



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, Julio 26 de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Sonia Lorena Oviedo Acevedo, con C.C. No. _36.314.227 de Neiva Huila,

Willi Nelson Sandoval González, con C.C. No. 83.252.555 de Agrado Huila,

Ana María Romero Gaitán, con C.C. No. 36.302.719 de Neiva Huila,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado_ Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima organizacional del personal administrativo de Inversiones Tracto Express Ltda.

presentado y aprobado en el año __2022, como requisito para optar al título de:
Especialistas 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

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

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:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima organizacional del personal administrativo de Inversiones Tracto Express Ltda.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Oviedo Acevedo Sandoval González Romero Gaitán	Sonia Lorena Willi Nelson Ana María

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 Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 231

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas__x_ 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: ninguno

MATERIAL ANEXO: Ninguno

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



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Ambiente Laboral.	Work environment	6. Calidad.	Quality
2. Delimitación	Delimitation	7. Organización	Organization
3. Vida Laboral	Laboral life	8. Cultura	Culture
4. Instrumento	Instrument	9. Trabajadores	Workers
5. Rendimiento	Performance	10. Gestión	Management

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El clima organizacional resulta ser un aspecto relevante para cualquier empresa, por cuanto considera la percepción que los empleados tienen sobre la misma, abarcando factores humanos, relaciones interpersonales, el estado de la infraestructura, entre otros; es un indicador que demuestra los niveles que la organización puede tener en cuanto a sus relaciones laborales. Por consiguiente, el clima organizacional al ser una dimensión fundamental de la calidad de vida laboral posee gran influencia en la productividad y desarrollo del talento humano de las empresas, en este caso, de Inversiones Tracto Express Ltda, afectando positiva o negativamente en los resultados, crecimiento y en el desempeño de la empresa. Por ende, en el presente trabajo se pretende diagnosticar el clima laboral de Inversiones Tracto Express Ltda, mediante el método "Hacia 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). Puesto que es importante la adecuada y oportuna medición del clima organizacional, con el objetivo de conocer y comprender cómo los colaboradores administrativos perciben su realidad laboral y de esta manera establecer las áreas de conflicto para así, planificar y ejecutar un cambio que conduzca a la mejora continua en cuanto al comportamiento laboral, satisfacción, motivación, eficiencia y bienestar, alcanzando la productividad y competitividad de la organización.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The organizational climate turns out to be a relevant aspect for any company, since it considers the perception that employees have about it, encompassing human factors, interpersonal relationships, the state of the infrastructure, among others; It is an indicator that shows the levels that the organization can have in terms of its labor relations. Therefore, the organizational climate, being a fundamental dimension of the quality of working life, has a great influence on the productivity and development of the human talent of the companies, in this case, of Inversiones Tracto Express Ltda, positively or negatively affecting the results, company growth and performance. Therefore, in the present work it is intended to diagnose the labor climate of Inversiones Tracto Express Ltda, through the method "Towards a Fully Rewarding Organizational Climate" initially developed by Hernán Álvarez Londoño (1993) and updated, adapted and completed by Álvaro Zapata Domínguez and Monica Garcia de



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Otalora (2007). Since the adequate and timely measurement of the organizational climate is important, with the aim of knowing and understanding how the administrative collaborators perceive their work reality and in this way establish the areas of conflict in order to plan and execute a change that leads to improvement. in terms of work behavior, satisfaction, motivation, efficiency and well-being, reaching the productivity and competitiveness of the organization.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma: _____

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE INVERSIONES TRACTO EXPRESS LTDA.**

AUTORES:

ANA MARIA ROMERO GAITAN

SONIA LORENA OVIEDO ACEVEDO

WILLI NELSON SANDOVAL GONZALEZ

TUTOR Y/O ASESOR:

ÁLVARO ZAPATA DOMINGUEZ

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

NEIVA, - HUILA

JUNIO DEL 2022

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I	8
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.1 Descripción del Problema	8
1.2 Justificación	9
1.3 Amplitud y delimitación del problema	10
1.3.1 Teórico	10
1.3.2 Geográfico	11
1.3.3 Temporal	12
1.4 Pregunta de Investigación	12
1.4.1 Preguntas secundarias	12
1.5 Hipótesis	13
1.6 Objetivos	13
1.6.1 Objetivo General	13
1.6.2 Objetivos Específicos	13
CAPITULO II	15
2 MARCO DE ESTUDIO	15
2.1 Revisión de la literatura y Estado del Arte	15
2.1.1 El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación.	15
2.1.2 Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes expreso internacional palomino SAC 2018.	15
2.1.3 El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.....	16
2.1.4 Gestión administrativa y clima organizacional de las empresas de transporte interprovincial de Barranca, 2018	17

2.1.5	Estrategias de motivación laboral para fortalecer el clima organizacional de los colaboradores en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo – 2018.	17
2.1.6	Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana.....	18
2.1.7	Medición del clima organizacional en la empresa Productos Alimenticios Conucos.	19
2.2	Marco Teórico	20
2.2.1	Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.....	20
2.3	Marco Conceptual.....	33
2.3.1	Motivación laboral.....	33
2.3.2	Satisfacción laboral.....	34
2.3.3	Desempeño laboral.....	34
2.3.4	Gestión laboral.....	34
2.3.5	Entorno organizacional	34
2.4	Marco Contextual.....	34
2.4.1	Nombre de la Empresa	34
2.4.2	Misión	35
2.4.3	Visión	35
2.4.4	Organigrama	35
2.4.5	Localización geográfica	36
2.4.6	Logo	36
2.4.7	Política de Control y Seguimiento para la Seguridad Vial	36
2.4.8	Política de Gestión Integrada.....	38
2.5	Matriz Análisis Teórico.....	38
CAPITULO III.....		39
3	METODOLOGÍA	39
3.1	Método de Investigación	39
3.2	Tipo de Investigación.....	39
3.3	Alcance de investigación.....	39

3.4	Diseño de investigación	39
3.5	Población	40
3.6	Muestra.....	40
3.7	Técnicas de Investigación	41
3.7.1	Instrumento.....	41
3.7.2	Aplicación del instrumento	46
3.8	Validez de la investigación.....	47
3.9	Metodología para alcanzar cada objetivo específico	48
3.10	Esquema general del proceso de la investigación.	49
3.11	Cronograma de actividades.....	20
CAPITULO IV		21
4	ANÁLISIS	21
4.1	Caracterización de muestra encuestada:.....	21
4.1.1	Sexo.....	21
4.1.2	Edad	22
4.1.3	Nivel educativo.....	22
4.1.4	Nivel de cargo.....	23
4.1.5	Área de trabajo.....	24
4.2	Perfil general de los factores del clima organizacional.....	25
4.3	Clima organizacional por factores	28
4.3.1	Proyecto institucional.....	28
4.3.2	Estructura organizacional	31
4.3.3	Participación	34
4.3.4	Instalaciones y elementos de trabajo.....	38
4.3.5	Holismo y sinergia	41
4.3.6	Liderazgo.....	44
4.3.7	Toma de decisiones.....	47
4.3.8	Trabajo gratificante.....	51
4.3.9	Desarrollo personal	54

4.3.10	Relaciones interpersonales	57
4.3.11	Calidad del servicio al cliente interno.....	61
4.3.12	Solución de conflictos de intereses	64
4.3.13	Libertad de expresión.....	68
4.3.14	Estabilidad laboral	71
4.3.15	Reconocimiento	74
4.3.16	Salario	77
4.3.17	Normas y reglamentos	81
4.3.18	Evaluación de desempeño	84
4.3.19	Comunicación y retroalimentación	87
4.3.20	Selección e inducción.....	91
4.3.21	Identidad e imagen de la organización.....	94
4.3.22	Celebración y ceremonias	97
4.3.23	Grupos informales y uso del tiempo libre	99
4.3.24	Valores	103
4.3.25	Subcultura.....	106
4.4	Factores plenamente gratificantes.....	109
4.5	Factores no plenamente gratificantes	109
5	PLAN DE MEJORAMIENTO	111
6	CONCLUSIONES	112
7	ANEXOS	113
8	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	114

Tabla de Tablas

Tabla 1. Perfil general de evaluación del instrumento.....	41
Tabla 2. Clasificación de calificaciones.....	42
Tabla 3. Cronograma de actividades.....	20
Tabla 4. Tabulación de datos por sexo.....	21
Tabla 5. Tabulación de datos por edad.....	22
Tabla 6. Tabulación de datos nivel educativo.....	23
Tabla 7. Tabulación de datos nivel de cargo.....	24
Tabla 8. Tabulación de datos área de trabajo.....	24
Tabla 9. Tabulación de datos generales de los factores del clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda.....	26
Tabla 10. Datos evaluación factor 1.....	29
Tabla 11. Promedio aritmético factor 1.....	29
Tabla 12. Causas factor 1.....	30
Tabla 13 Soluciones propuestas factor 1.....	31
Tabla 14. Datos evaluación factor 2.....	32
Tabla 15. Promedio aritmético factor 2.....	32
Tabla 16.Causas factor 2.....	33
Tabla 17. Soluciones propuestas factor 2.....	34
Tabla 18. Datos evaluación factor 3.....	35
Tabla 19. Promedio factor 3.....	36
Tabla 20. Causas factor 3.....	36
Tabla 21. Soluciones propuestas factor 3.....	37
Tabla 22. Datos evaluación factor 4.....	38
Tabla 23. Promedio aritmético factor 4.....	39
Tabla 24. Causas factor 4.....	39
Tabla 25. Soluciones propuestas factor 4.....	41
Tabla 26. Datos evaluación factor 5.....	41
Tabla 27. Promedio aritmético factor 5.....	42
Tabla 28. Causas factor 5.....	43

Tabla 29. Soluciones propuestas factor 5.....	44
Tabla 30. Datos evaluación factor 6.....	45
Tabla 31. Promedio aritmético factor 6.....	45
Tabla 32. Causas factor 6.	46
Tabla 33. Soluciones propuestas factor 6.....	47
Tabla 34. Datos evaluación factor 7.....	48
Tabla 35. Promedio aritmético factor 7.....	49
Tabla 36. Causas factor 7.	49
Tabla 37. Soluciones propuestas factor 7.....	51
Tabla 38. Datos evaluación factor 8.....	51
Tabla 39. Promedio aritmético factor 8.....	52
Tabla 40. Causas factor 8.	53
Tabla 41. Soluciones propuestas factor 8.....	54
Tabla 42. Datos evaluación factor 9.....	54
Tabla 43. Promedio aritmético factor 9.....	55
Tabla 44, Causas factor 9.	56
Tabla 45. Soluciones propuestas factor 9.....	57
Tabla 46. Datos evaluación factor 10.....	58
Tabla 47. Promedio aritmético factor 10.....	59
Tabla 48. Causas factor 10.	59
Tabla 49. Soluciones propuestas factor 10.....	61
Tabla 50. Datos evaluación factor 11.....	61
Tabla 51.Promedio aritmético factor 11.....	62
Tabla 52. Causas factor 11.	63
Tabla 53. Soluciones propuestas factor 11.....	64
Tabla 54. Datos evaluación factor 12.....	64
Tabla 55. Promedio aritmético factor 12.....	65
Tabla 56.Causas factor 12.	66
Tabla 57. Soluciones propuestas factor 12.....	68
Tabla 58. Datos evaluación factor 13.....	68
Tabla 59. Promedio aritmético factor 13.....	69

Tabla 60. Causas factor 13.	70
Tabla 61. Datos evaluación factor 14.....	72
Tabla 62. Promedio aritmético factor 14.....	72
Tabla 63. Causas factor 14.	73
Tabla 64. Soluciones propuestas factor 14.....	74
Tabla 65. Datos evaluación factor 15.....	74
Tabla 66. Promedio aritmético factor 15.....	75
Tabla 67. Causas factor 15.	76
Tabla 68. Soluciones propuestas factor 15.....	77
Tabla 69. Datos evaluación factor 16.....	78
Tabla 70. Promedio aritmético factor 16.....	79
Tabla 71. Causas factor 16.	79
Tabla 72. Soluciones propuestas factor 16.....	81
Tabla 73. Datos evaluación factor 17.....	81
Tabla 74. Promedio aritmético factor 17.....	82
Tabla 75. Causas factor 17.	83
Tabla 76. Soluciones propuestas factor 17.....	84
Tabla 77. Datos evaluación factor 18.....	84
Tabla 78. Promedio aritmético factor 18.....	85
Tabla 79. Causas factor 18.	86
Tabla 80. Soluciones propuestas factor 18.....	87
Tabla 81. Datos evaluación factor 19.....	88
Tabla 82. Promedio aritmético factor 19.....	89
Tabla 83. Causas factor 19.	89
Tabla 84 Soluciones propuestas factor 19.....	90
Tabla 85. Datos evaluación factor 20.....	91
Tabla 86. Promedio aritmético factor 20.....	92
Tabla 87. Causas factor 20.	92
Tabla 88. Soluciones propuestas factor 20.....	93
Tabla 89. Datos evaluación factor 21.....	94
Tabla 90. Promedio aritmético factor 21.....	95

Tabla 91. Causas factor 21.	95
Tabla 92. Soluciones propuestas factor 21.	96
Tabla 93. Datos evaluación factor 22.....	97
Tabla 94.Promedio aritmético factor 22.....	98
Tabla 95. Causas factor 22.	98
Tabla 96. Soluciones propuesta factor 22.	99
Tabla 97. Datos evaluación factor 23.....	100
Tabla 98. Promedio aritmético factor 23.....	101
Tabla 99. Causas factor 23.	101
Tabla 100. Soluciones propuestas factor 23.	102
Tabla 101. Datos evaluación factor 24.....	103
Tabla 102. Promedio aritmético factor 24.....	104
Tabla 103. Causas factor 24.	104
Tabla 104. Soluciones propuestas factor 24.	105
Tabla 105. Datos evaluación factor 25.....	106
Tabla 106. Promedio aritmético factor 25.....	107
Tabla 107. Causas factor 25.	107
Tabla 108. Soluciones propuestas factor 25.	108
Tabla 109. Factores con mejor calificación.....	109
Tabla 110. Factores con calificación más baja.	109

