendo en cuenta que entre los grados 7 a 10 se concentra un grupo de 20 colaboradores (alrededor de 38% de los colaboradores). Por otro lado, exactamente la misma cantidad de la población sostiene que no conocen o conocen muy poco de esta información de la empresa. De manera que resulta de suma importancia analizar por que se presenta esta diferencia significativa entre los conocimientos de información básica de la compañía.

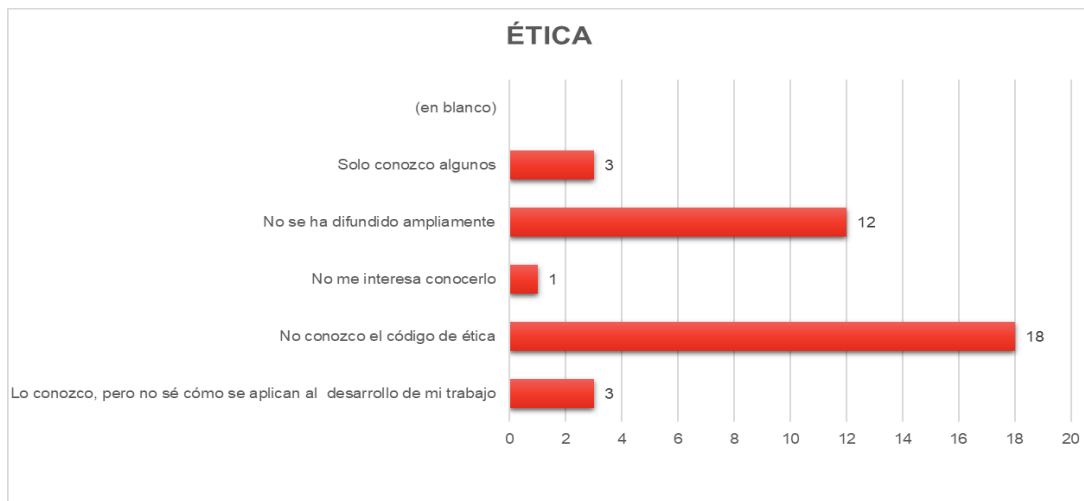
Gráfica 47. Percepción de la dimensión Ética por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Con referencia a lo anterior, la gráfica discriminada por áreas nos da una idea más precisa de cómo se distribuyen estas percepciones dentro de la organización. En concreto, encontramos que las áreas que sí tiene conocimiento de los lineamientos éticos son Administrativo (lo que se entiende por la naturaleza del área), financiero y vacacional, el área contable tiene una percepción buena, pero aún no llega a todos los miembros del equipo. El resto de áreas presenta una percepción negativa de la dimensión, es decir, carecen de conocimiento del tema o en algunos casos es nulo.

Gráfica 48. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la ética en la organización



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las causas, se evidencia que predomina el desconocimiento del código de ética dentro de los colaboradores, esto por factores como la falta de difusión de este tipo de información dentro de la organización, esta percepción abarca más del 50% de los colaboradores.

Tabla 48. Soluciones propuestas por las personas - Ética

Soluciones propuestas

Socialización del código de ética

Incluir en la inducción

Dar claridad sobre el código de ética

Formalización y visibilidad

Fuente: Elaboración propia

El código de ética es un aspecto que se puede identificar en el Reglamento Interno de Trabajo, pero que dicha práctica no resulta siendo efectiva para dar paso a su difusión y conocimiento

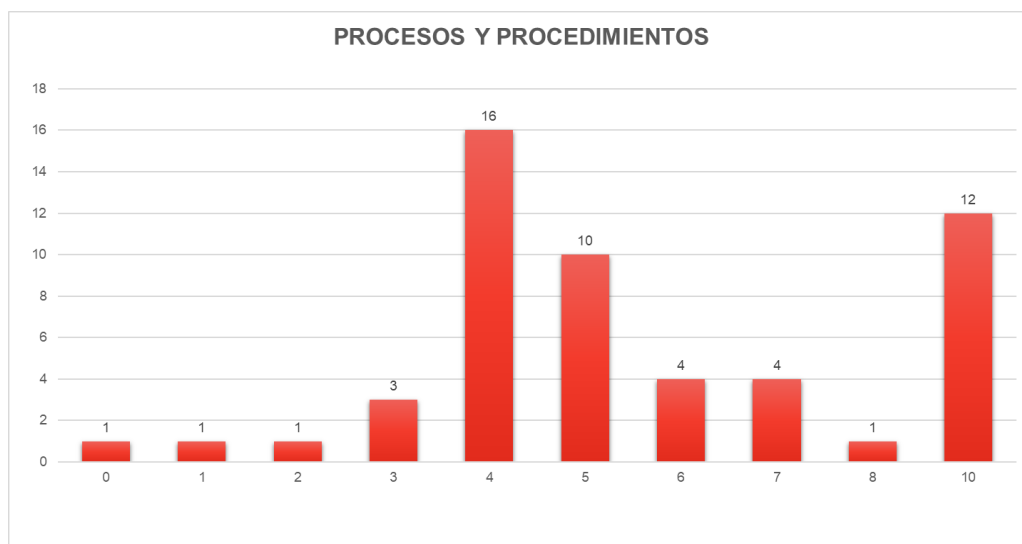
común por parte de los colaboradores. Las soluciones propuestas se sintetizan en que la organización debe tanto contemplar cómo difundir el código de ética a los colaboradores.

6.1.17. DIMENSIÓN 17: Procesos y procedimientos

Esta dimensión se refiere a la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándole valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. Con referencia en lo anterior se hace la calificación general de la dimensión con la percepción expresada por los colaboradores, dado un promedio de 5,77 se sitúa en un punto regular pero no tan problemático como otras dimensiones.

Pregunta: ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios como para permitirles trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos?

Gráfica 49. Grado de satisfacción de los procesos y procedimientos de la organización



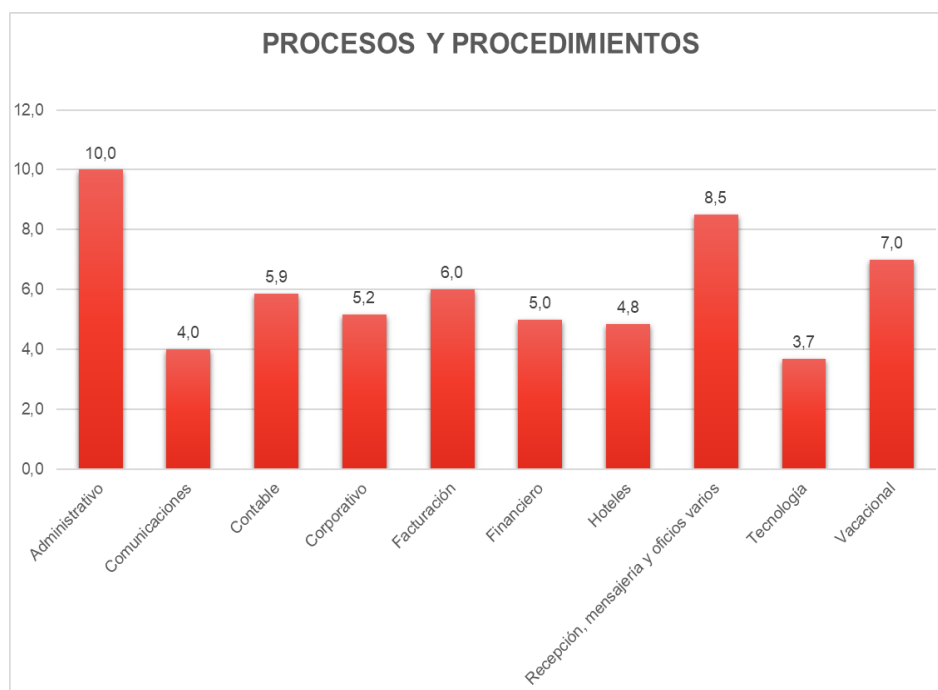
Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta dimensión existe una percepción regular sobre si los procesos y procedimientos de la empresa permiten trabajar con agilidad y cumplir los objetivos estratégicos. En referencia con lo anterior, la puntuación más frecuente ronda entre el 4 y 5 el cual representa el 49% de las respuestas, lo que da a entender que los colaboradores sienten que aún hay varias áreas de

mejora. Por otro lado, un porcentaje importante considera que no hay problemas con los procesos de la organización, con un total de 12 colaboradores, puntuando con 10 a esta dimensión.

Lo anterior sugiere que hay una percepción general de que los procesos y procedimientos de la organización no son lo suficientemente eficientes y la dispersión de respuestas indica que la percepción puede estar sujeta a las áreas en las que cada colaborador trabaja.

Gráfica 50. Percepción de la dimensión Procesos y procedimientos por área de la organización

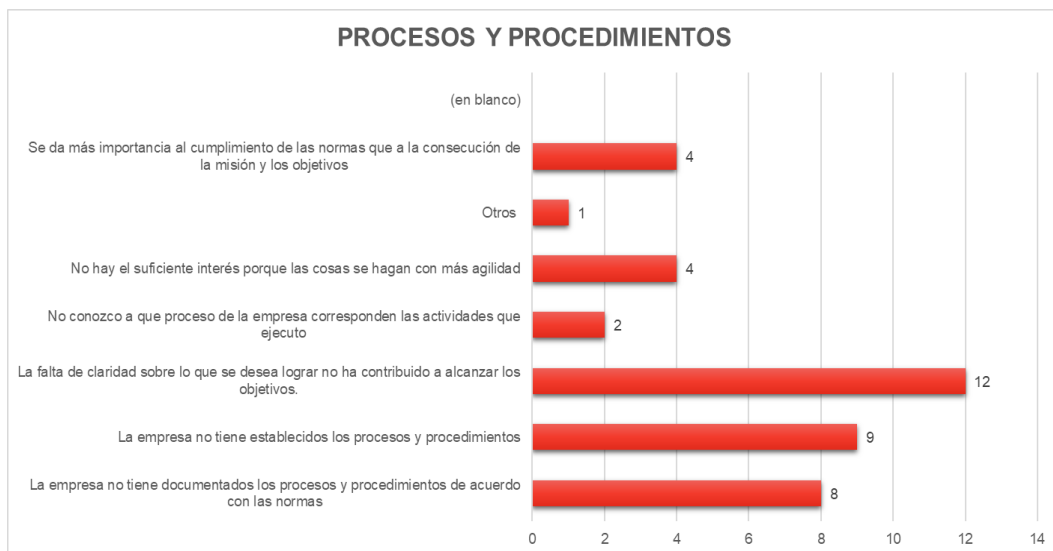


Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, aquí podemos observar que áreas como la administrativa (con un puntaje de 10) y recepción, mensajería y oficios varios (con un puntaje de 8,5) consideran que los procesos y procedimientos de la organización son adecuados; muy por el contrario de Tecnología (3,7) y comunicaciones (4,0) con las percepciones más bajas, lo que puede indicar que en estas áreas los procesos podrían estar siendo un obstáculo para el desempeño laboral.

En esta dimensión encontramos una dispersión importante con respecto a las percepciones de los colaboradores; sin embargo, el grueso de las respuestas la sitúan como una dimensión con oportunidades de mejora, pero sin la necesidad expresa de reestructurar los procesos actuales de la compañía.

Gráfica 51. Causas que impiden tener una buena percepción sobre los procesos y procedimientos en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el procesos y procedimientos

Otras Causas
En oportunidades se presentan conflictos ocasionados por la interpretación de estos.

Fuente: Elaboración propia

La razón más común de la insatisfacción corresponde a la falta de claridad sobre lo que se desea lograr con el 23% de las respuestas, lo que indica que la mayoría de los colaboradores sienten que los procesos no están alineados con los objetivos de la empresa. Otra causa importante con un 16% de respuestas es que “la empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos”, lo que sugiere una falta de estructuración clara en la forma de operar, esto de la mano del 15% de los colaboradores que consideran que la falta de un documento donde se plasme los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas es el problema principal de esta dimensión. Estas tres causas principales suponen que la falta de organización y estructuración de los procesos y procedimientos en la organización puede ser el causante de la obstaculización del buen desarrollo de las tareas en el ambiente laboral.

Tabla 50. Soluciones propuestas por las personas - Procesos y procedimientos

Soluciones propuestas

Documentar manuales y procesos

Claridad y accesibilidad

Revisión y mejora de los procesos

Analizar los problemas actuales de la organización

Fuente: Elaboración propia

Frente a la dimensión de procesos y procedimientos se obtuvo que las soluciones propuestas para este aspecto se tratan en general sobre la implementación de manuales de procesos y procedimientos. También mencionan que los procesos deben ser claros y accesibles para cualquier miembro de la organización, y se deben entender y analizar los problemas actuales de la organización.

6.1.18. DIMENSIÓN 18: Solución de conflictos

Esta dimensión consiste en la acción de lograr consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, esto conlleva a comportamientos civilizados y razones fundamentadas. En referencia a lo anterior, encontramos que dentro de la percepción de los colaboradores de la organización esta dimensión se encuentra en un nivel “bueno” con un promedio de puntuación de 7,89.

Gráfica 52. Grado de satisfacción de la solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores con un total de 28, alrededor del 53% se encuentra en el extremo superior de la escala, lo que indica que están sumamente satisfechos con la capacidad de solución de conflictos dentro de su entorno laboral. Sin embargo, es importante puntualizar que un número significativo de colaboradores se ubican en niveles intermedios en cuanto a percepción, siendo este grupo el 23% de los colaboradores, lo que sugiere que, aunque la mayor parte de los colaboradores percibe que los conflictos se resuelven de manera satisfactoria, existe una parte más reducida que aún tiene dudas y considera que hay procesos que se podrían mejorar. Finalmente, podemos concluir con esta gráfica que la insatisfacción con los procesos de solución de conflictos en la organización es baja, lo que nos puede dar a entender que las malas percepciones pueden deberse a casos de conflicto muy puntuales.

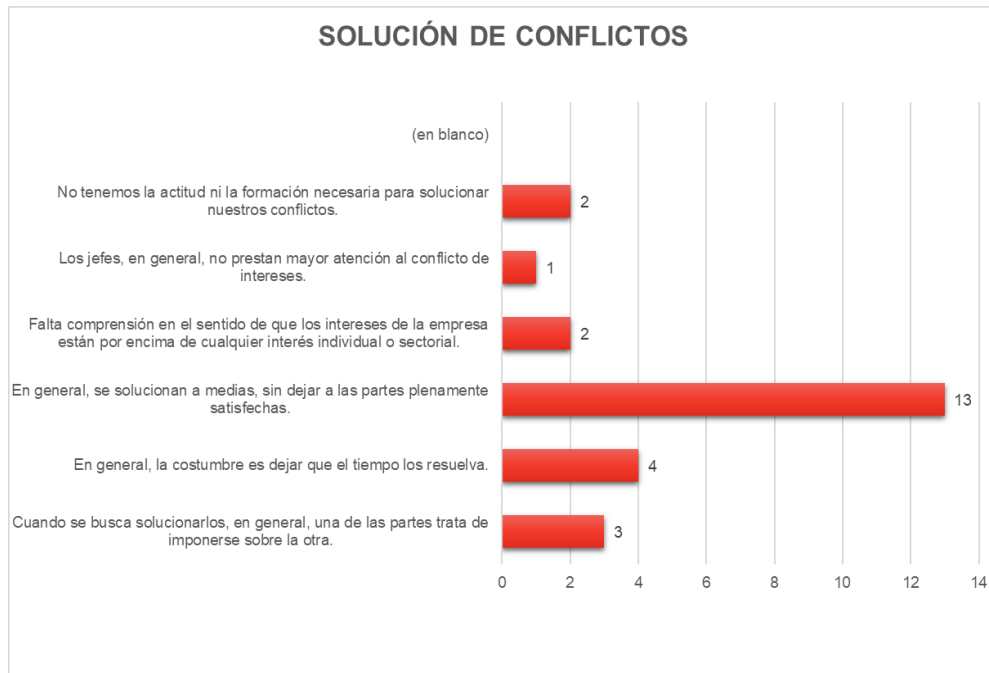
Gráfica 53. Percepción de la dimensión Solución de conflictos por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede destacar que la mayoría de las áreas presenta un promedio de calificación entre 6.5 y 10, lo que indica que la percepción sobre la gestión de conflictos es relativamente positiva, con algunas posibilidades de mejora. Sin embargo, algunas áreas como facturación, financiero, tecnología y vacacional presentan promedios más altos, lo que sugiere una gestión de conflictos más efectiva en estas áreas. El área con promedio más bajo es administrativa, por lo que se puede decir que necesitan atención en este ítem.

Gráfica 54. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la solución de conflictos en la organización



Fuente: Elaboración propia

La causa más repetida y con la que los colaboradores se identifican más para señalar alguna causa para la insatisfacción con la dimensión es la que indica una solución a medias sin dejar las partes satisfechas, esto con una cantidad de 13 colaboradores de acuerdo con esto, esto evidencia una tendencia a resolver conflictos de manera superficial, sin atender a las necesidades de las partes. A partir de esto, dentro de los resultados de este punto, encontramos una serie de obstáculos para la resolución efectiva de conflictos como: la falta de actitud, formación y atención por parte de los líderes.

A continuación, se presentan las soluciones que los colaboradores consideran en su criterio, podrían mejorar la situación.

