



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 04 de julio del 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Sergio Felipe Núñez Ramírez, con C.C. No. 1.075.264.754.

Diana Carolina Camelo Lozano, con C.C. No. 1.075.255.246.

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Medición y Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa AUTOBUSES S.A., Hacia una Cultura Gratificante.

presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

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

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

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

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

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:  _____

Firma:  _____



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AUTOBUSES S.A., HACIA UNA CULTURA GRATIFICANTE.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Núñez Ramírez	Sergio Felipe
Camelo Solano	Diana Carolina

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia.

FACULTAD: Economía y Administración.

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia.

CIUDAD: Neiva – Huila **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2017 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 85

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___
Grabados___ Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___
Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o Cuadros **X**



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Clima Laboral</u>	<u>Working environment</u>	6. <u>Empresa</u>	<u>Business</u>
2. <u>Gestión de Compensación</u>	<u>Compensation Management</u>		
3. <u>Perspectiva</u>	<u>Perspective</u>		
4. <u>Gestión del Conocimiento</u>	<u>Knowledge Management</u>		
5. <u>Gestión del Desarrollo</u>	<u>Development Management</u>		

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El propósito principal de esta investigación de primera parte es determinar las características propias del clima organizacional de la empresa Autobuses S.A y de segunda parte se esboza un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional.

Dentro el contexto empresarial, los individuos interactúan en función de la satisfacción de necesidades mutuas donde el concepto de clima organizacional se vuelve de suma importancia para el desarrollo adecuado de los procesos que integran una Organización.

De tal modo, que el diagnóstico interno nos permitirá conocer la cultura y el clima organizacional, así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Es así, que la evaluación del clima organizacional permitirá tener una herramienta válida para mejorar el ambiente de trabajo en la organización Autobuses S.A. Con este fin, se acude a la utilización de una encuesta donde el formulario que se presenta, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

Perteneciendo esta empresa al sector del transporte, la presente investigación busca darle nuevas visiones motivacionales a su componente humano y nuevos retos organizacionales



a la gerencia de la empresa para que los objetivos proyectados caminen hacia una cultura organizacional gratificante.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The main purpose of this first part research is to determine the characteristics of the organizational climate of the company Autobuses S.A and second part outlines an action plan that allows to improve the organizational climate.

Within the business context, individuals interact based on the satisfaction of mutual needs where the concept of organizational climate becomes of paramount importance for the proper development of the processes that make up an Organization.

Thus, the internal diagnosis will allow us to know the culture and organizational climate, as well as to find solutions that lead to a fully rewarding organizational climate, initially developed by Hernán Álvarez Londoño (1993) and updated, adapted and completed by Álvaro Zapata Domínguez and Mónica García de Otálora (2007). Thus, the evaluation of the organizational climate will allow a valid tool to improve the work environment in the organization Autobuses SA To this end, we use a survey where the form that is presented, consists of 25 factors of different nature, which determine, in one way or another, the work environment or organizational environment and some elements of culture Organizational structure.

Belonging this company to the transport sector, this research seeks to give new motivational visions to its human component and new organizational challenges to the management of the company so that the projected objectives move towards a rewarding organizational culture.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

**MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA AUTOBUSES S.A., HACIA UNA CULTURA GRATIFICANTE.**

**SERGIO FELIPE NUÑEZ RAMIREZ
DIANA CAROLINA CAMELO SOLANO**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA
2017**

**MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA AUTOBUSES S.A., HACIA UNA CULTURA GRATIFICANTE.**

**SERGIO FELIPE NUÑEZ RAMIREZ
DIANA CAROLINA CAMELO SOLANO**

**Tutor:
Docente ALVARO ZAPATA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA
2017**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	10
1.1 LOGOTIPO	10
1.2 MISIÓN	10
1.3 VISIÓN	10
1.4 POLÍTICA DE CALIDAD	10
1.5 OBJETIVOS DE CALIDAD	11
1.6 ORGANIGRAMA	11
1.7 MAPA DE PROCESOS	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. MARCO CONCEPTUAL	15
5. METODOLOGÍA	23
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
5.2 POBLACIÓN	24
5.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA	24

5.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	24
5.5 VALIDEZ DE LA INVESTIGACION EN 6 DIMENSIONES	25
6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	26
7. PERFIL GENERAL DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	77
8. PLAN DE ACCIÓN	79
8.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	82
9. CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFIA	85

TABLAS

	pág.
Tabla No. 1: Proyecto Formal de Empresa	27
Tabla No. 2: Estructura Organizacional	29
Tabla No. 3: Participación	31
Tabla No. 4: Instalaciones y Elementos de Trabajo	33
Tabla No. 5: Holismo y Sinergia	35
Tabla No. 6: Liderazgo	37
Tabla No. 7: Toma de Decisiones	39
Tabla No. 8: Trabajo Gratificante	41
Tabla No. 9: Desarrollo Personal	43
Tabla No. 10: Relaciones Interpersonales	45
Tabla No. 11: Calidad del Servicio al Cliente Interno	47
Tabla No. 12: Soluciones de Conflictos de Intereses	49
Tabla No. 13: Libertad de Expresión	51
Tabla No. 14: Estabilidad Laboral	53
Tabla No. 15: Reconocimiento	55
Tabla No. 16: Salario	57
Tabla No. 17: Normas y Reglamento	59
Tabla No. 18: Evaluación de Desempeño	61
Tabla No. 19: Comunicación y Retroalimentación	63
Tabla No. 20: Selección e Inducción	65
Tabla No. 21: Identidad e Imagen de la Organización	67

Tabla No. 22: Celebraciones y Ceremonias	69
Tabla No. 23: Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre	71
Tabla No. 24: Valores	73
Tabla No. 25: Multiculturalismo	75
Tabla No. 26: Implementación del Plan de Mejoramiento	82

GRAFICAS

	pág.
Grafica No. 1: Proyecto Formal de Empresa	27
Grafica No. 2: Estructura Organizacional	29
Grafica No. 3: Participación	31
Grafica No. 4: Instalaciones y Elementos de Trabajo	33
Grafica No. 5: Holismo y Sinergia	35
Grafica No. 6: Liderazgo	37
Grafica No. 7: Toma de Decisiones	39
Grafica No. 8: Trabajo Gratificante	41
Grafica No. 9: Desarrollo Personal	43
Grafica No. 10: Relaciones Interpersonales	45
Grafica No. 11: Calidad del Servicio al Cliente Interno	47
Grafica No. 12: Soluciones de Conflictos de Intereses	49
Grafica No. 13: Libertad de Expresión	51
Grafica No. 14: Estabilidad Laboral	53
Grafica No. 15: Reconocimiento	55
Grafica No. 16: Salario	57
Grafica No. 17: Normas y Reglamento	59
Grafica No. 18: Evaluación de Desempeño	61
Grafica No. 19: Comunicación y Retroalimentación	63
Grafica No. 20: Selección e Inducción	65
Grafica No. 21: Identidad e Imagen de la Organización	67

Grafica No. 22: Celebraciones y Ceremonias	69
Grafica No. 23: Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre	71
Grafica No. 24: Valores	73
Grafica No. 25: Multiculturalismo	75

INTRODUCCIÓN

El propósito principal de esta investigación de primera parte es determinar las características propias del clima organizacional de la empresa AUTOBUSES S.A y de segunda parte se esboza un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional.

Dentro el contexto empresarial, los individuos interactúan en función de la satisfacción de necesidades mutuas donde el concepto de clima organizacional se vuelve de suma importancia para el desarrollo adecuado de los procesos que integran una Organización.

De tal modo, que el diagnóstico interno nos permitirá conocer la cultura y el clima organizacional, así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Es así, que la evaluación del clima organizacional permitirá tener una herramienta válida para mejorar el ambiente de trabajo en la organización AUTOBUSES S.A. Con este fin, se acude a la utilización de una encuesta donde el formulario que se presenta, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

Perteneciendo esta empresa al sector del transporte, la presente investigación busca darle nuevas visiones motivacionales a su componente humano y nuevos retos organizacionales a la gerencia de la empresa para que los objetivos proyectados caminen hacia una cultura organizacional gratificante.

1. INFORMACION DE LA EMPRESA

Autobuses Unidos del Sur S.A nace el 21 de noviembre de 1972, en la ciudad de Neiva con el objetivo de desarrollar actividades relacionadas con la industria del transporte terrestre automotor en todas sus modalidades. En la actualidad la organización está habilitada por la secretaria de Tránsito Municipal de la ciudad de Neiva, para prestar los servicios de transporte urbano de pasajeros, con un servicio diferenciador ágil, confiable y seguro en vehículos en la línea KOOL y línea corriente.

En el año 2014 obtiene su certificación de calidad bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2008, con el ente certificador **COTECNA**. Desde entonces, con el apoyo decidido de todos los integrantes de la organización, ha mantenido su Sistema de Gestión de Calidad orientado a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de sus procesos.

SLOGAN: “Más cerca a tu Destino “

1.1. LOGOTIPO



1.2 MISIÓN

AUTOBUSES S.A, es una empresa dedicada a la prestación de servicio público de transporte urbano colectivo en la ciudad de Neiva, que cuenta con un moderno parque automotor, personal competente y altos estándares de calidad con valores agregados para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

1.3 VISIÓN

En el año 2020 AUTOBUSES S.A. será reconocida como la empresa líder en el servicio de transporte urbano en la ciudad de Neiva, caracterizándose por ofrecer un servicio ágil, confiable y seguro.

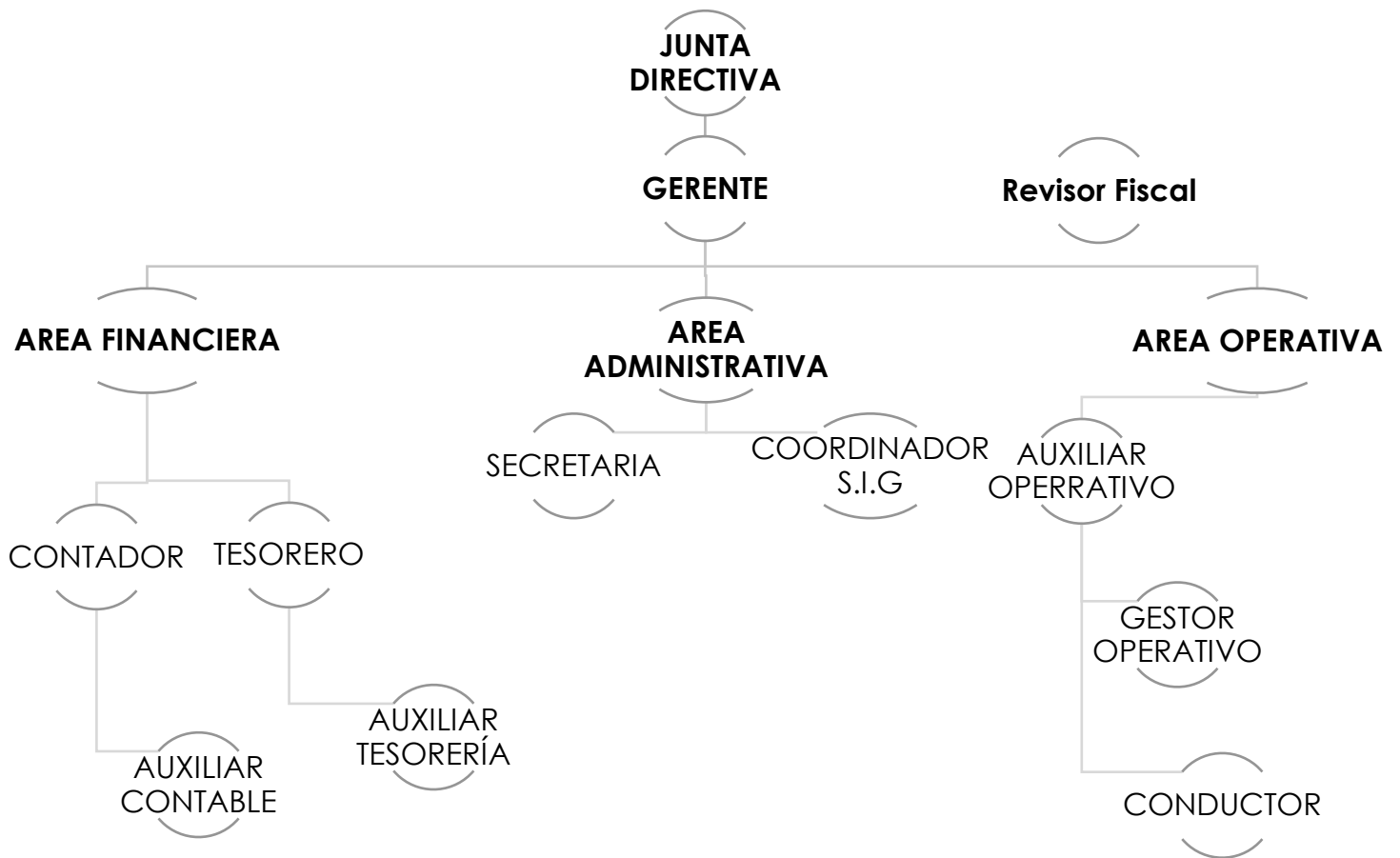
1.4 POLÍTICA DE CALIDAD

AUTOBUSES S.A., está comprometida con el cumplimiento de los requisitos de sus clientes a través de un servicio ágil, confiable y seguro para lograr su satisfacción, mejorando continuamente el desempeño de sus procesos y garantizando la competencia de su personal, apoyados en infraestructura adecuada, manteniendo relaciones de mutuo beneficio con proveedores calificados.

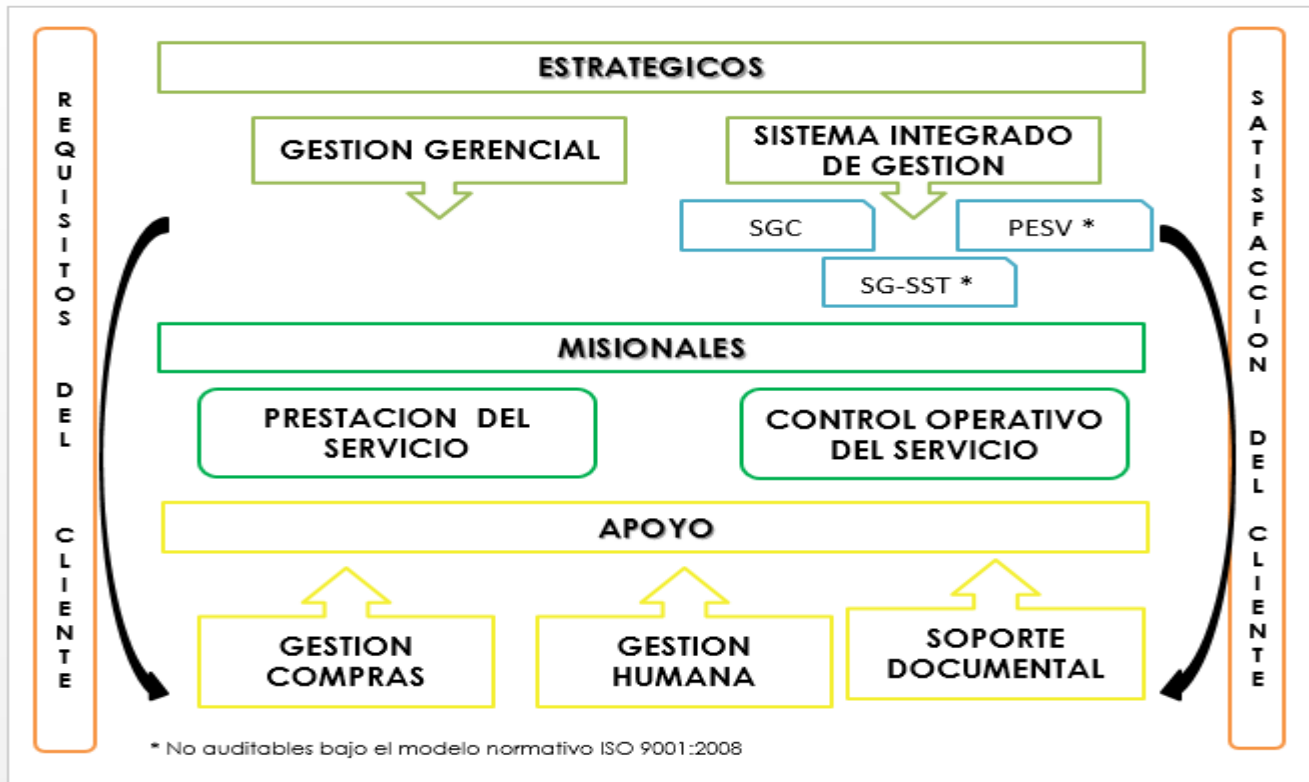
1.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Lograr la satisfacción de los clientes a través de un servicio ágil, confiable y seguro.
2. Mejorar continuamente el desempeño de los procesos.
3. Garantizar la competencia del personal.
4. Mantener la infraestructura adecuada para la prestación del servicio.
5. Mantener proveedores calificados.

1.6 ORGANIGRAMA



1.7 MAPA DE PROCESOS



En AUTOBUSES S.A se identificaron los procesos necesarios para la implementación del SGC, estos se dividen en:

Procesos Gerenciales: Establecen las directrices necesarias para el desarrollo del SGC, aquí encontramos el proceso Gestión Gerencial y el proceso Sistema Integrado de Gestión, en el que se encuentran: Gestión de Calidad, Plan Estratégico de Seguridad Vial y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, los dos últimos no auditables bajo el modelo normativo ISO 9001:2008.