Tabla de Figuras

Figura 1. Organigrama Inversiones Tracto Express Ltda.....	35
Figura 2. Ubicación Inversiones Tracto Express Ltda.	36
Figura 3. Logotipo de Inversiones Tracto Express Ltda.	36
Figura 4. Fórmula muestra finita.	40
Figura 5. Metodología por objetivos específicos.	48
Figura 6. Esquema proceso de investigación general.	49
Figura 7. Diagrama de barras Sexo.....	21
Figura 8. Diagrama de barras Edad.....	22
Figura 9. Diagrama de barras nivel educativo.	23
Figura 10. Diagrama de barras nivel de cargo.....	24
Figura 11. Diagrama de barras área de trabajo.	25
Figura 12. Escala clima organizacional.....	27
Figura 13. Diagrama de barras factores generales del clima organización de Inversiones Tracto Express Ltda.	27
Figura 14. Diagrama circular evaluación factor 1.	29
Figura 15. Diagrama de barras causas factor 1.....	30
Figura 16. Diagrama circular evaluación factor 2.	32
Figura 17. Diagrama de barras causas factor 2.....	33
Figura 18. Diagrama circular evaluación factor 3.	35
Figura 19. Diagrama de barras causas factor 3.....	37
Figura 20. Diagrama circular evaluación factor 4.	38
Figura 21. Diagrama de barras causas factor 4.....	40
Figura 22. Diagrama circular evaluación factor 5.	42
Figura 23. Diagrama de barras causas factor 5.....	43
Figura 24. Diagrama circular evaluación factor 6.	45
Figura 25. Diagrama de barras causas factor 6.....	46
Figura 26. Diagrama circular evaluación factor 7.	48
Figura 27. Diagrama de barras causas factor 7.....	50
Figura 28. Diagrama circular evaluación factor 8.	52

Figura 29. Diagrama de barras causas factor 8.....	53
Figura 30. Diagrama circular evaluación factor 9.	55
Figura 31. Diagrama de barras causas factor 9.....	56
Figura 32. Diagrama circular evaluación factor 10.....	58
Figura 33. Diagrama de barras causas factor 10.....	60
Figura 34. Diagrama circular evaluación factor 11.....	62
Figura 35. Diagrama de barras causas factor 11.....	63
Figura 36. Diagrama circular evaluación factor 12.....	65
Figura 37. Diagrama de barras causas factor 12.....	67
Figura 38. Diagrama circular evaluación factor 13.....	69
Figura 39. Diagrama de barras causas factor 13.....	70
Figura 40. Soluciones propuestas factor 13.....	71
Figura 41. Diagrama circular evaluación factor 14.....	72
Figura 42. Diagrama de barras causas factor 14.....	73
Figura 43. Diagrama circular causas factor 15.	75
Figura 44. Diagrama de barras causas factor 15.....	76
Figura 45. Diagrama circular factor 16.	78
Figura 46. Diagrama de barras causas factor 16.....	80
Figura 47. Diagrama circular evaluación factor 17.....	82
Figura 48. Diagrama de barras causas factor 17.....	83
Figura 49. Diagrama circular evaluación factor 18.....	85
Figura 50. Diagrama de barras causas factor 18.....	86
Figura 51. Diagrama circular evaluación factor 19.....	88
Figura 52. Diagrama de barras causas factor 19.....	90
Figura 53. Diagrama circular evaluación factor 20.....	91
Figura 54. Diagrama de barras causas factor 20.....	93
Figura 55. Diagrama circular evaluación factor 21.....	94
Figura 56. Diagrama de barras causas factor 21.....	96
Figura 57. Diagrama circular evaluación factor 22.....	97
Figura 58. Diagrama de barras causas factor 22.....	99
Figura 59. Diagrama circular evaluación factor 23.....	100

Figura 60. Diagrama de barras causas factor 23.....	102
Figura 61. Diagrama circular evaluación factor 24.....	103
Figura 62. Diagrama de barras causas factor 24.....	105
Figura 63. Diagrama circular evaluación factor 25.....	106
Figura 64. Diagrama de barras causas factor 25.....	108

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional resulta ser un aspecto relevante para cualquier empresa, por cuanto considera la percepción que los empleados tienen sobre la misma, abarcando factores humanos, relaciones interpersonales, el estado de la infraestructura, entre otros; es un indicador que demuestra los niveles que la organización puede tener en cuanto a sus relaciones laborales. Por consiguiente, el clima organizacional al ser una dimensión fundamental de la calidad de vida laboral posee gran influencia en la productividad y desarrollo del talento humano de las empresas, en este caso, de Inversiones Tracto Express Ltda, afectando positiva o negativamente en los resultados, crecimiento y en el desempeño de la empresa.

Por ende, en el presente trabajo se pretende diagnosticar el clima laboral de Inversiones Tracto Express Ltda, mediante el método “Hacia 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). Puesto que es importante la adecuada y oportuna medición del clima organizacional, con el objetivo de conocer y comprender cómo los colaboradores administrativos perciben su realidad laboral y de esta manera establecer las áreas de conflicto para así, planificar y ejecutar un cambio que conduzca a la mejora continua en cuanto al comportamiento laboral, satisfacción, motivación, eficiencia y bienestar, alcanzando la productividad y competitividad de la organización.

CAPITULO I

1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del Problema

Las organizaciones son unidades sociales en las que dos o más personas combinan sus esfuerzos para alcanzar objetivos en común, desarrollando así, relaciones de individuo-individuo, individuo-grupo, grupo-grupo. No obstante, para una correcta gestión empresarial se necesita, aparte del recurso humano, el técnico, financiero y material, puesto que su combinación apropiada brinda óptimas condiciones ambientales en el entorno de trabajo para todos los colaboradores, influyendo de manera directa en el clima organizacional.

De acuerdo con Mónica García Solarte, el clima organizacional se entiende como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (Solarte, 2009). Sin embargo, como en todas las empresas, en especial donde laboran un número significativo de personas, se evidencian situaciones que deben ser resueltas bajo parámetros que permitan que las relaciones interpersonales fluyan de manera correcta no solo entre los trabajadores entre sí, sino entre estos y los líderes, de tal manera, que la empresa cuente con un clima organizacional gratificante que estimule al personal, facilitando de esta manera una mayor productividad.

Es por ello, que Inversiones Tracto Express Ltda al ser una empresa de transporte de hidrocarburos cuyo crecimiento ha sido considerable en los últimos años, posee un gran reto ya que, ha incrementado su cobertura de servicio además de la vinculación ascendente de empleados en cada una de sus áreas, principalmente el área administrativa, caracterizada por ser el eje de funcionamiento de la operación a nivel nacional y en donde se vienen presentando situaciones no deseadas en cuanto al clima laboral. Si bien los directivos de Inversiones Tracto Express Ltda, han adelantado actividades encaminadas a el tema en contexto, estos no han aplicado un instrumento idóneo que permita conocer de manera integral la percepción que tienen

los colaboradores administrativos del clima organizacional, para así analizar las causas de su insatisfacción y realizar un plan de mejora con el fin de propiciar un ambiente laboral óptimo y motivante para los clientes internos.

Por lo anterior, se diagnosticará el grado de satisfacción del clima laboral de Inversiones Tracto Express, mediante un instrumento que contempla 25 factores esenciales para el estudio con el ánimo de buscar el cambio, la productividad, eficiencia, mayor confianza por parte de los colaboradores administrativos y en base a ello, plantear las acciones de mejora evitando las no conformidades, trabajando siempre en pro de la mejora continua.

1.2 Justificación

El ambiente laboral es un factor fundamental en toda empresa, pues solo si se cuenta con un clima laboral saludable y de calidad los colaboradores se encontrarán satisfechos y por consiguiente productivos, ya que realizarán su trabajo de manera eficiente; por tal motivo, es transcendental velar por un bienestar organizacional donde se aporte a el desarrollo profesional, individual y grupal potenciando la innovación y la creatividad.

En concordancia, para alcanzar un excelente clima laboral es necesario medir periódicamente este, con el propósito de conocer las percepciones de los colaboradores y proponer acciones de mejora a partir del manejo de variables ambientales, en base a lo identificado respecto a sus experiencias personales, necesidades particulares, motivaciones, deseos, expectativas y valores (ISOTools Excellence, 2016). La medición del clima organizacional trae consigo ventajas como la consecución de los objetivos organizacionales, incremento de motivación, disminución de absentismo laboral y aumento de productividad.

Por ende, para Inversiones Tracto Express Ltda el diagnóstico y plan de mejora del clima laboral es de gran importancia, debido a que a la fecha no cuenta con un instrumento que permita una adecuada medición del mismo, del que se analicen los resultados y se propongan estrategias de intervención en el área administrativa, para alcanzar un ambiente laboral satisfactorio con un personal eficiente, leal y feliz que contribuye a una mayor rentabilidad y competitividad.

1.3 Amplitud y delimitación del problema

1.3.1 Teórico

1.3.1.1 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia.

Según Warren Bennis, la teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

Según Trejo, el objetivo del desarrollo organizacional es mejorar la capacidad de la organización para manejar su funcionamiento interno y externo, así como las relaciones. Esto incluiría aspectos tales como: la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, una comunicación más eficaz, mayor capacidad para hacer frente a problemas de la organización de todo tipo, procesos de toma de decisiones más eficaces, estilo de liderazgo más adecuado, mejores aptitudes en lidiar con los conflictos y mayores niveles de confianza y de cooperación entre los miembros de la organización.

1.3.1.2 Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral (CVL) se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos impactando en el óptimo funcionar de la empresa, según Baitul, 2012, como se citó en (Velazco, 2018) .

1.3.1.3 Cultura organizacional

La organización también tiene su personalidad que se conoce como “cultura organizacional”, la cual se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional. Los empleados "aprenden" dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización.

1.3.1.4 Clima organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución. El clima, junto con la cultura y el desarrollo organizacional forman un sistema interdependiente altamente dinámico, donde la estructura, el funcionamiento y el comportamiento individual son elementos determinantes en su desarrollo.

Por lo cual, en el presente proyecto de investigación se delimitará a diagnosticar el clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda y se formular un plan de mejoramiento.

1.3.2 Geográfico

El proyecto de investigación se realizará en el área administrativa de Inversiones Tracto Express Ltda, empresa dedicada a la prestación del servicio de transporte de carga y ubicada en la Calle 12 Sur #15-26 de la ciudad Neiva-Huila.

1.3.3 Temporal

Para la ejecución de la investigación se dispondrá de 5 meses comprendidos entre febrero a junio del 2022, en los cuales se trabajará de manera virtual/presencial para la realización de una adecuada medición del clima laboral del personal administrativo de la compañía

Cabe mencionar que durante todo el proceso se contará con el acompañamiento del asesor Álvaro Zapata, además de la coordinadora de Talento Humano en representación de la mencionada empresa.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el grado de satisfacción del clima organizacional en el área administrativa y qué plan de mejoramiento se debe formular en Inversiones Tracto Express de la ciudad de Neiva-Huila?

1.4.1 Preguntas secundarias

- ¿Qué percepción tiene el personal administrativo respecto al clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda?
- ¿Cuáles son las causas por las cuales la calificación del clima laboral de Inversiones Tracto Express Ltda no es plenamente gratificante?
- ¿Qué proponen los colaboradores administrativos para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en Inversiones Tracto Express Ltda?
- ¿Cuáles estrategias de intervención permitirán arraigar más las fortalezas, mejorar en las debilidades encontradas e integrar las propuestas realizadas por los empleados, para la consolidación de un clima organizacional gratificante en el área administrativa de Inversiones Tracto Express Ltda

1.5 Hipótesis

H1 – El grado de satisfacción del clima laboral del área administrativa de Inversiones Tracto Express es bueno ya que los directivos han realizado actividades con el fin de identificar las causas de percepciones no favorables del ambiente laboral por parte de los colaboradores.

H2- Los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express poseen un grado de satisfacción bajo y/o bajo en cuanto a su clima organizacional, debido a que nunca de ha medido de manera adecuada.

H3- El nivel de satisfacción del clima laboral por parte de los colaboradores administrativos es excelente porque la empresa ha registrado un crecimiento en los últimos años, alcanzando los objetivos organizacionales, mediante un servicio de calidad, un personal productivo, eficiente, leal y satisfecho.

H4 – El personal administrativo de Inversiones Tracto Express presenta ocasionalmente conflictos laborales dando como resultado un grado de satisfacción muy malo del clima organizacional.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diagnosticar el grado de satisfacción del clima organizacional y formular un plan de mejoramiento para el área administrativa de Inversiones Tracto Express Ltda. de la ciudad de Neiva.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Aplicar el instrumento orientado a la medición del clima organizacional de los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.

- Determinar el grado de satisfacción laboral junto con las causas por las cuales el clima laboral del personal administrativo de Tracto Express Ltda no es el deseado.
- Identificar que proponen los colaboradores administrativos de Tracto Express Ltda para alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Establecer estrategias de intervención que permita fortalecer los factores del clima organizacional en el área administrativa de Inversiones Tracto Express Ltda.

CAPITULO II

2 MARCO DE ESTUDIO

2.1 Revisión de la literatura y Estado del Arte

2.1.1 El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación.

Autores: Carlos Anibal Manosalvas Vaca, Luis Oswaldo Manosalvas Vaca, Jorge Nieves Quintero

Este artículo analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en un hospital. Se utiliza una metodología cuantitativa rigurosa, a través de la aplicación de Análisis de Componentes Principales y Factoriales Confirmatorios de los constructos, para verificar el modelo de medida del instrumento utilizado. Además, a través de Ecuaciones Estructurales se analiza la relación entre los constructos antes mencionados. El objetivo principal es dar mayor validez a los resultados descriptivos que se han encontrado en estudios similares en otros países y proponer un modelo generalizable hacia otro tipo de organizaciones, que sirva de base para la implementación de estrategias enfocadas en una mejor gestión del talento humano. Los resultados de este estudio corroboran y enriquecen conclusiones obtenidas en estudios previos sobre la relación directa entre estos constructos, a través de un instrumento de medición nuevo y de fácil aplicación. Por otro lado, las conclusiones obtenidas pueden utilizarse para diseñar estrategias que posibiliten una gestión más eficiente del talento humano de este tipo de organizaciones (Vaca, Vaca, & Quintero, 2015).

2.1.2 Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes expreso internacional palomino SAC 2018.

Autores: Francisca Marieta Cossio Hernandez.