Tabla 51. Soluciones propuestas por las personas - Solución de conflictos

Soluciones propuestas

Mecanismos de resolución de conflictos estructurados

Brindar importancia a la mediación

Fomentar el diálogo

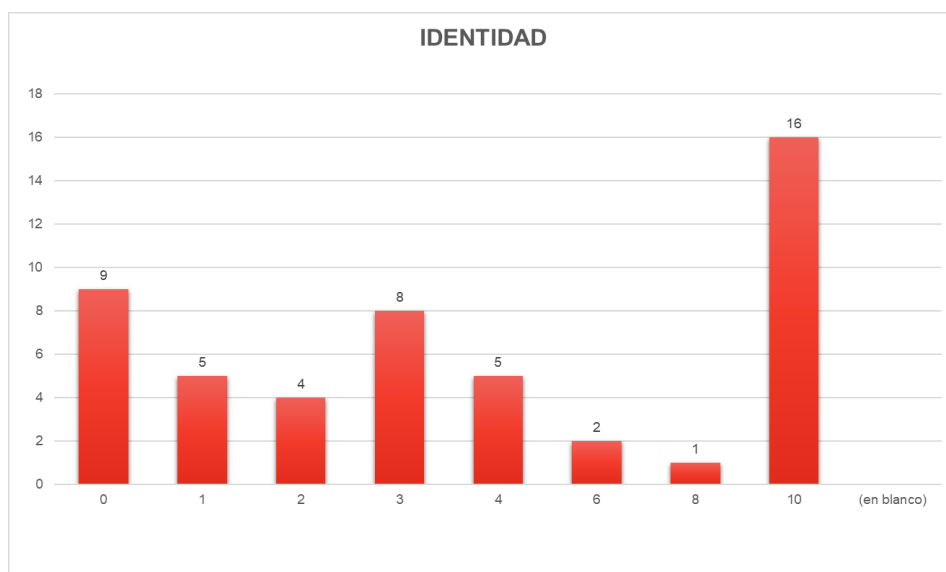
Dar una percepción de los conflictos actuales dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Los conflictos de la organización se definen según la causa de que los conflictos que surgen al interior no terminan siendo totalmente solucionados, sino que más bien no se le da importancia y puede derivar en conflictos a futuro. Estas causas aluden entonces a que las soluciones propuestas se enfoquen en la generación de mecanismos de resolución de conflictos estructurados y el acceso a una figura mediadora con la que se puede fomentar el diálogo.

6.1.19. DIMENSIÓN 19: Identidad

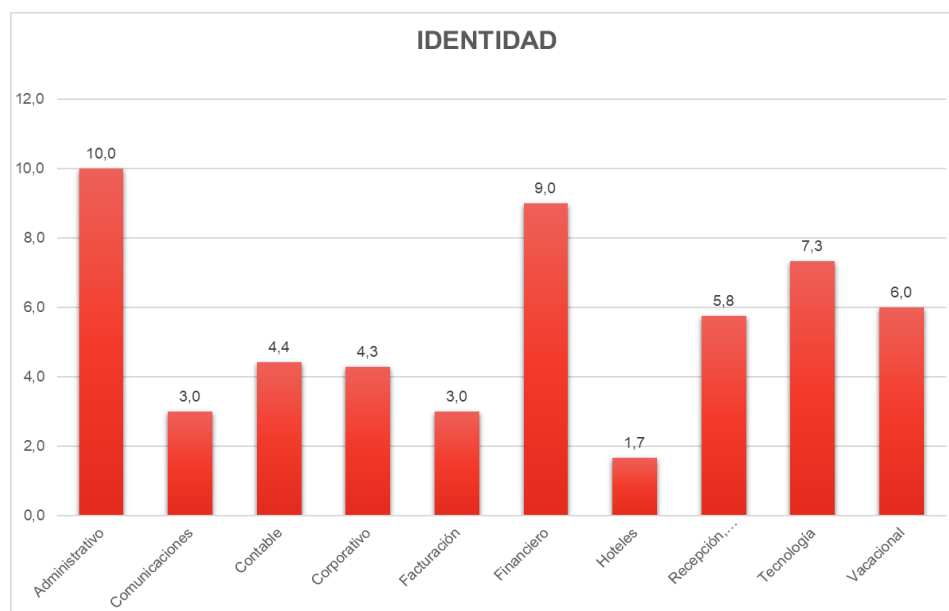
Gráfica 55. Percepción de la dimensión Identidad



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se observa como los colaboradores perciben la identidad de la organización; dentro de los resultados encontramos que el 30% de los colaboradores percibe que tiene una buena identidad de la empresa; sin embargo, en el extremo opuesto, una cantidad importante de población tiene una desconexión preocupante con las dinámicas organizaciones y todo lo que representa su organización. A partir de lo anterior, se puede destacar que las calificaciones se encuentran muy polarizadas entre extremos altos (10) y bajos (0,3,4) lo que indica que esta dimensión es un tema divisivo o puede depender del área a la que se le consulte.

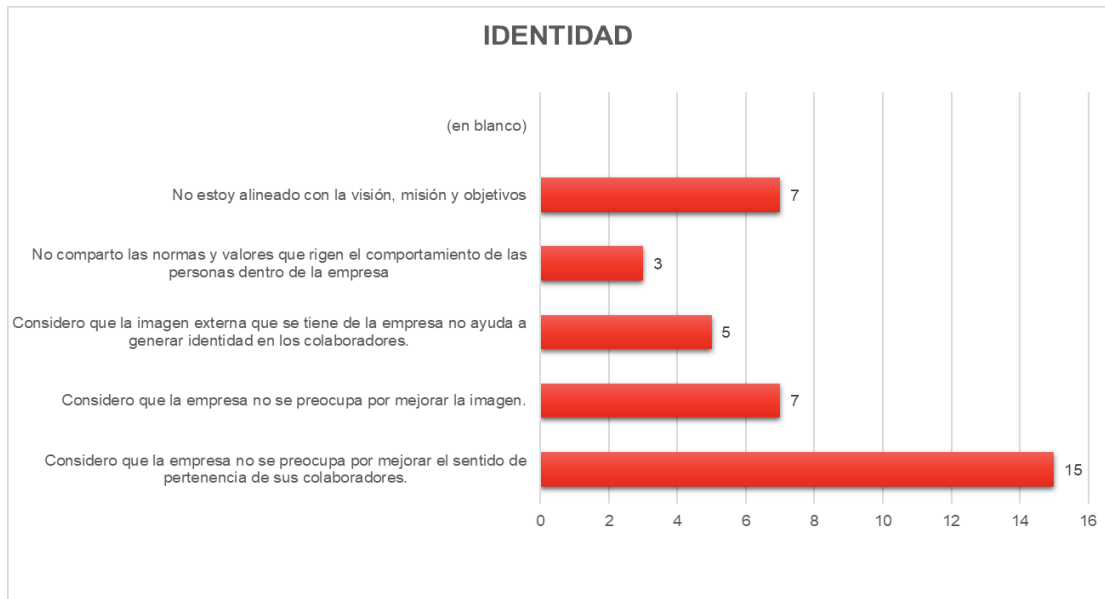
Gráfica 56. Percepción de la dimensión Identidad por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para entender la dispersión que se presenta en la calificación general de la dimensión, se analiza el promedio de calificación discriminado por áreas; los resultados obtenidos nos muestran que: Áreas como administrativo y financiera, se sitúan en un punto alto de satisfacción, lo que significa que la conexión con la empresa es más fuerte en estas áreas; por otro lado, el área de hoteles, con su calificación sugiere que presenta problemas significativos en la alineación con los ideales y objetivos presentes en la organización. Resalta también que son más las áreas que no se sienten identificadas con la empresa, sin embargo, no existe una uniformidad en la percepción de la dimensión y las diferencias entre áreas y colaboradores misma es muy grande.

Gráfica 57. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Identidad de la organización



Fuente: Elaboración propia

Entre las posibles razones que pueden provocar un comportamiento insatisfactorio en la dimensión identidad, se observa una preocupación notable acerca de la identidad organizacional dentro de la compañía. La causa principal, según la percepción de los colaboradores, se debe a que la empresa no se ocupa de reforzar el sentido de pertenencia de sus colaboradores, lo que indica una debilidad en la relación emocional con la organización. De igual manera, el 26% de los colaboradores expresan no sentirse en sintonía con la visión, misión y metas y sienten que la empresa no da importancia a la mejora de su imagen, lo que podría indicar una carencia de claridad en la comunicación estratégica y estas percepciones podrían afectar de forma adversa la percepción externa de la empresa y, en consecuencia, la motivación interna. Estos datos indican la urgencia de establecer estrategias que refuercen el sentido de pertenencia y la identidad de la empresa, fomentando una mejor alineación de los colaboradores con los valores y metas de la organización.

Tabla 52. Soluciones propuestas por las personas - Identidad

Soluciones propuestas
Comunicación y promoción de la identidad de la empresa
Participación y relación directa
Mejorar la percepción de la empresa al cliente interno y externo

Fuente: Elaboración propia

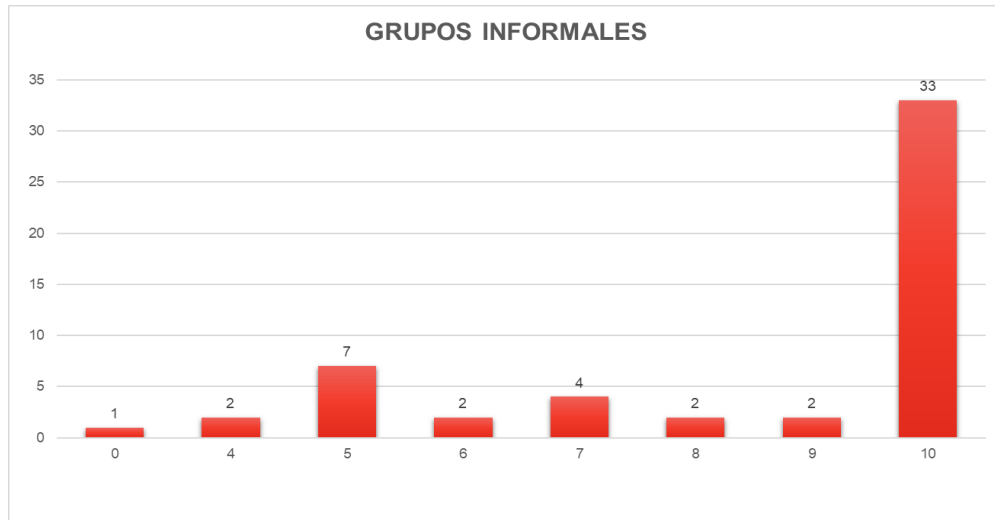
Los colaboradores mencionaron que la identidad de la empresa debe generarse mediante la comunicación y promoción de las ideas que apuntan a la identidad, y que se debe hacer en apoyo de los propios colaboradores para una mejora significativa en este aspecto frente al cliente interno, como para el cliente externo dado que se pretende dar a conocer de mayor manera a la organización.

6.1.20. DIMENSIÓN 20: Grupos informales

En esta dimensión mide cómo se perciben las dinámicas de las alianzas que no tiene una estructura formal ni están definidos por la empresa, formados naturalmente por el entorno laboral. A partir de lo anterior, los colaboradores posicionaron esta dimensión en una escala de percepción excelente, con un promedio de calificación de 8,47, dando a entender que las dinámicas interpersonales dentro de la organización funcionan satisfactoriamente.

Pregunta: ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?

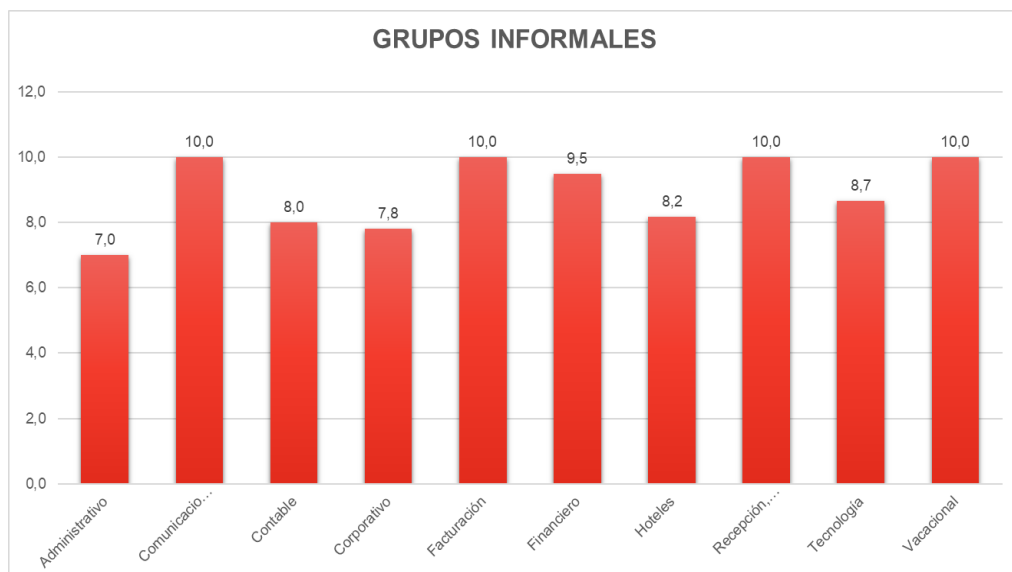
Gráfica 58. Percepción de la dimensión Grupos Informales



Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión se posiciona en una de las mejores percibidas, con alrededor de un 70% de los encuestados calificándola con los puntajes más altos, es de suma importancia entonces, identificar en donde se encuentran el grupo, aunque reducido, pero existente, que no se siente plenamente satisfechos con las relaciones interpersonales dentro de la organización. Cabe resaltar, que en esta dimensión no hay puntajes bajos, las percepciones se centran entre lo regular y lo excelente.

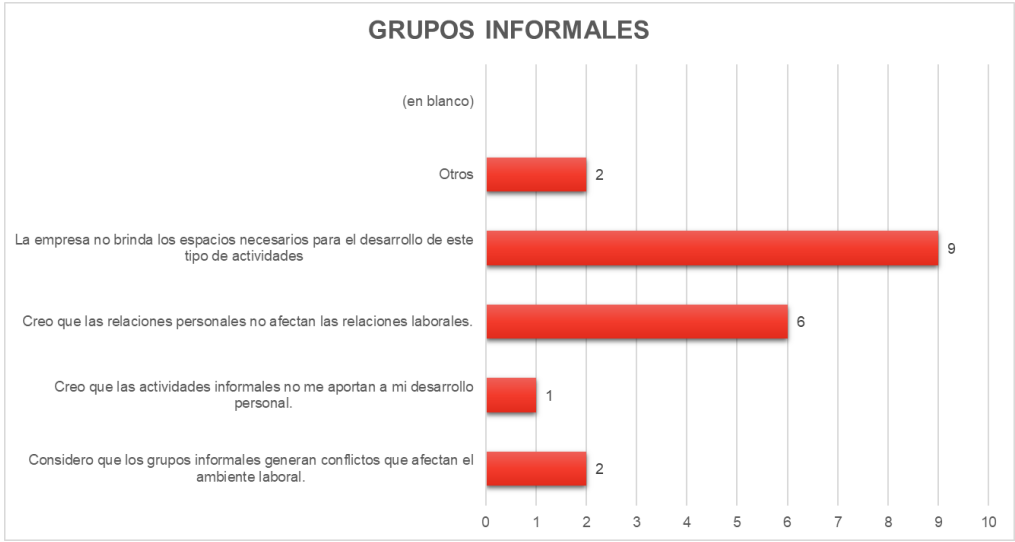
Gráfica 59. Percepción de la dimensión Grupos informales por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, a la hora de analizar el comportamiento por áreas vemos un panorama similar al presentado en la gráfica anterior, con altos porcentajes de satisfacción por parte de los colaboradores para esta dimensión, sin embargo, se puede notar que las áreas de Administrativo y corporativo son quienes dentro de los parámetro de lo bueno en cuestión de puntuación, tienen el promedio más bajo, lo que debe llevar a cuestionar si esto se debe a problemas puntuales o a problemas con el acople de algunos colaboradores con sus equipos.

Gráfica 60. Causas que impiden tener una buena percepción sobre los Grupos Informales en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre los Grupos Informales

Otras Causas
Las diferencias entre las áreas no permite que se generen espacios donde se vinculen los grupos informales.
Mantengo una relación sana con todos los grupos pero trato de mantener una distancia sobre estas actividades.

Fuente: Elaboración propia

A la hora de analizar lo que consideran algunos colaboradores que puede estar causando que no se sientan plenamente alineados con los grupos informales de la organización nos encontramos con dos causas principales, la primera recae en la falta de espacios para el relacionamiento, no solo entre personas del mismo equipo, sino especialmente entre áreas, lo que reduce el

relacionamiento de toda la organización y afecta la percepción completamente positiva de las relaciones interpersonales. Y por otro lado tenemos la falta de interés de algunos colaboradores en relacionarse más allá de lo laboral, lo que supone un obstáculo fuera del alcance de la organización.