Procesos Misionales: Son los encargados de la puesta en marcha y el seguimiento al servicio que se presta por parte de AUTOBUSES S.A. Está conformado por: Prestación del servicio y Control operativo del servicio.

Procesos de Apoyo: Dan soporte a toda la operación de AUTOBUSES S.A. Está conformado por: Proceso Gestión Humana, Gestión Compras y Soporte documental.

Para cada uno de estos procesos se realizaron las caracterizaciones en donde se describe responsable, objetivo, proveedores, entradas y actividades siguiendo el ciclo PHVA, resultados, clientes, monitoreo y medición, requisitos a cumplir, documentación necesaria y recursos a utilizar.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Autobuses S.A en miras reorientar el departamento de recursos humanos, primordialmente en la estructuración de un clima organizacional gratificante, lo anterior con miras de un fortalecimiento de los procesos y la dinámica de las relaciones que se manejan en la organización.

Los procesos de desarrollo organizacional que se incluyen dentro de las organizaciones, exigen como punto de referencia un diagnóstico clara y concisa de la dinámica de las relaciones interpersonales en el componente humano. El crecimiento horizontal y vertical de la organización ha permitido una interacción constante entre la empresa y los empleados. No obstante el ser humano por su diversidad contextual hace aún más tedioso la permanencia gratificante de la empresa.

De tal modo que de parte de la alta dirección orienta uno de sus objetivos reforzar el ambiente de trabajo, aspecto que beneficia los procesos organizacionales planteados por la dirección, permitiendo el alcance de los objetivos individuales y colectivos.

Caso contrario se da al encontrar un clima organizacional negativo, donde se impone la ruptura de las relaciones humanas (presencia del rumor, falta de motivación, falta de compromiso, sentido de pertenencia) asunto que amerita una intervención profunda en términos de cambios actitudinales y procesos de selección del talento humano, que estén de la mano con las políticas organizacionales planteadas por la dirección.

Es así, que el interés primordial de la presente investigación, se centra en el diagnóstico del clima organizacional de la empresa AUTOBUSES S.A, la cual es representativa del sector transportador en el departamento del Huila y en Colombia. Esta organización ubicada en el sector transporte de la ciudad de Neiva, requiere una estructura administrativa, que le permita tomar decisiones ágiles y oportunas para seguir sosteniendo la ventaja competitiva en el sector.

Por lo tanto, la presente investigación, busca diagnosticar (conocer y evaluar) los puntos más álgidos de los tejidos organizacionales que inciden negativamente en el clima organizacional de la empresa AUTOBUSES S.A. Dando así acciones prácticas a la alta dirección de esta organización, que permitan generar los cambios actitudinales necesarios para el desarrollo de un clima organizacional adecuado entre la organización y el componente humano.

A partir de este planteamiento descriptivo, la investigación busca realizar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa AUTOBUSES S.A a junio 2017, a fin de generar un plan de acción para una cultura gratificante.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa AUTOBUSES S.A a junio 2017, a fin de generar un plan de acción para una cultura gratificante.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.2.1 Realizar la medición de la percepción que tiene los colaboradores del clima laboral.
- 3.2.2 Identificar las causas por las cuales la calificación de la encuesta del clima laboral no es excelente.
- 3.2.3 Identificar las soluciones que los colaboradores plantean para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- 3.2.4 Formular un plan de mejoramiento del clima organizacional

4. MARCO CONCEPTUAL

Como punto de partida de esta investigación, se estudiaron diferentes autores que enfocan el tema teniendo en cuenta el comportamiento humano en las organizaciones. De acuerdo a lo anterior, el clima organizacional debe proporcionar la satisfacción de interacción social de todos los individuos pertenecientes a ella. Al respecto Atkinson (1964) se refiere al clima organizacional como las propiedades motivacionales del ambiente empresarial, es decir, aquellos aspectos del ambiente de trabajo que llevan a provocar diferentes especies de motivación, en definitiva, es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado.

Por esta razón, Douglas McGregor (1975), aduce que las personas privadas de la oportunidad de satisfacer en el trabajo las necesidades que ahora son importantes, actúan con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, disposición para seguir al demagogo y demandas constantes y absurdas de prestaciones económicas. Por esto, en una organización si se quieren alcanzar las metas propuestas, se debe gozar de un alto grado de motivación y redundar en una elevada capacidad para que se den comunicaciones eficientes en todas las direcciones, con profunda lealtad y confianza; características inmersas del clima organizacional.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan características como: la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros aspectos.

Ellos -Litwin y Stinger (1978)-, plantean seis dimensiones que interactúan con propiedades características de la organización, estas son:

- Estructura de la organización: Es el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones de su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, entre otras.
- Responsabilidad: es el sentimiento de ser su propio jefe o de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- Riesgos: Es el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
- Recompensas: El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
- Apoyo: es el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que permanece en la organización.

- Conflicto: Es el sentimiento de que la organización no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el ahí y en el ahora.

Para Chiavenato (1980) el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. De igual forma, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Según Frederichglen citado por Chiavenato (1980): “El clima organizacional y el medio interno de una organización, y la atmósfera psicológica son características que existen en cada organización. La dificultad en la conceptualización del clima organizacional reside en el hecho de que el clima se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos. Algunos individuos son más o menos sensibles que otros, en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otro. Así, el clima está constituido por aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influye en el comportamiento de las personas en su organización”.

Bajo ese concepto, se puede visualizar que el clima organizacional es un compendio de elementos tanto formales como informales de la organización, en los primeros entraríamos a evaluar los aspectos tecnológicos, reglamentos de trabajo, los procesos de inducción en términos del reforzamiento positivo que permitan aumentar la probabilidad de una respuesta positiva por parte del recurso humano hacia la organización (Premios), los términos de salarios y las exigencias que la organización hace al individuo en términos de trabajo formal.

En lo referente a los procesos informales, encontramos diferentes tópicos de interrelaciones humanas dentro de la organización, allí, se evalúan las relaciones de mando-obediencia, el manejo del poder informal y la capacidad de resolución de conflictos de los individuos dentro de la organización como tal. Es por esto que el diagnóstico de un clima organizacional requiere un conocimiento previo y a todo nivel de la organización a evaluar, para permitir que esa aproximación sea validada y compartida por todos los miembros de la organización, es decir, desde la dirección hasta la base operativa del recurso humano.

Estos aspectos resultan fundamentales para poder generar nuevos espacios de socialización que permitan mejorar el clima organizacional, por ello, la aceptación de todos los miembros de la organización en la vulnerabilidad y debilidad de sus relaciones interpersonales, hacen que el recurso humano entre en el camino de concientización frente a la necesidad de un cambio del clima organizacional imperante hasta el momento.

Por consiguiente, esto nos lleva a identificar las diferentes dimensiones de clima organizacional que se viven dentro de las empresas según Walters, Halpin y Crofts, (1978) y otros investigadores. Estas 22 dimensiones son determinantes para evaluar el clima organizacional, ellas proporcionan puntos de referencia para el análisis particular de cada entidad y dan luces para el estudio pertinente de las actitudes comportamentales del talento humano

El hombre a través de los tiempos ha ido evolucionando en sus capacidades e intelecto para organizarse administrativamente y organizar unidades de empresa con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, a partir de la distribución de bienes y servicios. Es así, como los autores Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera definen la empresa como: “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

Al hablar de empresa y seres humanos que interactúan en una unidad organizativa, debemos remitirnos al concepto de gestión cultural otorgado por el autor (Sainsaulieu, 1990), quien enfatiza sobre los elementos humanos de la organización dentro de fenómenos de mentalidad colectiva en la vida de trabajo. Aunado a lo anterior, Thévenet (1986), establece una visión más amplia al mencionar que “la especificidad de cada empresa se actualiza y se discute en una perspectiva cultural. Como cada empresa tiene su propia historia, sus objetivos y su espacio estructural y normativo, pueden observarse identidades diversas”.

Por otro lado, se puede apreciar el enfoque cultural desde el enfoque funcionalista de la cultura corporativa, en el que Zapata menciona: “Si autores como Pascale y Athos(1981) y Ouchi (1981), reconocen que el estilo del mensaje y los valores que los dirigentes preconizan, tienen un impacto simbólico sobre la organización, hay que decir que a menudo se quedan en la prescripción normativa sobre los valores y el estilo, lo cual tiene rasgos de manipulación, (Reitter et Ramamantsoa: 1985).

Manifiesta además Zapata (2002) que “el discurso de la “cultura corporativa” está inscrito dentro de una tradición de fórmulas ideológicas y de acciones empleadas por los dirigentes para hacer que todas las acciones de los miembros de la empresa estén orientadas a servir a sus propios objetivos y por este medio manipular el comportamiento y lograr la cooperación de los trabajadores bajo un manto de legitimidad; y termina diciendo que luego de apropiarse del control del proceso, del control del producto, el patrón desea apoderarse del sistema de valores del trabajador”.

Por consiguiente, para lograr una mayor comprensión del significado de cultura organizacional, se considera relevante apreciar sus características, las cuales son:

Las Relaciones Interpersonales

Fichter (1994) define el término relaciones como el lazo o vínculo que existe entre las personas y los grupos. Se refiere a las relaciones familiares, las relaciones en fábricas, escuelas, iglesias, partidos políticos, clubes deportivos y en cualquier otro género de grupos primarios, secundarios y asociaciones. Dice: “Generalmente nos referimos a las relaciones sociales, en las que intervienen dos o más personas; pero también es verdad que hay interacción entre grupos” (Fichter,1994, p.221).

Relaciones de Poder:

“El contexto del poder en las organizaciones se ha convertido en un dominio importante en el análisis de las mismas. Para Weber (1946, 180) el poder es la habilidad de los grupos o

individuos “para cumplir su voluntad en una acción común aún contra la resistencia de otros que están participando en esa acción”.

“Mientras Marx decía que en el capitalismo el poder está fundamentado en las relaciones económicas, Weber coincidía en parte esta perspectiva, pero alegaba que provenía de otras fuentes como el rol social, la fuerza física, las cualidades personales, etc.”

Liderazgo y Estilos de Dirección:

“De acuerdo con Fleishman el liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Gibson, 1983, p.212). Esta definición implica por un lado, el manejo de la influencia por parte del líder en sus relaciones interpersonales; por otro, la importancia de la comunicación donde se hace referencia a los atributos de claridad y exactitud que afecta la conducta y desempeño de los seguidores; y por último, el logro de las metas, donde el líder eficaz debe alcanzar metas individuales, grupales y organizacionales”.

“El liderazgo según la escuela francesa definido por Manuel Peña citado por Soto (2001, p.171) se asocia con el término de “mando” al referirse a “término que evoca una colectividad, es decir, el conjunto de individuos poseedores de conocimientos generales, técnicos y profesionales que les permiten acceder a los niveles de jerarquía”. Relaciona el término mando con un sentido social que contiene una actividad dirigente, de conducción de un grupo social determinado. Además supone conocimientos y cualidades sociales, es decir, cierta cultura”.

La Identidad:

García (2000) cita al Grupo Strategor para hacer referencia a la identidad en gestión, concebida y definida de la siguiente manera:

“Identidad es el sistema de características desarrolladas por la empresa que proporciona una representación específica, estable y coherente de la misma. Constituye el significado profundo de la cultura. El núcleo de ella está constituido por las representaciones conscientes e inconscientes que el personal se forma de su empresa y de la vida organizacional, proporciona un sustrato a los fenómenos culturales y tiene en cuenta las dimensiones ideológicas y psíquicas que se dan en el seno de la empresa.”

El clima Organizacional:

El clima Organizacional representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Estos enfoques han llevado a diferentes definiciones de clima Organizacional como son:

Taigun y Litwin⁷ (1968): “El clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b)

influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización".

Alexis Goncalves: "el clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima Organizacional es la configuración de características de la organización que influyen en el comportamiento del individuo, con un componente multidimensional de elementos, que hacen necesario para su estudio la consideración de los componentes físicos y humanos de la organización.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Aunado a lo anterior, es preciso señalar los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez, de la siguiente manera:

Claridad Organizacional:

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

Estructura Organizacional:

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

Participación:

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

Instalaciones:

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

Comportamiento sistémico:

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

Relación Simbiótica:

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

Liderazgo:

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

Consenso:

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

Trabajo Gratificante:

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

Desarrollo Personal:

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

Elementos de Trabajo:

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

Relaciones Interpersonales:

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

Solución de Conflictos:

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

Expresión informal positiva:

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

Estabilidad laboral:

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

Valoración:

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

Salario:

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

Agilidad:

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

Evaluación del desempeño:

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

Retroalimentación:

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

Selección de Personal:

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

Inducción:

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

Imagen de la organización:

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

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

5. METODOLOGIA

Durante el desarrollo de este trabajo se planeó las actividades con la gerencia, donde se establecieron las siguientes condiciones: 1) Reserva de la información durante el tiempo de evaluación del proceso de diagnóstico del clima organizacional. 2) Disposición de todos los recursos materiales y humanos para el desarrollo del estudio. 3) Delimitación del tiempo de desarrollo del estudio a 2 meses que abarcan la etapa inicial.

La siguiente etapa consistió en la recolección de datos, etapa que se desarrolló en diversos pasos como la observación, fase en la cual se evaluó la percepción que la organización brindaba a los estudiantes.

Se puede percibir que la comunicación formal está concentrada en el gerente, de donde emiten todas las decisiones de la empresa relacionadas con lo operativo y administrativo. Haciendo la comunicación participativa sólo con jefes inmediatos más no con el resto de la organización, lo que enrarece el clima organizacional de los demás colaboradores.

La revisión de documentos se realizó con carácter histórico, aspecto que nos permitió indagar el desarrollo de AUTOBUSES S.A desde sus inicios hasta la actualidad, reflejándose así su papel preponderante dentro del sector transportador en el departamento del Huila. Desafortunadamente no se encontraron documentos que hicieran referencia a estudios sobre climas organizacionales.

Terminada la etapa anterior se inició con la aplicación del instrumento sobre la medición del clima organizacional, se tomaron como base 25 preguntas de evaluación del personal hacia la empresa en términos individuales y colectivos. Las entrevistas se abordaron de forma individual, en esta fase, se utilizaron preguntas estructuradas con el ánimo de conocer las creencias de los individuos frente a la organización.

La etapa de diagnóstico, la enriquecemos a partir de los datos obtenidos en las pruebas aplicadas anteriormente, de igual manera la interrelación de los resultados nos da un norte conceptual para entrar a la etapa de retroalimentación. En esta etapa se ahonda en los datos obtenidos tanto en el plano individual como colectivo.


5.1 TIPO INVESTIGACION

El presente trabajo se desarrolla con el tipo de investigación exploratorio y descriptivo con enfoque cualitativo, donde identifica características del universo de la investigación, define las formas de conducta y actitudes del universo investigado, determina comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas de específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También puede utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores.

5.2 POBLACION:

La población de la empresa corresponde a 15 personas administrativas y 64 operativas, total de 79 personas.

5.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA:

		DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	
N =	universo = <input type="text" value="98"/>	Fuente:	Número de empleados de la empresa AUTOBUSES S.A
Z =	Constante que depende del nivel de confianza = <input type="text" value="1,98"/>	Fuente:	http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra
p =	Proporción esperada = <input type="text" value="0,5"/>	n =	$\frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$
q =	1 - p = <input type="text" value="0,5"/>		
d =	Error muestral deseado = <input type="text" value="5%"/>	n =	79

Sin embargo, en esta fase damos un esbozo general del diagnóstico encontrado durante la aplicación de las pruebas:

Se encontraron procesos actitudinales que dificultan la integración del recurso humano en la organización, aspecto que se caracteriza por el déficit de habilidades comunicativas, demostrado en la carencia de una comunicación asertiva (Solución de conflictos a tiempo). Además refleja en un grupo que maneja las políticas acordes con la dirección de la empresa, y otro que permanentemente está entorpeciendo la ejecución de dichas políticas.