La investigación titulada: “Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes expreso internacional palomino SAC 2018”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Desempeño laboral y el clima organizacional de los trabajadores en la Empresa de Transportes Expreso Internacional Palomino SAC 2018. El estudio de investigación es de tipo básico, con el diseño tipo descriptivo - correlacional, de corte transversal (transaccional) no experimental, aplicando el método hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 156 personas y una muestra de 111 trabajadores, para recopilar los datos se utilizó el cuestionario de desempeño laboral que en el procesamiento de datos alcanzo un nivel de confiabilidad del 0,786 indicando que es una correlación positiva muy alta y el cuestionario de clima organizacional que en el procesamiento de datos alcanzo un nivel de confiabilidad del 0,285 indicando que es una correlación positiva muy alta. De acuerdo a los resultados obtenidos, estos evidenciaron que el nivel de percepción de la relación que existe entre el clima organizacional, y el desempeño laboral fue de $p= 0,027$, evidenciando que existe una correlación positiva alta (Hernandez., 2018)

2.1.3 El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.

Autores: Crithian Fabricio Pilligua Lucas, Flor María Arteaga Ureta - Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

La investigación tiene como objetivo, evaluar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Ltda., cuya organización cuenta con 87 personas, que laboran en el área de producción. Uno de los problemas que se detecta dentro de la organización, objeto de estudio, es la falta de ambientes de trabajo adecuados para sus trabajadores, a esto, se suma la exigencia por la parte directiva, en exigir ventas y productos en tiempo récord, sin las medidas o correctivos necesarios. Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un tipo de investigación descriptiva con técnicas cualitativas, a través de aplicación de encuestas, con una muestra estratificada. Los resultados obtenidos, señalan que, el clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es el adecuado, impactando negativamente en el rendimiento productivo de la empresa. Al respecto, se concluye que, las organizaciones deben

prestar atención, en generar ambientes laborales adecuados en los trabajadores, para que estos, a su vez, puedan mejorar su nivel de productividad.

2.1.4 Gestión administrativa y clima organizacional de las empresas de transporte interprovincial de Barranca, 2018

Autor: Eilen Vanesa Napuri Alba,

La presente investigación, Gestión Administrativa y su relación con el Clima Organizacional de las empresas de transporte interprovincial de la provincia de Barranca, se realizó tratando de responder a la pregunta general: ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional en las empresas de transporte interprovincial de Barranca -2018? Así también, se buscó responder al objetivo: Determinar la correlación entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en las empresas de transporte interprovincial de la provincia de Barranca-2018. La hipótesis que se formulo es: existe relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en las empresas de transporte interprovincial de Barranca 2018. La Metodología: pasó por una validación de dos expertos donde los resultados obtenidos fueron de (97%), metodología empleada la hipótesis deductiva y con un diseño no experimental, transversal y correlacional. De los resultados obtenidos se puede observar que el valor de probabilidad ($p=0.000$) es menor que el valor de significancia ($\alpha=0,05$), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna , por lo que se puede deducir que existe relación entre las variables Gestión Administrativa y Clima Organizacional del mismo modo el coeficiente de correlación es de ($r_s = 0,592$), concluyendo que existe correlación significativa positiva media y directamente proporcional lo que significa que las dos variables Gestión Administrativa y el Clima Organizacional se están aplicando con la misma intensidad en las empresas interprovinciales de Barranca -2018 (Alba, 2019).

2.1.5 Estrategias de motivación laboral para fortalecer el clima organizacional de los colaboradores en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo – 2018.

Autor: Karen Alexandra Ramirez Inga.

La investigación tuvo por objetivo demostrar que las estrategias de motivación fortalecen el clima organizacional en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo – 2018. Se desarrolló un estudio de tipo experimental con diseño pre experimental, teniendo como muestra a los 60 trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo, a quienes se aplicó el pre test y post test luego de la implementación de la propuesta. En los resultados se tuvo que en el análisis del clima organizacional de la empresa Hermes, se ha determinado que las relaciones en general son buenas, incluso entre jefes y trabajadores, sin embargo, no todos opinan lo mismo, lo cual causaba deficiencias en cuanto al ambiente de trabajo. También se tuvo que los factores motivacionales actuales de los colaboradores de la empresa Hermes, son la satisfacción, el desempeño y la recompensa. Se concluye que luego de la implementación de las estrategias motivacionales los resultados del post test muestran mejoras respecto a en cuanto a las necesidades satisfechas en el trabajo, la satisfacción con el puesto de trabajo, y las oportunidades para aprender y crecer. También se ha visto mejoras en cuanto al conocimiento la comunicación de los logros, la solución de problemas, lo cursos talleres para mejorar el desempeño, el reconocimiento, y el reconocimiento equitativo en cuanto al desempeño (Inga, 2019)

2.1.6 Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana.

Autores: Alexander Daza Corredora , Leonardo de Jesús Beltrán García, Wuendy Johana Silva Rodríguez

Estudiar el clima organizacional permite construir empresas más humanizadas, en las que se tiene en cuenta el talento humano y se favorece el desarrollo integral de las personas, lo cual redundaría en el nivel de productividad laboral. El objetivo de este estudio fue describir el clima organizacional en cuatro empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Se trata de una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo y de corte transversal. La población objeto de estudio fueron 1 234 empleados del sector palmero, se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio estratificado, en la que se obtuvo una muestra de 301 funcionarios administrativos y técnicos. Para la evaluación, se utilizó el instrumento para medir clima en organizaciones colombianas

(IMCOE) adaptado, que evalúa 4 dimensiones de caracterización, condiciones de trabajo, entorno laboral y comportamiento organizacional. El instrumento fue aplicado a través del software Quick. Como resultado, se obtuvo que el clima organizacional es favorable. De manera general, se evidencia que los factores más relevantes para los empleados son el salario, buen trato, posibilidades de superación y trabajo en equipo. Del análisis realizado se puede concluir que en un clima organizacional favorable se debe priorizar la asignación salarial de los empleados, la infraestructura de la empresa y aspectos intangibles, como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y las estrategias de resolución de conflictos (Corredor, Rodríguez, & Silva, 2021).

2.1.7 Medición del clima organizacional en la empresa Productos Alimenticios Conucos.

Autor: Andrea Carolina García Suárez.

El análisis de los factores que influyen el desarrollo de las actividades de las organizaciones se relaciona directamente sobre los trabajadores, la forma en que desempeñan sus actividades normales y como estos factores pueden afectar el bienestar social de los mismos y de los grupos de personas que conforman la estructura organizacional, se realizó un estudio con el fin de medir el clima organizacional de la empresa Productos Alimenticios Conucos con sede en la ciudad de Bucaramanga. Para desarrollar esta investigación se tuvieron en cuenta las variables propuestas por Litwin y Stringer (1968) que se componen de 9 dimensiones que buscan medir en el individuo de acuerdo al aspecto dinámico de la realidad organizacional. El objetivo principal se centra en obtener información para realizar una medición estadística que le permitan a la empresa mejorar, en busca de generar estrategias enfocadas a la productividad y al desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Este proyecto es una investigación de tipo descriptiva con el propósito de conocer las percepciones de los empleados con respecto a las condiciones de la empresa, en donde por medio de encuestas se obtuvo la información necesaria cualitativa que permitió describir las percepciones de los trabajadores. Posteriormente se realizó un análisis de la información recolectada para identificar y valorar las percepciones de los trabajadores con respecto a las variables. Teniendo en cuenta que los individuos en el trabajo no solo dependen de

sus características personales, sino de la forma en la cual este puede llegar a percibir el clima en su trabajo y la estructura en la cual desempeña sus funciones (Suárez, 2020).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual

Cuando se estudia el clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Autores como Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización; Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. Por su parte Zapata (2000) lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

2.2.1.1 *Concepto de clima organizacional*

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional

tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un role protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de *Forehand y Gilmer (1964)* que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de *Halpin y Crofts (1962)* se plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el espíritu cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su

superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación.

- Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.
- Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.
- Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente

duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

- Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.
- Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.
- Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.
- Gonçalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.
- García (2003), el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.
- Monica García Solarte define clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que

influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

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.

2.2.1.2 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación, se describen los más implementados en el contexto colombiano.

Según Brunet (1987), el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al

encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica.

Para Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según Brunet (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

2.2.1.2.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer

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

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.

- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

2.2.1.2.2 El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos:

- Autoritarismo explotador.
- Autoritarismo paternalista.
- Consultivo.
- Participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

2.2.1.2.3 Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)

De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Suarez y Valencia (1997) Sudarsky y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

2.2.1.2.4 Modelo de Octavio García

García (1987) diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

2.2.1.2.5 Modelo de Fernando Toro

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

- 4. Totalmente de acuerdo.
- 3. En parte de acuerdo.
- 2. En parte en desacuerdo.
- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

2.2.1.2.6 Modelo de Hernán Alvarez Londoño – “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”.

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que

consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

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

2.2.1.2.7 Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento;

su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información.

2.2.1.2.8 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Después de revisados los diferentes instrumentos o herramientas de clima organizacional, la pregunta que sigue es cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización. Para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos definidos por Altmann (2000): el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta. Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Motivación laboral

Refiere al deseo o la voluntad que tiene una persona para esforzarse en el trabajo o área profesional. En la psicología, se define como un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro de los individuos en relación con el entorno cultural, social y organizacional del trabajo (QuestionPro, 2022).

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización (Up Spain, 2022).

2.3.2 Satisfacción laboral

Es el estado de bienestar y felicidad de una persona en relación al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno (Cofide capacitación empresarial, 2019).

2.3.3 Desempeño laboral

Son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

2.3.4 Gestión laboral

Es un enfoque sistemático para coordinar los flujos de trabajo de una organización, como proyectos, procesos continuos o tareas de rutina, para proporcionar la claridad que los equipos necesitan para alcanzar sus objetivos más rápido (Martins, 2020).

2.3.5 Entorno organizacional

El entorno de las organizaciones es el conjunto de factores que influyen en la actividad de una compañía. Pueden tener un origen interno o externo y son de distinta naturaleza. El entorno de las organizaciones engloba entonces a todas las variables que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa y respecto a lo cual debe desenvolverse (Instituto Latinoamericano de Enseñanza Técnica y Superior, 2021).

2.4 Marco Contextual

2.4.1 Nombre de la Empresa

Inversiones Tracto Express Ltda

2.4.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la prestación del servicio de transporte de carga, contribuyendo en la consecución de los objetivos y en el mejoramiento continuo de los procesos garantizando la eficiencia y seguridad de las partes interesadas.

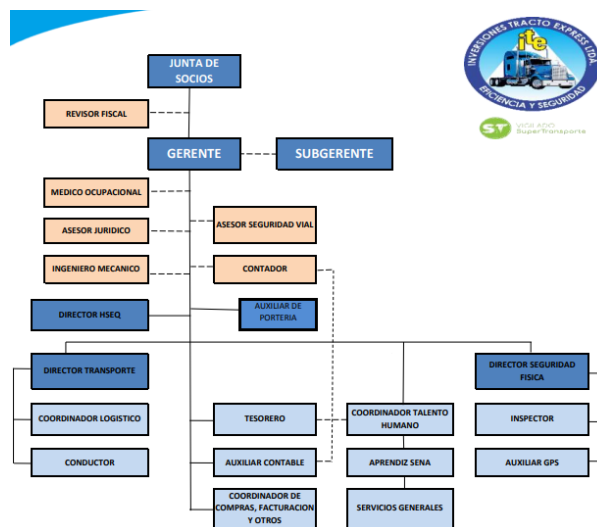
2.4.3 Visión

INVERSIONES TRACTO EXPRESS LTDA. será en el 2.025 una empresa líder en el servicio de transporte de carga líquida, hidrocarburos y sus derivados, reconocida a nivel nacional por la eficiencia y seguridad brindada a sus partes interesadas, a través de vehículos con altos estándares de calidad, el uso de tecnología de punta y recursos amigables con el medio ambiente para el desarrollo de la operación, el mejoramiento del entorno y que cumple a cabalidad con el plan estratégico de seguridad vial.

2.4.4 Organigrama

Representación gráfica de la estructura administrativa de Inversiones Tracto Express Ltda., en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes oficinas.

Figura 1. Organigrama Inversiones Tracto Express Ltda.

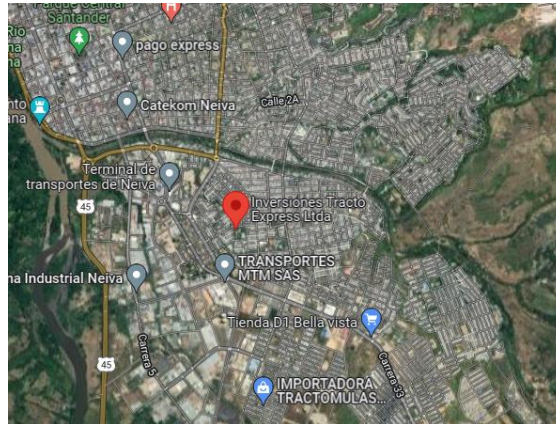


Fuente: Propia.

2.4.5 Localización geográfica

La empresa Inversiones Tracto Express Ltda se encuentra ubicada en la Calle 12 Sur #15-26 del municipio de Neiva, departamento Huila.

Figura 2. Ubicación Inversiones Tracto Express Ltda.



Fuente: Google Maps.

2.4.6 Logo

El logo de Inversiones Tracto Express Ltda. es un isologo, ya que contiene una imagen y una palabra que representan marca. Por lo tanto, la imagen y el texto no se pueden separar.

Figura 3. Logotipo de Inversiones Tracto Express Ltda.



Fuente: Wikipedia.

2.4.7 Política de Control y Seguimiento para la Seguridad Vial

INVERSIONES TRACTO EXPRESS LTDA, en su compromiso con la mejora continua, cumplimiento de los requisitos legales aplicables y el control de los posibles riesgos que se

puedan generar de la prestación de los servicios de transporte de carga por carretera, y con el fin de cuidar la integridad de nuestro recurso humano, implementando actividades enfocadas a prevenir la fatiga en conductores, conservando los bienes materiales y económicos de nuestros clientes, de la empresa, comunidad y demás partes interesadas, determinó las siguientes normas:

- Todo el personal debe reportar oportunamente los accidentes o incidentes que le sucedan en ejecución de sus labores.
- Todos los conductores de equipos deben usar el cinturón de seguridad dentro de los vehículos y los elementos de protección personal.
- Ningún trabajador debe hacer uso de teléfonos celulares cuando desarrolle actividades de conducción y operaciones en general.
- Todo conductor de equipo debe apagar el vehículo en las estaciones de servicio durante el suministro de combustible.
- Los conductores por ningún motivo deben exceder los límites de velocidad establecidos por el ministerio de transporte y los establecidos por el cliente.
- Los conductores deben cumplir con las regulaciones, normas de tránsito y transporte, especificaciones técnicas y otra que suscriba la organización.
- No viajar con personal ajeno a la operación dentro de los vehículos.
- Todo conductor debe realizar inspecciones pre-operacionales al vehículo asignado, reportar las fallas detectadas y velar por el mantenimiento de este.
- Todo conductor debe velar por el cuidado del vehículo y la carga.
- Los conductores deben mantener disponible y en buenas condiciones el equipo de Carretera, Kit de Contingencias, Equipo de protección contra caídas, herramientas, documentos propios y los del vehículo.
- Mantener la cortesía y respeto por otros conductores y usuarios de la vía.
- El tiempo máximo de conducción por día máximo de 10 horas, los horarios de movilización y turnos de trabajo están sujetos a la operación garantizando prevención de fatiga, conforme lo estipule el Código Sustantivo del Trabajo.