Tabla 54. Soluciones propuestas por las personas - Grupos Informales

Soluciones propuestas

Generar espacios controlados e imparciales para estas actividades
Control del impacto negativo en el entorno de trabajo
No darle interés al tema

Fuente: Elaboración propia

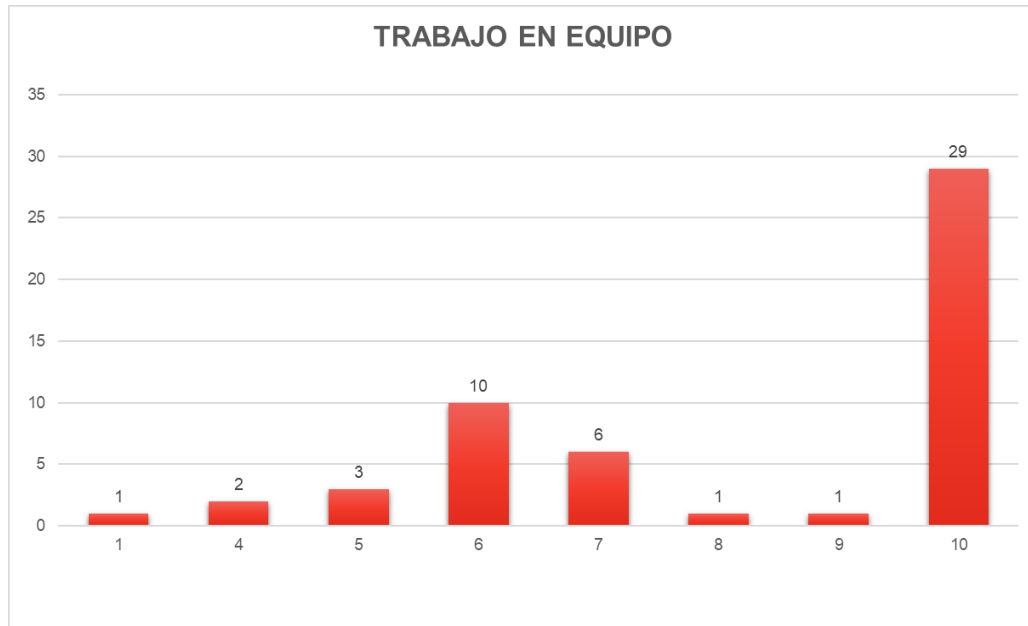
Los grupos informales son una construcción social que se da naturalmente por las relaciones de los colaboradores, pero aun así es sujeta a la evaluación del clima organizacional que se está desarrollando por lo que se implican las soluciones propuestas por los colaboradores para generar espacios controlados e imparciales para las actividades que se pueden desarrollar dentro de la organización, así como el control de impacto negativo en el entorno de trabajo. A su vez, se aludió a que no se le debe dar interés al tema de los grupos informales.

6.1.21. DIMENSIÓN 21: Trabajo en equipo

En esta dimensión se valora la percepción de los colaboradores con respecto a los grupos formales que se construyen para atender las necesidades de la organización, donde se integra para lograr un propósito y unos objetivos. Entendiendo lo anterior, esta dimensión obtuvo una calificación de 8,17, que en términos cualitativos se traduce en una percepción excelente por parte de los encuestados.

Pregunta: *¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?*

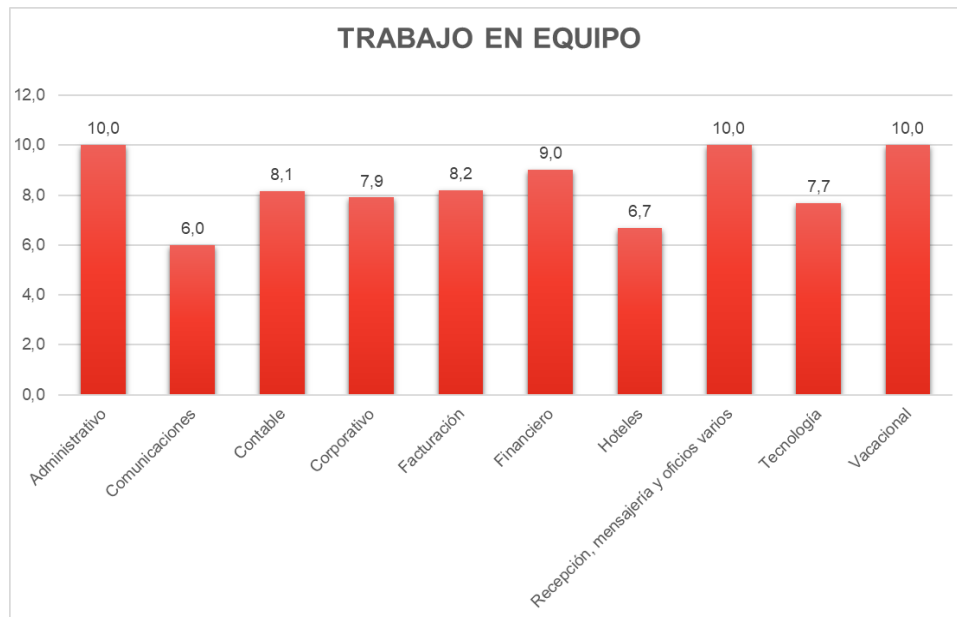
Gráfica 61. Percepción de la dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

Con alrededor del 60% de los colaboradores de acuerdo en que el trabajo en equipo de la organización es completamente satisfactorio y es algo que se fomenta con regularidad en la organización, podemos decir que la percepción de esta dimensión es bastante positiva, sin embargo, también encontramos un porcentaje que resalta dentro de los resultados que no considera que aún existen bastantes cosas por mejorar dentro de las dinámicas de trabajo en equipo dentro de la organización.

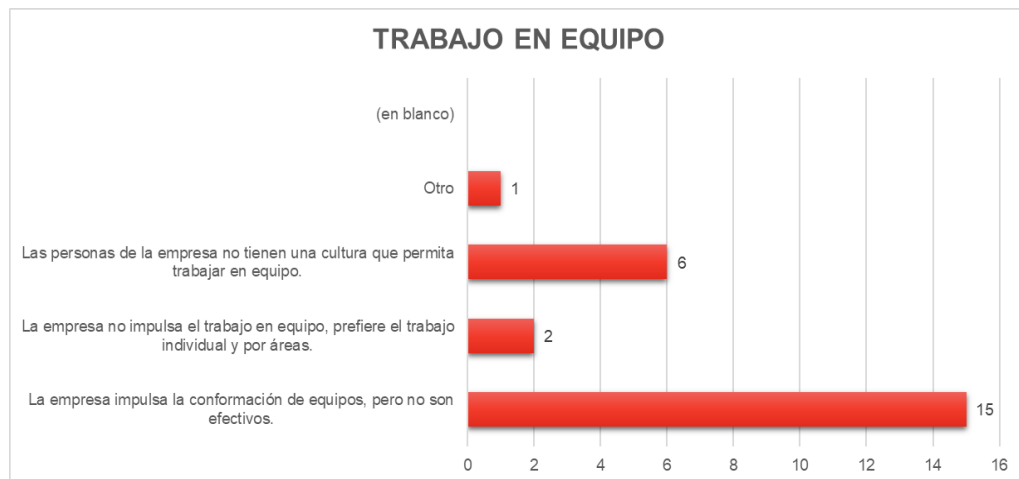
Gráfica 62. Percepción de la dimensión Trabajo en Equipo por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

En concordancia con lo anteriormente expuesto, encontramos que a la hora de relacionar los promedios por áreas que en general hay una buena percepción, sin embargo, se debe puntualizar en las áreas comunicaciones, hoteles y tecnología, las cuales son las que tienen una percepción bastante más regular en comparación con el resto de la organización, esto se puede deber a una tendencia individualista en estas áreas, o problemas internos que obstaculizan un buen trabajo en equipo.

Gráfica 63. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el Trabajo en equipo en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 55. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre el Trabajo en Equipo

Otras Causas

Depende de cada persona

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las causas, podemos observar que la gran mayoría de los colaboradores consideran que el problema no son las dinámicas impulsadas por la organización, sino, una cultura individualista que impide la colaboración satisfactoria, esto sugiere que los colaboradores como individuos deben trabajar en sus capacidades colaborativas, entendiendo que en las manos de cada colaborador está cambiar a una cultura colaborativa, especialmente en la áreas críticas presentadas en la gráfica anterior.

Tabla 56. Soluciones propuestas por las personas - Trabajo en Equipo

Soluciones propuestas

Fomentar enfoque colectivo

Mejora en la planeación estratégica y la colaboración

Reducción del individualismo

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las soluciones propuestas para la dimensión de trabajo en equipo se obtuvo que los colaboradores consideran que se debe fomentar un enfoque colectivo, dado que de esta manera se establecen programas para entender las necesidades de cada área y formar equipos de trabajo funcionales, así como poder implementar actividades que promuevan la colaboración entre los colaboradores y reduzcan el individualismo.

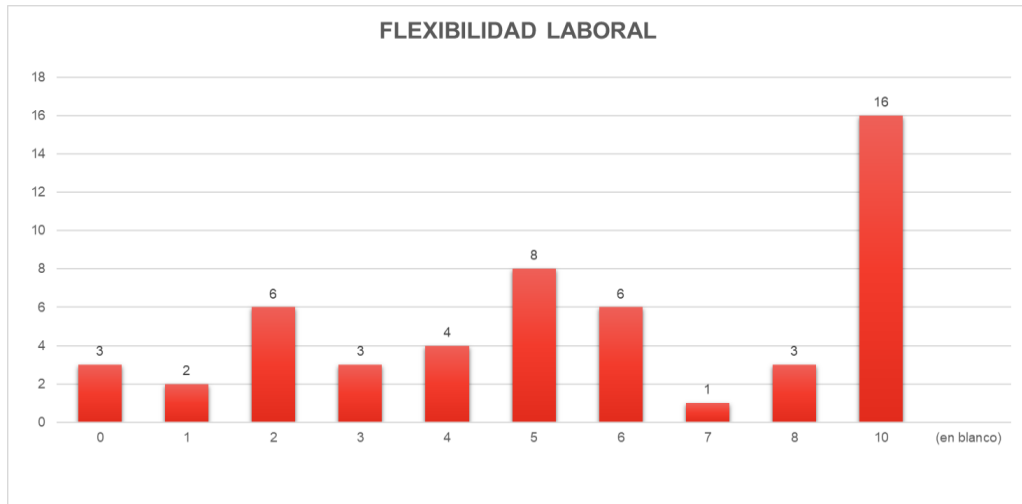
Otra de las soluciones radica en que se debe mejorar la planeación estratégica y la colaboración, esto mediante el diseño y ejecución de un plan estratégico consolidado en el que se proyecte la colaboración y el trabajo en equipo como un eje principal. De esta manera se puede abordar el individualismo producido al interior de la organización, y se promueve una cultura organizacional por encima del desempeño individual.

6.1.22. DIMENSIÓN 22: Flexibilidad laboral

Esta dimensión se refiere a la manera en que se aplica la definición polisémica del concepto de flexibilidad aplicada al trabajo, donde los colaboradores se encuentran en la capacidad de elegir algunas condiciones relativas a su puesto, además de permitirles adaptabilidad ante los cambios de la organización.

Pregunta: *¿Considera usted que en la organización, usted puede ajustar sus horarios y modalidades de trabajo según sus necesidades personales y familiares?*

Gráfica 64. Percepción de la dimensión Flexibilidad Laboral

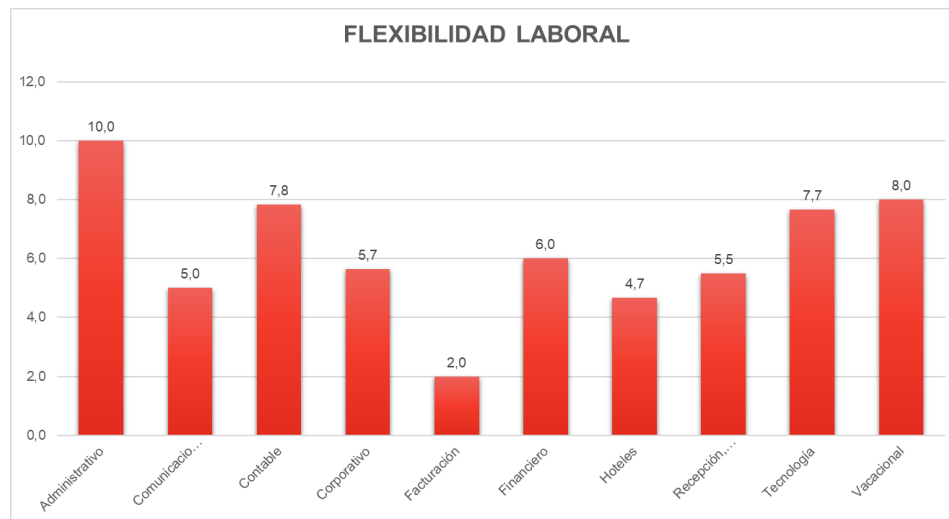


Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión podemos encontrar que un 30% de los encuestados le dio una calificación de 10 a la flexibilidad, lo que refleja que una parte importante de la organización percibe altos niveles de autonomía en la gestión de su tiempo; sin embargo, también encontramos que existe un 40% de colaboradores calificó entre 5 y 8 la dimensión, lo que indica una percepción mixta, donde existe flexibilidad, pero no es absoluta ni está definida por y para todos, finalmente el 30% restante considera que hay una escasa o nula flexibilidad en su jornada laboral.

Esta distribución desigual sugiere que existen factores internos que afectan la percepción de la flexibilidad, tales como el tipo de trabajo, la política de la empresa o las decisiones de cada área en particular.

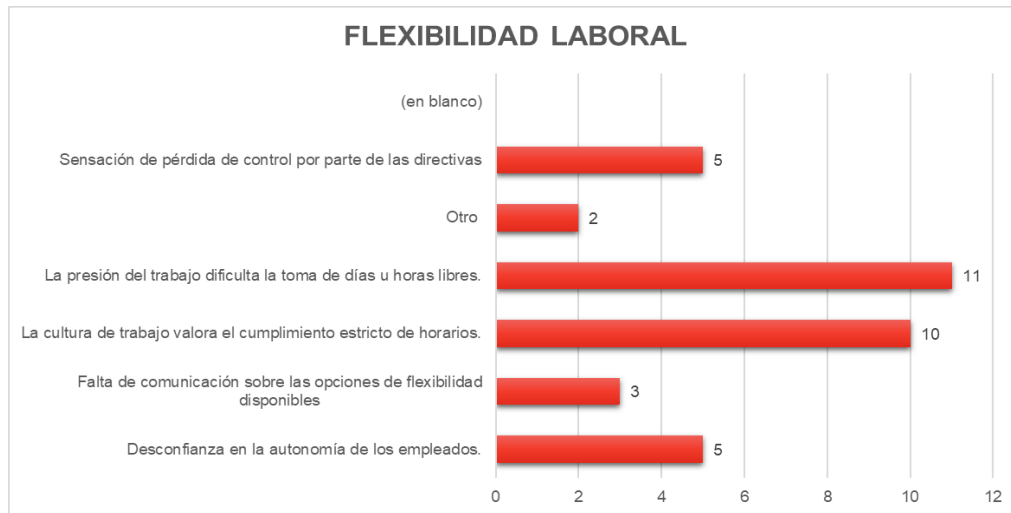
Gráfica 65. Percepción de la dimensión Flexibilidad Laboral por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis de áreas encontramos que Administrativo, vacacional, tecnología y contable son áreas con mayor percepción de flexibilidad, es posible que esto se deba porque haya modalidades de trabajo más autónomas o mayor posibilidad de organizar horarios según necesidades personales. Por otro lado, Hoteles y facturación presenta una percepción más negativa con respecto a la flexibilidad laboral, esto puede deberse a la naturaleza operativa de los puestos, donde la atención al cliente y la gestión de pagos requieren horarios fijos y disponibilidad continua. Es importante tener muy en cuenta esta dispersión de las respuestas, pues esto puede generar roces entre los colaboradores que sienten que no tienen flexibilidad hacia los que sí, y sentir que existe algún tipo de preferencia.

Gráfica 66. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Flexibilidad Laboral en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 57. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Flexibilidad Laboral

Otras Causas
Hay excepciones para algunas persona, se nota en algunos casos las preferencias por ciertos individuos
Lo hay pero no aplica para todos.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas expuestas por los colaboradores encontramos que las más problemáticas a consideración de los encuestados tienen que ver con las políticas y cultura de la empresa, lo que deja entrevisto que puede que la organización no tenga un compromiso continuo con todos los colaboradores que le permita a los colaboradores tener acceso equitativo a la flexibilidad en su trabajo.

Tabla 58. Soluciones propuestas por las personas - Flexibilidad Laboral

Soluciones propuestas
Políticas claras y equitativas
Flexibilidad adaptada a las diferentes necesidades
Comunicación y concientización

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores sugieren que se deben establecer políticas claras y equitativas que aluden a las maneras en que se pueda gestionar el tiempo de trabajo de manera flexible, en donde se debe garantizar que no se van a crear preferencias o desigualdades. No obstante, esto debe ser evaluado con detalle, pues no todos los puestos tienen alguna manera de abarcar su ausencia dentro de la organización.

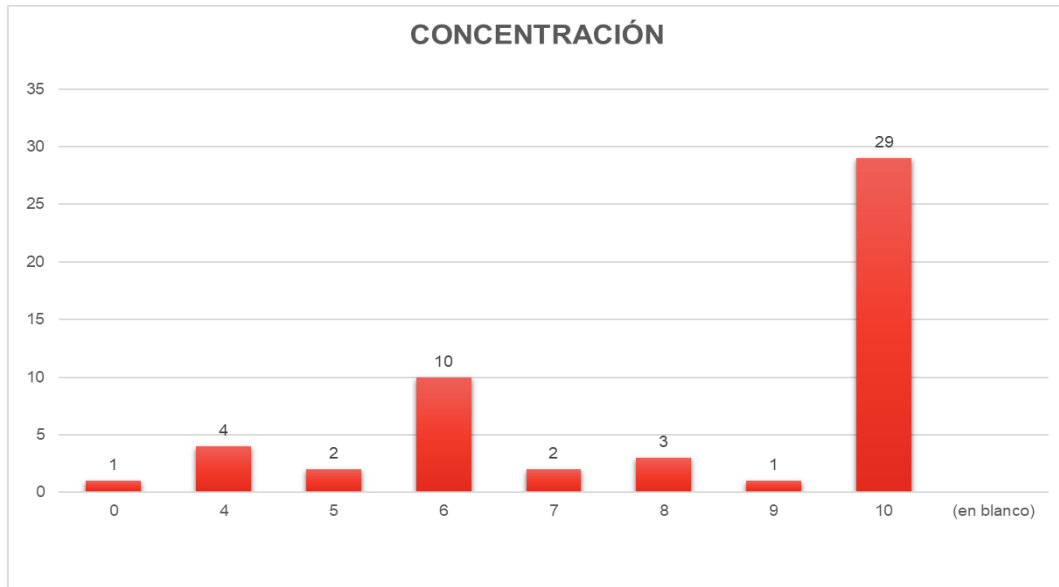
Dicho lo anterior se puede desprender la siguiente propuesta, pues en esa evaluación se puede alcanzar que los colaboradores puedan concebir algunas opciones de teletrabajo, pero que deben ser estudiados por el área encargada. A su vez, la comunicación y concientización es vital para dar a conocer las posibilidades en que cada puesto de trabajo conozca las posibilidades de flexibilidad laboral con las que cuentan.