5.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

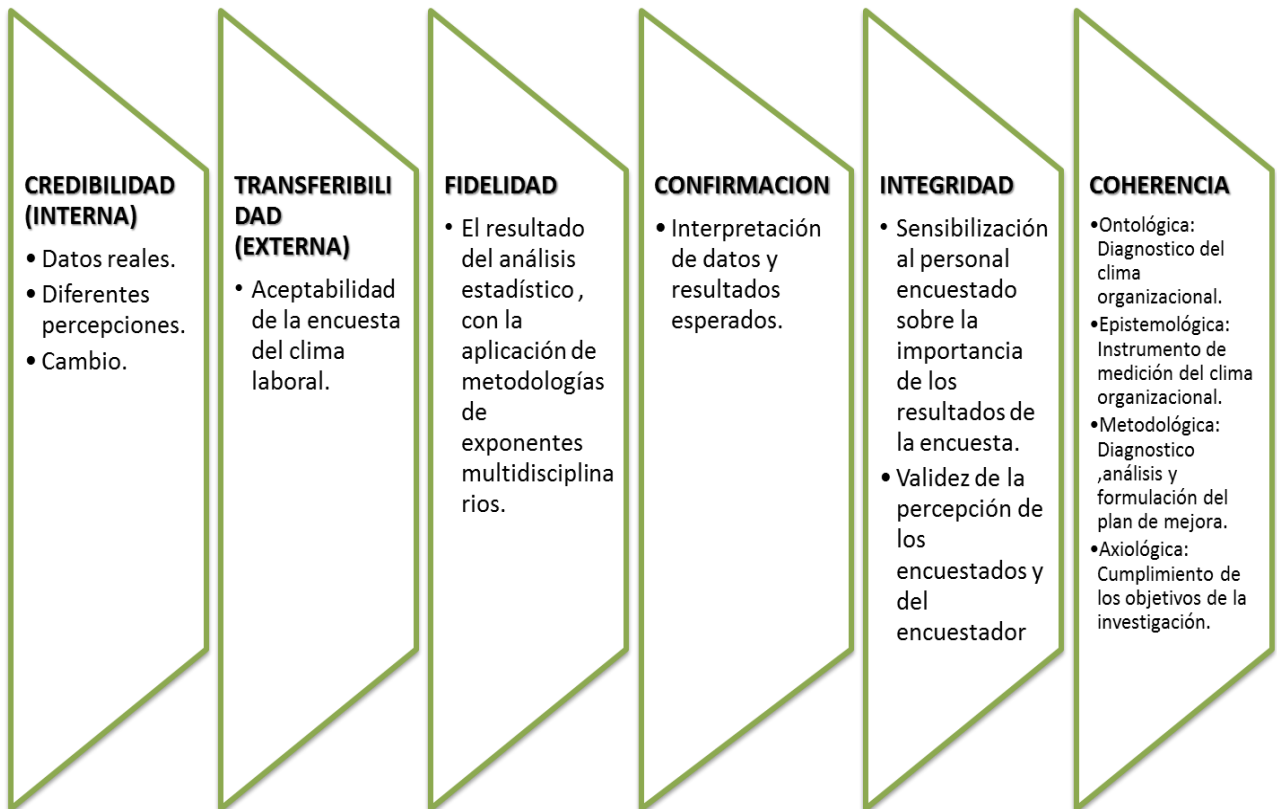
Para la recolección de información se utilizó tanto fuentes primarias como secundarias. La técnica para la recolección de datos primarios fue mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores operativos y administrativos cuyas preguntas se fundamentaban en el instrumento de Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007), igualmente, para la investigación se utilizó también la observación directa y entrevista con el departamento de recursos humanos.

- **Fuentes primarias.** Se utilizará instrumento de medición de clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).
- **Fuentes secundarias.** El presente trabajo estará soportado con información bibliográfica sobre clima organizacional, así como documentos, artículos, trabajos de grado y otros

materiales que contengan información pertinente y relevante para la investigación. Como: **ANÁLISIS DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL-** ZAPATA A., RODRIGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013), “Análisis de la cultura y el clima organizacional”, en *Direccionamiento Estratégico*.

- **Interpretación y análisis de resultados.** Análisis estadístico donde la presentación de los resultados se hace mediante gráficas y tablas con porcentajes y valores absolutos.

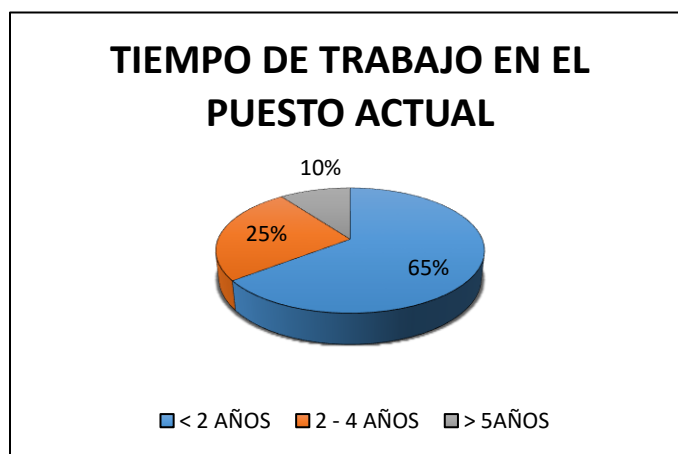
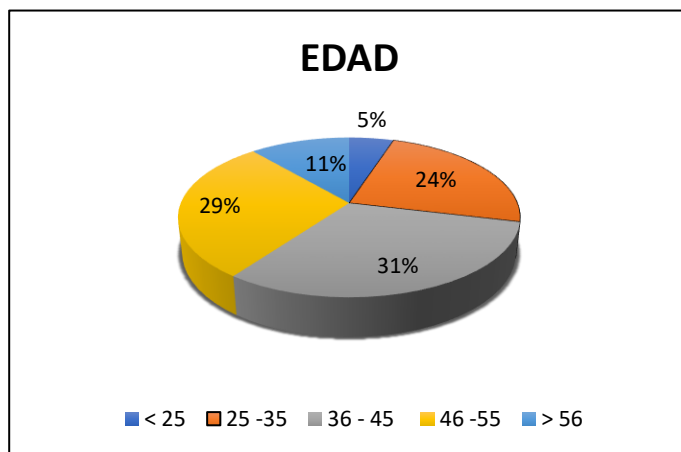
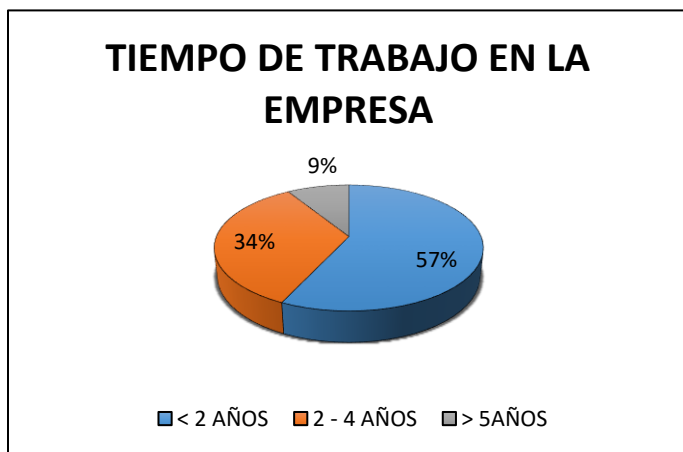
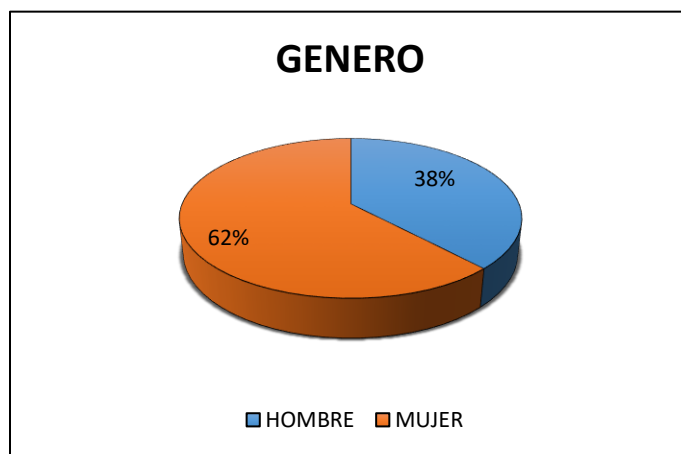
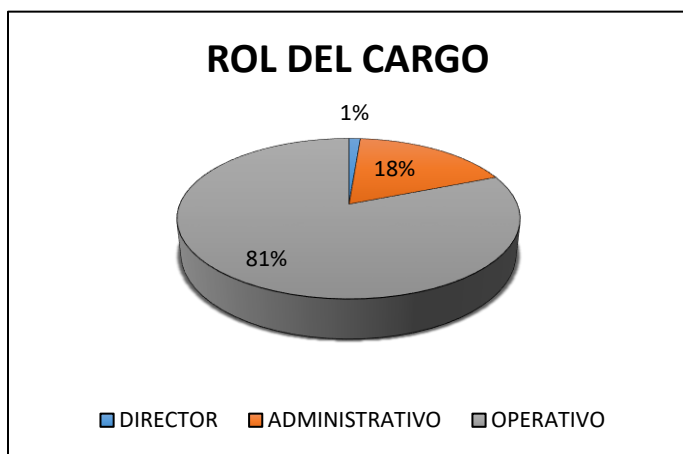
5.5 VALIDEZ DE LA INVESTIGACION EN 6 DIMENSIONES



6. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Las características de los encuestados son la siguiente:

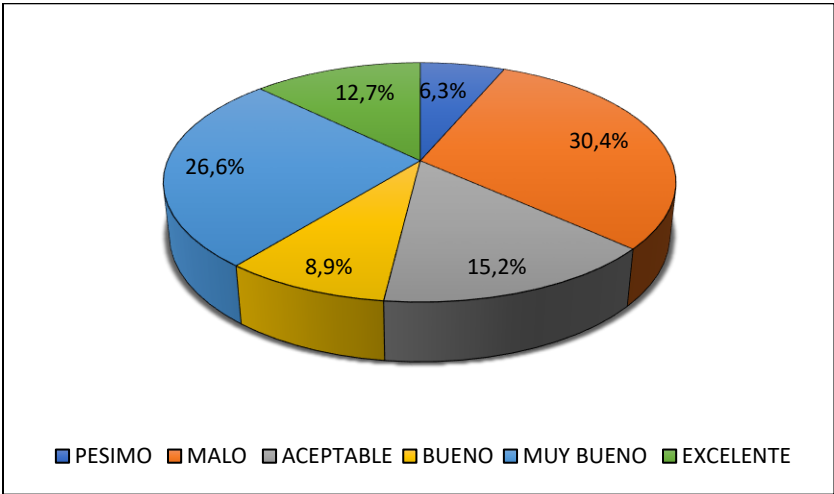
ROL DEL CARGO			GENERO		EDAD					TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA			TIEMPO DE TRABAJO EN EL PUESTO ACTUAL		
Director	Administrativo	Operativo	H	M	< 25	25 - 35	36 - 45	46 - 55	> 56	< 2 AÑOS	2-4 AÑOS	> 5 AÑOS	< 2 AÑOS	2-4 AÑOS	> 5 AÑOS
1	14	64	30	49	4	19	25	23	9	45	27	7	51	20	8



FACTOR 1: PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Autobuses S.A.?

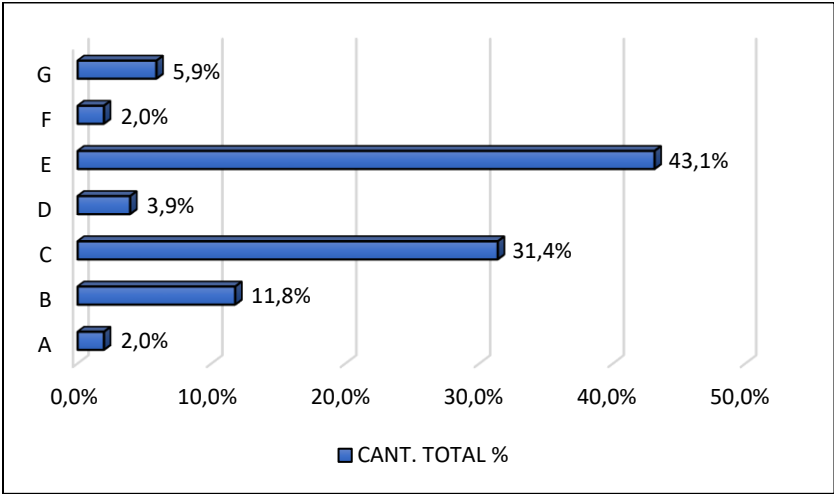
1.1.1 Calificación General: 6.8



Grafica No. 1

El 48.2% de los colaboradores encuestados conocen la planeación estratégica de la organización, en tanto al 51.9% no la conocen.

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



Cuadro No. 1

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 11,8% de los colaboradores manifiestan que nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- ✓ El 31,4% de los colaboradores manifiestan que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- ✓ El 43.1% de los colaboradores manifiestan que han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.

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

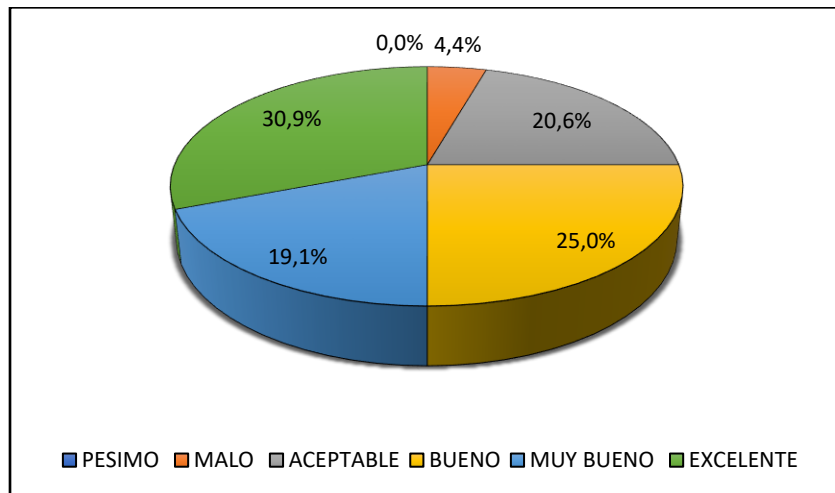
Los colaboradores afirmaron que las posibles soluciones serían las siguientes:

- ✓ Retroalimentar más los temas en reuniones o capacitaciones.
- ✓ Publicar las políticas de la compañía en lugares visibles.

FACTOR 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de Autobuses S.A.?

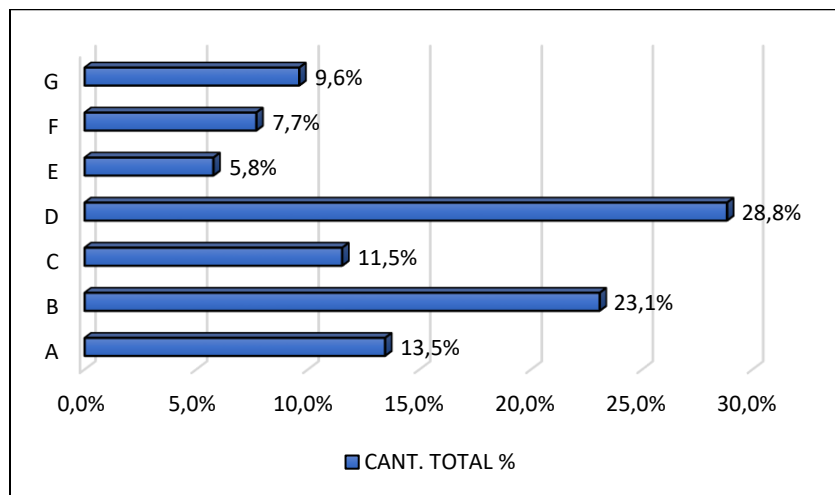
2.1.1 Calificación General: 8.1



Gráfica No. 2

El 75% de los colaboradores encuestados manifiestan que la estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, en tanto al 25% no creen que la estructura organizacional permita alcanzar los objetivos de la empresa.

2.2 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 la opción) :



Cuadro No. 2

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 13,5% dicen que las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- ✓ El 23.1% dicen que en general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- ✓ El 11.5% dicen que hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- ✓ El 28,8% dicen que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

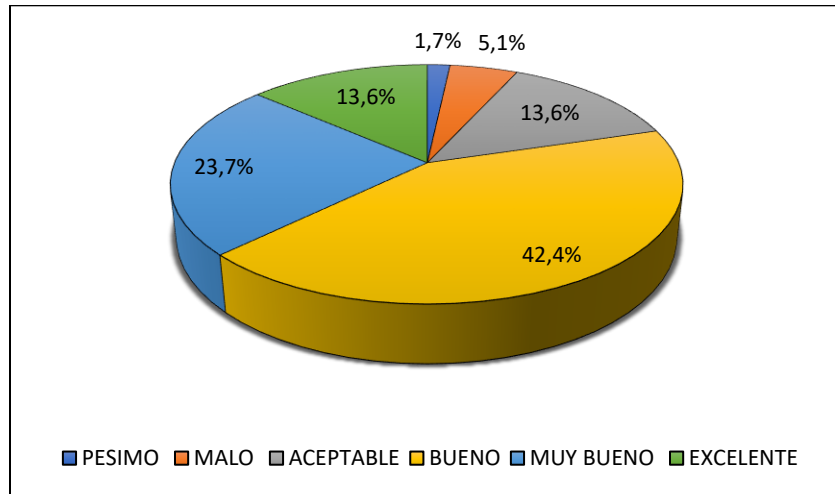
2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Mejorar los canales de comunicación.

FACTOR: 3. PARTICIPACION

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?

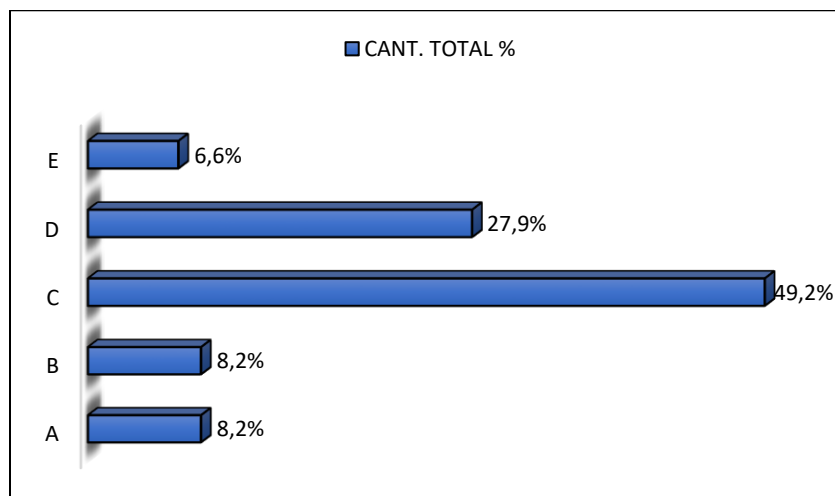
3.1.1 Calificación General: 7.7



Grafica No. 3

El 79.7% de los colaboradores encuestados manifiestan que tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, en tanto al 20.4% no creen que no puedan opinar libremente en lo relacionado directamente con su trabajo.