Esta política es de obligatorio cumplimiento para conductores, propios, subcontratistas, afiliados y particulares.

El incumplimiento de estas políticas se sanciona según lo estipulado en el Código Sustantivo de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo de INVERSIONES TRACTO EXPRESS LTDA.

2.4.8 Política de Gestión Integrada

INVERSIONES TRACTO EXPRESS LTDA, es una empresa Colombiana de Transporte Terrestre Automotor con radio de acción nacional, comprometida con la satisfacción de las expectativas actuales y futuras, la consulta, participación de las partes interesadas, la identificación, eliminación de los peligros, evaluación, valoración y reducción de los riesgos determinando los respectivos controles, promoviendo la calidad de vida laboral, la conservación de la salud, la promoción de la higiene y preservación de la integridad física de los trabajadores de acuerdo a las actividades que se realizan, mediante la minimización y prevención de acoso laboral, incidentes e impactos socio-ambientales, lesiones personales y enfermedades Laborales, evitando daño a la propiedad, planta y equipos, tanto propios como de proveedores, contratistas y subcontratistas, fomentando la responsabilidad social con sus clientes y demás partes interesadas, al igual que protegiendo el medio ambiente, la prevenir la contaminación mediante la prevención y control de los impactos significativos, en todos los centros de trabajo.

Todas las actividades de la empresa están basadas en unas premisas claras de confianza, respeto y seriedad, garantizando los recursos humanos y financieros necesarios para mantener altos estándares y el mejoramiento continuo del sistema de gestión integrado, con el firme propósito de cumplir con los requisitos legales y de otra índole.

2.5 Matriz Análisis Teórico

Véase anexo 1.

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Método de Investigación

El método de investigación será inductivo ya que se formularán generalizaciones a partir de casos particulares, según lo recolectado en la medición del clima laboral de Inversiones Tracto Express Ltda.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación será de carácter mixto puesto que se recolectarán y el analizarán datos cuantitativos (numérico) y cualitativos (cualidad), así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del clima laboral de Inversiones Tracto Express Ltda.

3.3 Alcance de investigación

El alcance investigativo será descriptivo ya que se describirá el objeto de estudio, especificando las características del fenómeno sometido al análisis, en este caso el clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda. Es decir, únicamente se medirá o recogerá información sobre los conceptos o las variables estudiadas.

3.4 Diseño de investigación

El diseño investigativo será no experimental-transversal debido a que ninguna variable se manipulará o controlará y se recolectarán los datos en un solo momento en Inversiones Tracto Express Ltda.

3.5 Población

La población de Inversiones Tracto Express Ltda. con la que se trabajará para la investigación es de tipo finita y hace referencia a los colaboradores administrativos que corresponde a 48 personas.

3.6 Muestra

La muestra será de 29 colaboradores los cuales serán escogidos de manera aleatoria simple para la aplicación del instrumento Medición del Clima Organizacional en Inversiones Tracto Express Ltda.

Para ello se utilizó la siguiente formula:

Figura 4. Fórmula muestra finita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Fuente: QuestionPro

Donde: N= 48; Z= 1.96; e= 0.05; p= 0.95; q= 0.05

$$\frac{((48)(1.96^2)(0.05)(0.95))}{((0.05^2)(48 - 1) + (1.96^2)(0.05)(0.95))} = 29.19849588$$

3.7 Técnicas de Investigación

La técnica que se utilizará para la medición del Clima Organizacional en Inversiones Tracto Express Ltda. será un cuestionario/encuesta, el cual consistirá en un conjunto de preguntas abiertas y cerradas respecto a las 25 variables a evaluar con el propósito de obtener una visión más amplia sobre el tema.

3.7.1 Instrumento

El instrumento por aplicar es de Hernán Álvarez denominado “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, el cual ha sido actualizado, complementado y adaptado por Solarte y Zapata (Solarte, 2009). Este permitirá recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante. La escala empleada para una correcta medición será de 0 a 10, donde 10, será lo ideal para cada dimensión y el resto de los números indicará que se debe mejorar.

Se pretende aplicar el instrumento a 29 colaboradores administrativos de acuerdo con la muestra encontrada para población finita de la empresa Inversiones Tracto Express Ltda de la ciudad de Neiva.

3.7.1.1 Perfil general de evaluación

El instrumento evaluará 3 dimensiones generales: Cultural, social y económico; las cuales se componen de 25 factores en total, como se aprecia en la tabla...para encontrar el promedio de promedios, es decir, la suma de los 25 promedios obtenidos por cada uno de los factores, dividido por 25, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en la siguiente valoración:

Tabla 1. Perfil general de evaluación del instrumento.

DIMENSIÓN	FACTORES	MEDIA	MODA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Cultural	Liderazgo			
	Toma de decisiones			
	Trabajo gratificante			

	Desarrollo personal			
	Relaciones interpersonales			
	Libertad de expresión			
	Reconocimiento			
	Normas y reglamentos			
	Identidad e imagen de la organización			
	Celebración y ceremonias			
	Grupos informales y uso del tiempo libre			
	Valores			
	Subcultura			
Social	Proyecto formal de empresa o proyecto institucional			
	Estructura organizacional			
	Participación			
	Holismo y sinergia			
	Calidad del servicio al cliente interno			
	Solución de conflictos			
	Evaluación del desempeño			
	Comunicación y retroalimentación			
Selección e inducción				
Económico	Instalaciones y elementos de trabajo			
	Estabilidad laboral			
	Salario			
Promedio General				

Fuente: García y Solarte

Cabe aclarar que, aunque se realiza una medición cuantitativa, el análisis del clima organizacional al final será cualitativo, en otras palabras, la evaluación cuantitativa sirve como un punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

Tabla 2. Clasificación de calificaciones.

Calificación Numérica	Calificación Cualitativa
10	Excelente
8,0-9,9	Muy bueno
6,0-7,9	Bueno
4,0-5,9	Regular
2,0-3,9	Malo
0-1,9	Pésimo

Fuente: Propia.

La calificación bueno, muy bueno y excelente corresponden al grado de fortaleza de la dimensión y/o factor evaluado y las calificaciones regular, malo y pésimo corresponden al grado de debilidad del mismo.

3.7.1.2 Factores para medir el clima organizacional

- **Liderazgo:** cualidad distintiva de aquellos que asumen la responsabilidad de estar al frente de un equipo de trabajo, esto significa gestionarlo y encausar su esfuerzo hacia propósitos o metas establecidas (Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea, 2014).
- **Toma de decisiones:** es un proceso que se inicia con la identificación de un problema y que para solventarlo de forma adecuada, se estudian las diversas alternativas y se toma – a través de una decisión- la más idónea. Más adelante, se analizará si se ha alcanzado o no el objetivo perseguido (Tempotel, 2019).
- **Trabajo gratificante:** trabajo realizado con un alto significado y/o valor para cierta comunidad. Las personas que sienten que su trabajo tiene un impacto importante en su entorno, encuentran sentimiento de logro, algo que sin duda es deseable en cualquier ocupación (Morcillo, 2015).
- **Desarrollo personal:** es un proceso en el cual el individuo se centra en descubrir determinados aspectos para llevarlos a la práctica y mejorar su salud, virtudes, talentos y capacidades. El objetivo es vivir de forma equilibrada y que haya consonancia entre cuerpo y mente (Peiró, 2021).
- **Relaciones interpersonales:** son aquellas que se establecen y sostienen con otras personas en procura de satisfacer las necesidades; intercambiar sentimientos, conocimientos y experiencias entre los individuo en un momento particular; contando con pilares tan fundamentales como la motivación a la interacción, la comunicación efectiva y, por supuesto, el respeto como “piedra angular” de toda interacción humana (Hoz, 2016).
- **Libertad de expresión:** comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas, ya sea oralmente, por escrito, o a través de las nuevas tecnologías

de la información, el cual no puede estar sujeto a censura previa sino a responsabilidades ulteriores expresamente fijadas por la ley (Amnistía Internacional, 2022).

- **Reconocimiento:** es la gratitud que expresa una empresa a sus colaboradores por su desempeño. El objetivo de los programas de reconocimiento laboral es reforzar comportamientos, prácticas o actividades que resulten en un mejor rendimiento y resultados organizacionales positivos (Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM, 2021).
- **Normas y reglamentos:** documento interno de la empresa que contiene las normas que gobiernan la relación entre el empleador y los trabajadores, en las que se incluyen las conductas que son sancionables, lo mismo que las sanciones a imponer y el procedimiento para imponerlas (Gerencie.com, 2022).
- **Identidad e imagen de la organización:** es lo que permite a una marca ser reconocida por el público, dicha identidad está conformada por el nombre y la imagen de la empresa. Cada imagen es elaborada de acuerdo a la idea de la empresa, sus principales valores y el sector al cual se dedica (Conexión ESAN, 2016).
- **Celebración y ceremonias:** son celebraciones de los valores y suposiciones básicas de una organización. Ellas celebran la realización de los héroes y la derrota de las amenazas de la cultura organizacional. Parte fundamental para ayudar a mejorar el desempeño laboral, las relaciones entre empresa y trabajador (Armenta, Castillo, & Rodríguez, 2011).
- **Grupos informales y uso del tiempo libre:** el primero son asociaciones espontáneas que emergen al interior de las organizaciones, en torno a objetivos e intereses comunes de las personas, y que no están expresados desde la configuración de una estructura formal. El segundo, es el periodo de tiempo disponible para una persona para realizar actividades de carácter voluntario, cuya realización reportan una satisfacción y que no están relacionadas con obligaciones laborales y/o formativas (WTW Update, 2020).
- **Valores:** son aquellas características que definen a una empresa y que sirven como eje para su crecimiento. Estos valores empresariales influyen en el público objetivo (Kyocera Document Solutions España S.A., 2021).
- **Subcultura:** Las subculturas organizacionales son grupos más pequeños que componen una organización. Estos grupos comparten creencias o normas como característica

común, y cada tipo de subcultura se alinea con los valores de la cultura dominante de la organización en diversos grados (Ineed, 2022).

- **Proyecto formal de empresa o proyecto institucional:** tipo de proyecto clasificado por contenido o propósito. Los proyectos empresariales están destinados a lograr objetivos empresariales definidos y se alinean con la estrategia empresarial de una empresa (wrike, 2022).
- **Estructura organizacional:** sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización (González, 2019).
- **Participación:** proceso de adquisición de los siguientes derechos: a participar en los beneficios, en la toma de decisiones relevantes para la empresa y en la propiedad de la misma (Melián, 2011).
- **Holismo y sinergia:** enfatiza la importancia del todo considerado en su globalidad, lo que es mayor que la suma de las partes y sus interacciones (propiedad de sinergia), y brinda gran importancia a la interdependencia de éstas y a sus variadas interrelaciones (Wikipedia, 2022).
- **Calidad del servicio al cliente interno:** La satisfacción del cliente interno consiste en medir qué tan contento se encuentra tu personal dentro del equipo de trabajo. Particularmente, se analizan las percepciones e impresiones del servicio interno, como la comunicación, productividad y capacidad de respuesta (QuestionPro, 2022).
- **Solución de conflictos:** es un reto que pone a prueba a las organizaciones en función de la asertividad y cooperación para llegar a acuerdos. Estos deben asimilarse por todos los equipos para mejorar la productividad y clima laboral (Moreno, 2020).
- **Evaluación del desempeño:** es uno de los aspectos fundamentales de la gestión de una organización, que implica medir la calidad y eficiencia con la que se ejecutan las actividades propias de los colaboradores (Jaime, 2022).
- **Comunicación y retroalimentación:** La comunicación empresarial se define como la manera de interactuar hablada o escrita que se realiza entre la gente que forma la empresa y se clasifica en: comunicación interna y comunicación externa de la organización Se conoce como retroalimentación a aquella información que ayuda a los empleados a

entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa (Conexión ESAN, 2017).

- **Selección e inducción:** tiene por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente. Para ello debe haber una confluencia entre el perfil del puesto y las competencias y habilidades de la persona a seleccionar (Asociación Empresarial para el Desarrollo, 2015) .
- **Instalaciones y elementos de trabajo:** los equipos de trabajo se emplean en todos los procesos productivos. Se definen como cualquier máquina, aparato, instrumento o instalación utilizado en el trabajo (SatirNet Safety, 2014).
- **Estabilidad laboral:** consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales, incluso contra la voluntad del patrono, si no existe una causa relevante que justifique el despido (Alcaldía de Bogotá, 2013) .
- **Salario:** Es toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, como la alimentación, habitación o vestuario suministrada al trabajador o a su familia, salvo que las partes hayan pactado por escrito que dichos beneficios no constituyen salario (Universidad ICESI, 2012).

3.7.2 Aplicación del instrumento

3.7.2.1 Entrevistador

Deberá presentarse e indicar al entrevistado que se trata de una investigación académica y que los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos suministrados permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad.

3.7.2.2 Entrevistado

Encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda. Deberá expresar cuál es su concepto

tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la empresa. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

3.7.2.3 Procedimiento

El formulario 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. En cada factor se encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales se solicita contestar de la manera más objetiva posible:

- La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en Inversiones Tracto Express Ltda. y el 10 su manifestación ideal o deseable, se deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.
- En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si se considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, tendrá que indicarlas en el espacio reservado para el efecto.
- En la tercera pregunta se deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en Inversiones Tracto Express Ltda.