6.1.23. DIMENSIÓN 23: Concentración

Se pretende analizar la concentración como dimensión del estudio, pues refleja la capacidad en la que se enfocan los colaboradores en sus tareas apoyados en el entorno laboral, y que propicie la concentración.

Pregunta: ¿La empresa le ha brindado espacios para concentrarse adecuadamente en las tareas sin distracciones significativas?

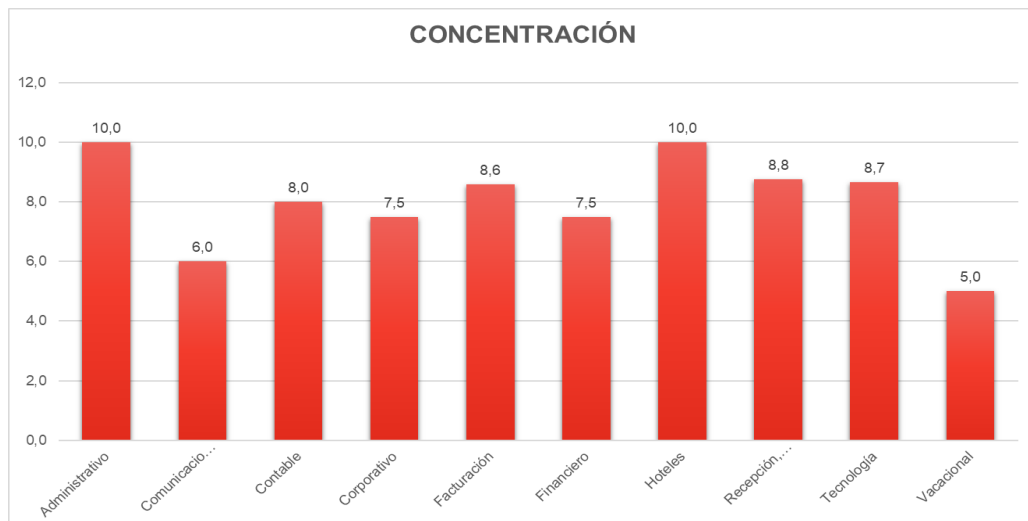
Gráfica 67. Percepción de la dimensión Concentración



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las calificaciones de los colaboradores en referencia a los espacios idóneos para la buena consecución de las tareas dentro de la organización, tenemos que la gran mayoría se encuentran satisfechos con los espacios de concentración que proporciona la empresa. No obstante, encontramos una dispersión importante de respuestas que rondan lo regular y lo insatisfecho, es importante revisar entonces por que la totalidad de los colaboradores de la organización no se sienten cómodos con sus espacios de trabajo y en qué modo estos interfieren con su concentración a la hora de realizar sus tareas.

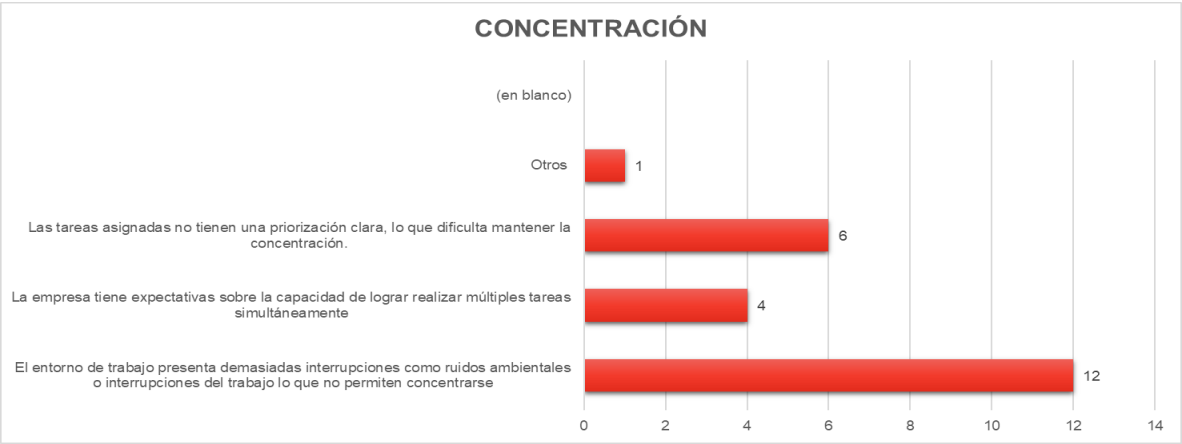
Gráfica 68. Percepción de la dimensión Concentración por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para identificar mejor de donde viene la dispersión de respuestas, podemos analizar si esto tiene que ver específicamente con los espacios específicos de las áreas. Con referencia a lo anterior encontramos que áreas como Administrativo y hoteles no presentan ningún tipo de problema con el tema de la concentración en los espacios de trabajo, por otro lado, en el extremo negativo, tenemos que vacacional presenta una de las percepciones más bajas, lo que significa que dentro del área se presentan muchos problemas ya sean de espacio o directamente con el desarrollo de las actividades entre compañeros para manejar una concentración satisfactoria para sus integrantes. Aunque no fueron calificaciones muy bajas, es importante identificar cuáles son las causas para que no haya un ambiente propicio para la buena consecución de las tareas en el caso de todos los colaboradores.

Gráfica 69. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Concentración en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Concentración

Otras Causas
Suma de la tercera y cuarta opción.

Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica encontramos que el principal problema identificado por los colaboradores se debe a la presencia de demasiadas interrupciones, como ruidos ambientales o interrupciones del trabajo, lo que dificulta la concentración para la gran mayoría de colaboradores. También se

menciona como factor problemático la falta de priorización de tareas y las expectativas multitarea, lo que en general muestra que las actividades dentro de la organización no necesariamente están organizadas de una forma adecuada, lo que les permita a los colaboradores concentrarse en una cosa a la vez.

Tabla 60. Soluciones propuestas por las personas - Concentración

Soluciones propuestas
Organización y planificación estratégica
Minimización de distracciones

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones que se abordan en esta dimensión se refieren a la necesidad de organizarse y tener una planificación estratégica para poder priorizar las tareas según su orden de importancia, y los requerimientos inmediatos de cada área o actividad.

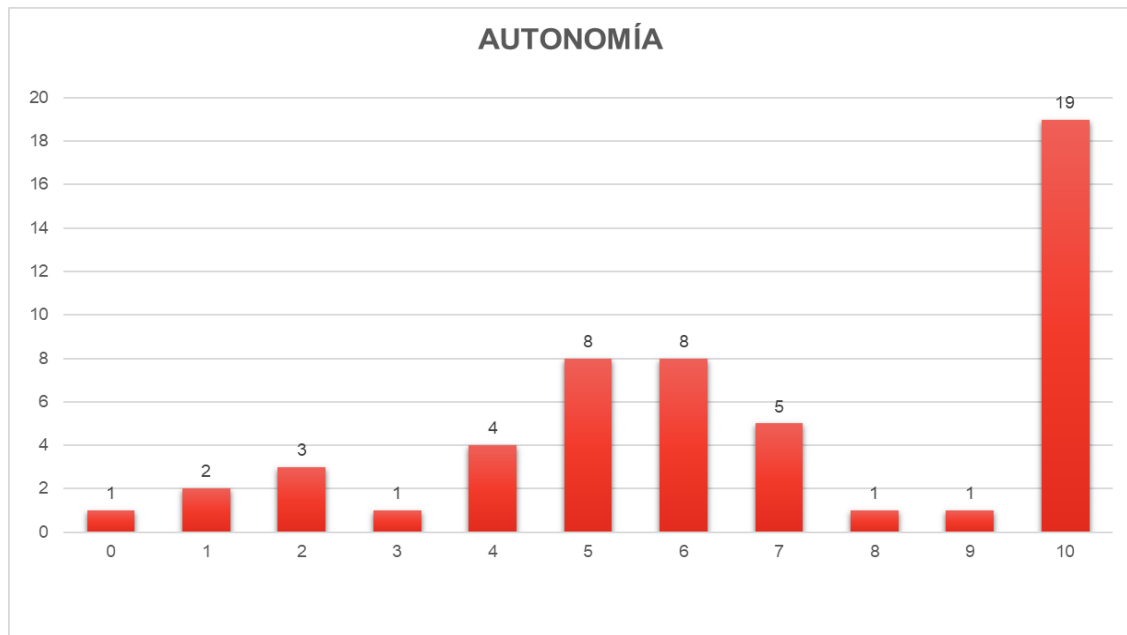
Por otro lado, se deben analizar las variables del entorno en el que desempeñan sus actividades debido a que se deben minimizar las distracciones visuales y auditivas para evitar interrupciones dentro de su horario laboral.

6.1.24. DIMENSIÓN 24: Autonomía

Propicia el empoderamiento de los colaboradores y la posibilidad de autogestionar sus actividades sin la necesidad explícita de la figura de supervisor de las tareas. A su vez, esta puede reflejar el compromiso que tengan los colaboradores dentro de la organización frente a los procedimientos, metas y prioridades.

Pregunta: *¿Considerado que la organización le ha permitido tener autonomía para tomar decisiones sobre cómo realizar sus tareas o gestionar su tiempo?*

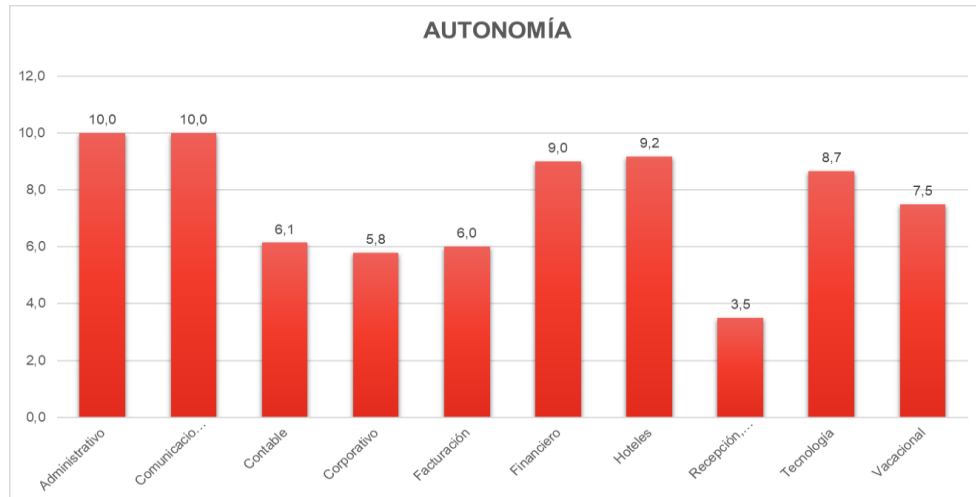
Gráfica 70. Percepción de la dimensión Autonomía



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las percepciones que encontramos en esta dimensión, se evidencia que, con un 40% de colaboradores de acuerdo, existe una buena sensación con respecto a sus niveles de autonomía dentro de sus tareas en la organización. Sin embargo, una cantidad considerable de colaboradores se encuentran entre calificaciones regulares (4-7), esto puede traducirse en una sensación de satisfacción con algunos aspectos de su autonomía, pero también pueden experimentar frustración debido a situaciones específicas que interfieran con dicha autonomía. Por último, las calificaciones bajas son poco comunes, lo que significa que la gran mayoría de los colaboradores, aun con cierta duda, no se sienten completamente privados de su autonomía.

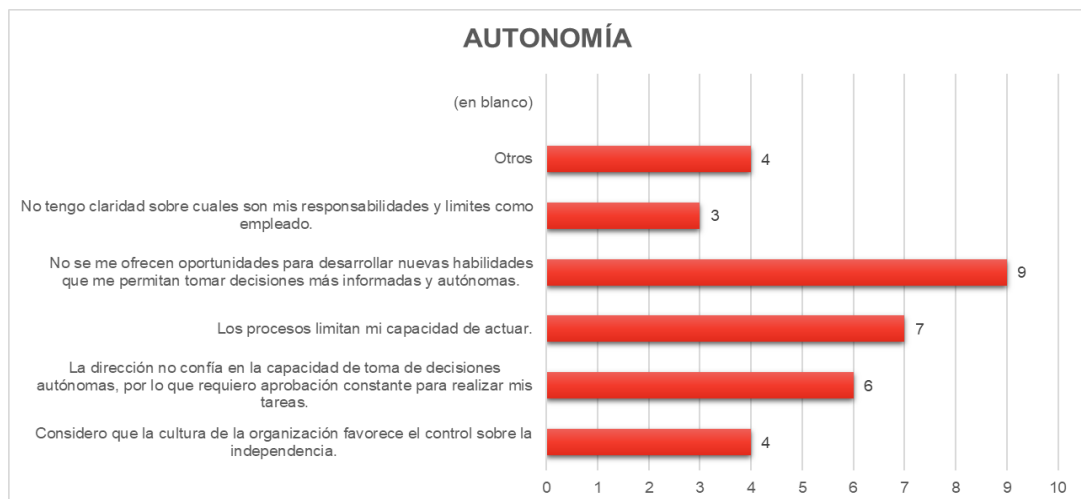
Gráfica 71. Percepción de la dimensión Autonomía por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

En el análisis por áreas encontramos que en general hay una buena percepción de la dimensión, sin embargo, las áreas de: contable, facturación, vacacional y especialmente recepción, indican con su promedio, que sus colaboradores no se sienten completamente autónomos de sus responsabilidades y actividades dentro de la organización, es importante identificar porque estas áreas en específico presentan problemas con el sentimiento de autonomía y si esto se debe a situaciones específicas o a las funciones propias del área, que nos les permite dicha autosuficiencia.

Gráfica 72. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Autonomía en la organización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 61. Otras causas que impiden tener una buena percepción sobre la Autonomía

Otras Causas
Se ha manifestado algunas opciones de manejo del tiempo, pero no son tomadas en cuenta
Tengo autonomía respecto a mis funciones y a la operatividad del cargo.
Hacemos un proceso que es muy parecido por eso no hay mucha autonomía
No tengo mucha autonomía

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las causas a las que se les atribuye la insatisfacción de algunos colaboradores con respecto a la dimensión, tenemos que la falta de oportunidades para desarrollar habilidades es un factor determinante, lo que indica que los colaboradores necesitan más posibilidades de decisión, permitiendo apropiarse de procesos que desarrollan nuevos retos en cada uno. Por otro lado, encontramos que los procesos burocráticos restringen la capacidad de actuar, lo que sugiere la necesidad de simplificar procedimientos para agilizar la toma de decisiones.

Entre los factores determinantes de la percepción de esta dimensión encontramos también, la falta de confianza de la dirección en las capacidades de los colaboradores para la toma de decisiones autónomas, este tema muy de la mano con el primer factor, genera frustración por la falta de formación de habilidades nuevas para la toma de decisiones informadas, lo que implica una necesidad de fomentar la delegación y la confianza dentro de los equipos de trabajo.

Tabla 62. Soluciones propuestas por las personas - Autonomía

Soluciones propuestas
Revisión de necesidades de colaboradores
Mayor autonomía y descentralización de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores consideran que se debe hacer una revisión de sus necesidades para entender en qué momentos pueden gestionar sus propias decisiones sin la necesidad de realizar consultas constantes a sus jefes directos. No obstante, por el lado de la empresa deben realizarse los

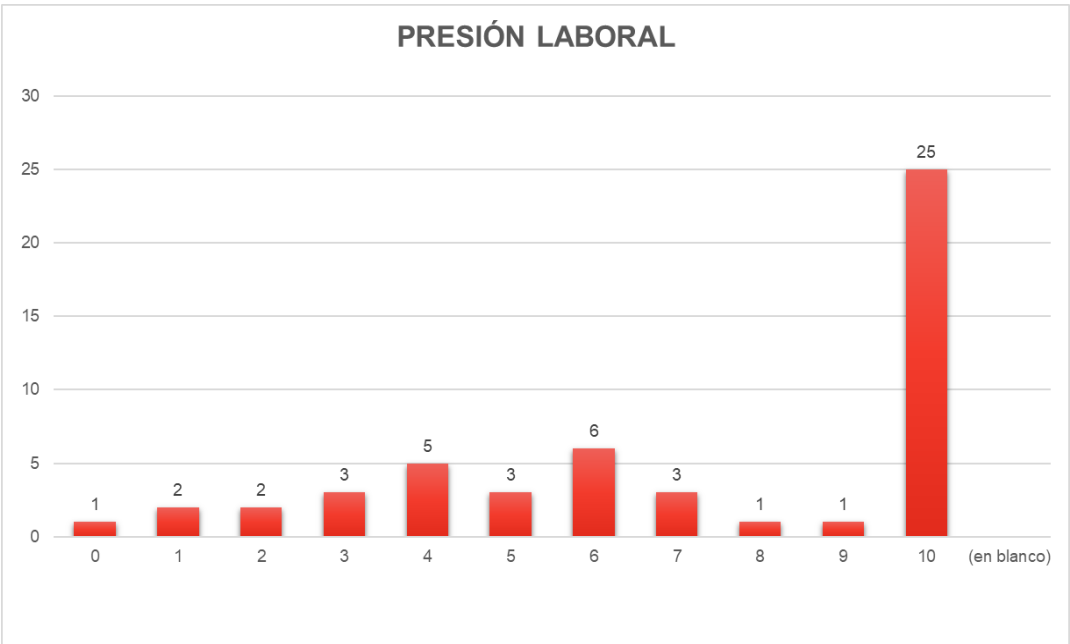
estudios y análisis necesarios para determinar si es posible realizar este tipo de acciones que inducen a la autonomía y descentralización de decisiones sobre la tarea.