3.3 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 por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :



Cuadro No. 3

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ Él 49,2% afirma que se me informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- ✓ El 27.9% manifiesta que sólo pueden informar, opinar y participar en las decisiones sobre el trabajo en algunas ocasiones.

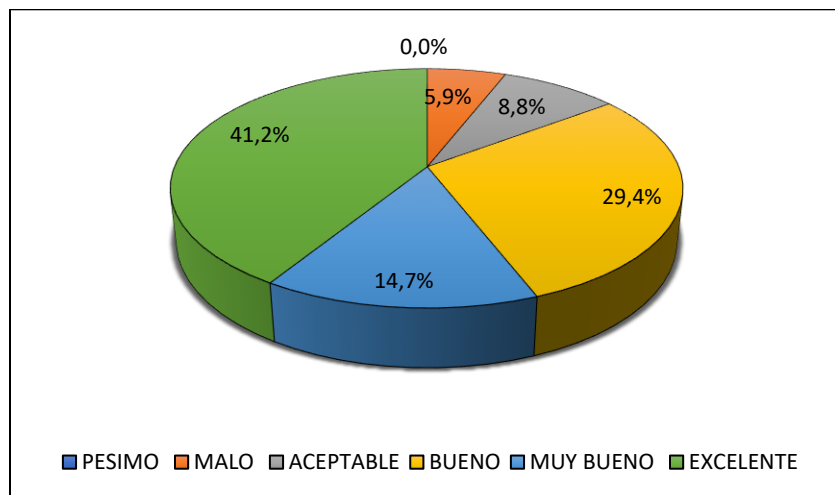
3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Realizar comités de trabajo en cada área.

FACTOR: 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

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

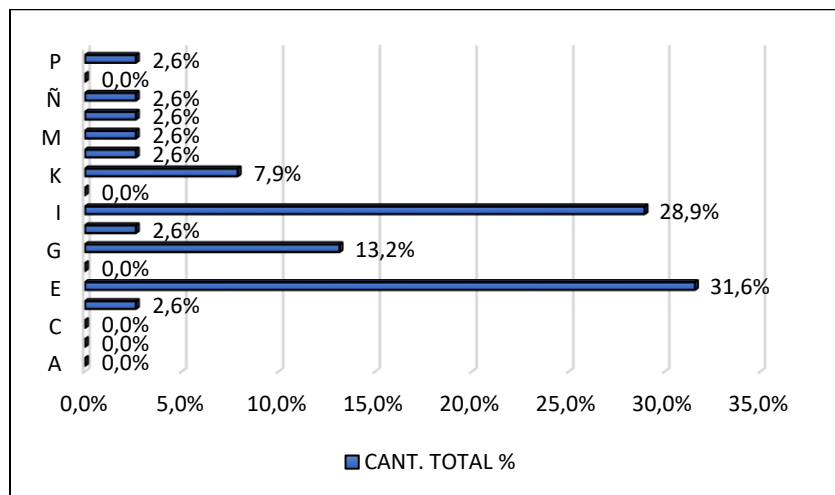
4.1.1 Calificación General: 8.3



Grafica No. 4

El 85.3% de los colaboradores encuestados manifiestan que las instalaciones y los elementos que utilizan diariamente le permiten trabajar con comodidad, en tanto al 21.9% no creen que las instalaciones no son las adecuadas para ser más creativo y productivo.

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



Cuadro No. 4

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 31.6% manifiesta que hace demasiado calor.
- ✓ El 13.2% dice que hay demasiado ruido.
- ✓ El 28.9% manifiestan que los sitios de trabajo no tienen la comodidad necesaria

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

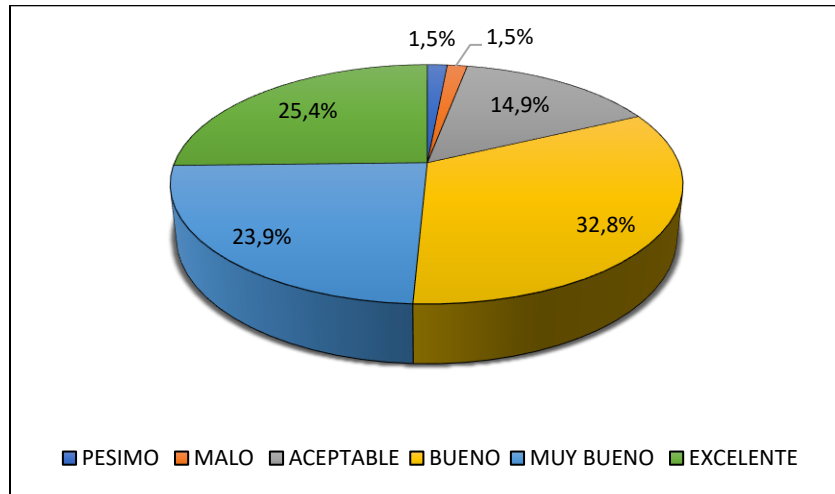
Los colaboradores afirmaron que las posibles soluciones serían las siguientes:

- ✓ Mejorar las condiciones ergonómicas del conductor. (Comodidad)
- ✓ Evaluación del puesto de trabajo físico.

FACTOR: 5. HOLISMO Y SINERGIA

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de Autobuses S.A.?

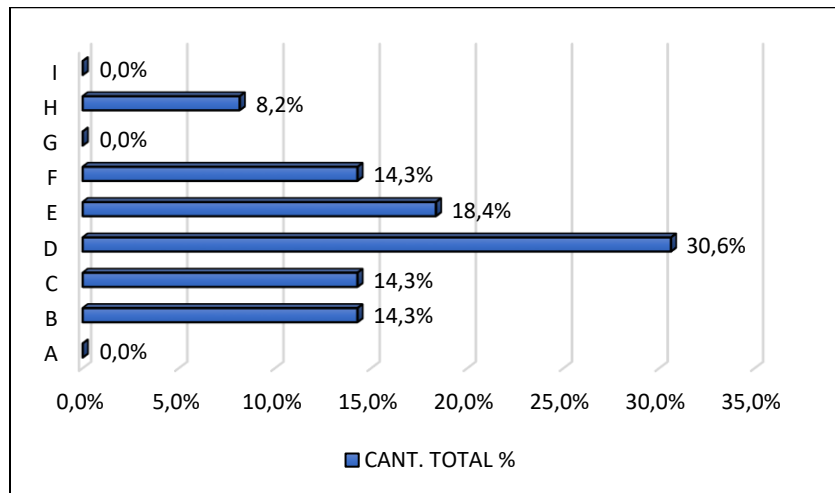
5.1.1 Calificación General: 8.1



Grafica No. 5

El 82.1% de los colaboradores encuestados manifiestan que las personas y las áreas interactúan positivamente con el fin de alcanzar la misión y los objetivos, en tanto al 17.9% no creen que interactúan positivamente.

5.2 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 nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :



Cuadro No. 5

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 14.3% consideran que en general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.
- ✓ El 14.3% consideran que priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- ✓ El 30.6% consideran que cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- ✓ El 18.4% manifiesta que en general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
- ✓ El 14.3% manifiesta que falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.

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

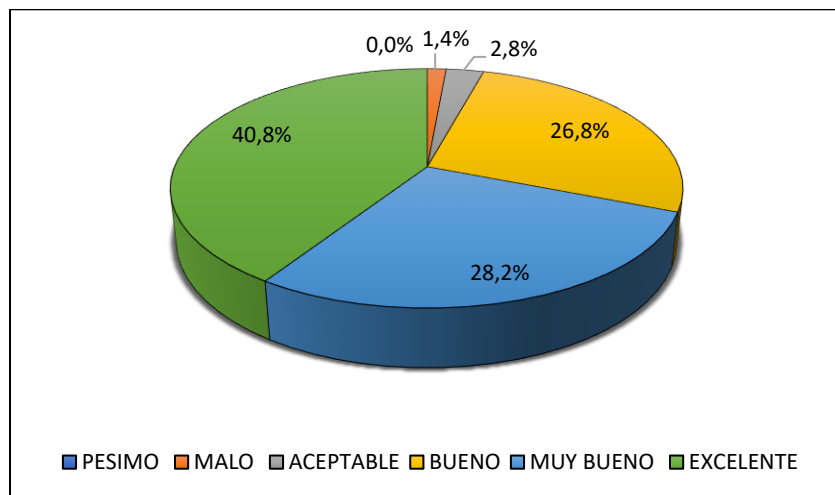
Los colaboradores afirmaron que las posibles soluciones serían las siguientes:

- ✓ Generar una cultura de trabajo en equipo
- ✓ Concientizar en las personas en trabajo en equipo

FACTOR: 6. LIDERAZGO.

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

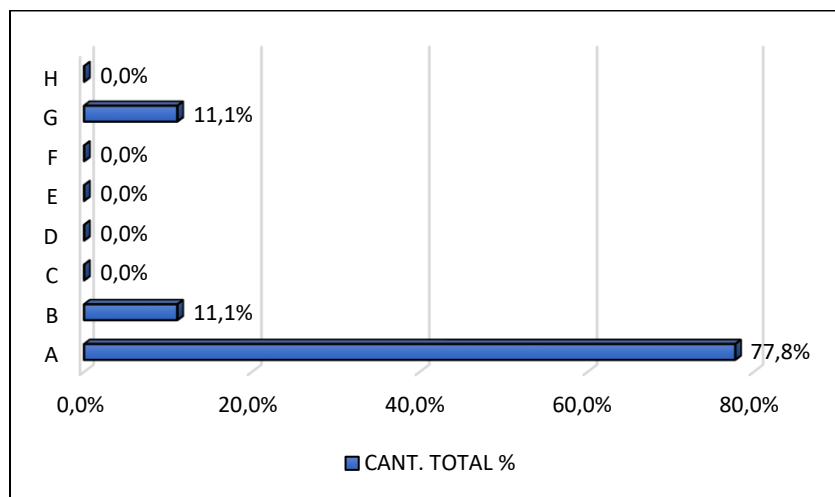
6.1.1 Calificación General: 8.7



Grafica No. 6

El 95.8% de los colaboradores encuestados manifiestan que su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accequible, creativa, en tanto al 4.2% no lo consideran de tal manera.

6.2 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 a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :



Cuadro No. 6

El 77,8% consideran que el jefe no dispone de tiempo suficiente para ellos y el 11.1% consideran que el jefe tiene demasiadas personas a cargo y no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo respectivamente cada uno.

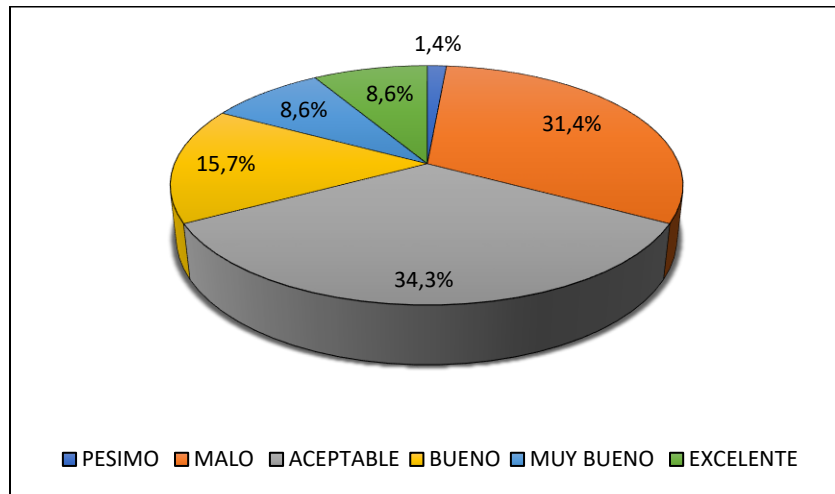
6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Dispongan de un tiempo para dialogar con nosotros los conductores.

FACTOR: 7. TOMA DE DECISIONES

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de Autobuses S.A.?

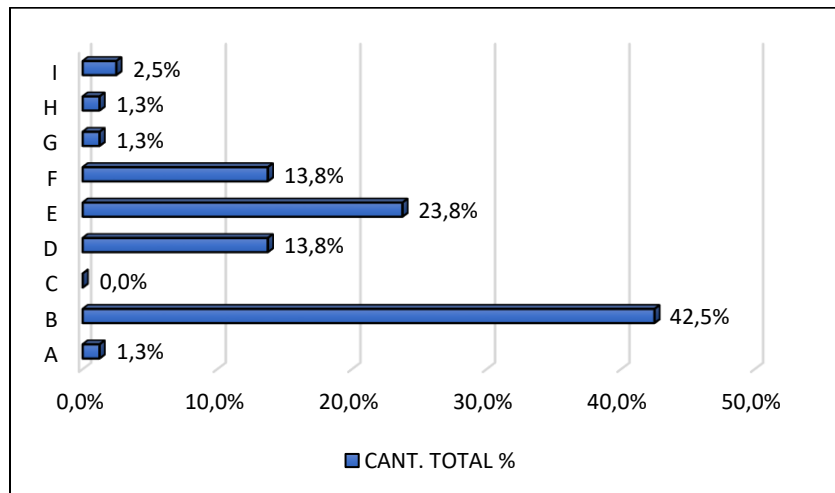
7.1.1 Calificación General: 6.7



Grafica No. 7

El 32.9% de los colaboradores encuestados manifiestan que se toman decisiones unánimemente en cada área, en tanto al 67.1% no lo consideran de tal manera.

7.2 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 nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :



Cuadro No. 7

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 42.5% considera que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- ✓ El 13.8% manifiesta que en general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- ✓ El 23.8% considera que en general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- ✓ El 13.8% considera que en general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

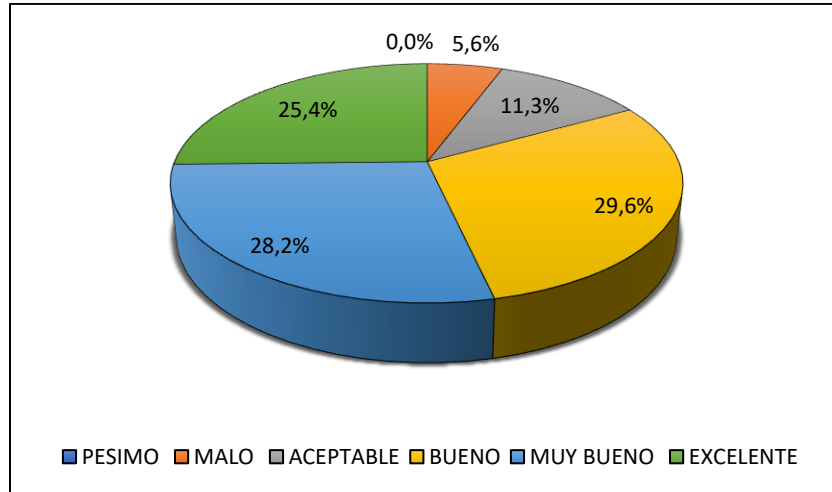
7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Hacer reuniones donde se exprese los punto de vista, lluvia de ideas, feedback.

FACTOR: 8. TRABAJO GRATIFICANTE

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

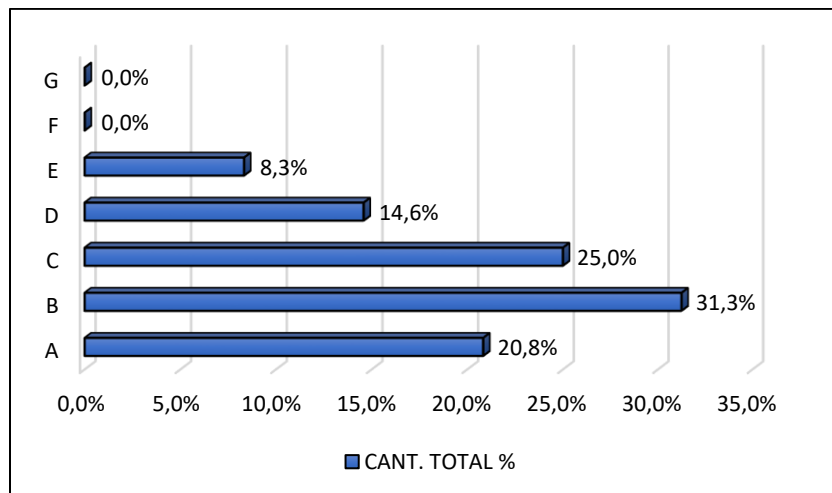
8.1.1 Calificación General: 8.3



Grafica No. 8

El 83.2% de los colaboradores encuestados manifiestan que está ubicado en la empresa que más le gusta y con funciones que le representan desafíos, en tanto al 16.9% no lo consideran de tal manera.