3.8 Validez de la investigación

Como lo afirma Solarte (2009), este instrumento facilita en gran manera la construcción de un perfil diagnóstico sobre el estado actual del clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda. mediante el promedio de cada uno de los resultados de los factores. Adicional, se destacan varias características del modelo como:

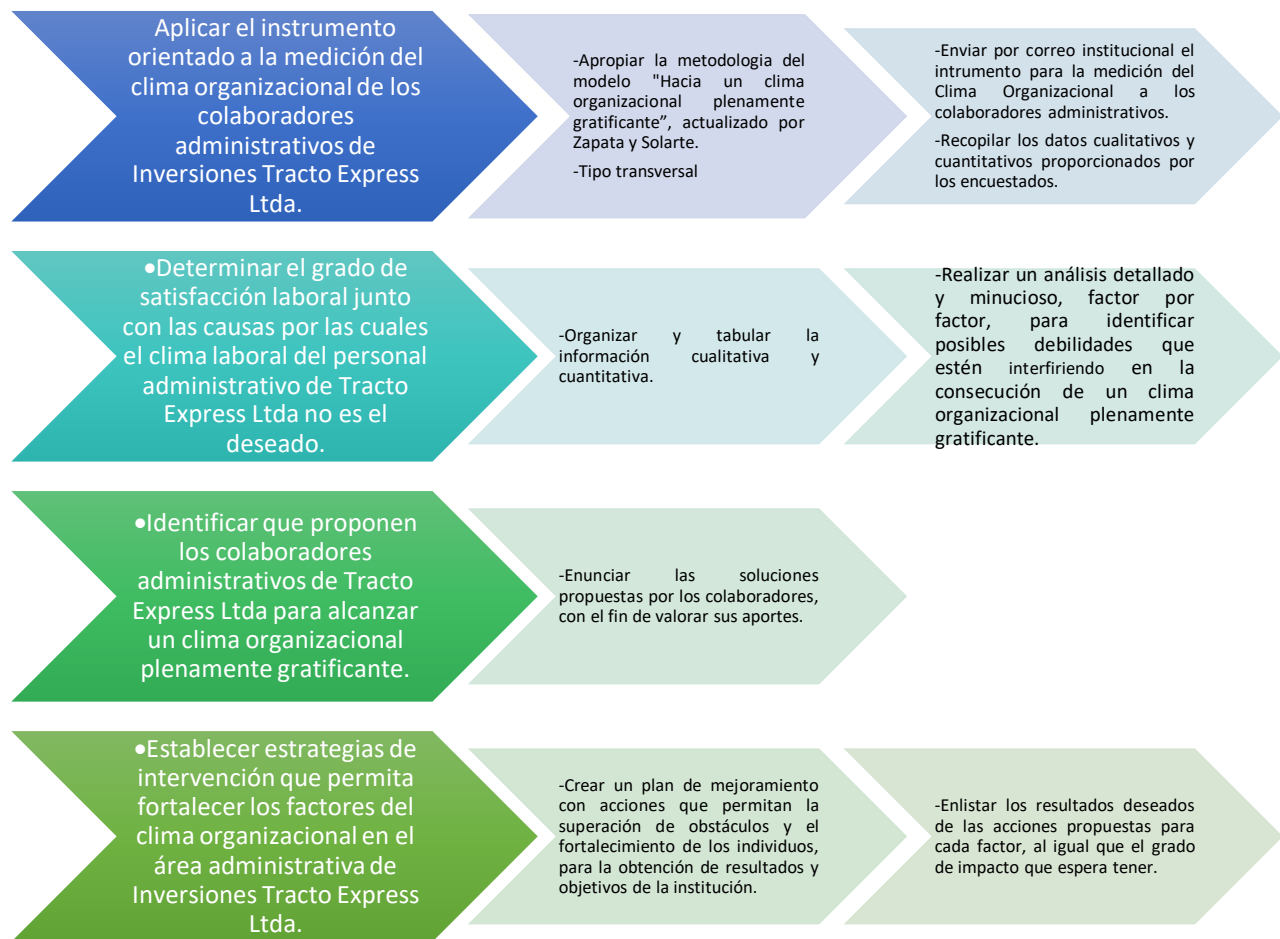
- El hecho de concebir el clima organizacional en forma integral o totalizante.
- La adaptabilidad del modelo a las circunstancias propias de cada organización

- La cantidad y, en especial, la calidad de la información que es posible obtener mediante el instrumento utilizado.

En general, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

3.9 Metodología para alcanzar cada objetivo específico

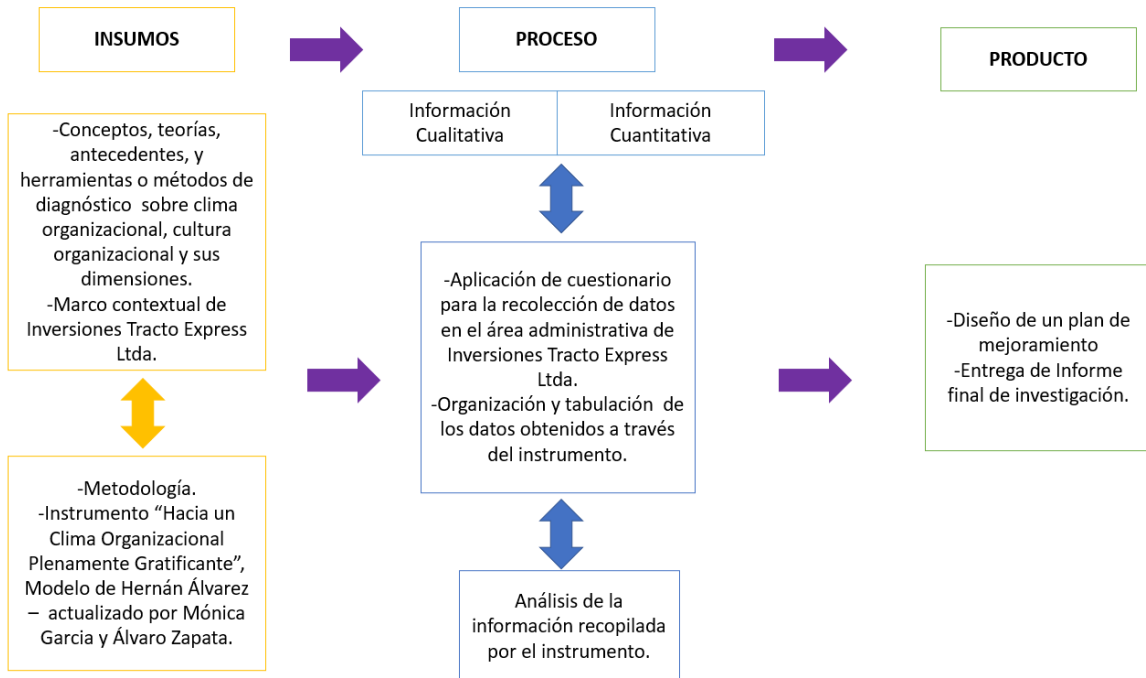
Figura 5. Metodología por objetivos específicos.



Fuente: Propia.

3.10 Esquema general del proceso de la investigación.

Figura 6. Esquema proceso de investigación general.



Fuente: Propia.

3.11 Cronograma de actividades

En la siguiente tabla se evidencian todas las actividades necesarias para el diagnóstico del clima organizacional en Inversiones Tracto Express Ltda, donde las casillas de color verde corresponden a las realizadas según al cronograma.

Tabla 3. Cronograma de actividades

Fases	Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
Fase 0.	Analizar el área de trabajo para identificar problemática u oportunidad de mejora.	P	P	P													
		E	E	E													
Fase 1.	Apropiar el tema y la metodología para la medición del clima organizacional en la empresa. Entrega primer avance de anteproyecto. Aplicar el instrumento orientado a la medición del clima organizacional del personal administrativo de Inversiones Tracto Express Ltda.				P	P	P	P	P								
					E	E	E	E	E								
Fase 2.	Tabulación e Interpretación de los Resultados. Diseñar de estrategias de intervención para la mejora del clima organizacional en Inversiones Tracto Express Ltda .									P	P	P					
										E	E	E				P	P
Fase 3.	Redactar y entrega proyecto final.				P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
					E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Fuente: Propia

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS

Recolectados los datos por medio del instrumento de medición del clima laboral de Inversiones Tracto Express, se procede a tabular e interpretar los resultados. Véase en el anexo 2.

4.1 Caracterización de muestra encuestada:

En las gráficas que se muestran a continuación, se presenta la cantidad de colaboradores administrativos encuestados según su sexo, edad, nivel educativo, nivel de cargo y área de trabajo, con el fin de tener una visión general de las características de los mismos:

4.1.1 Sexo

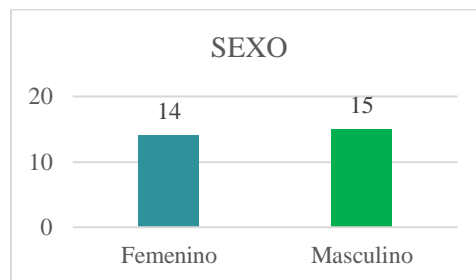
En cuanto a sexo se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 4. Tabulación de datos por sexo.

DISTRIBUCIÓN POR SEXO		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
Femenino	14	48,28
Masculino	15	51,72
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 7. Diagrama de barras Sexo.



Fuente: Propia

Como se observa en la tabla 4, el 48,28% de los encuestados son de sexo femenino y el 51,72% masculino. Presentando frecuencias de 14 y 15 respectivamente.

4.1.2 Edad

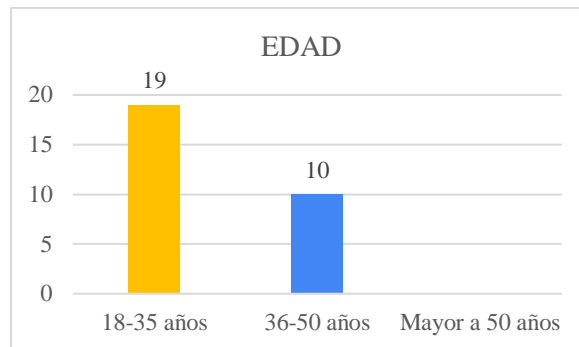
En relación a edad se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 5. Tabulación de datos por edad.

DISTRIBUCIÓN POR EDAD		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
18-35 años	19	65,52
36-50 años	10	34,48
Mayor a 50 años	0	0,00
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 8. Diagrama de barras Edad.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 5, con una frecuencia de 19 equivalente al 65,52% de los 29 encuestados se encuentran entre 18-35 años, y el 34,48% entre los 36-50 años, es decir 10 colaboradores. De esta manera, no existen colaboradores administrativos mayores de 50 años.

4.1.3 Nivel educativo

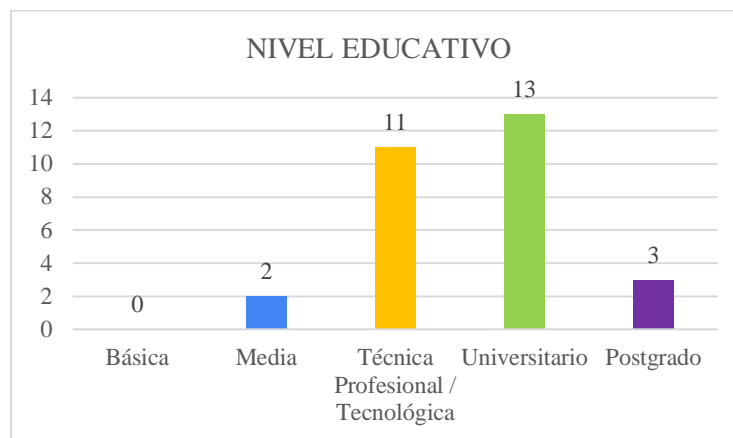
En cuanto a nivel educativo se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 6. Tabulación de datos nivel educativo.

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EDUCATIVO		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
Básica	0	0,00
Media	2	6,90
Técnica Profesional / Tecnológica	11	37,93
Universitario	13	44,83
Postgrado	3	10,34
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 9. Diagrama de barras nivel educativo.



Fuente: Propia

De los 29 encuestados, el 44,83% tiene un nivel educativo universitario, el 37,93% técnica profesional/tecnológica, teniendo estas dos las mayores frecuencias que son 13 y 11, mientras en último lugar, se ubican postgrado y educación media con un 10,43% y 6.90 respectivamente. El nivel de estudio básico no presenta ninguna frecuencia.

4.1.4 Nivel de cargo

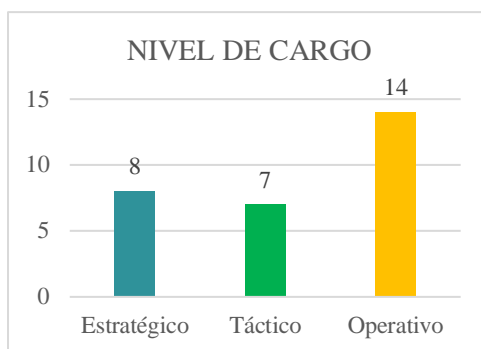
En relación a nivel del cargo encontraron los siguientes resultados:

Tabla 7. Tabulación de datos nivel de cargo.

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE CARGO		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
Estratégico	8	27,59
Táctico	7	24,14
Operativo	14	48,28
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 10. Diagrama de barras nivel de cargo.



Fuente: Propia

El nivel de cargo con mayor frecuencia es el operativo con 14 colaboradores, es decir un 48,28%, en segundo lugar, se encuentra el estratégico con un 27,59% y una frecuencia de 8, por último, el táctico con 24,14% y una frecuencia de 7.

4.1.5 Área de trabajo

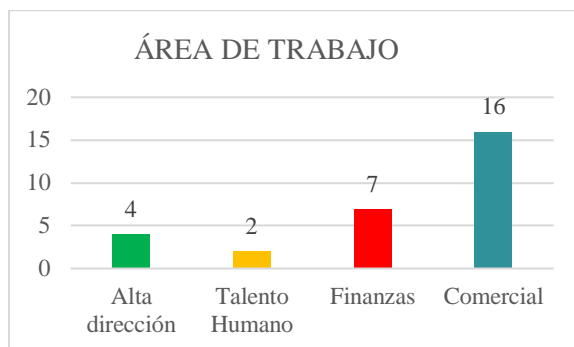
En cuanto a el área de trabajo se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 8. Tabulación de datos área de trabajo.

DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DE TRABAJO		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
Alta dirección	4	13,79
Talento Humano	2	6,90
Finanzas	7	24,14
Comercial	16	55,17
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 11. Diagrama de barras área de trabajo.



Fuente: Propia

Como se observa en la tabla 8, el 55,17% equivalente a una frecuencia de 16 pertenece a el área comercial, el 24,14% equivalente a una frecuencia de 7 hacen parte del área de finanzas, el 13,79% referente a una frecuencia de 4 colaboradores concierne a el área de alta dirección y el 6,90% hace referencia a el área de Talento humano con una frecuencia de 2.