6.1.25. DIMENSIÓN 25: Presión laboral

Identifica niveles de estrés asociados a las exigencias del entorno laboral, lo cual es relevante en el sector servicios, pues deben cumplir con los estándares de atención al cliente,

Pregunta: ¿Considera usted que las demandas laborales de la empresa están bien controladas para no generar niveles altos de presión, sobrecarga o estrés?

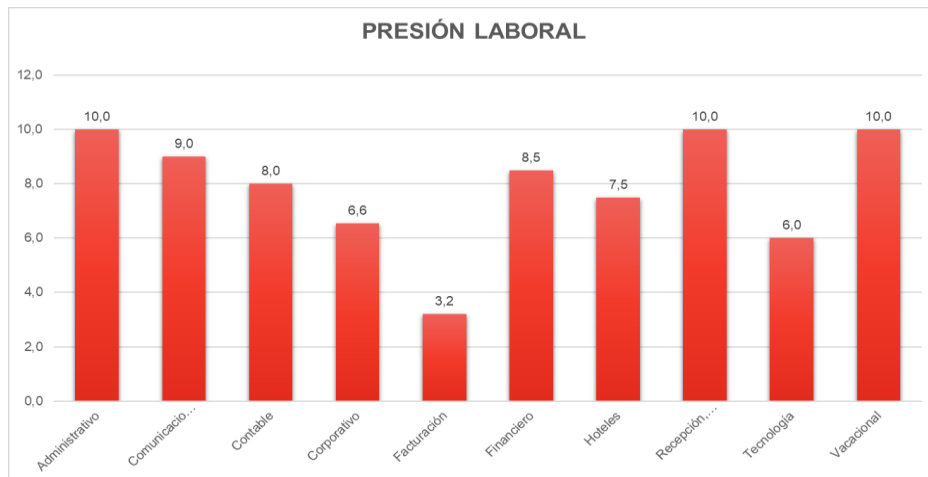
Gráfica 73. Percepción de la dimensión Presión Laboral



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se observa una dispersión en las respuestas, pero con una concentración importante en la calificación máxima, esto puede representar que los colaboradores no sienten que sus labores en la organización sean causantes de niveles de estrés y presión importantes, sin embargo, también encontramos una distribución de respuestas en las calificaciones regulares, lo que indica que parte importante de los colaboradores no siente que la empresa tenga un buen manejo de la presión laboral. Para tener una visión más amplia con respecto a esta dispersión, es necesario un análisis por áreas, para identificar si los problemas se sitúan en áreas específicas.

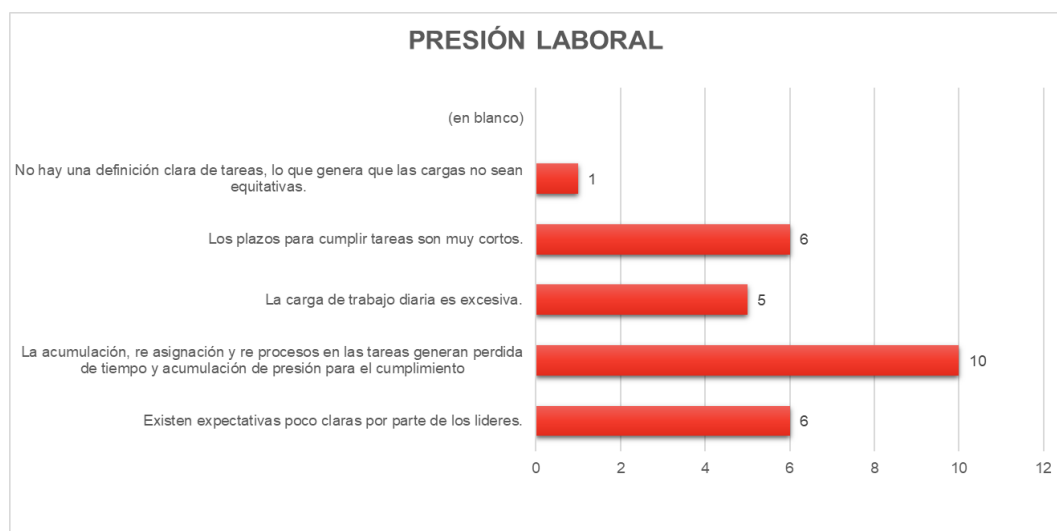
Gráfica 74. Percepción de la dimensión Presión Laboral por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico, se observa que el área de facturación es el área que siente más presión laboral con un promedio de 3,2 lo que es bastante bajo a comparación de las demás áreas; a partir de lo anterior resulta de suma importancia entonces identificar cuáles son los factores que generan es percepción negativa en el área. Otras áreas críticas son Tecnología y Corporativo, con promedios de 6 puntos, lo que los sitúa con una percepción regular, lo que sugiere que no hay una buena distribución de cargas entre los colaboradores y en ciertas áreas recae más responsabilidad que en otras, o puede haber falta de personal en dichas áreas.

Gráfica 75. Causas que impiden tener una buena percepción sobre la Presión Laboral en la organización



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las posibles causas de la mala percepción de la dimensión, encontramos el factor más señalado es la “acumulación, reasignación y procesos en las tareas”, lo que sugiere que la empresa enfrenta problemas en la organización y flujo de tareas. Otros factores relevantes incluyen “los plazos para cumplir son muy cortos” “expectativas poco claras” y “carga de trabajo diaria excesiva”. Estos factores refuerzan la idea de que la presión laboral de la empresa está relacionada con la mala distribución del trabajo, falta de planificación y comunicación deficiente.

Tabla 63. Soluciones propuestas por las personas - Presión Laboral

Soluciones propuestas
Evitar sobrecargas y reprocesos
Claridad en los objetivos y plazos
Mejorar comunicación interna
Contratar personal adicional en temporada alta
Mejorar la organización y gestión de tareas

Fuente: Elaboración propia

En las soluciones abordadas dentro de la dimensión, se obtuvo que los colaboradores sugieren que se deben evitar la sobrecarga de tareas y los reprocesos, donde se debe hacer la revisión de las maneras en que se desarrollan los procesos y si cabe la posibilidad de simplificar los procesos. También se hace mención sobre la necesidad de establecer los objetivos y plazos para la organización, donde se debe definir las expectativas de cada área.

Se considera que se debe mejorar la comunicación interna para denotar la función de los espacios de comunicación entre líderes y colaboradores para hablar sobre la expectativa, necesidades y posibles ajustes en las tareas.

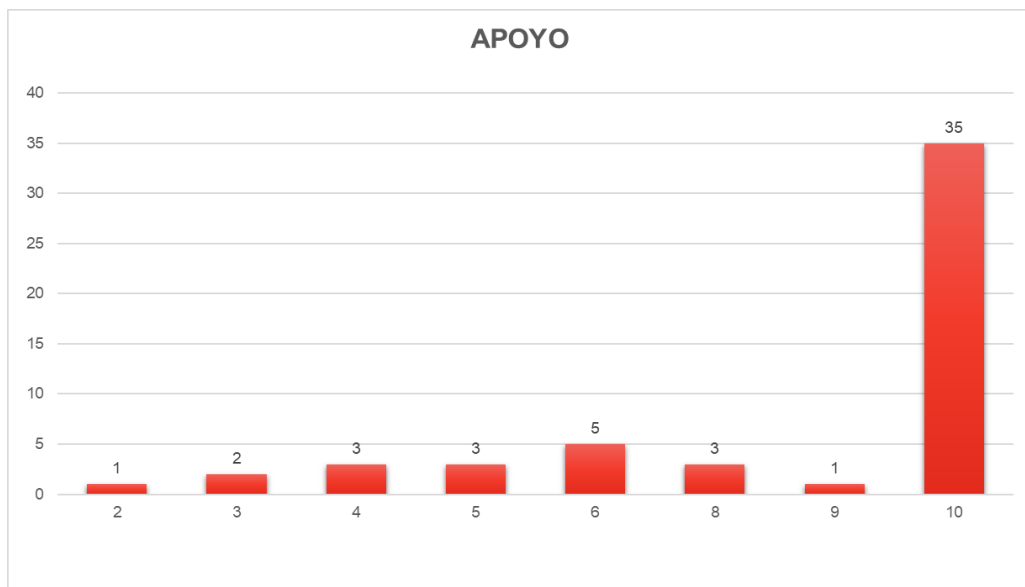
Se debe contemplar la posibilidad de contratar personal temporal para temporadas en las que haya una carga más alta, lo que evitaría que los colaboradores se sientan sobrecargados o saturados, y por tanto con un menor rendimiento en sus actividades. Así como se considera que deben mejorar la organización y la gestión de las tareas.

6.1.26. DIMENSIÓN 26: Apoyo

Esta dimensión refleja el respaldo que los colaboradores reciben por parte de sus líderes y compañeros, se opta por agregarla, porque es clave para entender la dinámica social que son de suma importancia en una empresa del sector servicios

Pregunta: ¿Considera que los líderes y compañeros de trabajo en la empresa proporcionan el apoyo necesario para el desarrollo adecuando de sus funciones?

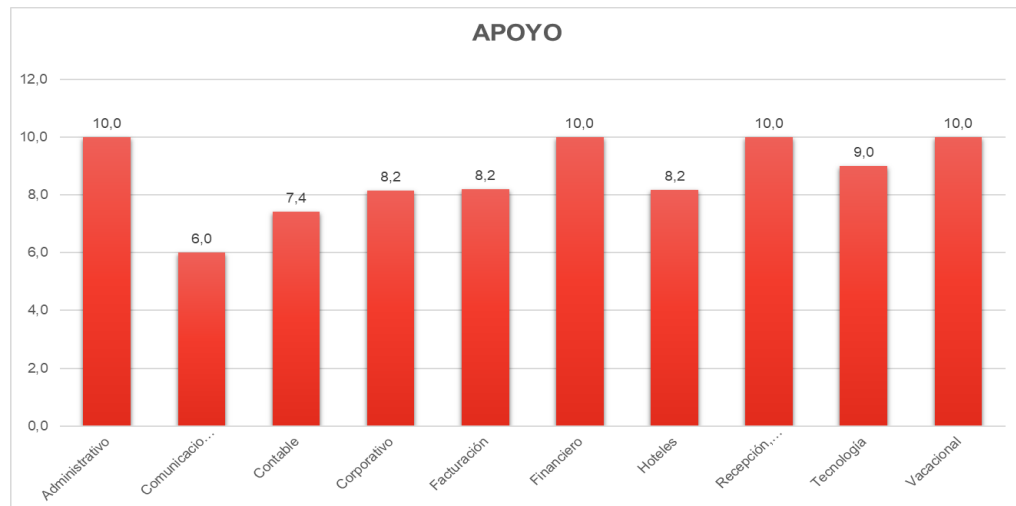
Gráfica 76. Percepción de la dimensión Apoyo



Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión encontramos que no se presenta mayor problema, pues un 74% de los colaboradores se encuentran plenamente satisfechos con el apoyo que reciben por parte de sus líderes y de la organización. Pese a ello, encontramos que existe una dispersión evidente dentro de los resultados, con pocos colaboradores insatisfechos, pero con una cantidad un poco más evidente, con reservas con respecto a lo que a apoyo se refiere.

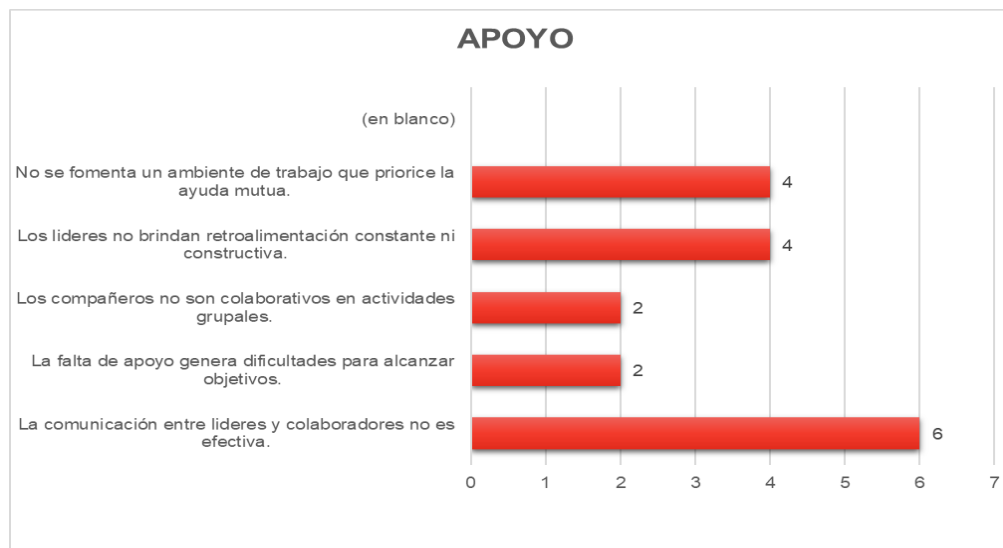
Gráfica 77. Percepción de la dimensión Apoyo por área de la organización



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, la dispersión de la gráfica anterior se puede ver más clarificada en el análisis por áreas, dado que, aunque la percepción generalizada es buena, áreas como comunicaciones y contable, consideran que no reciben el suficiente apoyo a sus funciones por parte de sus líderes, lo que puede sugerir cierto sentido de abandono hacia estas áreas o hacia actividades específicas que recaen en las manos de los colaboradores sin un previo acompañamiento que sienten necesario.

Gráfica 78. Causas que impiden tener una buena percepción sobre el Apoyo en la organización



Fuente: Elaboración propia

Si bien, no se considera que esta dimensión genere mayor inconveniente en los colaboradores, quienes no se sienten satisfecho con el apoyo que reciben, manifiestan una falta de comunicación efectiva con los líderes, lo que incluye, falta de retroalimentación y poco tiempo dedicado al trabajo colaborativo, con el fin de sentir ese respaldo por parte de la cabeza de su equipo de trabajo. Este es un tema importante de tener en cuenta, pues esto puede terminar en un funcionamiento no óptimo de los equipos de trabajo y una ruptura en las relaciones laborales de algunos colaboradores.

Tabla 64. Soluciones propuestas por las personas - Apoyo

Soluciones propuestas
Fomentar colaboración interdepartamental
Crear canales de comunicación claros
Fomentar el apoyo mutuo entre los colaboradores que se encuentren dentro o fuera de la oficina
Establecer espacios regulares para discutir mejoras
Promover disposición al apoyo

Fuente: Elaboración propia

Se debe fomentar la colaboración entre departamentos para mejorar la comunicación y los enlaces con cada área para mejorar el trabajo en equipo, así como crear canales de comunicación claros para complementar la necesidad inicial. También se debe tener en cuenta al personal que esté por fuera de la oficina principal pues es necesario explorar las metodologías usadas para transmitirles la información, así como el espíritu de apoyo en todas las aristas de la organización.

Los colaboradores consideran que se debe promover la disposición del apoyo para que puedan colaborar con sus compañeros que se encuentren sobrecargados, así como apoyarse en las reuniones o espacios regulares para el desarrollo del trabajo en la organización.

7. CONSTRUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

7.1 CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El siguiente apartado abordará la construcción del plan de mejoramiento integral en aras del fortalecimiento y mejora del clima organizacional en la agencia de viajes con el que se pretende encaminarla hacia la forma efectiva y adecuada de solucionar, mitigar o en su defecto eliminar las causas que se abordan desde la percepción de los colaboradores. En este plan se van a establecer actividades con una adaptación de las acciones que se abordan desde la ISO 9001 de 2015 que comprenden las siguientes actividades; la **acción correctiva**, que es tomada para eliminar una causa de una no conformidad presentada dentro de la organización; una **acción de mejora**, que son aquellas acciones que se tomarán para agilizar o maximizar el proceso; y la **acción preventiva**, que es la acción que se toma para eliminar la causa de una no conformidad potencial o la situación potencialmente indeseable. (ISO, 2015)

Para efectos del ejercicio, los autores van a adaptar las acciones mencionadas, y se va a variar la acción preventiva, dado que no es una que se necesite bajo el estudio, y se va a reemplazar por acciones de mantenimiento, en las que se van a seguir asumiendo las buenas prácticas que ya se tienen dentro de algunas de las dimensiones de la empresa en la que se han establecido. Dicho lo anterior tenemos que volver a lo mencionado en la tabla # Valoración promedio de cada dimensión, para lograr entender de qué manera se van a desarrollar cada una de las acciones y actividades, y la forma en que va a estar sujeta la construcción del plan.

De esta manera, los autores definieron que para el efecto y funcionamiento del plan se van a desarrollar las acciones y actividades según lo siguiente:

- Cuando una dimensión tenga calificación de pésima o mala, se van a desarrollar el tipo de actividades de corrección. Además, se va a inspeccionar acerca de la posibilidad de implementar acciones de Mejora para establecer la corrección en el tiempo.
- Cuando la dimensión tiene una calificación regular o buena, se van a desarrollar acciones de mejora para consolidar un mejor proceso;

- Y para el caso de las dimensiones que tengan un promedio que la categorice en excelente se van a desarrollar actividades de mantenimiento.