8.2 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 la opción) :



Cuadro No. 8

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 20.8% dice que aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- ✓ El 31.3% considera que sólo algunas de las funciones que desempeño lo satisfacen plenamente.
- ✓ El 25% considera que le gusta el campo en el que trabaja, como también las funciones a mi cargo, pero tienen limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- ✓ El 14.6% manifiesta que no está capacitado para asumir el cargo que más le gustaría desempeñar.

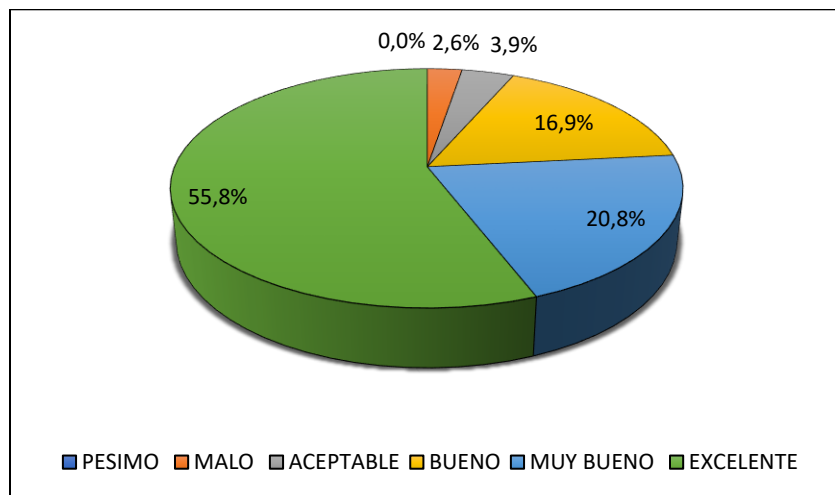
8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Brindar espacios para aportar ideas según las funciones del perfil.

FACTOR: 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿Autobuses S.A. estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

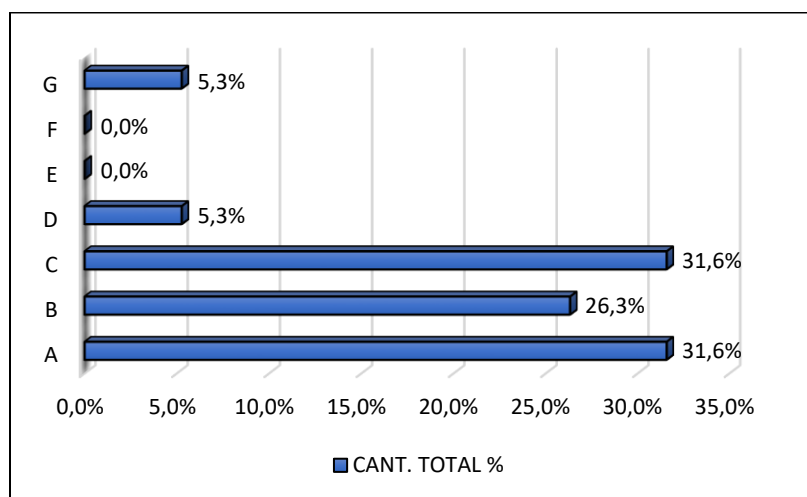
9.1.1 Calificación General: 9.2



Grafica No. 9

El 93.5% de los colaboradores encuestados manifiestan que la empresa estimula la formación personal y profesional en forma permanente, en tanto al 6.5% no lo consideran de tal manera.

9.2 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 nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :



Cuadro No. 9

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 31.6% consideran que las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- ✓ El 26.3% considera que las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- ✓ El 31.6% dicen que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

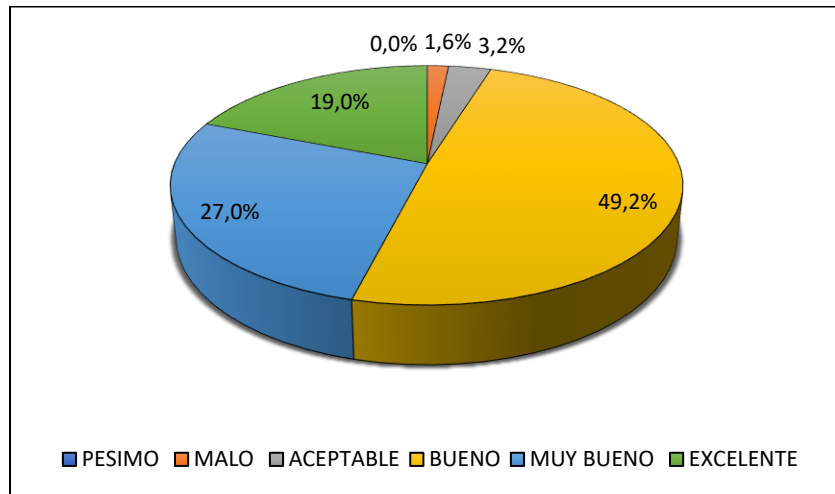
9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Obtener apoyo por parte de la empresa por medio de convenios para obtener beneficio de formación.

FACTOR: 10. RELACIONES INTERPERSONALES

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

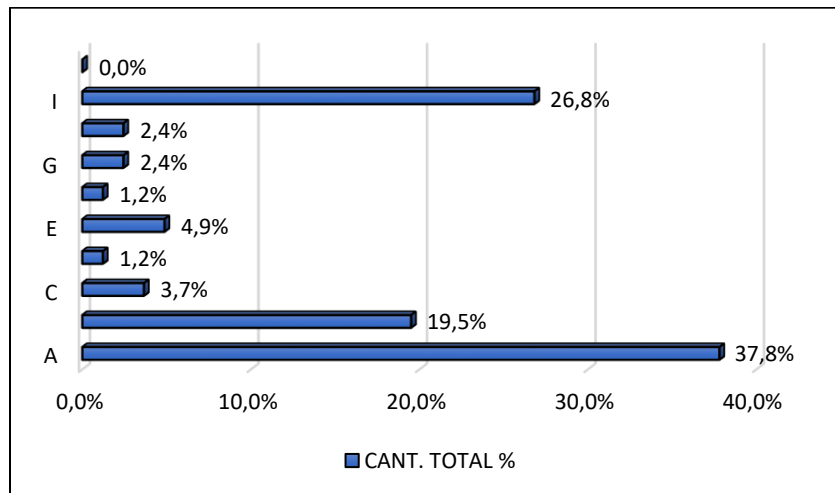
10.1.1 Calificación General: 8.2



Grafica No. 10

El 95.2% de los colaboradores encuestados consideran que las relaciones interpersonales son las mejores, en tanto al 4.8% no lo consideran de tal manera.

10.2 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 nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :



Cuadro No. 10

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 37.8 consideran que en general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- ✓ El 19.5% manifiestan que falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- ✓ El 26.8% consideran que el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.

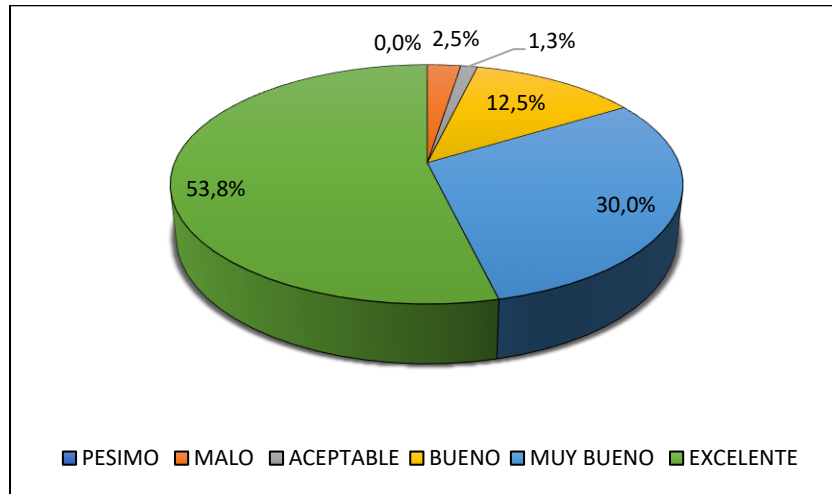
10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Actividades de integración.

FACTOR: 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

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

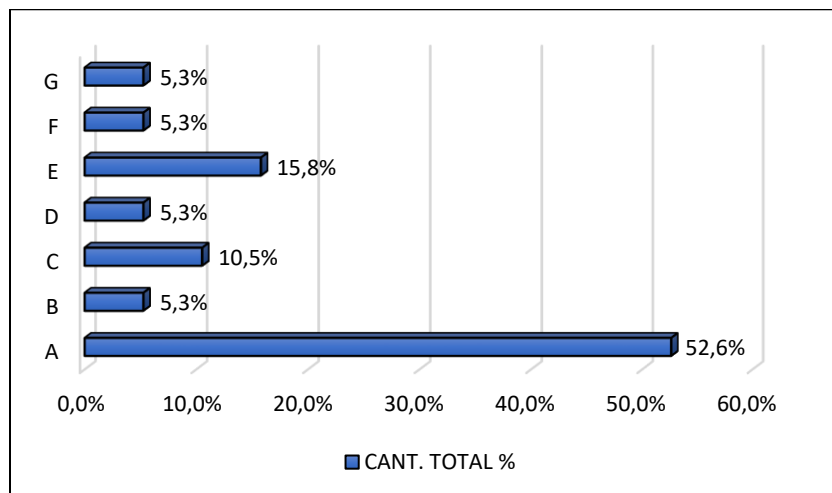
11.1.1 Calificación General: 9.3



Grafica No. 11

El 96.3% de los colaboradores encuestados manifiestan que los trabajos que reciben de otras personas son de calidad y acordes a los requerimientos, en tanto al 3.8% no lo consideran de tal manera.

11.2 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 nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :



Cuadro No. 11

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 52.6% consideran que algunos de los trabajos que reciben cumplen con esas características, otros no.
- ✓ El 15.8% considera que el cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.

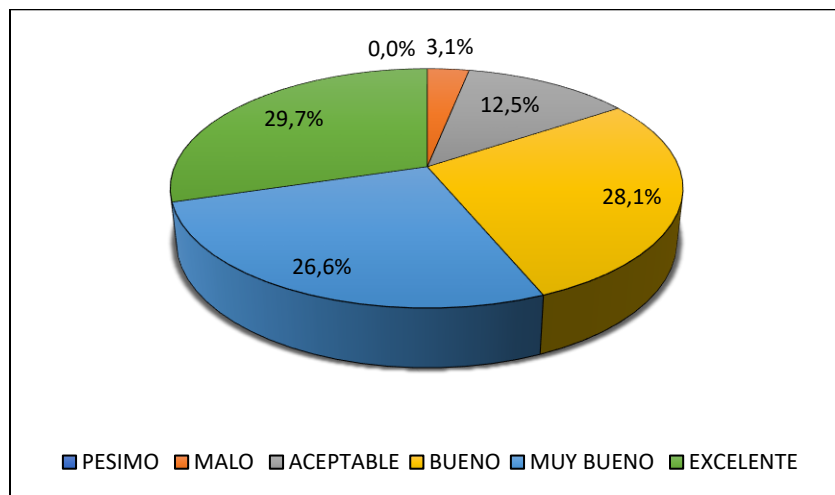
11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Evaluación de satisfacción a los proveedores y contratistas.

FACTOR: 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

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

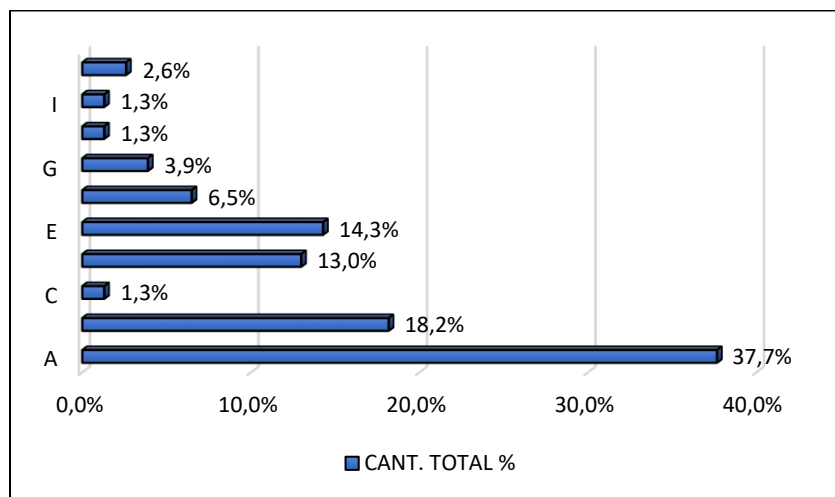
12.1.1 Calificación General: 8.2



Grafica No. 12

El 84.4% de los colaboradores encuestados manifiestan que los conflictos que se presentan se solucionan oportunamente, en tanto al 15.2% no lo consideran de tal manera.

12.2 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 nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :



Cuadro No. 12

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 37.7% considera que en general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- ✓ El 18.2% consideran que no tienen la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- ✓ El 13% considera que los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- ✓ El 14.3 dice que los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.

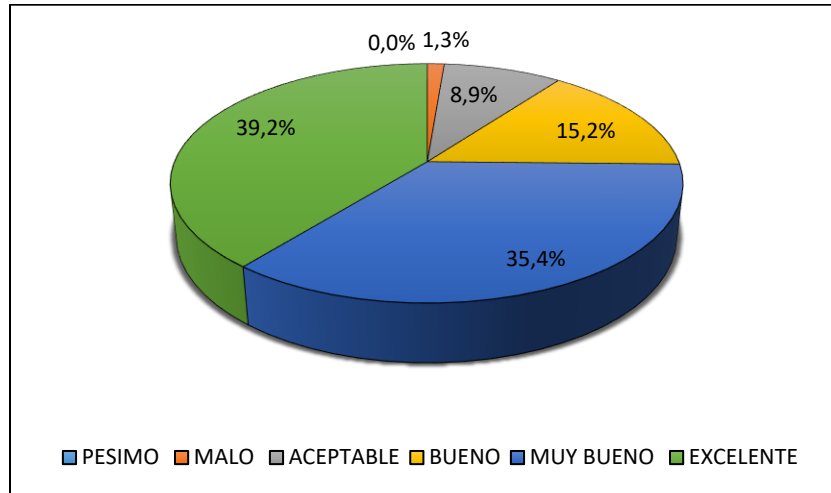
12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Crear un comité de conciliación.

FACTOR: 13. LIBERTAD DE EXPRESION

13.1 ¿Tiene usted en Autobuses S.A amplias posibilidades de expresarse libremente?

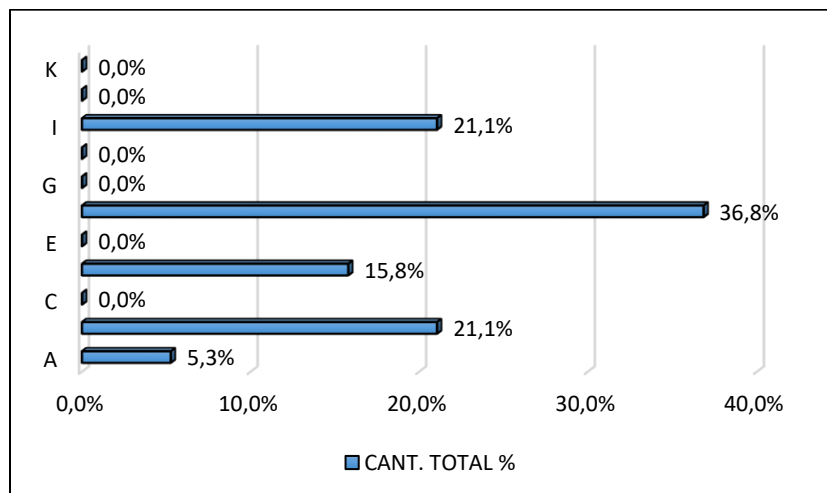
13.1.1 Calificación General: 9.0



Gráfica No. 13

El 89,8% de los colaboradores encuestados consideran que existen amplias posibilidades de expresarse libremente, en tanto al 10,2% no creen que existe la posibilidad de expresarse libremente.

13.2 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 la opción) :



Cuadro No. 13

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 36.8% de los colaboradores consideran que las posibilidades de expresarse libremente son aceptables, pero no las mejores.
- ✓ El 21.1% consideran que solo pueden expresarse a través de los canales formalmente establecido y no se permite ningún tipo de expresión o dialogo respectivamente cada uno.
- ✓ El 15.8% considera que rara vez se entiende nuestras sugerencias, no tienen suficiente libertad de expresión.

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

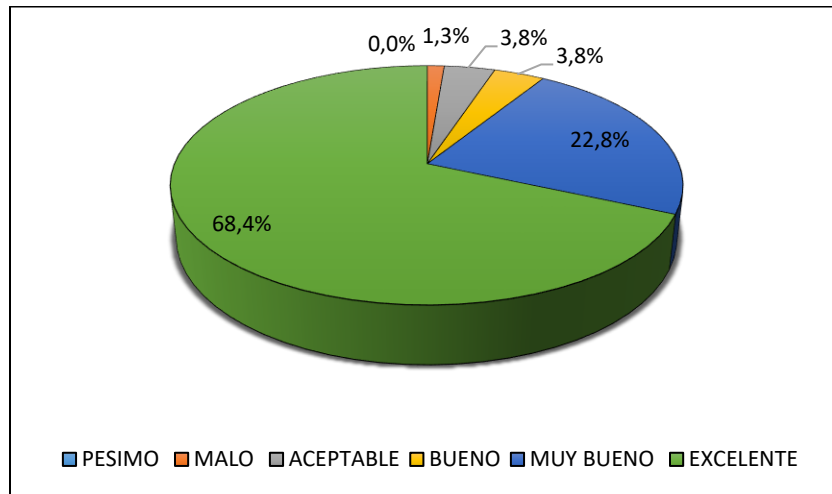
Los colaboradores afirmaron que la posible solución sería las siguientes:

- ✓ Tener en cuenta las ideas de cada uno
- ✓ La comunicación verbal sea una de las formas de expresión.
- ✓ Crear jornadas corporativas para todo el personal teniendo como objetivo comunicar o divulgar los diferentes puntos de vista de cada persona.