4.2 Perfil general de los factores del clima organizacional

Como se ha dicho anteriormente, el clima organizacional es el conjunto de cualidades y/o atributos, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta, de acuerdo con García y Zapata (2007). Por ello, con el fin de obtener esta información, respecto a los 25 factores evaluados, se procedió a determinar el promedio para cada una de ellas y así encontrar el valor general de la calificación del clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda. para ubicarlo en la escala de 0 a 10.

En concordancia se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 9. Tabulación de datos generales de los factores del clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda.

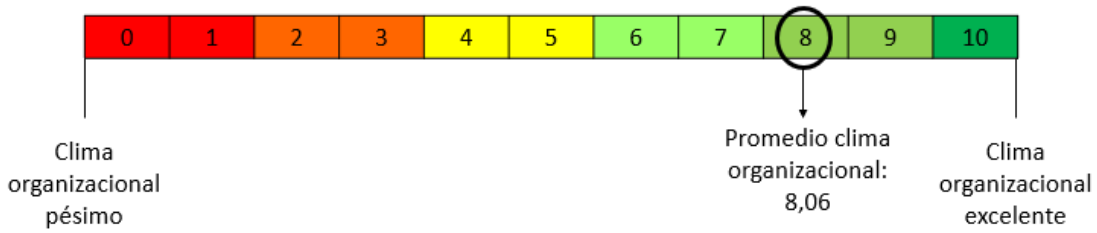
ITEMS	FACTORES	MEDIA	MODA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Proyecto institucional	7,97	10	2,85
2	Estructura organizacional	8,28	10	2,64
3	Participación	7,97	10	3,30
4	Instalaciones y elementos de trabajo	7,97	10	2,72
5	Holismo y sinergia	7,62	10	3,20
6	Liderazgo	9,21	10	1,66
7	Toma de decisiones	8,31	10	2,19
8	Trabajo gratificante	8,34	10	2,54
9	Desarrollo personal	7,97	10	2,38
10	Relaciones interpersonales	7,21	10	3,08
11	Calidad del servicio al cliente interno	8,10	10	2,41
12	Solución de conflictos de intereses	7,21	10	3,53
13	Libertad de expresión	7,97	10	3,25
14	Estabilidad laboral	9,03	10	1,61
15	Reconocimiento	7,86	10	2,05
16	Salario	6,79	10	3,28
17	Normas y reglamentos	8,17	10	2,25
18	Evaluación de desempeño	7,93	10	2,31
19	Comunicación y retroalimentación	7,97	10	2,58
20	Selección e inducción	7,97	10	2,77
21	Identidad e imagen de la organización	8,90	10	1,76
22	Celebración y ceremonias	8,55	10	2,18
23	Grupos informales y uso del tiempo libre	7,79	10	3,28
24	Valores	8,52	10	2,26
25	Subcultura	8,00	10	2,71
Promedio General		8,06	10	2,59

Fuente: Propia

En la tabla 9 se observa que el promedio general de las medias de los 25 factores es de 8,06 valoración que corresponde a una calificación cualitativa de “Muy Bueno”, sin embargo, es evidente que Inversiones Tracto Express debe fortalecer sus debilidades y/o falencias para ofrecer un clima gratificante de 10. Por otro lado, se presenta un común denominador dentro de los 25 factores y es que presentan una moda del valor de 10 en la escala, además la desviación estándar mínima que se obtuvo fue de 1,61 y mayor 3,53; el promedio general de esta es 2,59.

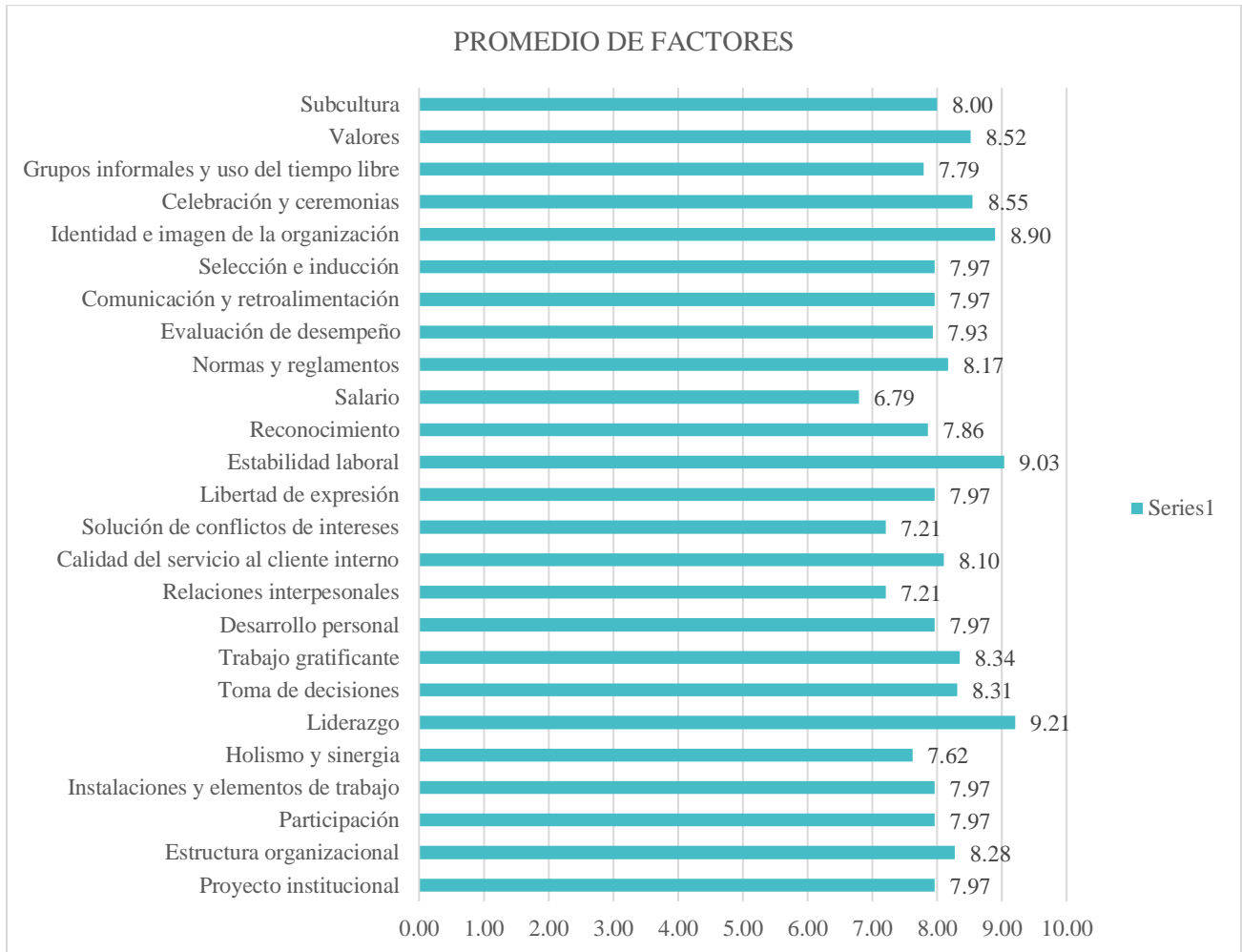
A continuación, en la figura 12 se presenta la ubicación del promedio general del clima organizacional de Inversiones Tracto Express Ltda en la escala de 0 a 10.

Figura 12. Escala clima organizacional.



Fuente: Propia

Figura 13. Diagrama de barras factores generales del clima organización de Inversiones Tracto Express Ltda.



Fuente: Propia

De acuerdo con la figura 13, se aprecia que los factores con menor promedio se encuentra en una calificación cualitativa de “Bueno” y ellos fueron: salario con un puntaje de 6,76, relaciones personales y solución de conflictos con un promedio de 7,21, holismo y sinergia con

7,62, grupos informales y uso del tiempo libre 7,79, reconocimiento con 7,86, evaluación de desempeño con 7,93; mientras los factores participación, instalaciones y elementos de trabajo, desarrollo personal, proyecto institucional, libertad de expresión, comunicación y retroalimentación, selección e inducción poseen un puntaje de 7,97.

Dentro de la calificación “Muy bueno” se encuentran los factores de subcultura con 8,00 de promedio, calidad el servicio al cliente interno con 8,10, normas y reglamentos con 8,17, estructura organizacional con 8,28, toma de decisiones con 8,31, trabajo gratificante con 8,34, valores con 8,52, celebración y ceremonias con 8,55 y por último identidad de la organización con 8,90. Resaltando que dentro de esta categoría y en general los factores con mejor promedio fueron estabilidad laboral con 9,03 y liderazgo con 9,21.

En resumen, se rescata que Inversiones Tracto Express presenta sus factores en una escala cualitativa de “Bueno y Muy bueno”, no obstante, se debe seguir trabajando en pro de un clima totalmente gratificante, en otras palabras, en un clima excelente.

4.3 Clima organizacional por factores

Seguidamente se presenta un análisis específico de cada factor con el fin de identificar el grado de satisfacción de los colaboradores con cada uno, luego se expone las causas que impiden que los factores se manifiesten de forma correcta y deseable, junto con las posibles soluciones que plantean los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express.

4.3.1 Proyecto institucional

El primer factor considera si los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express Ltda. tienen conocimiento sobre la visión, misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Inversiones Tracto Express.

4.3.1.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

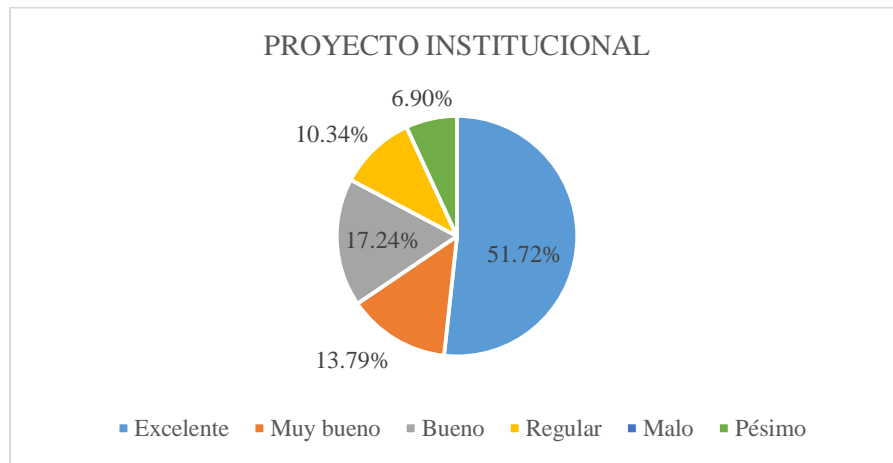
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 10. Datos evaluación factor 1.

PROYECTO INSTITUCIONAL		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	15
8,0-9,9	Muy bueno	4
6,0-7,9	Bueno	5
4,0-5,9	Regular	3
2,0-3,9	Malo	0
0-1,9	Pésimo	2
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 14. Diagrama circular evaluación factor 1.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 14, el 51,72% es decir, 15 personas poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque conocen las directrices estratégicas de Inversiones Tracto Express Ltda., luego el 17,24% con una frecuencia de 5 se ubica en “Bueno”, mientras que “Muy bueno” tiene 13,79% con 4 de frecuencia y en último lugar se encuentra pésimo con una frecuencia de 2 y un 6,90%.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 11. Promedio aritmético factor 1.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Proyecto institucional	7,97	2,85

Fuente: Propia

La media de calificación del factor proyecto institucional es de 7,97 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar intermedia de 2,85 en comparación con la de los demás factores aun cuando estos en general son bajos, por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.1.2 Causas

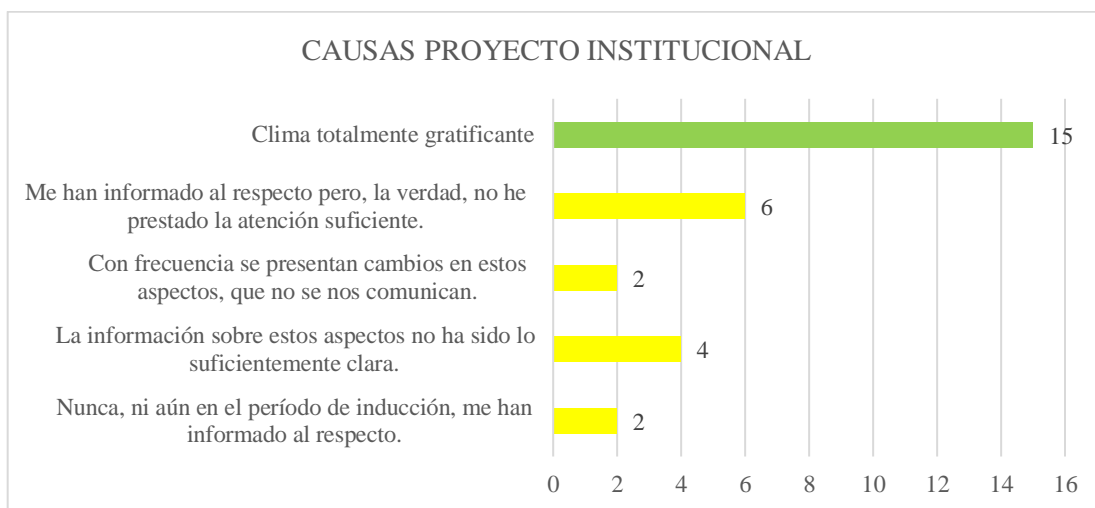
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 1 se encontró lo siguiente:

Tabla 12. Causas factor 1.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto	2	6,90
La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	4	13,79
Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	2	6,90
Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	6	20,69
Clima totalmente gratificante.	15	51,72
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 15. Diagrama de barras causas factor 1.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 12, la causa con mayor frecuencia es “Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado atención” con un 20,69%, en segundo lugar esta “La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara” con el 13,79% es decir una frecuencia de 4 y en empate se encuentran las causas “Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto” y “Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90.

4.3.1.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 13 Soluciones propuestas factor 1.

SOLUCIONES
Enfatizar más en la divulgación en espacios como la inducción, reinducción y/o actividades o reuniones con colaboradores, recalcándolo continuamente para no desenfocar en los objetivos de la empresa.
Mejorar el tiempo de inducción a los nuevos integrantes de la empresa.
Capacitación general por el cambio de personal.
Por parte del empleado mayor interés.
Dejar más visible en carteleras y recordar a diario.