El plan que se presenta a continuación se basa en los resultados del instrumento adaptado y aplicado a la organización, así como las sugerencias propuestas por los colaboradores y la percepción y experiencia de los autores para establecer actividades sujetas al mejoramiento del clima en la agencia. La estructura del plan de mejoramiento contiene a la **dimensión** con su calificación tanto cuantitativa como cualitativa; el **tipo de actividad** que se sugiere según el resultado y la percepción de cada uno de los colaboradores según sus soluciones propuestas; así como la **actividad** a implementar que se plantea según el tipo de actividad propuesta; una serie de **tareas** que permitan el desarrollo de la actividad; la **programación** o tiempo deseado para la implementación; el **responsable** de cada actividad; los **recursos** que se van a usar para concretar la tarea; el **indicador** que consiste en la herramienta que se va a usar para medir la efectividad de la actividad, así como una **meta** en términos cuantitativos que nos permitan definir el alcance de la actividad y una noción inicial del comparativo con el resultado final; y las **áreas beneficiadas** o impactadas por la actividad

7.2 PLAN DE MEJORAMIENTO CONSOLIDADO

DIAGNÓSTICO: Los colaboradores tienen una mala percepción sobre el plan estratégico, del que señalan que no tienen conocimiento al respecto de las maneras en que la organización pretende alcanzar las metas u objetivos que tiene la agencia. Se entiende entonces que dentro de la organización hay un bajo conocimiento del plan estratégico, así como una limitada difusión e integración del plan en las actividades de la organización.					OBJETIVO: Aumentar el conocimiento y la comprensión del plan estratégico para promover la integración con las actividades de los colaboradores, y de esta manera obtener mejores resultados.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Plan Estratégico (2,81 – bajo)	Corrección	Capacitar a los colaboradores actuales sobre el Plan Estratégico	Elaborar un documento resumen del plan estratégico, definir un formato atractivo y fácil de leer donde se incluyan noticias sobre el progreso de los objetivos, historias de éxito de los empleados, y recordatorios de la misión y la visión	Un mes	Área administrativa	Material impreso	% de colaboradores que conocen el plan a los 6 meses	80%	Colaboradores actuales de todas las áreas	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Reuniones trimestrales por área para explicar la misión, visión y objetivos y la actualización de los mismos	Trimestral	Gerencia y Líderes de proyectos	Presentaciones, espacio físico para el desarrollo de las reuniones				
			Espacios de preguntas y respuestas con gerencia o quienes gestionen el plan estrategico de ese trimestre							
		Incluir el Plan estrategico dentro de los temas a tratar en la inducción	Diseñar un taller interactivo sobre la visión, misión, objetivos y políticas de la empresa, aplicando metologías de enseñanza participativas (ej. Desing Thinking, gamificación)	2 Meses	Área administrativa	Tiempo de investigación y creación del taller	% de colaboradores nuevos con la prueba aprobada	100%	Colaboradores nuevos	
			Diseñar presentaciones atractivas y faciles de entender o elaborar folletos y resúmenes con los puntos claves del plan estrategico			Material didactivo virtual o físico (presentaciones, folletos)				
			Hacer un prueba corta, para verificar la efectividad del video para transmitir la información			Software para pruebas				

DIAGNÓSTICO: La estructura pese a ser funcional tiene grandes falencias en términos de integración entre áreas y el reconocimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores involucrados, así como la centralización en las tomas de decisiones.					OBJETIVO: Establecer una estructura organizada y que promueva la integración entre las áreas de la empresa en aras de mejorar los procesos.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Estructura organizacional (3,62 – Bajo)	Corrección	Clarificar roles y responsabilidades	Diseñar manual de funciones con tareas, limitaciones y deberes de cada colaborador	3 Meses	Dirección/Gerencia	Software de procesamiento de textos y hojas de cálculo	% de empleados que tiene clara la estructura y funciones en un rango de 6 meses	90%	Todas las áreas	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Publicar un documento accesible para todos con la información de la tarea 1		Área administrativa	Documentos internos, herramientas de difusión de información interna				
			Realizar una reunión general para la entrega del manual	Una sola vez		Espacio físico y virtual para realizar las reuniones de socialización				
			Reunión a cargo de cada líder de área para clarificar los roles	Un mes		Espacio físico y virtual para realizar las reuniones de socialización				
DIAGNÓSTICO: Se debe mejorar la comunicación participativa para que sea tanto efectiva como asertiva, siendo una de sus causas el hecho de que los colaboradores perciban que no hay oportunidades para opinar en lo relacionado con decisiones del trabajo.					OBJETIVO: Elaborar comunicación asertiva y participativa en la agencia para involucrar activamente a los colaboradores en la toma de decisiones.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Comunicación participativa (5,58 – Regular)	Mejora	Crear reuniones de escucha por áreas	Hacer una reunión mensual en cada área para recibir sugerencias en diferentes ámbitos	Mensual	Líderes de áreas	Espacio físico para realizar las reuniones de socialización por área	% de sugerencias atendidas	60%	Áreas de: Hoteles, comunicaciones, Recepción y corporativo	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Designar líderes para que le den seguimiento a estas reuniones y sacar ideas que puedan ser útiles dentro del funcionamiento de las áreas y sus tareas.							
	Mejora	Implementar encuestas anónimas rápidas	Aplicar encuestas cada 4 meses sobre decisiones internas	Cuatrimestral	Área administrativa	Google forms y tiempo de creación	% de participación en las encuestas	70%	Todas las áreas	
			Presentar los resultados en reuniones que permitan evaluar la opinión de los colaboradores			Espacio físico y virtual para realizar las reuniones de socialización				

DIAGNÓSTICO: La cooperación en la organización es positiva pero se refleja que hay cierta individualidad en los colectivos o áreas de la agencia, y que puede afectar al trabajo cooperativo entre las áreas o departamentos de la organización.					OBJETIVO: Organizar el trabajo entre las áreas de la organización para que se puedan atender las metas y objetivos de manera coherente y sinérgica.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Cooperación (7.25 – con áreas de mejora)	Mejora	Integrar las áreas con dinámicas de colaboración	Organizar retos interdepartamentales donde las áreas objetivo realicen comentarios o proyectos de mejora para	Trimestral	Líderes de áreas	Material para dinámicas, espacio físico o virtual para reuniones	% de empleados que participan en las dinámicas	60%	Área de: Comunicaciones y hoteles	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Establecer sesiones de trabajo cruzado							
DIAGNÓSTICO: Los colaboradores tienen una percepción positiva del liderazgo, donde mencionan que son receptivos, creativos e impulsadores de decisiones. No obstante, ciertos sectores de colaboradores consideran que las figuras de mando pueden ausentarse debido a que no se promueve un acompañamiento total.					OBJETIVO: Generar un trabajo cooperativo desde las figuras de liderazgo en el que se haga el acompañamiento en toma de decisiones y el compromiso laboral.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Liderazgo (7.26 – con áreas de mejora)	Mejora	Realizar reuniones de liderazgo con feedback bidireccional	Implementar reuniones de equipo donde los colaboradores puedan opinar sobre el liderazgo que perciben	Mensual	Líderes de áreas	Espacios físicos o virtuales para las reuniones mensuales	% de satisfacción con el liderazgo a los 6 meses de implementar las actividades	80%	Corporativo y equipos en home office	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Desarrollar juegos de rol basados en la aplicación de liderazgo según las características de cada colaborador y su preferencia de liderazgo							
			Líderes deben responder inquietudes y aplicar mejoras.							

DIAGNÓSTICO: Las relaciones interpersonales son excelentes, con un alto porcentaje de empleados que califican con la puntuación más alta. Sin embargo, existen áreas de oportunidad relacionadas con conflictos no resueltos y falta de interacción entre algunos miembros, lo que no permite un relacionamiento con integración plena. Una de las áreas muestra una percepción menos favorable en el análisis individual, lo que resalta la necesidad de gestionar la atención focalizada..					OBJETIVO: Fomentar cohesión y el fortalecimiento de relaciones interpersonales mediante iniciativas que promueven la integración, el reconocimiento mutuo y priorizando las áreas con menor interacción.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Relaciones interpersonales (8,64 – Excelente pero con detalles en un área)	Corrección	Integrar al personal aislado en reuniones de otras áreas	Asignar un área "hermana" que se asocie a sus funciones y le permita crear un equipo de trabajo	Un mes	Líder del área hermana	Espacios de integración	% de participación en las dinámicas grupales	100%	Comunicaciones	Esta dimensión no requiere presupuesto
	Mantenimiento	Realizar una jornada de integración interdepartamental	Realizar mesas de comida compartidas en las que cada colaborador haga un aporte	Trimestral	Área administrativa	Espacios recreativos, premios para el ganador y por participar en las actividades (libretas, lapiceros, termos)	% de aumento en la socialización entre áreas	85%	Todas las áreas	\$150.000 pesos
			Aplicar juegos interactivos y sencillos de reflejos, rapidez mental y de socialización tales como charadas, bingo, etc.							
			Recolectar feedback sobre la actividad con el fin de identificar ajustes o acciones a repetir							
DIAGNÓSTICO: Presenta una percepción predominantemente negativa, con un promedio de 4,34, que la clasifica como regular. Las principales preocupaciones incluyen que la inducción es superficial y que no proporciona conocimientos detallados sobre las funciones y procesos, demostrando que la capacitación insuficiente no fortalece la competitividad de los empleados frente a otras organizaciones.					OBJETIVO: Mejorar la efectividad y percepción del programa de inducción y capacitación mediante la implementación de herramientas tecnológicas, módulos personalizados por área, un sistema de evaluación posterior, y la asignación de mentores para garantizar que los empleados reciban información completa y oportuna.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Inducción y capacitación (4,34 – bajo, con quejas específicas)	Corrección	Rediseñar el programa de inducción del personal	Evaluar temas críticos que no se estén cubriendo adecuadamente (como el plan estratégico que contiene una actividad relacionada con la inducción)	Implementación en 3 meses	Área administrativa	Plataforma de difusión (one drive), material digital y físico	% de empleados que consideran útil la inducción	80%	Nuevos colaboradores	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Crear módulos de inducción específicos por área, apoyándose de un software que permita que el nuevo empleado pueda acceder a la información sin necesidad de esperar a que algún compañero tenga el espacio de capacitarlo		Sistemas, Área administrativa y Líderes de áreas					\$1,050,000 mensual
			Implementar un sistema de evaluación posterior a la inducción con el mismo software en donde en un inicio accedía a la información.		Sistemas					
	Mejora	Sistema de "Shadowing" de nuevos empleados	Asignar un colaborador senior como mentor al cual el nuevo colaborador acompañará en su rutina, con el fin de familiarizarse con los procesos de la organización	Durante 2 semanas cada que haya una nueva contratación	Líderes de áreas y Área administrativa	Tiempo del mentor, lista de tareas claves	% de nuevos empleados con una adaptación satisfactoria en su área y puesto de trabajo	80%	Nuevos colaboradores	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario

DIAGNOSTICO: La motivación se encuentra en un nivel regular, con la puntuación promedio de 5,23. Aunque algunos departamentos específicos muestran niveles más altos, la sensación general llega a ser de insatisfacción por la falta de programas de reconocimiento e incentivos tanto económicos como no económicos. Se refleja la necesidad urgente de implementar estrategias internas para fomentar el compromiso y satisfacción de los colaboradores.					OBJETIVO: Implementar un programa de reconocimiento y recompensa que valore los logros individuales y colectivos, incorporando incentivos económicos y no económicos para mejorar la percepción de motivación.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Motivación (5, 23 – Regular)	Mejora	Implementar un programa de reconocimiento y recompensas	Definir claramente que acciones y logros serán reconocidos (ej superar metas de venta, ideas innovadoras, antigüedad en la empresa, etc)	Una vez	Área administrativa y financiera	Presupuesto para recompensas, plataforma de comunicación interna, materiales para reconocimiento (certificados, trofeos)	% de resultados positivos en las diferentes áreas de la organización	88%	Todas las áreas	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Establecer recompensas económicas (bonos, premios en efectivo, primas extralegales) y no económicas (días libres, menciones publicas, cartas de agradecimiento)	Trimestral						alianza con proveedores + \$1.500.000 en recompensas economicas
			Fomentar el reconocimiento de los logros laborales de los colaboradores por medio de actividades como el empleado del mes y recompensas como medio día libre o días de trabajo remoto	Mensual						Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
DIAGNÓSTICO: La compensación en la organización se encuentra en un nivel regular, con una puntuación promedio de 5,57. Aunque un grupo reducido de empleados percibe la compensación como competitiva, existe una percepción mayoritaria de insatisfacción, especialmente en áreas operativas. Esto se debe a falta de ajustes salariales alineados con las exigencias de los cargos y las condiciones del mercado, además de los incumplimientos de promesas relacionadas con los bonos y comisiones.					OBJETIVO: Realizar una revisión y ajuste de la estructura salarial para garantizar equidad interna y competitividad externa. Además de revisar la posibilidad de implementar un sistema de comisiones en áreas operativas para incrementar la satisfacción de los empleados con el esquema de compensación.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Compensación (5, 57 – Regular)	Corrección	Revisión y posibilidad de ajuste de la estructura salarial	Realizar un estudio de mercado salarial por medio de una consultoria externa para comparar salarios de otras agencias en el mercado	Anual	Gerencia, área administrativa y financiera	Datos de mercado salarial, consultoria externa, presupuesto de aumentos salariales	% de reducción de la brecha salarial entre la agencia y el mercado en dos años	15%	Todas las áreas	AJUSTE ACORDE AL IPC
			Evaluar las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo, e identificar si estan siendo remunerados adecuadamente							
			Evaluar la posibilidad de ajustes a empleados cuya brecha salarial sea muy alta con la del mercado							
	Mejora	Implementación de un sistema de comisiones para áreas operativas	Definir los servicios que genrarán comisión y el porcentaje que genere rentabilidad tanto para el colaborador como para la organización	Trimestral		Software de gestión de ventas	% de satisfacción con el sistema de comisiones	75%	Áreas operativas	PRESUPUESTO ESTIMADO SOBRE LAS VENTAS REALIZADAS EN DETERMINADO PERIODO
			Definir metas individuales y/o grupales para alcanzar esta comisión							
			Informar a los colaboradores sobre el sistema de comisiones, su objetivo y como va a funcionar, de la manera más cara y transparente posible.							
			Monitoriar el sistema, con el fin de hacer un calculo correcto de las comisiones e identificar el impacto en las ventas y la motivación de los empleados.							

DIAGNÓSTICO: El desarrollo personal y profesional en la organización es percibido como regular, con una puntuación promedio de 5.21. Existiendo una disparidad significativa en las percepciones de los empleados dependiendo del área. Las principales causas de la insatisfacción se dan por la ausencia de apoyo en la formación profesional, la falta de equidad en las oportunidades de capacitación, falta de políticas claras sobre desarrollo, y la ausencia de un enfoque integral en el crecimiento personal y profesional.

OBJETIVO: Promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores mediante la implementación de un programa integral de capacitación y mentoría. Buscando garantizar las actividades de capacitación, y promoviendo el acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo.

DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Desarrollo personal y profesional (5, 21 - Regular)	Mejora	Programa de capacitación y desarrollo personalizado	Identificar las habilidades y conocimientos que los colaboradores necesitan para mejorar su desempeño	Semestralmente	Área administrativa, gerencia	Compromiso de colaboradores, líderes de área y área administrativa. Acuerdos o contratos específicos.	% Disminución en la rotación del personal	50%	Todos los colaboradores	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Formalizar el compromiso de los colaboradores para desarrollar sus habilidades académicas y profesionales, alineándolas con las necesidades identificadas.	Anual						
			Detallar los beneficios que el colaborador puede recibir al cumplir su compromiso, como acceso a vacantes futuras.							
			Programa de horarios flexibles para colaboradores en formación académica	Continuo						

DIAGNOSTICO: Se obtuvo que en promedio tuvo un puntaje de 5.38, lo que la define como regular. Se puede observar que existe una opinión dividida sobre las maneras en que se gestionan de los procesos de socialización, en las que se puede vincular a que la falta de canales adaptados a la organización pueden no responder a sus necesidades específicas, además de fomentar participación activa en la socialización de nuevos procesos o sistemas.

OBJETIVO: Optimizar los procesos de socialización de información dentro de la organización para garantizar que los colaboradores se sientan satisfechos con los canales, tiempos y calidad de la información.

DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Socialización (5,38 – Regular)	Mejora	Optimización de los procesos de socialización	Analizar los canales de comunicación interna existentes y determinar cuales son los más efectivos para cada tipo de información	Continuo	Área administrativa y comunicaciones	Plataformas de comunicación interna, espacios físicos o virtuales para reuniones	% de satisfacción de los colaboradores con los procesos de socialización	90%	Todos los colaboradores	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Realizar reuniones informativas periódicas para compartir información relevante como resultados de la empresa, cambios en la estrategia o nuevos proyectos.							
			Fomentar la participación creando espacios para que los colaboradores puedan participar en la toma de decisiones, como encuestas de opinión, focus group o buzón de sugerencias							
			Tener en cuenta que muchas de las actividades planteadas dentro del plan de mejoramiento implican mejoras en la comunicación y socialización de la organización							

DIAGNÓSTICO: Se obtuvo un puntaje promedio de 8.83, indicando una percepción excelente, aunque con áreas de mejora. No obstante se identifican problemas puntuales en el área financiera, que reporta dificultades relacionadas con la sobrecarga laboral debido al limitado número de personal.

OBJETIVO: Implementar un programa integral de bienestar que permita mejorar la calidad de vida de los colaboradores

DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Balance vida – trabajo (8,83 – Excelente, con áreas de mejora)	Mantenimiento	Programa de bienestar integral	Realizar una encuesta anónima para identificar las necesidades y preferencias de los colaboradores en cuanto a programas de bienestar	Continuo	Área administrativa	Presupuesto para actividades de bienestar, proveedores de servicios de bienestar, materiales de promoción y comunicación	% índice general de bienestar	75%	Todos los colaboradores, especialmente el área financiera (promueve la salud física y mental, reduce el estrés)	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Fomentar actividades de bienestar físico con actividades dentro de la empresa (yoga, meditación) o pausas activas							Salario del practicante: 1.428.000
			Ofrecer acceso a servicios de asesoramiento psicológico confidencial para colaboradores que lo necesiten con practicantes en psicología.							