FACTOR: 14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda Autobuses S.A. la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

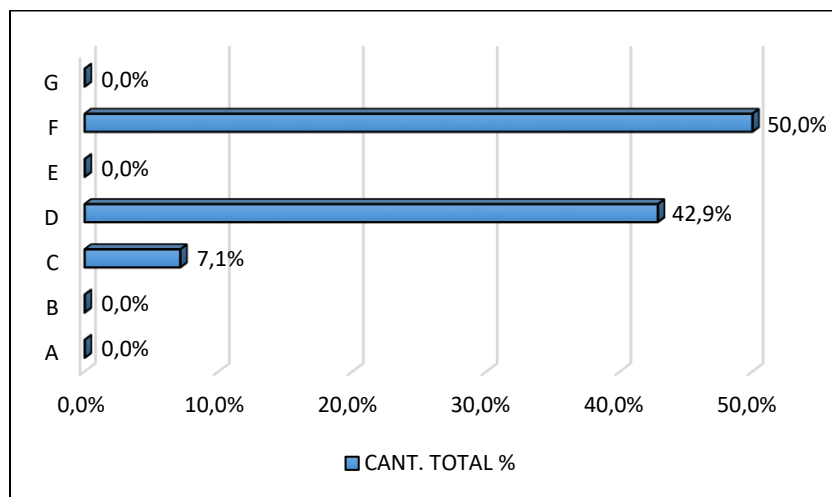
14.1.1 Calificación General: 9.5



Gráfica No. 14

El 95% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa brinda estabilidad laboral necesaria para desempeñar sus funciones con tranquilidad, en tanto 5% no están de acuerdo.

14.2 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 la opción) :



Cuadro No. 14

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 50% consideran que es por tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- ✓ El 42.9% consideran que hay fuerzas externas (Económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.
- ✓ EL 7.1% consideran que permanentemente hacen reestructuraciones.

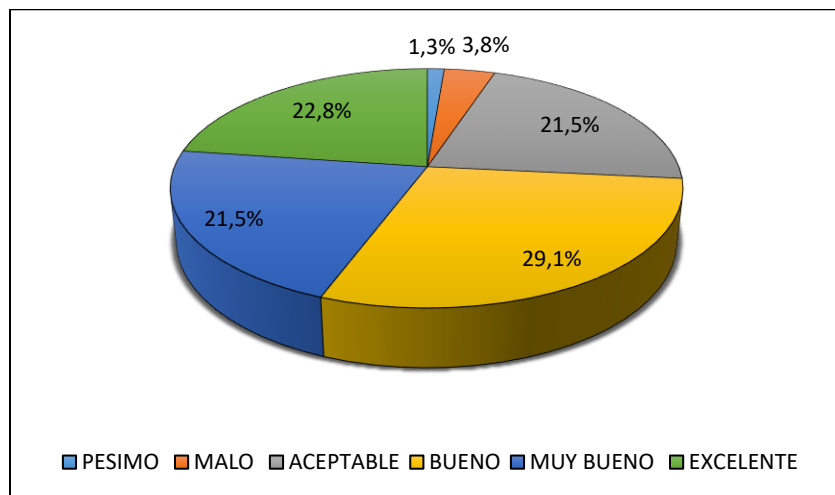
14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Los colaboradores consideran que se extendieran los contratos de trabajo.

FACTOR: 15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en Autobuses S.A., por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

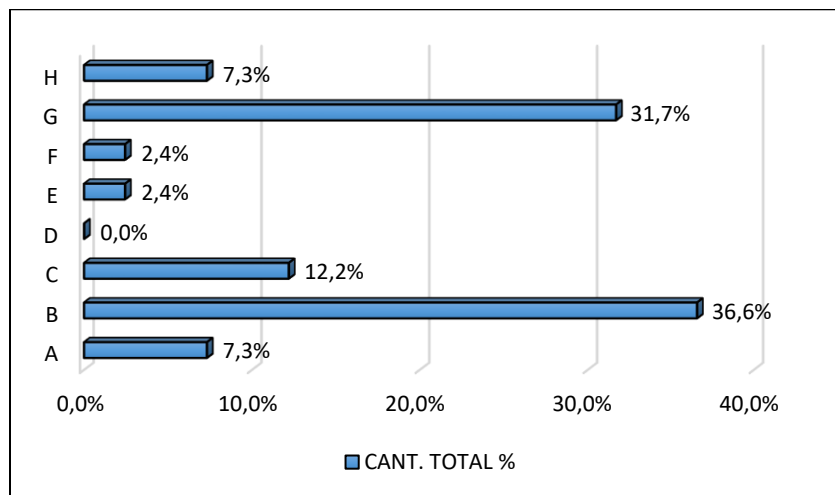
15.1.1 Calificación General: 8.2



Grafica No. 15

El 73.4% de los colaboradores encuestados consideran que se les destaca o incentiva de una u otra manera por su creatividad, productividad, calidad, en tanto el 26.6% no consideran que los incentivan o los destacan.

15.2 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 la opción) :



Cuadro No. 15

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 36.6% de los colaboradores consideran que algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- ✓ El 31.7% consideran que los reconocimientos que se tienen son buenos, pero no suficientes.
- ✓ El 31.7% restante los colaboradores consideran que por rivalidades grupales no se permite el reconocimiento que se merecen, no es costumbre reconocer el trabajo de las personas,

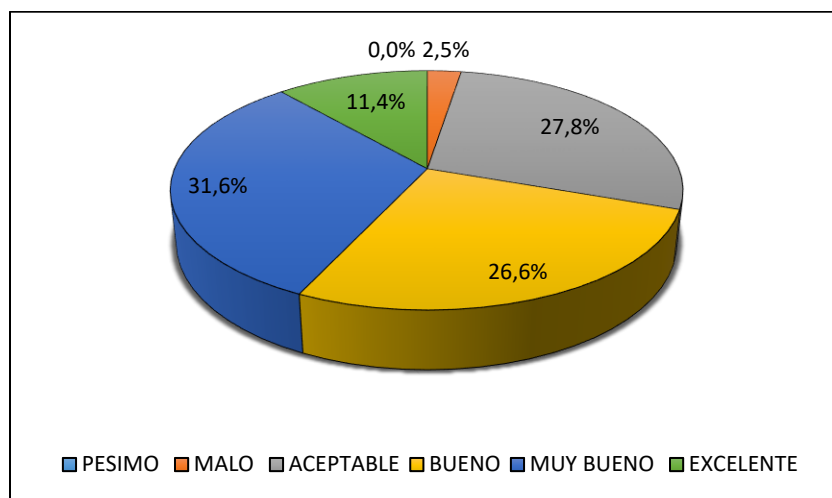
15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Los colaboradores consideran que la forma de motivación más efectiva sería por méritos laborales cumplidos, donde los jefes inmediatos de cada uno lo realicen al cumplir 100% sus objetivos encargados.

FACTOR: 16. SALARIO

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

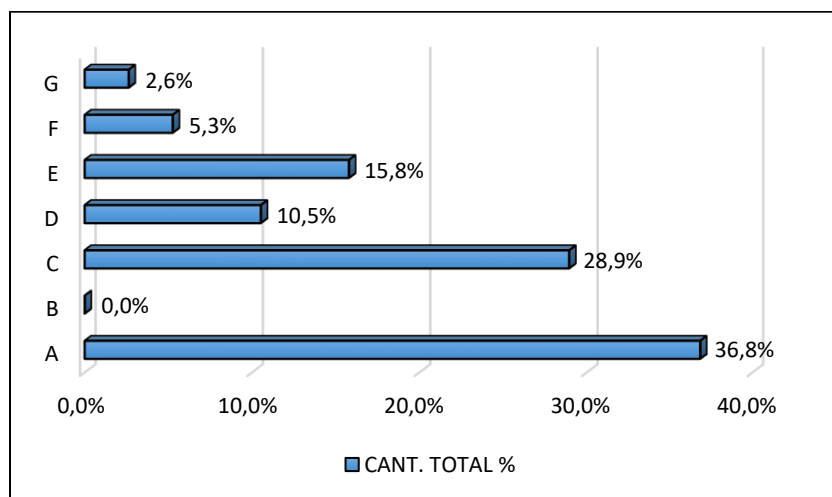
16.1.1 Calificación General: 8.0



Grafica No. 16

El 97.4% de los colaboradores encuestados consideran aceptable y buenas una justa retribución por sus labores desempeñadas, por lo tanto el otro 2.6% creen que no es justa su retribución salarial.

16.2 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 la opción) :



Cuadro No. 16

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 36.8% de los colaboradores consideran que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- ✓ El 28.9% considera que frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- ✓ El 15.8% consideran que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económica de la empresa mejore.
- ✓ El 18.4 consideran que el incremento salarial se hace por debajo del estilo de vida, La situación económica de la empresa no lo permite.

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

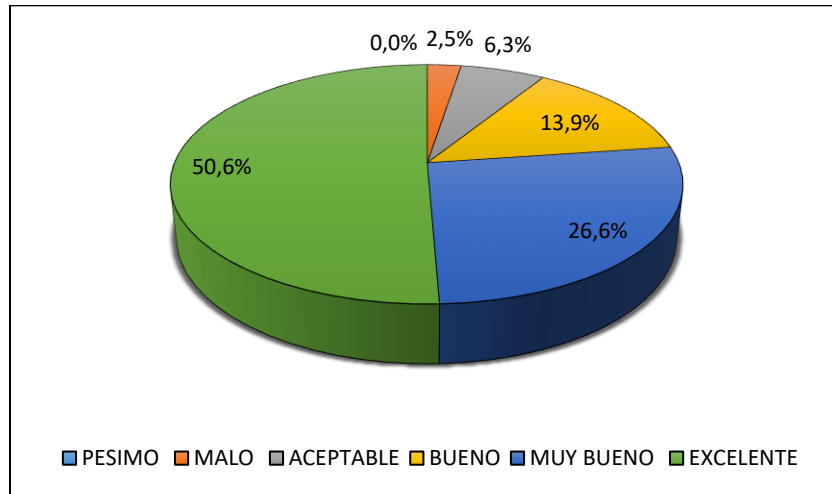
Los colaboradores afirmaron que la posible solución sería las siguientes:

- ✓ Tener un salario fijo.
- ✓ Reorganizar el modelo que tienen de contratación en estos momentos.
- ✓ Realizar una evaluación de puesto de trabajo referente a los salarios; entre más responsabilidad mejor pago.

FACTOR: 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

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

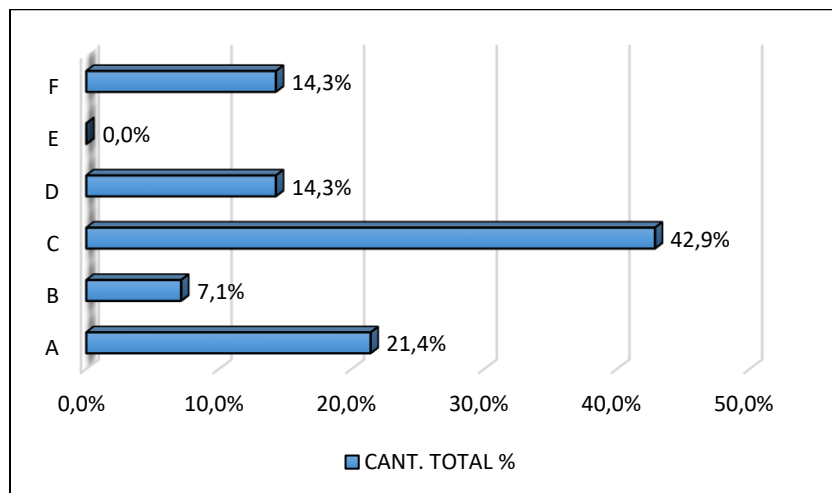
17.1.1 Calificación General: 9.1



Grafica No. 17

El 91.1% de los colaboradores encuestados creen que son adecuadamente las normas aplicables en la empresa para permitirlos trabajar ágilmente, en tanto el 8.9 % restante consideran que no son las adecuadas para realizar sus labores correctamente y más ágil.

17.2 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 la opción) :



Cuadro No. 17

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 42.9% de los colaboradores consideran que la desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles etc.
- ✓ EL 21.4 Considera que la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos
- ✓ El 35.7% considera que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de misión y los objetivos y el querer aumentar el poder de algunos ha influido la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

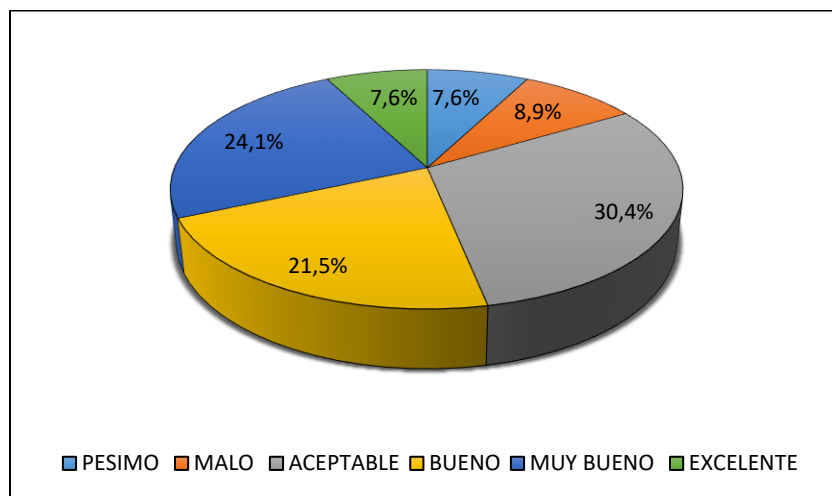
17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

No presentaron ninguna solución al punto indicado.

FACTOR: 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

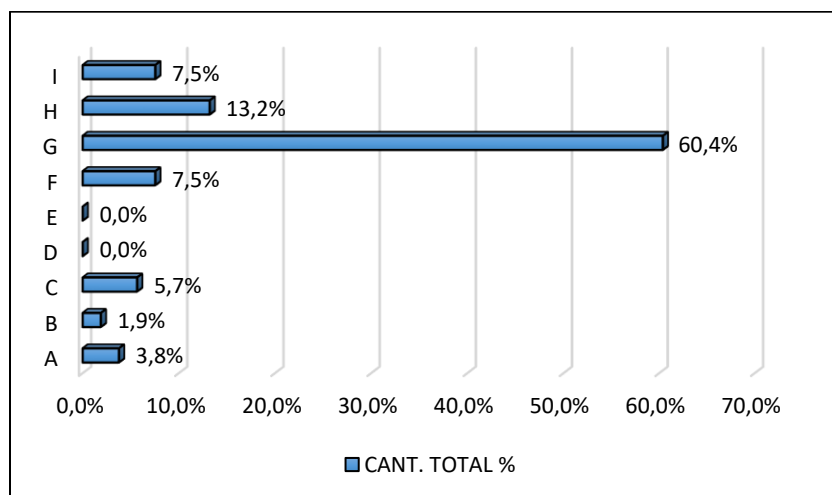
18.1.1 Calificación General: 7.2



Grafica No. 18

El 83.6% de los colaboradores encuestados consideran que el sistema de evaluación del personal son los adecuados, en tanto el 16.4 % restante consideran que no lo son.

18.2 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 la opción) :



Cuadro No. 18

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 60.4% de los colaboradores consideran que los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- ✓ El 39.6% considera que no existe una cultura de la evaluación de desempeño, no se tiene en cuenta todo el personal (Administrativo y operativo), no se acostumbra a realizar una evaluación de desempeño, entre otros.

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

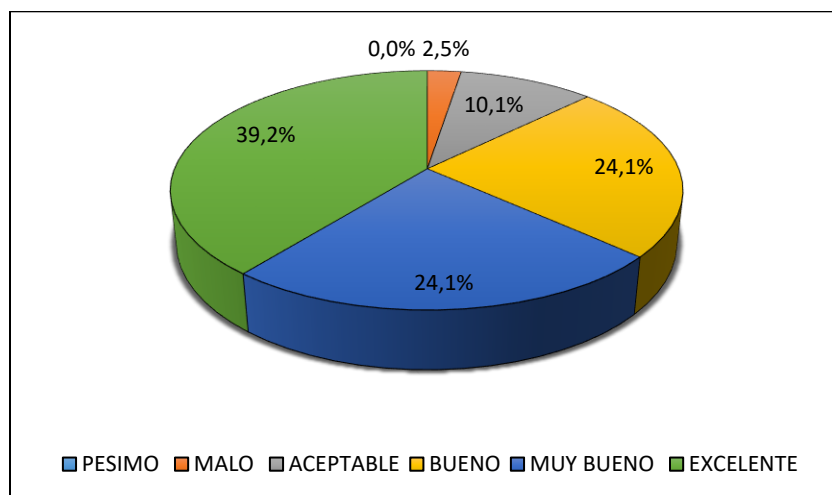
Los colaboradores afirmaron que la posible solución sería las siguientes:

- ✓ Actualizar y reorganizar el instrumento de medición.
- ✓ Involucrar a todo el personal en la evaluación de desempeño.