DIAGNÓSTICO: La dimensión indica que tiene una calificación promedio de 7,89, posicionandola como buena, reflejando una percepción mayoritariamente positiva entre los colaboradores. Aunque la organización presenta una percepción favorable respecto a la gestión del conflicto, es necesario implementar mecanismos estructurados y accesibles para garantizar la resolución efectiva.					OBJETIVO: Implementar un programa integral de capacitación de resolución de conflictos, dirigido a líderes y colaboradores, con un enfoque en la comunicación asertiva, escucha activa y gestión emocional, buscando mejorar las habilidades para la resolución efectiva.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Solución de conflictos (7,89 – Bueno)	Mejora	Implementación de un programa de capacitación en resolución de conflictos para líderes y colaboradores, con enfoque en áreas específicas	Realizar entrevistas y focus group con empleados de áreas administrativas para identificar los tipos de conflictos más comunes y habilidades específicas a mejorar	Trimestral	Área administrativa	Materiales de capacitación (guías, manuales, videos), espacio físico o virtual para las capacitaciones	% de reducción en el número de quejas formales por conflictos internos en el área	20%	Áreas de comunicaciones, contable y hoteles	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Desarrollar un programa de capacitación a medida, con módulos sobre comunicación asertiva, escucha activa, negociación y gestión emocional							
			Capacitar a un miembro de la organización para ser un facilitador interno en la resolución de conflictos							
DIAGNÓSTICO: Tiene una calificación regular por lo que se percibe una calificación polarizada, y lo que la hace requerir atención para mejorar la identidad organizacional a nivel interno y externo mediante estrategias que fomenten el sentido de pertenencia y fortalezcan la relación emocional entre los colaboradores y la empresa. Las causas principales aluden a que se incluye falta de iniciativa en reforzar el sentido de pertenencia y la desconexión con la misión y la visión organizacional.					OBJETIVO: Desarrollar e implementar un programa integral de fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad, diseñado para alinear los valores, misión y visión de la empresa con las aspiraciones de los colaboradores.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Identidad (4,74 – Regular)	Corrección	Desarrollar e implementar un programa de fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad.	Realizar talleres participativos con empleados de todas las áreas, para redefinir los valores, la misión la visión de la empresa, asegurando que reflejen las aspiraciones y necesidades de los colaboradores	Semestral	Área administrativa y de comunicaciones	Presupuesto para talleres , diseño y producción de materiales de comunicación, espacio para actividades de integración	% de colaboradores que se sienten identificados con la organización	75%	Todos los colaboradores	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Crear boletines y una sección dedicada a destacar los logros de los colaboradores	Trimestral						
			Organizar actividades para fomentar la integración y el sentido de comunidad							
DIAGNOSTICO: Los grupos informales evalúan las dinámicas interpersonales formadas de manera espontánea en el entorno laboral, por lo que para la agencia los colaboradores la categorizan como una excelente donde se indican que las relaciones interpersonales dentro de la organización son satisfactorias. Sin embargo, algunos consideran que no se les debe dar mucha importancia a esta dimensión.					OBJETIVO: Fomentar y facilitar espacios de encuentro informal que permitan a los colaboradores interactuar fuera del ambiente laboral, con el fin de incrementar la integración organizacional y reforzando las relaciones interpersonales, además de mejorar la percepción general de los grupos informales.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Grupos informales (8,43 – Excelente con áreas de mejora)	Mantenimiento	Fomentar y facilitar espacios de encuentro informal	Darle la libertad a los colaboradores de realizar actividades de integración por fuera del ambiente laboral y permitir la difusión de estas actividades por medio de canales internos de la empresa	Mensual	Área de comunicaciones	Canales de difusión de información internos	% de aumento en la integración de los colaboradores	25%	Todos los colaboradores	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario

DIAGNÓSTICO: La percepción general es excelente, reflejando una amplia satisfacción con las dinámicas grupales impulsadas por la organización. No obstante, se debe entender que para algunas de las áreas la cultura individualista y los problemas internos específicos son los que pueden dificultar la consecución de un trabajo en equipo.					OBJETIVO: Implementar programa de incentivos y reconocimiento al trabajo en equipo promoviendo cultura colaborativa que reduzca el individualismo y mejore la percepción de trabajo en equipo.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Trabajo en equipo (8,17 – Excelente con áreas de mejora)	Mantenimiento	Implementar un programa de incentivos y reconocimiento al trabajo en equipo	Definir criterios claros y medibles para evaluar el desempeño del trabajo en equipo	Trimestral	Área administrativa	Presupuesto para premios, talleres, materiales de capacitación	% de aumento en la eficiencia de los trabajos en equipo en la organización	10%	Área de comunicaciones, hoteles y tecnología	Alianza con proveedores
			Establecer un sistema de premios reconocimientos para los equipos destacados (bonos, días libres, menciones honoríficas)							
			Fomentar la rotación de roles dentro de los equipos para promover el aprendizaje, la flexibilidad y la comprensión de las diferentes funciones.							
DIAGNÓSTICO: La dimensión de flexibilidad laboral obtuvo un promedio de 5,88, considerada regular, reflejando la percepción mixta entre los colaboradores. Siendo las causas que mencionan los colaboradores las que aluden a las políticas poco claras, la falta de comunicación frente a las posibilidades de flexibilidad.					OBJETIVO: Aumentar la percepción de satisfacción con la flexibilidad laboral mediante la implementación de políticas claras, equitativas y adaptadas a las necesidades de cada área, y mejorando la comunicación para fomentar entendimiento.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Flexibilidad laboral (5,88 – Regular)	Mejora	Revisión y ajuste de las políticas de flexibilidad laboral	Realizar entrevistas individuales y encuestas anónimas con los colaboradores para comprender sus necesidades y desafíos en cuanto a la flexibilidad laboral	Semestral	Área administrativa	Herramientas de comunicación, presupuesto para ajustes en espacios digitales	% de satisfacción con la flexibilidad laboral	85%	Todas las áreas	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Establecer políticas claras y transparentes sobre horarios flexibles, teletrabajo y permisos, adaptadas a las necesidades							
			Comunicar las políticas a todos los empleados a través de reuniones informativas y correos electrónicos							

DIAGNOSTICO: El análisis de la presión laboral en la organización revela una dispersión significativa en las respuestas, con una concentración importante en la calificación máxima, indicando que muchos colaboradores no consideran que tienen una presión laboral que les produzca estrés. Aspectos como acumulación y reasignación de tareas, plazos cortos y expectativas poco claras son las que generan disparidades frente a una mejor valoración.					OBJETIVO: Disminuir los niveles de presión laboral mediante la optimización de la distribución de tareas y la clarificación de expectativas.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Presión Laboral (7, 19 – Bueno)	Mejora	Optimización de la distribución de tareas y cargas de trabajo	Realizar un mapeo detallado de los procesos clave en cada área, identificando los pasos, responsables y tiempos	Mensual	Gerentes y líderes de áreas	Licencias en software de gestión de proyectos, consultoría en optimización de procesos, tiempo de aplicación de las tareas.	% De reducción de los niveles de presión laboral en 6 meses	20%	Áreas de facturación, tecnología y corporativo	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Utilizar herramientas como diagramas de flujo y análisis de Pareto para identificar los cuellos de botella en los procesos							
			Ajustar la asignación de tareas basándose en las habilidades, experiencias y capacidad de cada colaborador, evitando la sobrecarga en áreas específicas							
	Mejora	Clarificación de expectativas y establecimiento de plazos realistas	Crear descripciones de puestos detalladas para cada rol, especificando las responsabilidades, objetivos y métricas de desempeño	Trimestral	Gerentes y líderes de áreas	Tiempo en análisis, planificación y ejecución de las tareas	% de Aumento en el cumplimiento de plazos y la claridad de las expectativas en 6 meses	30%	Todas las áreas	
			Definir objetivos SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos para cada tarea/proyecto							
			Informar a los colaboradores sobre los plazos y prioridades de las tareas/proyectos, argumentando las razones detrás de la decisión							
DIAGNÓSTICO: Los resultados indican que los colaboradores en su mayoría están plenamente satisfechos con el apoyo de los líderes y la organización. Sin embargo, no todos los colaboradores lo perciben de la misma manera pues las áreas de Comunicaciones y Contabilidad perciben menor apoyo de sus líderes como la falta de atención o comunicación.					OBJETIVO: Fortalecer la comunicación y retroalimentación en las áreas de comunicaciones y contable con el apoyo de sus líderes mediante espacios específicos para darle seguimiento a las actividades.					
DIMENSIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TAREAS	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR	META	BENEFICIADOS	PRESUPUESTO ESTIMADO
Apoyo (8,45 – Excelente con áreas de mejora)	Mantenimiento	Fortalecimiento de la comunicación y retroalimentación en áreas críticas	Programar reuniones 1:1 semanales entre los líderes y los colaboradores de las áreas, con una agenda clara enfocada en el progreso de las tareas, desafíos y oportunidades de mejora	Mensual	Gerentes y líderes de áreas	Tiempo dedicado por los gerentes y herramientas de comunicación	% de satisfacción con el apoyo en un lapso de 6 meses	85%	Áreas de comunicaciones y contable	Esta dimensión no requiere presupuesto monetario
			Crear espacios específicos para que los colaboradores puedan dar y recibir retroalimentación sobre su desempeño y el apoyo que reciben							
			Asegurar que los líderes estén disponibles y sean accesibles para resolver las dudas y ofrecer orientación a los colaboradores cuando sea necesario.							

7.3 RECOMENDACIONES

En el mundo empresarial las organizaciones que se adaptan e innovan en aras de su funcionalidad resultan determinantes para el éxito. Dicho lo anterior es importante que las empresas se mantengan tanto a la vanguardia de los movimientos del mercado, pero también deben elaborar métodos que les permitan tener y desarrollar estrategias de crecimiento y consolidación con la identificación de oportunidades de mejora, así como las debilidades o amenazas que se representan para la organización. En este caso, y gracias a la medición de clima organizacional que se llevó a cabo en la agencia de viajes, se ha logrado realizar un análisis detallado sobre dichas oportunidades de mejora y debilidades de la organización con las que se puede llevar a cabo planes o estrategias que busquen abordar dichas temáticas mencionadas.

Es entonces que a partir del análisis desarrollado en primer lugar se deben hacer recomendaciones pertinentes, y que en este caso van a partir desde la posibilidad de realizar el plan de mejoramiento que se ha elaborado según las necesidades identificadas en la organización aludiendo a la posibilidad de actuar y potenciar variables como la comunicación.

En segundo lugar, se deben abordar las dimensiones que tengan una valoración excelente como lo son **relaciones interpersonales, balance vida - trabajo, grupos informales, trabajo en equipo, concentración y apoyo** de modo que se sigan potenciando mediante la implementación de actividades relacionadas con cada una de ellas y que se consoliden mediante el desarrollo de habilidades propias de los colaboradores, así como actividades de integración que les permita participar y reconocer a sus compañeros. Además, se debe gestionar por parte de la organización aspectos que resulten importantes para el desarrollo de las actividades tales como encuestas de medición a los colaboradores, adecuar las instalaciones de la organización para mitigar la desconcentración, e implementar programas de incentivos por el trabajo en equipo.

En tercer lugar, se deben abordar las dimensiones que tengan una valoración en la que se deben desarrollar mejoras, tales como plan estratégico, liderazgo, comunicación participativa, liderazgo, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, socialización, procesos y procedimientos, solución de conflictos, flexibilidad laboral, autonomía y presión laboral, siendo aspectos que suponen la implementación de actividades de mejora como en relación con la elaboración del

documento que detalle y resuma el plan estratégico sobre el que se debe guiar la organización, creación de espacios de discusión sobre las decisiones internas tales como reuniones de equipos donde se discutan las sensaciones sobre el liderazgo, la definición de acciones y logros que se reconocerán. Es importante también que se desarrollen actividades en las que se identifiquen los procesos que van a desarrollar los colaboradores dentro de la organización, así como estructurar y documentar para el fácil acceso de cualquier miembro de la organización. Se sugiere de forma general que se implemente el sistema de gestión de la calidad ISO 9001 para determinar si los procesos que va a desarrollar la organización cuentan con la calidad total para la prestación de su servicio y en donde se estandarice los procesos en la medida que la actividad lo permita.

En cuarto lugar, se debe hacer una revisión minuciosa sobre las dimensiones que se van a abordar desde el punto de vista de la corrección, dado que son las que en su mayoría tienen prácticas que no resultan efectivas para el alcance de los objetivos, y que por tanto tienden a truncar el desarrollo y crecimiento de la organización. En este caso dimensiones como plan estratégico, que se ven incluidas también desde la mejora denotan la necesidad de implementar el **plan estratégico** desde la inducción a los nuevos colaboradores para determinar si el alcance de los objetivos se alinea con lo desea por colaboradores, también es importante tener en cuenta la **estructura organizacional** debido a que la clasificación de roles y responsabilidades es importante para la identificación de las actividades a las que es sujeto cada uno de los miembros de la organización. El resto de actividades tales como **cooperación, relaciones interpersonales, compensación, ética e identidad** se pueden abordar desde la realización de talleres o difusión de las actividades con las que se relacionan las tareas. Las dimensiones como inducción y capacitación, evaluación y autoevaluación de desempeño suponen la necesidad de estructurar o reestructurar actividades que no se desarrollan satisfactoriamente dentro de la organización, por lo que se debe elaborar un programa de inducción y capacitación acorde a las necesidades del área en la que se van a desarrollar las actividades, así como crear formatos de evaluación y autoevaluación para medir el desempeño de los colaboradores.

Como sugerencia para la organización, se deben documentar los aspectos relevantes que permitan a la organización llevar a cabo una medición de clima organizacional acorde a necesidades específicas, usando un instrumento de medición adecuado a las necesidades de la organización, además de tener un problema de investigación que sea necesario mitigar mediante esta práctica, en donde adopten objetivos que sean consecuentes en el desarrollo de la metodología y que por tanto suponen la implementación de un plan de mejoramiento.

Para el momento que se obtengan los resultados la realización del plan de mejoramiento es fundamental porque permite comprender las variables en las que la organización debe enfatizar e intervenir mediante actividades que evalúen la efectividad de su herramienta y la mejora deseada.

Es recomendado que el plan sea realizado cada dos años para poder implementar los cambios significativos y evaluar el impacto antes de la siguiente medición, así como reducir el riesgo de que los colaboradores no respondan la encuesta dado que son frecuentes, además de que la organización en pocas ocasiones tiene cambios representativos y que puedan afectar la visión del clima organizacional. Además, bajo la experiencia obtenida se sugiere que la medición de clima sea mediante encuesta electrónica dada la facilidad de acceso que tiene la organización para los recursos o equipos tecnológicos, y que debe hacerse mediante el acompañamiento de los encargados de la aplicación de la encuesta por lo que la temporalidad va a estar sujeta a la cantidad de áreas que se intervengan, la facilidad de comunicación con cada una de ellas y la disposición de los colaboradores. Se recomienda que se haga la recolección en 5 días hábiles por el tamaño reducido de la organización y la facilidad de seguimiento.

El instrumento debe ser ajustado según las necesidades de la organización, y al tratarse de una noción inicial se debe hacer la trazabilidad con este mismo según la temporalidad establecida. Recomendamos vehemente que el ajuste se haga mediante cada uno de los resultados obtenidos, debido a que la organización es dinámica y puede presentar nuevas problemáticas.

8. CONCLUSIONES

Para concluir, en este estudio se refleja la importancia de la evaluación de clima organizacional como una herramienta clave para la mejora del desempeño y la satisfacción de los colaboradores dentro de la agencia de viajes. A partir de estas conclusiones se abordan los pensamientos finales en relación con la importancia del clima en el sector y a nivel teórico, como se ha visto reflejado lo largo de la revisión documental dentro del presente estudio; se encuentran también comentarios finales sobre el instrumento construido. Todo lo anterior con el fin de soportar por medio de estos pensamientos finales el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente, quienes abarcaban rubros investigativos y prácticos dentro de la presente asesoría.

A lo largo de este documento se apreció que el sector de las agencias de viajes en Cali, y en general en Colombia, enfrenta desafíos significativos en términos de gestión organizacional y clima. El clima organizacional desempeña un papel crucial en la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes en las organizaciones, especialmente en aquellas pertenecientes al sector servicios. Estudios recientes han evidenciado que un ambiente laboral positivo se traduce en una mayor motivación y productividad del personal. Un ejemplo de ello es la investigación de Morelos y Lora (2021) realizada en Cartagena, que reveló que el 58% de las agencias de viajes están dispuestas a implementar modalidades de trabajo flexibles como teletrabajo, reconociendo sus beneficios en el desempeño administrativo y la disposición de los colaboradores.

Sin embargo, persisten desafíos significativos en la gestión del clima organizacional dentro del sector, desafíos que se evidenciaron dentro de este estudio, por medio del análisis teóricos y prácticos de estudios similares y sus resultados, donde la falta de cohesión interna y la estructuras organizaciones definidas pueden generar conflictos y desmotivación entre colaboradores. Los resultados de diversas encuestas en agencias indican que aún persisten desafíos en áreas como la comunicación lo que resulta un tema crítico pues la comunicación deficiente puede generar malentendidos y afectar negativamente la productividad y el clima (Romero, 2016).

El análisis del clima organizacional se sustenta en diversas teorías administrativas y psicológicas que resaltan la importancia de un ambiente laboral saludable para la productividad y la satisfacción de los colaboradores. Las investigaciones de autores como Robbins, Likert y Mayo han demostrado que la motivación, el liderazgo y la comunicación efectiva son pilares fundamentales en la gestión del talento humano.