FACTOR: 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

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

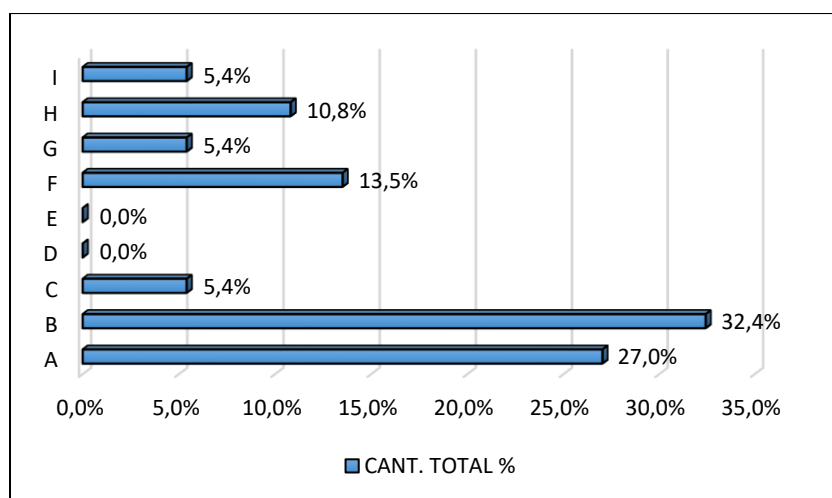
19.1.1 Calificación General: 8.8



Gráfica No. 19

El 97.5% de los colaboradores encuestados consideran que la comunicación que existe entre dirigentes y subordinados son los adecuados para facilitar las relaciones del trabajo, por tanto el 2.5% restante consideran que se requiere una mejor manera de comunicación para comunicar sus inconformidades o noticias.

19.2 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 la opción) :



Cuadro No. 19

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 32.4% de los colaboradores consideran que existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- ✓ El 27% considera que la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- ✓ El 13.5% considera que no se hace retroalimentación con la persona afectada sino que los superiores toman las medidas pertinentes.

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

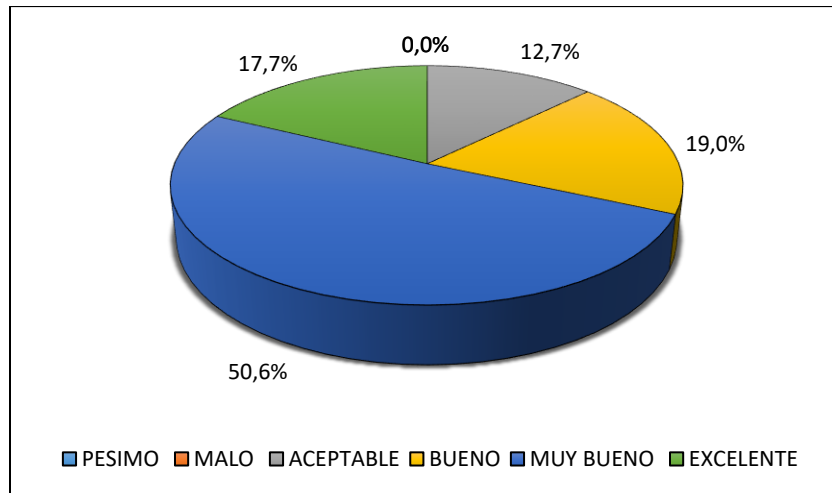
Los colaboradores afirmaron que la posible solución sería las siguientes:

- ✓ El gerente acceda más a la conversación personal y no a la manera formal.
- ✓ Incluir a todo el personal en el tema de interior y permitir que nos escuchen para lograr una verdadera comunicación.
- ✓ Realizar con más frecuencia los encuentros de retroalimentación.
- ✓ Acepten como canal de comunicación la palabra que no todo tenga que ser por escrito

FACTOR: 20. SELECCION E INDUCCION

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

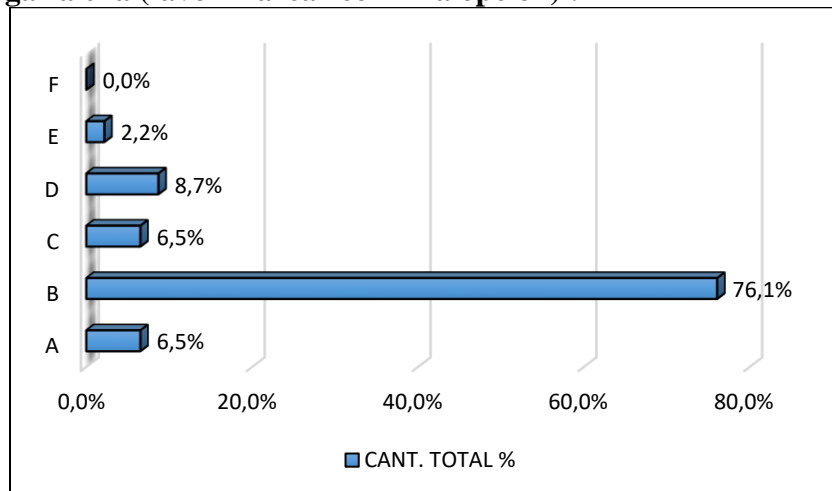
20.1.1 Calificación General: 8.7



Gráfica No. 20

El 68.3% de los colaboradores encuestados consideran que al ingresar a la empresa le realizaron muy bien la capacitación para ejercer su cargo, mientras que el restante 31.7% consideran que es acertada para sus labores.

20.2 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 la opción) :



Cuadro No. 20

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 76.1% de los colaboradores consideran que no hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- ✓ El restante 23.9% está distribuido de la siguiente manera la calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución, la empresa no se preocupa por vincular a los mejores, en la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar y por ultimo hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa

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

1.1.1 Calificación General: 6.8

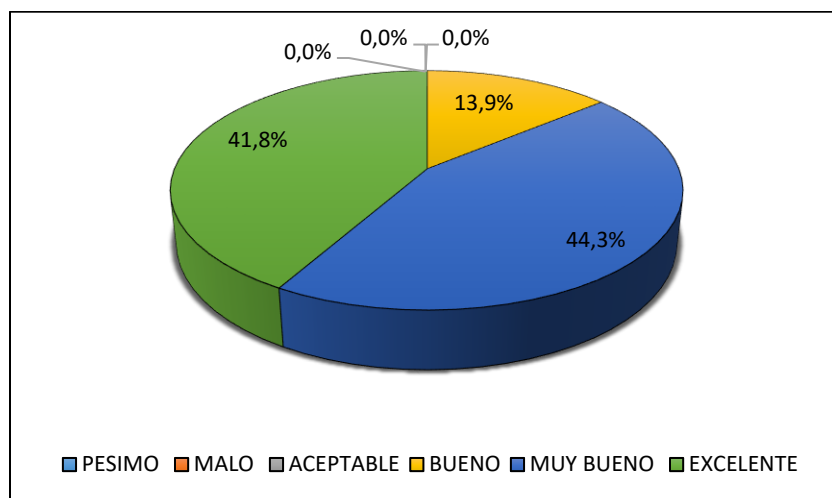
Los colaboradores afirmaron que la posible solución sería las siguientes:

- ✓ Los colaboradores de RRHH sean los encargados de realizar las inducciones.
- ✓ Retroalimentar la inducción del puesto de trabajo.
- ✓ Verificar con más claridad las hojas de vida de cada colaborador al momento de contratación.

FACTOR: 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de Autobuses S.A.?

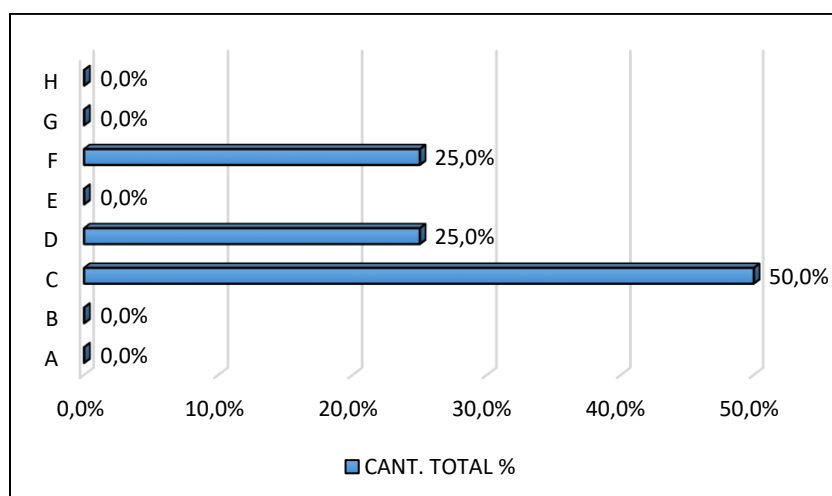
21.1.1 Calificación General: 9.3



Gráfica No. 21

El 100% de los colaboradores encuestados perciben la identidad e imagen de la empresa en sus actividades diarias, teniendo como referencia unos más que otros.

21.2 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 la opción) :



Cuadro No. 21

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 50% de los colaboradores consideran que son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- ✓ El 25% de los colaboradores consideran que el trato a las personas, en general, deja mucho que desear.
- ✓ El restante 25% consideran que se crean expectativas en las personas que rara vez se cumple.

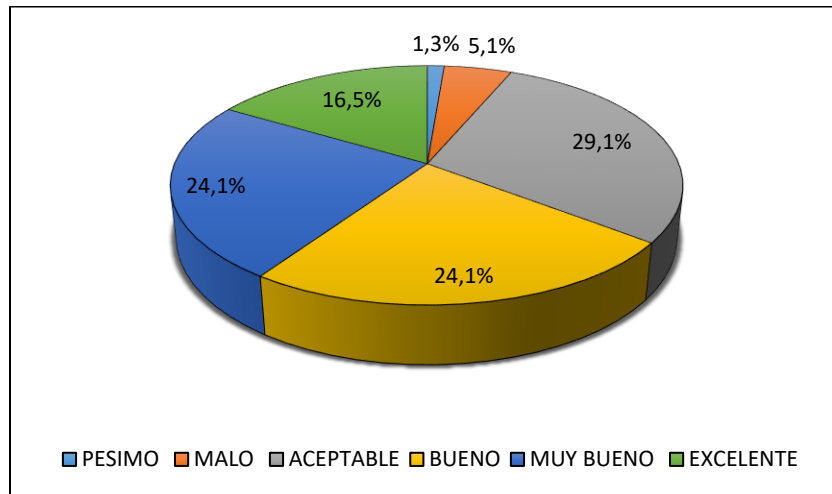
21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Los colaboradores no enumeraron las soluciones posibles.

FACTOR: 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

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

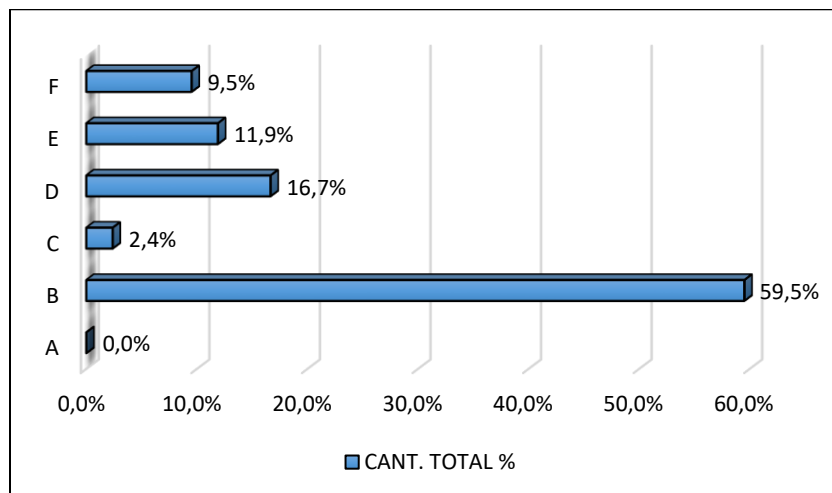
22.1.1 Calificación General: 8.0



Gráfica No. 22

El 64.7% de los colaboradores encuestados consideran que las celebraciones institucionales realizadas por la empresa son las adecuadas para el mejoramiento del clima organizacional, pero un 35.3% consideran que se debe de mejorar para obtener un clima organizacional adecuado.

22.2 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 la opción) :



Cuadro No. 22

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 59.5% de los colaboradores consideran que rara vez se realizan.
- ✓ El 16.7% de los colaboradores consideran que las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- ✓ El restante 23.8% de los colaboradores tienen distintas opiniones: Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas, En las celebraciones no consideran a todo el personal y las fechas importantes pasan desapercibidos.

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

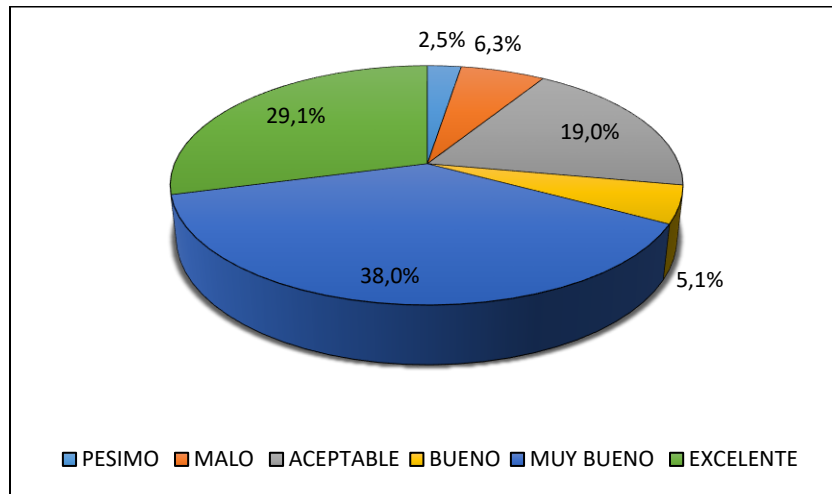
Los colaboradores afirmaron que la posible solución sería las siguientes:

- ✓ Establecer horarios flexibles para asistir a las celebraciones y ceremonias.
- ✓ Realizar un cronograma de celebración.
- ✓ Tener en cuenta a todos los colaboradores en el momento de realizar las actividades.

FACTOR: 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

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

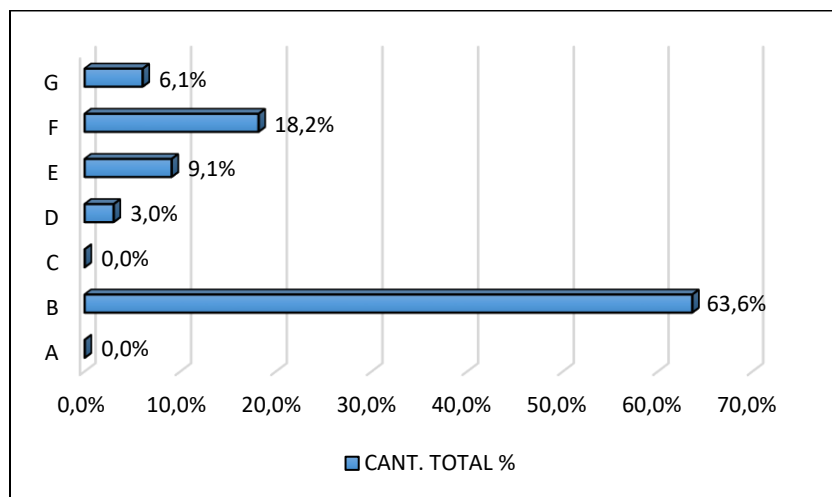
23.1.1 Calificación General: 8.4



Gráfica No. 23

El 67.1% de los colaboradores encuestados consideran que su participación en actividades informales contribuyen a un clima gratificante, por tanto el 32.9% no considera que la participación en actividades informales contribuyan a un clima gratificante.

23.2 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 la opción) :



Cuadro No. 23

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 63.6% de los colaboradores consideran que la empresa no fomenta ese tipo de actividades.
- ✓ El 18.2% consideran que los compromisos laborales o familiares no se los permiten.
- ✓ El restante 18.2% consideran que algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos, no existe logística para los eventos y la empresa no posee los medios económicos para realizarlas.

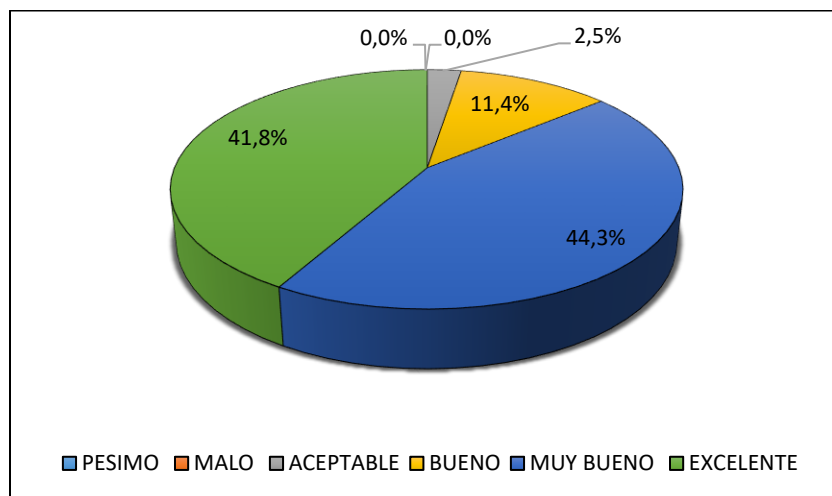
23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Los colaboradores afirmaron que la posible solución sería que la empresa fomente actividades deportivas, educativas, aprendizaje entre otros.