En este estudio, la aplicación del modelo de García y Zapata (2008) permitió evaluar de manera integral la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral, identificando factores clave como la equidad de la distribución de recursos, el apoyo del liderazgo y la claridad en los procesos organizacionales. Los hallazgos obtenidos confirman la relevancia de estos enfoques teóricos y destacan la necesidad de implementar estrategias basadas en una gestión participativa y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

El diagnóstico de clima organizacional realizado en la agencia de viajes permitió identificar dimensiones críticas que afectan la percepción de los colaboradores, así como áreas de mejora claves y fortalezas significativas. A través de la aplicación del modelo adaptado de García y Zapata (2008), en los que se evaluaron alrededor de 26 dimensiones del clima organizacional, cuyos resultados arrojaron importantes hallazgos para diseñar el plan de acción, o en su defecto de mejoramiento acorde a las necesidades identificadas de la organización. De la recolección obtenida en el diagnóstico se obtuvieron que variables como plan estratégico y estructura organizacional (con puntaje promedio de 2.81 y 3.62 respectivamente), requieren la necesidad de implementar campañas para promocionar el plan y la estructura o funciones y establecerlo dentro de las necesidades consolidadas de la organización, así como de evidenciar los objetivos propios de los colaboradores para integrar de una manera puntual el trabajo de las áreas; también se puntualiza en la necesidad que tiene la organización de implementar evaluación y autoevaluación de desempeño dado que se categorizan como pésimas en el diagnóstico al tener un puntaje promedio de 1.83 y 1.19 respectivamente y que no dan cabida a que los colaboradores puedan reconocer sus áreas de mejora en lo referente a su labor. A su vez es deseable que las variables categorizadas en bueno y excelente sean entendidas por sus buenas prácticas, así como seguirlas manteniendo e implementar las sugeridas en el plan de acción.

Según lo anterior, se puede rescatar que se cumplen a cabalidad los objetivos generales y específicos logrando diagnosticar con precisión el estado del clima organizacional en la agencia de viajes según la revisión teórica de diversos modelos, así la comprensión integral de las dinámicas laborales que permitan priorizar dimensiones críticas y que se traducen en el plan de acción con estrategias específicas que se fundamentan en las posibilidades de cumplimiento, así como las necesidades denotadas.

En concordancia con lo anterior, a lo largo de este estudio se construyeron las bases necesarias para proponer un plan de mejoramiento basado en estrategias que fortalecerán la cohesión y comunicación dentro de la organización, esto por medio de diferentes talleres, que además de conocimiento, generan ambientes de integración y permite que todos los

colaboradores sepan que están adquiriendo la misma información. El objetivo primordial de estas actividades, junto con la mejora y mantenimiento de las percepciones en un grado positivo de cada dimensión, busca promover en los colaboradores la sensación de interés por parte de la organización en su bienestar y satisfacción en su entorno laboral.

Para finalizar, a pesar de que este estudio proporciona un diagnóstico detallado del clima organizacional de la agencia de viajes analizada, presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, hay que tener en cuenta que los resultados obtenidos son específicos para esta empresa en particular y no se debe generalizar sin estudios adicionales de contextos organizacional. También nos encontramos que la recolección de datos estuvo sujeta a la disposición de los colaboradores, lo que podría haber influido en la representatividad de los resultados.

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el alcance del estudio incluyendo un mayor número de agencias de viajes y comparar los resultados entre distintas organizaciones del sector. Asimismo, sería importante emplear metodologías cualitativas, como focus group, para percepciones y necesidades más focalizados. Finalmente, se sugiere realizar un seguimiento a largo plazo sobre la implementación de estrategias de mejora en el clima organizacional, con el objetivo de evaluar su impacto en la productividad y en la satisfacción laboral de los colaboradores.

9. REFERENCIAS

- Alvarez, H. (1993). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. *Facultad de Ciencias de la Administración*, Universidad del Valle.
- Arano, R. M., Escudero, J., y Delfín, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*, Universidad Veracruzana.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Argandoña, M. A., (2023). El home office y el desempeño laboral de una empresa peruana de servicios digitales. *The Anáhuac journal*, 23(2), 122–145.
<https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2023v23n2.05>
- Arias, CA (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes Pedagógicos*, 8(1), 9–22.
<https://horizontespedagogicos.iber.edu.co/article/view/08101/549>
- Barreto, A. J., y Sierra, L. M. (2010). *Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez*. [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena].
<http://dx.doi.org/10.57799/11227/2708>
- Bravo, Á. M., González, G. A. y Duque, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12-31.
<https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencia (1ª ed.). Trillas: México.

<https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Castañeda, C. y Ríos, D. (2018). *Clima organizacional y su incidencia desde la gerencia de talento humano al desarrollo humano, organizacional y social en la empresa de viajes Agentur de la ciudad de Manizales*. [Tesis de maestría, Universidad de Manizales].

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/4207>

Calderón, M. y Vargas, M. (2020). *Propuesta de mejoramiento del clima y la cultura organizacional de la empresa Aviatur S. A, área de operaciones*. [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales].

<https://repository.udca.edu.co/handle/11158/3578>

Casas, L.J. (2020). *Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresas de contenidos y servicios educativo*. [Tesis de pregrado, Universidad EAN].

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/46ede46f-152b-46bd-95fe-1c1f850dd41c/content>

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200001&lng=en&tlng=es.

Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos.

Revista Universum, 23(2), 66-85. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

- Chiavenato, I. (2017). Comunicación en Comportamiento organizacional. (2ª ed. pp. 305-334). México: McGraw-Hill.
- <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinamica-del-exito-en-las-organizaciones-2-edicion-idealberto-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). Interacción entre personas y organizaciones. *En Administración de recursos humanos* (5ª ed., pp. 2-85). McGraw-Hill. <https://n9.cl/pn0nx>
- Díaz, E. E., Reyes, R., Villaseñor, J. A., y Poblano, E. R. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*, 8(1), 633-640.
- https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 42(1), 43-65.
- <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/bd19f4b3-e707-446d-9cd8-89f5ed452407/content>
- García, M. y Zapata D., A (2008). Instrumento de diagnóstico de clima organizacional. *Facultad de Ciencias de la Administración*. Universidad del Valle.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Iso. (2015). *Iso 9001:2015*. Norma internacional iso 9001.

https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kaluža, V. y Bojnec, Š. (2016). Human Capital and Organizational Climate in Travel Agencies. *Academica Turistica - Tourism and Innovation Journal*, 9(1), 49–59. <https://academica.turistica.si/index.php/AT-TIJ/article/view/45>

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/516/1/Leading%20Change%20%28Kotter%2C%20John%20P.Wyman%2C%20Oliver%29.pdf>

Libos, M. C. y Fuentes, J. A. (2021). *Percepción de la Influencia del Home Office en el clima organizacional de empresas de servicio de Bogotá*. [Tesis de maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración]
<http://hdl.handle.net/10726/4946>.

Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, 1–18.
<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan

Morelos, J. y Lora, H. (2021). Análisis del teletrabajo en las agencias de viajes turísticas en Cartagena-Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16(1), 116 – 127 <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n1.7522>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396 <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- Orejuela, J., Rentería, E., y Díaz, F. (2023). Psicología del Trabajo y las Organizaciones. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 43(2), 41-68 <https://www.researchgate.net/publication/379807528>
- Robbins, S. P. (1999). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. (6ª ed) Alfaomega, Grupo Editor. <https://es.scribd.com/document/439407289/Diagnostico-Organizacional-Dario-Rodriguez-pdf>
- Romero Casiano, D. C. (2016). *Impacto de la comunicación interna en la respuesta al cliente final y al clima laboral en la agencia de viajes (on-line)*. [Trabajo de grado, Repositorio Digital ECCI]. <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/1369/Informe%20de%20seminario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schneider, B., Gunnarson, SK y Niles-Jolly, K. (2013). Creación del clima y la cultura en el lugar de trabajo: un modelo para comprender el vínculo entre el clima psicológico y el desempeño en el lugar de trabajo. En J.D Farrow (1 ed.), *La psicología del trabajo y las organizaciones*. (pp. 69-102). Psychology Press.
- Toro, F., y Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias. *Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - Cincel*. https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Toro-Alvarez/publication/315874314_Claridad_organizacional/links/59484149458515db1fd7090b/Claridad-organizacional.pdf

Universidad del desarrollo centro de innovación docente. (2020). *¿Qué es una escala de valoración?* <https://auladigital.udd.cl/files/2020/06/ficha-escala.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista semiestructurada



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La siguiente entrevista hace parte de la asesoría brindada por los estudiantes Luis Carlos Rodríguez Fajardo y Gabriela Ibarra Vidal como parte del trabajo de grado para aspirar por el título de Administrador de Empresas. Esta asesoría tiene como objetivo evaluar el clima organizacional de una agencia de viajes con amplia trayectoria en el sector turístico, como base para identificar problemáticas clave y proponer acciones de mejora que contribuyan al bienestar de los colaboradores y al desempeño integral de la organización.

*La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente para fines académicos y se ampara bajo la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales.

Sección	Pregunta	Respuesta
1. Contexto de la organización	¿Cómo describe el clima organizacional actualmente?	
	¿Considera que cambios recientes han afectado al clima organizacional?	

	Algunos elementos de la organización pueden percibirse como fortalezas, ¿Cuáles considera usted que son dichas fortalezas?	
2. Problemas percibidos	Las dinámicas individuales pueden afectar el desempeño en la organización, ¿Considera que el individualismo afecta los procesos y resultados?	
	¿Qué problemas genera la falta de sistematización de los procesos?	
	¿Percibe que hay áreas beneficiadas por encima de otras?	
3. Percepción del clima organizacional	¿Qué tan satisfechos considera que están los colaboradores con el clima organizacional?	

	¿Cuáles son las preocupaciones comunes y constantes que le presentan los colaboradores	
	¿Considera que el clima organizacional puede afectar las actividades de la organización?	
4. Propuestas	¿Qué aspectos se deberían estudiar en el diagnostico de clima organizacional?	
	¿Qué cambios y mejoras sugiere usted para mejorar el clima organizacional?	
	¿Cuáles serían las barreras que se pueden presentar al implementar el plan de mejoramiento?	

5. Cierre	¿Cuáles son sus expectativas sobre la medición de clima e implementación de un plan de mejoramiento para la organización?	
-----------	---	--

Anexo 2. Instrumento adaptado para medición de clima organizacional en agencia de viajes

DIMENSIÓN	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
1. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la organización que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. 1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la organización? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No conozco los profundamente	a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto. b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c) No conozco el plan estratégico. d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. f) No me interesa conocerlos. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos 2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Organización? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo permite Lo permite	a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización. c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) f) Hay demasiada centralización en la toma de decisiones. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
3. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además, representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema. 3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No la tengo La tengo Siempre	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
4. COOPERACION La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. 4.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo hacen Lo hacen Siempre	a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización. d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?	

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
5. LIDERAZGO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. 5.1 ¿Considera usted que las figuras de mando, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo es Lo es plenamente	a) Las figuras de mando no disponen de tiempos suficientes para nosotros. b) Las figuras de mando tienen demasiadas personas a cargo. c) Las figuras de mando simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. e) Las figuras de mando prestan muy poca atención a nuestras ideas. f) Las figuras de mando tienden más a la rutina que al cambio. g) Otras causas ¿Cuáles?	
6. RELACIONES INTERPERSONALES Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos. 6.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo son Lo son plenamente	a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. f) Hay barreras entre los estamentos. g) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. h) Otras causas ¿Cuáles?	

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
7. INDUCCION Y CAPACITACION Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"). 7.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b) No recibí inducción al ingresar a la organización c) La organización tiene procesos de inducción, pero no son los adecuados d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
8. MOTIVACION La motivación se refiere al apoyo que brinda la Organización a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño. 8.1 ¿Considera usted que la organización genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No se motiva Se motiva plenamente	a) La organización no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores. b) La organización no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan. d) En general, las condiciones laborales de la organización son inadecuadas y no son motivantes. e) La organización no tiene ningún programa de reconocimiento para sus colaboradores. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
9. COMPENSACIÓN La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la organización. 9.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja c) La organización no aumenta lo suficiente las compensaciones a través el tiempo. d) Las promesas de compensación no se hacen realidad. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
10. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción. 10.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo hace Lo hace siempre	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) A la organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
11. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. 11.1 ¿La organización ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo ha diseñado Lo ha diseñado plenamente	a) La organización no ha divulgado nada al respecto. b) En la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo. d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización. e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
12. EVALUACION DEL DESEMPEÑO La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Universidad, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal. 12.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la organización es objetivo y constructivo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo es Lo es plenamente	a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada b) Falta objetividad en la evaluación c) La evaluación no se hace en el momento oportuno d) La evaluación no es imparcial e) Más que constructiva, la evaluación es represiva f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

13. AUTOEVALUACION Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Universidad. 13.1 ¿La organización proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo? <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> No lo proporciona Lo hace plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La organización no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo b) Existen métodos, pero no me interesa su aplicación. c) Los métodos no se han difundido ampliamente. d) No me interesa la Autoevaluación e) Otras causas ¿Cuáles? ▪ ▪ ▪
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
14. SOCIALIZACIÓN La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Organización. 14.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creoLo creo plenamente	a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) La empresa tiene procesos socialización, pero no son los adecuados. c) En la organización se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello. d) Otras causas ¿Cuáles?	
15. BALANCE VIDA-TRABAJO El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. 15.1 ¿Cree usted que la organización se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo impulsaSi lo impulsa	a) La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d) Otras causas ¿Cuáles?	

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
16. ETICA La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones. 16.1 ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos de la organización? <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> No conozco ni aplico Si conozco y aplico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Lo conozco, pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo conozco algunos c) No se ha difundido ampliamente d) No conozco el código de ética e) No me interesa conocerlo f) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
18. SOLUCION DE CONFLICTOS La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas. 18.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> No se Solucionan Se solucionan satisfactoriamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses. f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. g) Otras causas ¿Cuáles?	• • •
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
19. IDENTIDAD La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una organización u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Universidad. 19.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la organización? <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> Nula Alta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización c) Considero que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. d) Considero que la organización no se preocupa por mejorar la imagen. e) Considero que la imagen externa que se tiene de la organización no ayuda a generar identidad en los colaboradores. f) Otras causas ¿Cuáles?	• • •
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
20. GRUPOS INFORMALES Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Universidad, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores 20.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No considero Si considero	a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La organización no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
21. TRABAJO EN EQUIPO Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Universidad, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos. 21.1 ¿La organización impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo impulsa Si lo impulsa	a) La organización impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos. b) La organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
22. FLEXIBILIDAD LABORAL La flexibilidad laboral se refiere a la capacidad de la organización para adaptarse a las necesidades de los empleados en términos de modalidades laborales, horarios, y la posibilidad de equilibrar las responsabilidades laborales como personales. 22.1 ¿Considera usted que, en la organización, usted puede ajustar sus horarios y modalidades de trabajo según sus necesidades personales y familiares? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Si lo creo	A) La presión del trabajo dificulta la toma de días u horas libres. B) Desconfianza en la autonomía de los empleados. C) Falta de comunicación sobre las opciones de flexibilidad disponibles D) La cultura de trabajo valora el cumplimiento estricto de horarios. E) Sensación de pérdida de control por parte de las directivas F) Otras causas ¿Cuáles?	

23. CONCENTRACIÓN La concentración en el trabajo se refiere a la capacidad de los empleados para mantener la atención y el enfoque en sus tareas laborales para optimizar su rendimiento. ¿La organización le ha brindado espacios para concentrarse adecuadamente en las tareas sin distracciones significativas? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo hace Si lo hace	A. La organización tiene expectativas sobre la capacidad de lograr realizar múltiples tareas simultáneamente. B. Se dispone de un tiempo muy limitado para enfocarse en las tareas individuales C. Las tareas asignadas no tienen una priorización clara, lo que dificulta mantener la concentración. D. El entorno de trabajo presenta demasiadas interrupciones como ruidos ambientales o interrupciones del trabajo lo que no permiten concentrarse E. Otras causas ¿Cuáles?	
24. AUTONOMÍA La autonomía laboral corresponde al grado en que los empleados tienen libertad y control sobre las formas en que realizan su trabajo. Esto permite que los empleados tengan la capacidad de tomar decisiones, establecer prioridades y gestionar su tiempo de manera independiente. 30.1. ¿Considera que la organización le ha permitido tener autonomía para tomar decisiones sobre como realizar sus tareas o gestionar su tiempo? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Si lo creo	A. La dirección no confía en la capacidad de toma de decisiones autónomas, por lo que requiero aprobación constante para realizar mis tareas. B. Los procesos limitan mi capacidad de actuar. C. No tengo claridad sobre cuales son mis responsabilidades y limites como empleado. D. Considero que la cultura de la organización favorece el control sobre la independencia. E. No se me ofrecen oportunidades para desarrollar nuevas habilidades que me permitan tomar decisiones más informadas y autónomas. F. Otras causas ¿Cuáles?	
DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	
25. PRESIÓN LABORAL Las demandas y exigencias del entorno laboral generan estrés o sobrecarga en los empleados, afectando su desempeño y bienestar. 25.1 ¿Considera usted que las demandas laborales de la organización generan niveles altos de presión, sobrecarga o estrés? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Si lo creo	a) La carga de trabajo diaria es excesiva. b) Los plazos para cumplir tareas son muy cortos. c) Existen expectativas poco claras por parte de los líderes. d) La acumulación, re asignación y re procesos en las tareas generan pérdida de tiempo y acumulación de presión para el cumplimiento e) No hay una definición clara de tareas, lo que genera que las cargas no sean equitativas. f) Otras causas ¿Cuáles?	• _____ • _____ • _____

26. APOYO El apoyo se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre el respaldo brindado por sus compañeros y superiores para llevar a cabo sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales. 26.1 ¿Considera que los líderes y compañeros de trabajo en la organización proporcionan el apoyo necesario para el desarrollo adecuando de sus funciones? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Si lo creo	a) Los líderes no brindan retroalimentación constante ni constructiva. b) Los compañeros no son colaborativos en actividades grupales. c) No se fomenta un ambiente de trabajo que priorice la ayuda mutua. d) La comunicación entre líderes y colaboradores no es efectiva. e) La falta de apoyo genera dificultades para alcanzar objetivos. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪
---	---	-------------------------------------