FACTOR: 24. VALORES

24.1 ¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

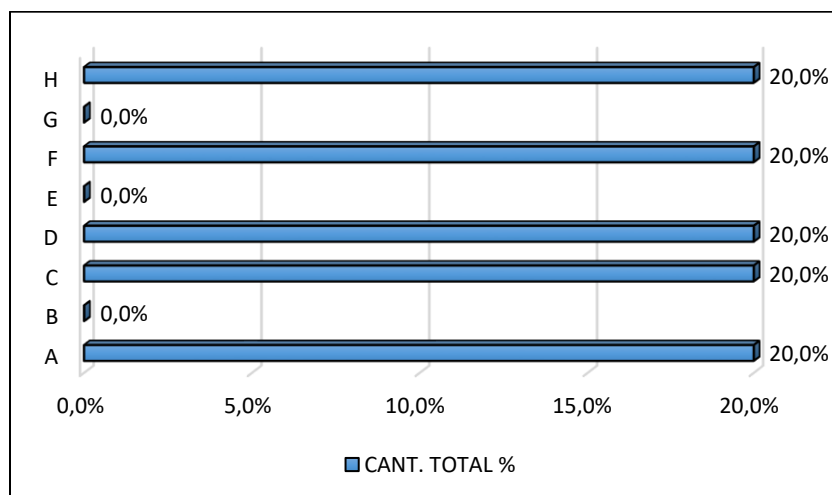
24.1.1 Calificación General: 9.3



Gráfica No. 24

El 100% de los colaboradores encuestados consideran que en la empresa los orientan hacia los valores humanos logrando sus objetivos.

24.2 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 la opción) :



Cuadro No. 24

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 20% consideran que más que los logros interesan las relaciones interpersonales.
- ✓ El 20% consideran que no son abiertos al cambio.
- ✓ El 20% consideran que están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- ✓ Finalmente el 20% restante no permiten cambios en los métodos de trabajo.

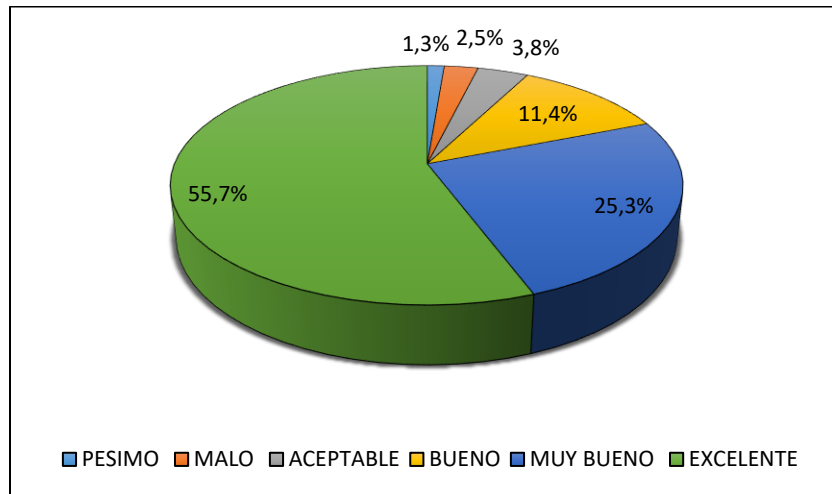
24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

Los colaboradores afirmaron que la posible solución sería que la empresa tenga un personal idóneo para fomentar el trabajo en equipo, valores, entre otro que orienten al futuro.

FACTOR: 25. MULTICULTURALISMO

25.1 ¿Considera usted que en Autobuses S.A. existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

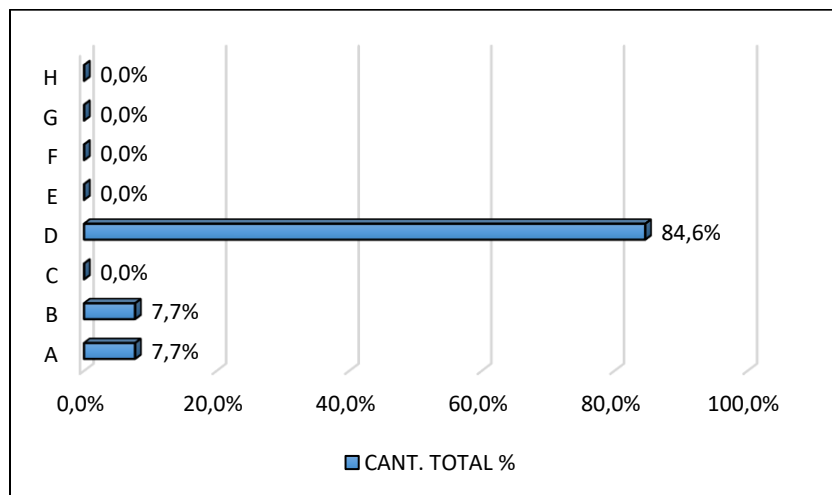
25.1.1 Calificación General: 9.1



Gráfica No. 25

El 92.4% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa existe una cultura organizacional para todos sus colaboradores y el 7.6% lo consideran poco probable.

25.2 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 la opción) :



Cuadro No. 25

Las causas que manifiestan los colaboradores para mejorar y obtener un clima laboral gratificante son:

- ✓ El 84.6% de los colaboradores consideran que cada área funcional es una isla aparte.
- ✓ El restante 15.4% consideran que existen grupos de personas de acuerdo a su profesión y los jefes no se mezclan con los colaboradores

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

Los colaboradores no dieron su concepto de solución.

7. PERFIL GENERAL DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

No.	ITEM	PERFIL GENERAL		
		MEDIA	MODA	DEVIACIÓN
1	PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL	6.8	9	2.6
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8.1	10	1.6
3	PARTICIPACION	7.7	8	1.4
4	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	8.3	10	1.7
5	HOLISMO Y SINERGIA	8.1	8	1.5
6	LIDERAZGO	8.7	10	1.5
7	TOMA DE DECISIONES	6.7	7	1.7
8	TRABAJO GRATIFICANTE	8.3	8	1.4
9	DESARROLLO PERSONAL	9.2	10	1.2
10	RELACIONES INTERPERSONALES	8.2	8	1.2
11	CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	9.3	10	1.1
12	SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	8.2	10	1.4
13	LIBERTAD DE EXPRESION	9.0	10	1.2
14	ESTABILIDAD LABORAL	9.5	10	0.9
15	RECONOCIMIENTO	8.2	8	1.5
16	SALARIO	8.0	9	1.5
17	NORMAS Y REGLAMENTOS	9.1	10	1.2
18	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7.2	9	2.4
19	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8.8	10	1.3
20	SELECCION E INDUCCION	8.7	9	1.0
21	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9.3	9	0.7
22	CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	8.0	9	1.6
23	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	8.4	9	1.8
24	VALORES	9.3	9	0.8
25	MULTICULTURALISMO	9.1	10	1.5
	PROMEDIO GENERAL	8.4		

Los colaboradores de la empresa Autobuses S.A. determinaron el promedio en general sobre su clima organizacional; el resultado arrojó una calificación en promedio de 8.4; indicando que se deben tomar medidas a los factores que no están satisfechos; efectuando la Gerencia acciones correctivas a los factores y lograr aumentar el clima organizacional; satisfaciendo a sus colaboradores.

Por esto se determinó los factores que consideran los colaboradores más influyentes para mejorar su clima organizacional; a continuación se presenta los subsistemas que se deben realizar un plan de acción:

SUBSISTEMAS			
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	GESTIÓN DEL DESARROLLO	GESTIÓN DE COMPENSACIÓN	GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES
Proyecto institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones. - Evaluación del desempeño - Participación - Salario - Estructura organizacional. - Holismo y sinergia - Instalaciones y elementos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento. - Trabajo gratificante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Interpersonales. - Grupos Informarles.

8. PLAN DE ACCIÓN

SUBSISTEMAS	FACTORES A INTERVENIR	OBJETIVOS	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS
GESTION DEL CONOCIMIENTO	- Proyecto institucional	Lograr que los colaboradores tengan el conocimiento claro de la planeación estratégica de la empresa.	Actualización de la plataforma estratégica de la organización.	Planificación y mejoramiento continuo en la Misión, Visión, Objetivos y Políticas de la Organización.
			Socializar la Misión, Visión, Objetivos y políticas de la organización.	Apropiación de la planeación estratégica de la organización.
			Realizar un programa de inducción y re inducción dirigido a todo el personal.	
			Implementar talleres de retroalimentación y sensibilización de información interna de la organización.	Fortalecimiento de la comunicación interna.
GESTION DEL DESARROLLO	- Toma de decisiones. - Evaluación del desempeño. - Participación. - Salario.	Desarrollar capacidades, habilidades, valores y competencias del personal con el cumplimiento de la normatividad vigente (relación a lo laboral).	Elaborar la propuesta para reglamentar el sistema evaluación del desempeño	Medición actual del desempeño del personal.
			Comunicar y Socializar el Plan de Desempeño a nivel de toda la Compañía	Interacción de opiniones ante el desarrollo del plan de desempeño.
			Desarrollar proyectos de aprendizaje en equipo.	Integración continúa de los intereses colectivos e individuales para un mejoramiento organizacional.
			Desarrollar un plan de carrera para el personal.	Acompañamiento y apoyo ante las metas personales de cada colaborador durante el desarrollo profesional en la organización.

GESTION DEL DESARROLLO	- Estructura organizacional.		Programas de capacitación para el fortalecimiento de los líderes de cada área de trabajo.	Apropiación de los líderes de cada área de trabajo ante la importancia de su direccionamiento para el cumplimiento de las metas establecidas.
	- Holismo y sinergia.		Implementar planes de acción ante las debilidades encontradas en las evaluaciones de desempeño y sugerencias del personal	Mejoramiento de las debilidades encontradas y reconocimiento al personal por tomar en cuenta las sugerencias emitidas dentro de lo establecido por la organización.
	- Instalaciones y elementos de trabajo.		Auditoria continúan ante las condiciones contractuales de los colaboradores y del cumplimiento de los sistemas de gestión de la organización.	Cumplimiento con la normatividad legal vigente relacionado con el ámbito laboral.
GESTION DE COMPEACION	- Reconocimiento.	Planificar, evaluar y estimular el cumplimiento del personal ante los objetivos y metas organizacionales.	Elaborar el Plan de Incentivos año 2017.	Motivación al colaborador y mayor productividad.
	- Trabajo gratificante.		Comunicar y Socializar el Plan de Incentivos a nivel de toda la Compañía.	Estimular al colaborador para que se sienta importante en la Compañía.
			Seleccionar los tres colaboradores con Calificación de Alto Desempeño.	Estimular al Talento Humano para ser más productivos y creativos.
			Emitir Reconocimiento y Retribución por Alto Desempeño.	Valorar el desempeño laboral individual.
			Divulgar en Cuadro de Honor a los mejores colaboradores.	Generar competencia entre colaboradores.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES	- Relaciones Interpersonales. - Grupos Informarles.	Optimizar las competencias sociales para el mejoramiento continuo del clima laboral.	Implementar Nuevas Metodologías de Trabajo en Equipo, Liderazgo, Comunicación Asertiva dentro del Plan de Bienestar	Mejorar los Equipos Trabajo y la Comunicación interna
			Adelantar Capacitaciones de relaciones interpersonales y manejo de conflictos	Brindar un Clima laboral adecuado
			Vincular a las familias en Eventos Deportivos y Culturales	Motivar a los colaboradores a mejorar su desempeño
			Desarrollar Talleres de Motivación y Comunicación Efectiva	Elevar la autoestima del colaborador
			Atención Personalizada de Colaboradores en stress laboral	Desarrollar la importancia del talento humano en la Compañía
			Seguimiento de casos y emitir Recomendaciones laborales	Reubicación de personal de acuerdo a perfiles y competencias

8.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

SUBSISTEMAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA 2017					
			JULIO	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
GESTION DEL CONOCIMIENTO	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS - GERENCIA	\$ 6.000.000						
GESTION DEL DESARROLLO		\$ 2.000.000						
GESTION DE COMPEACION		\$ 2.000.000						
GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES		\$3.000.000						
TOTAL	\$13.000.000							

Tabla 26

9. CONCLUSIONES

- ✓ Mediante la implementación de una encuesta de clima laboral se determina los factores que inciden en el mejoramiento continuo de la empresa, es así que se identifican los diferentes puntos de opinión de cada colaborador con sus posibles soluciones generando una evaluación así mismo a la Gerencia de la empresa. De otra parte es un instrumento para destacar los factores positivos como negativos; con el fin de generar un plan de acción a implementar y que permite reducir la inconformidad de los colaboradores; obteniendo un ambiente de trabajo gratificante y justo; que cumplan con las expectativas de ellos.
- ✓ Todo colaborador se debe entender como un ser humano; que tiene unos sentimientos, emociones y al que le agrada que su labor sea reconocida, lo que lo hace sentir importante que lo conduce a que cumpla los objetivos estratégicos de la empresa. Es de indicar, que el reconocimiento puede ser de dos formas tanto económico como participativo en la Toma de Decisiones de la Compañía, siempre con el propósito de estimular al colaborador a que apunte a la mejora continua.
- ✓ Generar una comunicación asertiva para que los colaboradores se acerquen como equipo de trabajo, aporten soluciones a los inconvenientes entre ellos mismos en pro a obtener un clima organizacional entre colaboradores gratificantes; donde al realizar su quehacer laboral se mantenga el Equipo de Trabajo sólido.
- ✓ Un Clima laboral gratificante, permite que los colaboradores reciban una mayor motivación para ejercer su quehacer laboral, indicando que tanto las Capacitaciones internas y externas al personal genera el mejoramiento e incremento de las competencias del personal de la Compañía a través de la identificación adecuada de necesidades y formación, teniendo en cuenta la iniciativa o creatividad que desarrolle el colaborador combinando de esta forma sus conocimientos y su experiencia.
- ✓ Para la mejora del clima laboral gratificante, es de especial importancia analizar las condiciones en que se devuelve el Activo No.1 de toda organización: El Talento Humano. En este sentido la consecución de los objetivos estratégicos definidos dentro del Plan Estratégico anual se logrará más aún cuando al colaborador se capacita, se motiva y se brinda incentivos por méritos.
- ✓ El Clima laboral gratificante, permite que los colaboradores reciban una mayor motivación para ejercer su quehacer laboral, indicando que tanto las Capacitaciones internas y externas al personal genera el mejoramiento e incremento de las competencias del personal de la Compañía a través de la identificación adecuada de necesidades y formación, teniendo en cuenta la iniciativa o creatividad que desarrolle el colaborador combinando de esta forma sus conocimientos y su experiencia.
- ✓ La Evaluación de Desempeño y el Plan de Incentivos por méritos; son aspectos que son interdependientes para lograr fortalecer el Sentido de pertenencia y las competencias tanto de Laborales, como de Responsabilidad y comportamentales. Es así que la

Evaluación de Desempeño aplicado para todos los niveles de la estructura organizacional es el insumo esencial para el reconocimiento por parte de la Compañía, en la que los colaboradores de alto rendimiento reciben ese Incentivo laboral como una herramienta de motivación para que el colaborador se encuentre a gusto en su trabajo y por consiguiente genere conductas similares a los demás empleados, generando una cultura organizacional comprometida con su Compañía.

- ✓ Las cargas laborales así mismo, deben ser reubicadas de tal manera que se valore la competencia de cada colaborador y sea ubicado de acuerdo a su perfil y competencia, manejando estratégicamente la carga laboral y por consiguiente aumentar la productividad.
- ✓ El cliente interno, debe ser motivado en su integralidad dentro de los Equipos de Trabajo, optimizando sus relaciones interpersonales entre sí, reconociendo la diferencia del otro, celebrando comunicaciones y acuerdos entre sí, manejando conflictos siempre teniendo en cuenta que como Equipos de trabajo deben ser coequiperos en pro de los objetivos estratégicos y valorando la participación de cualquier de los colaboradores sin minimizar las opiniones; reconociendo que las soluciones se brindan por quienes operan un procedimiento.
- ✓ El integrar al talento humano con sus familias en actividades deportivas y culturales hace que crezca su espíritu laboral y que su sentido de pertenencia con la Compañía; para la cual su familia es importante, por consiguiente para el colaborador es importante la Compañía.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ ÁLVAREZ H., ZAPATA A., GARCÍA M., (2007) “Instrumento para recolectar información necesaria del Clima Organizacional en la empresa”
- ✓ GARCÍA M., “Clima Organizacional” Diplomado Gerencia de Transformación Organizacional.
- ✓ MENDEZ, A, Carlos E. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª - ed. Bogotá: Mg Graw Hill, 2001.p-133
- ✓ ZAPATA A., RODRÍGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. Y CRUZ, P. L. (2013), “Análisis de la Cultura y el Clima Organizacional”, en Direccionamiento Estratégico.
- ✓ Secretaría General; Grupo de Gestión del Talento Humano. (2015), “Plan Estratégico: Gestión del Talento Humano 2015 – 2018”