Fuente: Propia

4.3.2 Estructura organizacional

En el segundo factor se evalúa si realmente la estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de Inversiones Tracto Express Ltda.

4.3.2.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

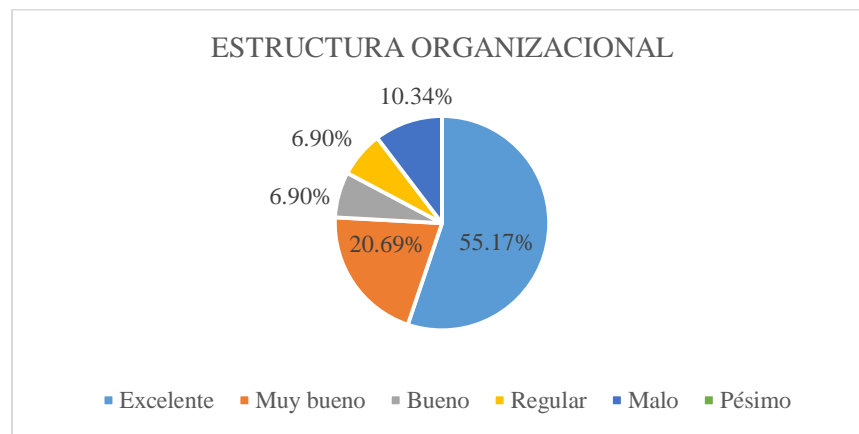
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 14. Datos evaluación factor 2.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	16
8,0-9,9	Muy bueno	6
6,0-7,9	Bueno	2
4,0-5,9	Regular	2
2,0-3,9	Malo	3
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 16. Diagrama circular evaluación factor 2.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 16, el 55,17% es decir, 16 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque la estructura organizacional permite la integración de individuos/grupos y la agilización de procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias, luego con 20,69% y una frecuencia de 6 se ubica la categoría “Muy Bueno”, mientras que “Bueno” y “Regular” tienen 6,90% con 2 de frecuencia, siendo estos dos anteriores superados por el grado de satisfacción “Malo” con un 10,34% y una frecuencia de 3.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 15. Promedio aritmético factor 2.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Estructura Organizacional	8,28	2,64

Fuente: Propia

La media de calificación del factor estructura organizacional es de 8,28 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 2,64 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.2.2 Causas

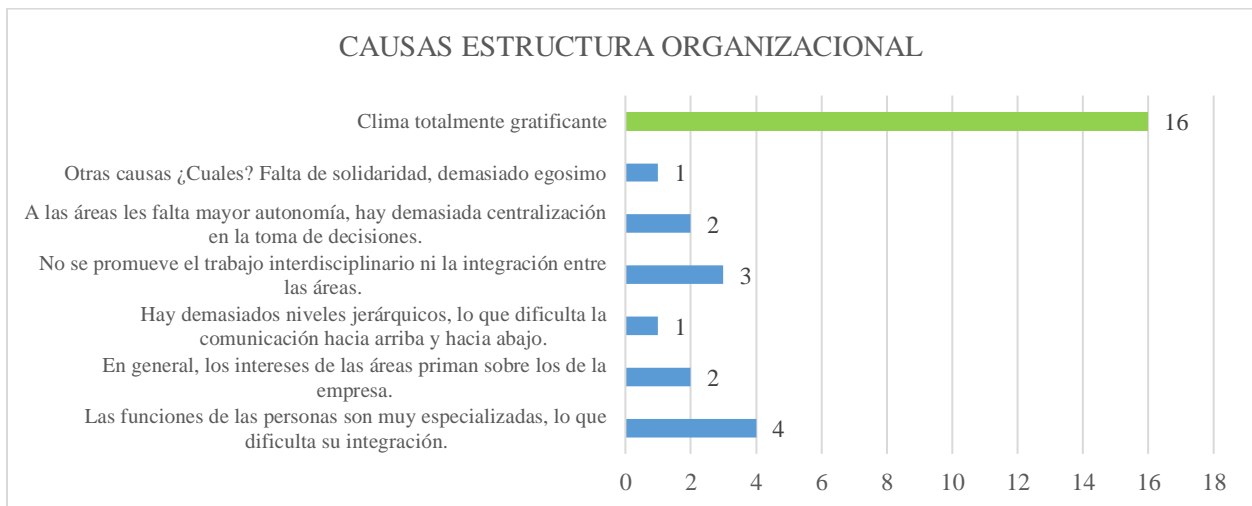
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 2 se encontró lo siguiente:

Tabla 16. Causas factor 2.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	4	13,79
En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.	2	6,90
Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	1	3,45
No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	3	10,34
A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	2	6,90
Otras causas ¿Cuáles? Falta de solidaridad, demasiado egoísmo	1	3,45
Clima totalmente gratificante	16	55,17
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 17. Diagrama de barras causas factor 2.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 16, la causa con mayor frecuencia es “Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración” con un 13,79% y frecuencia de 4, en segundo lugar, está “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas” con el 10,34% es decir una frecuencia de 3. Por otra parte, en empate se encuentran las causas “A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones” y “En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90, así como también las causas “Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo” y “Otras causas ¿Cuáles? Falta de solidaridad, demasiado egoísmo” con una frecuencia de 1 y un 3,45%.

4.3.2.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 17. Soluciones propuestas factor 2.

SOLUCIONES
Generar un ambiente laboral más ameno para obtener mejores relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa en pro de mejores resultados.
Mejorar la distribución de funciones.
Promover más integración.
Capacitaciones y actividades que no sean solo laborales un compartir en el día del trabajo.
Se recomienda permitir un poco más la realización de tareas.

Fuente: Propia

4.3.3 Participación

En el tercer factor se indaga todo lo relacionado directamente con el trabajo, es decir, si el colaborador tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

4.3.3.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

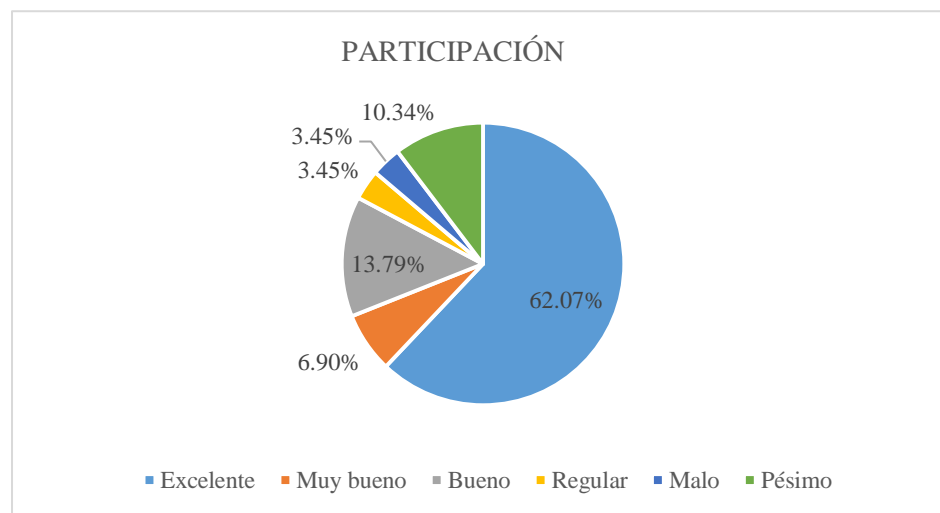
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 18. Datos evaluación factor 3.

PARTICIPACIÓN		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	18
8,0-9,9	Muy bueno	2
6,0-7,9	Bueno	4
4,0-5,9	Regular	1
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	3
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 18. Diagrama circular evaluación factor 3.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 18, el 62,07% es decir, 18 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque el colaborador tiene la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, luego en segundo lugar se ubica “Bueno” con un 13,79% y una frecuencia de 4, seguidamente “Pésimo” con 10,34% y 3 de frecuencia, “Muy Bueno” con 6,90% y 2 de frecuencia, mientras que “Regular” y “Malo” con frecuencia de 1 tienen un 3,45%.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 19. Promedio factor 3.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Participación	7,97	3,30

Fuente: Propia

La media de calificación del factor participación es de 7,97 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar un poco alta de 3,30 en comparación con la de los demás factores aun cuando estos en general son bajos, por ende, los datos tienden a estar un poco dispersos del promedio.

4.3.3.2 Causas

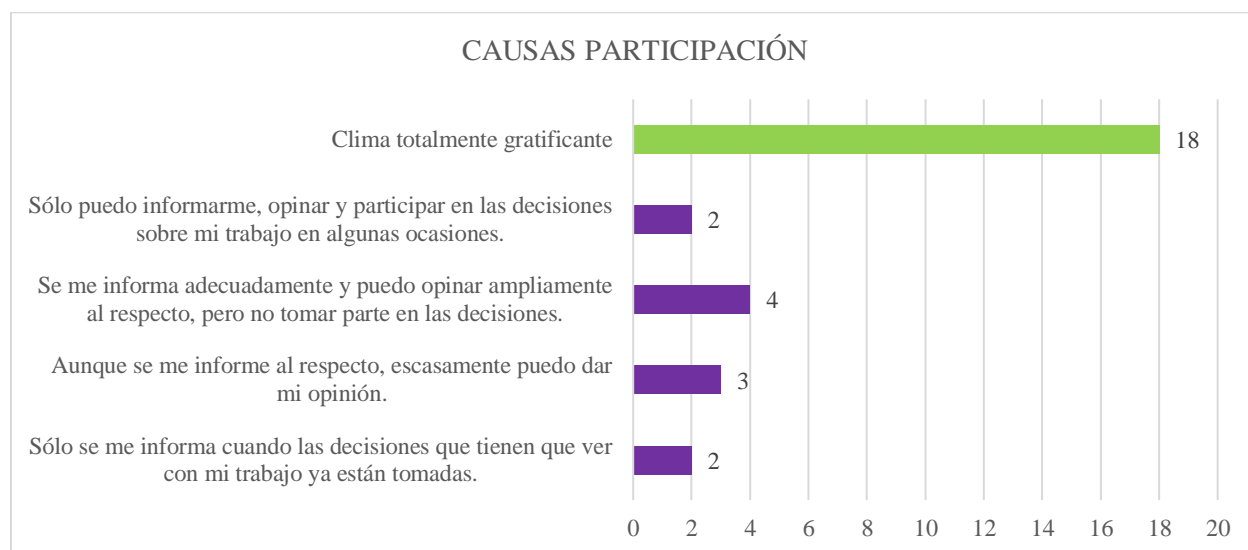
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 3 se encontró lo siguiente:

Tabla 20. Causas factor 3.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	2	6,90
Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	3	10,34
Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	4	13,79
Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	2	6,90
Clima totalmente gratificante.	18	62,07
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 19. Diagrama de barras causas factor 3.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 20, la causa con mayor frecuencia es “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones” con un 13,79% y frecuencia de 4, en segundo lugar, esta “Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión” con el 10,34% es decir, una frecuencia de 3. Por otra parte, en empate se encuentran las causas “Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas” y “Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90.

4.3.3.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 21. Soluciones propuestas factor 3.

SOLUCIONES
Manejo adecuado de la información y socialización.
Tener actualizada la información en los sistemas de información para evitar riesgos y retrasos tan pronto sean notificados o realizados dichos cambios.
Mayor inclusión entre los colaboradores y jefes.
Creación de un comité primario de participación.

Fuente: Propia

4.3.4 Instalaciones y elementos de trabajo

En el cuarto factor se indaga si las instalaciones y los elementos o ayudas que el colaborador utiliza diariamente al realizar sus labores le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo.

4.3.4.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

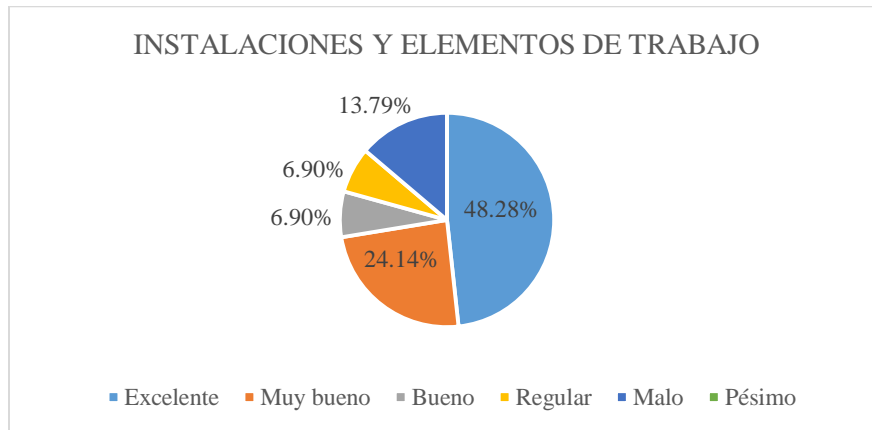
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 22. Datos evaluación factor 4.

INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	14
8,0-9,9	Muy bueno	7
6,0-7,9	Bueno	2
4,0-5,9	Regular	2
2,0-3,9	Malo	4
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 20. Diagrama circular evaluación factor 4.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 20, el 48,28, es decir 14, colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque el colaborador cuenta con

elementos de trabajo óptimos que le permiten laborar con comodidad, creatividad y productividad; seguidamente se encuentra “Muy bueno” con un 24,14% y una frecuencia de 7, “Malo” con 4 de frecuencia y un 13,79%, por último, “Bueno” y “Regular” con 2 de frecuencia y un 6,90%.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 23. Promedio aritmético factor 4.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Instalaciones y elementos de trabajo	7,97	2,72

Fuente: Propia

La media de calificación del factor instalaciones y elementos de trabajo es de 7,97 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar baja de 2,72 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.4.2 Causas

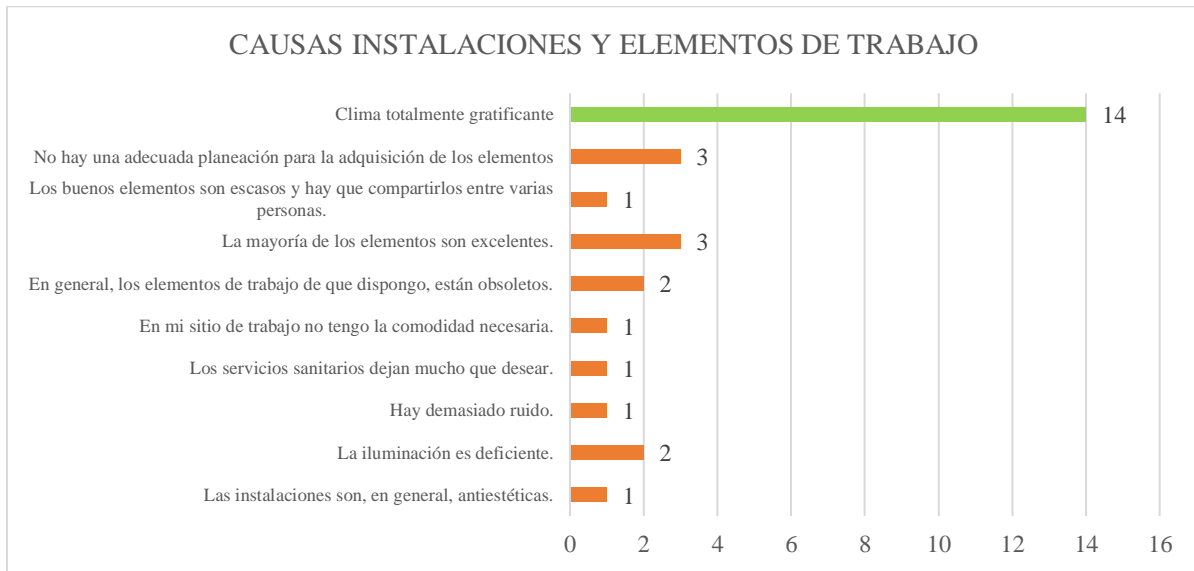
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 4 se encontró lo siguiente:

Tabla 24. Causas factor 4.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	1	3,45
La iluminación es deficiente.	2	6,90
Hay demasiado ruido.	1	3,45
Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	1	3,45
En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.	1	3,45
En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.	2	6,90
La mayoría de los elementos son regulares.	3	10,34
Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	1	3,45
No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	3	10,34
Clima totalmente gratificante.	14	48,28
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 21. Diagrama de barras causas factor 4.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 24, existen diversas causas que no están permitiendo obtener una satisfacción excelente para todo el personal en este factor, entre ellas se destacan: “No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos” y “La mayoría de los elementos son regulares”, con un 10,34% y una frecuencia de 3. En segundo lugar se encuentran “La iluminación es deficiente” y “En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos” con una frecuencia de 2 y un porcentaje de 6,90. Adicional, las causas como “Las instalaciones son, en general, antiestéticas”, “Hay demasiado ruido”, “Los servicios sanitarios dejan mucho que desear”, “En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria” y “Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas” con un 3,45% y una frecuencia de 1.

4.3.4.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 25. Soluciones propuestas factor 4.

SOLUCIONES
Mejorar presupuesto para elementos realmente necesarios y tomar mejores decisiones en la destinación de los mismos.
Mejor planeación.
Mejorar los elementos de trabajo y tratar de conseguir un lugar fijo donde se puede ubicar los empleados.
Tener un mantenimiento sanitario.
Cambio de software o solicitar al proveedor del mismo, actualizaciones optimas que ayuden a mejorar esta herramienta de trabajo.

Fuente: Propia

4.3.5 Holismo y sinergia

En el quinto factor se indaga si 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 Inversiones Tracto Express Ltda.

4.3.5.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

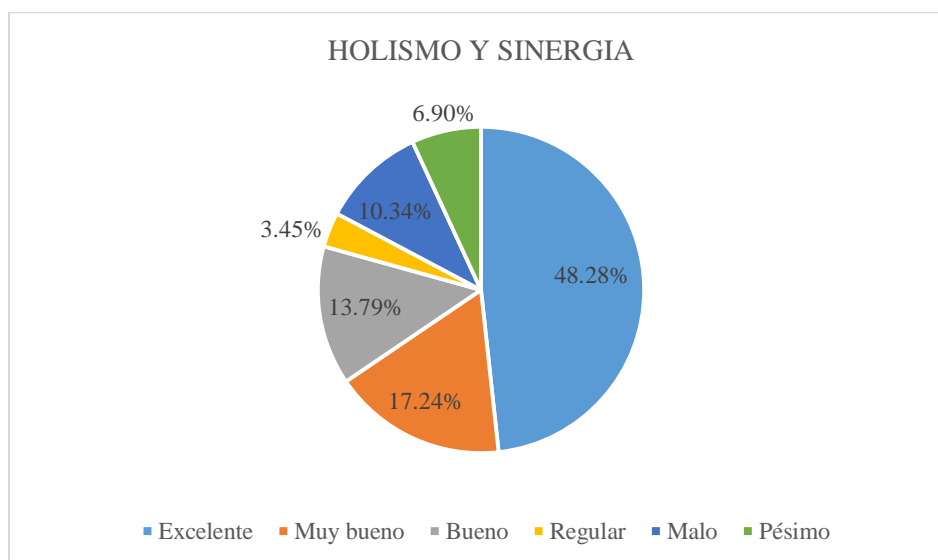
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 26. Datos evaluación factor 5.

HOLISMO Y SINERGIA		
NÚMERICAS	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	14
8,0-9,9	Muy bueno	5
6,0-7,9	Bueno	4
4,0-5,9	Regular	1
2,0-3,9	Malo	3
0-1,9	Pésimo	2
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 22. Diagrama circular evaluación factor 5.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 22, el 48,28% es decir, 14 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque existe una relación estrecha y amistosa entre las personas y el área de trabajo, luego el 17,24% con una frecuencia de 5 se ubica en “Muy Bueno”, mientras que 4 colaboradores ubicaron este factor en “Bueno” equivalente a 13,79%. Por otra parte, la calificación “Malo” presenta 10,34% con una frecuencia de 3, “Pésimo” con frecuencia de 2 equivalente a 6,90% y “Regular” un 3,45% referente a 1 de frecuencia.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 27. Promedio aritmético factor 5.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Holismo y sinergia	7,62	3,20

Fuente: Propia

La media de calificación del factor holismo y sinergia es de 7,62 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar un poco alta de 3,30 en comparación con la de los demás factores aun cuando estos en general son bajos, por ende, los datos tienden a estar un poco dispersos 3del promedio.

4.3.5.2 Causas

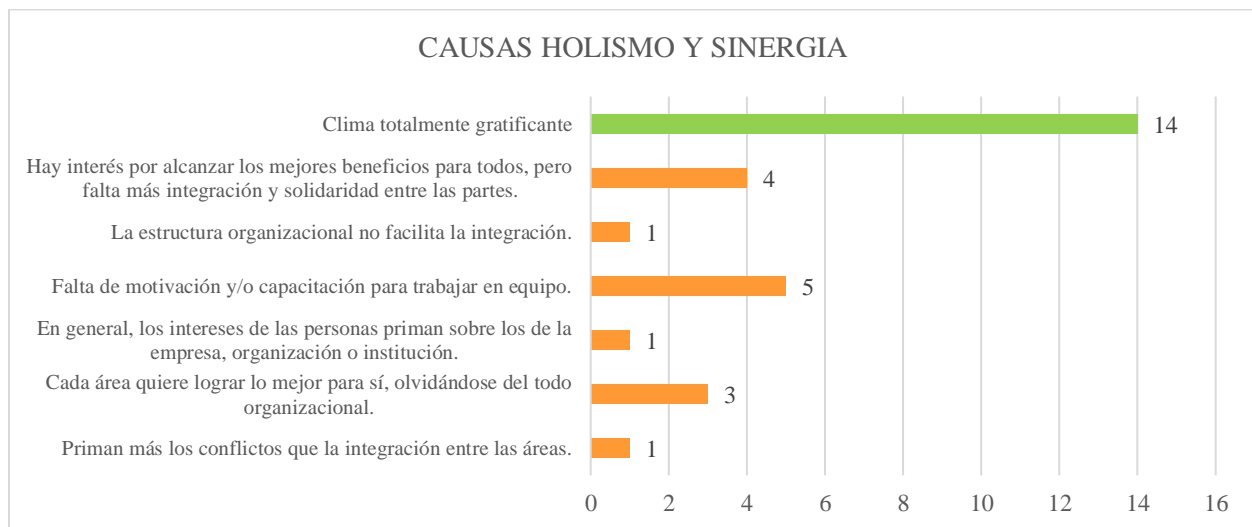
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 5 se encontró lo siguiente:

Tabla 28. Causas factor 5.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	1	3,45
Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	3	10,34
En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.	1	3,45
Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	5	17,24
La estructura organizacional no facilita la integración.	1	3,45
Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	4	13,79
Clima totalmente gratificante	14	48,28
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 23. Diagrama de barras causas factor 5.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 28, la causa con mayor frecuencia es “Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo” con un 17,24% y frecuencia de 5, en segundo lugar, está “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y

solidaridad entre las partes” con el 13,79% es decir, una frecuencia de 4 y, en tercer lugar, “Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional” obtiene un 10,34% con frecuencia de 3. Por último, en empate se encuentran las causas “Priman más los conflictos que la integración entre las áreas”, “En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa” y “La estructura organizacional no facilita la integración” con frecuencias de 1 y un porcentaje de 3,45.

4.3.5.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 29. Soluciones propuestas factor 5.

SOLUCIONES
Mejor manejo de liderazgo de talento humano.
Más charlas de trabajo en equipo.
Menos estrés, mayor compromiso y más comprensión entre los compañeros/personal de la empresa.
Generación de un sistema que permita, tener información en línea a para que sea consultada por todas las áreas de la empresa.
Buscar espacios de integración y la conformación de un comité para solucionar conflictos laborales entre los empleados.
Falta más actividad de trabajo en equipo.

Fuente: Propia

4.3.6 Liderazgo

En el sexto factor se indaga si el jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales.

4.3.6.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

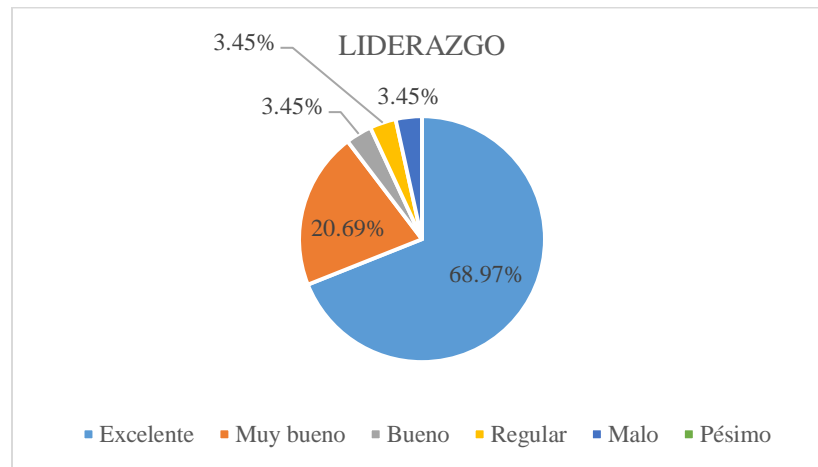
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 30. Datos evaluación factor 6.

LIDERAZGO		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	20
8,0-9,9	Muy bueno	6
6,0-7,9	Bueno	1
4,0-5,9	Regular	1
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 24. Diagrama circular evaluación factor 6.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 24, el 68,97% que equivalen a 20 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque el jefe inmediato es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, seguidamente 6 colaboradores que hacen referencia a el 20,69% ubica este factor en “Muy Bueno”, mientras que “Bueno”, “Regular” y “Malo” obtienen un 3% con 1 de frecuencia.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 31. Promedio aritmético factor 6.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Liderazgo	9,21	1,66

Fuente: Propia

La media de calificación del factor liderazgo es de 9,21 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 1,66 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.6.2 Causas

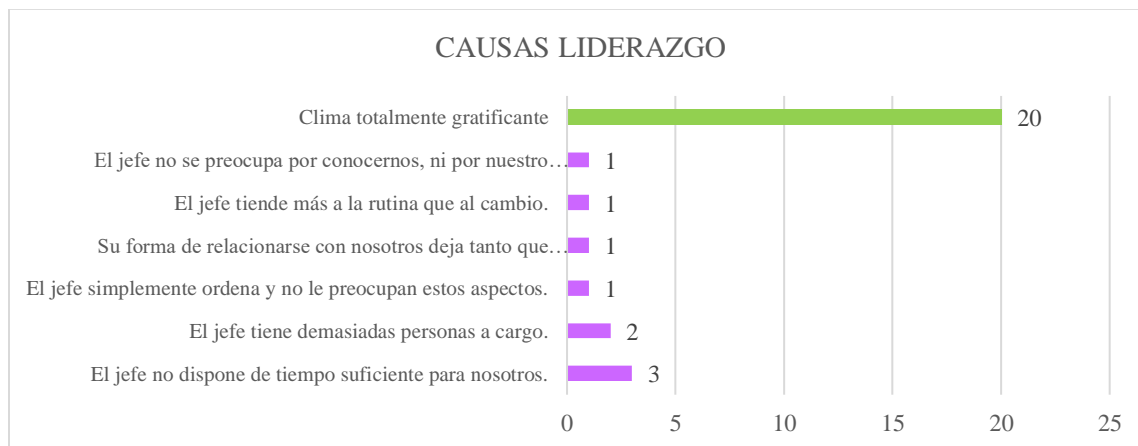
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 6 se encontró lo siguiente:

Tabla 32. Causas factor 6.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	3	10,34
El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	2	6,90
El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.	1	3,45
Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	1	3,45
El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	1	3,45
El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	1	3,45
Clima totalmente gratificante	20	68,97
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 25. Diagrama de barras causas factor 6.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 32, la causa con mayor frecuencia es “El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros” con un 10,34% y frecuencia de 3, en segundo lugar, esta “El

jefe tiene demasiadas personas a cargo” con el 6,90% es decir, una frecuencia de 2. Por otra parte, en empate se encuentran las causas “El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos”, “Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos”, “El jefe tiende más a la rutina que al cambio.” y “El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.” con frecuencias de 1 y un porcentaje de 3,45; en general se evidencian porcentajes muy bajos porque más de la mitad está satisfecho con este factor.

4.3.6.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 33. Soluciones propuestas factor 6.

SOLUCIONES
Más atención de los subalternos.
Promover las buenas relaciones y apoyo entre el grupo de trabajo de la zona.
Organizar un tiempo establecido para la revisión de novedades de los procesos de acuerdo a sus funciones.
Ser más persona.
Creación de espacios de integración y escucha de las opiniones de los trabajadores.
Más atención a la parte administrativa.

Fuente: Propia

4.3.7 Toma de decisiones

En el séptimo factor se indaga si los colaboradores y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales.

4.3.7.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

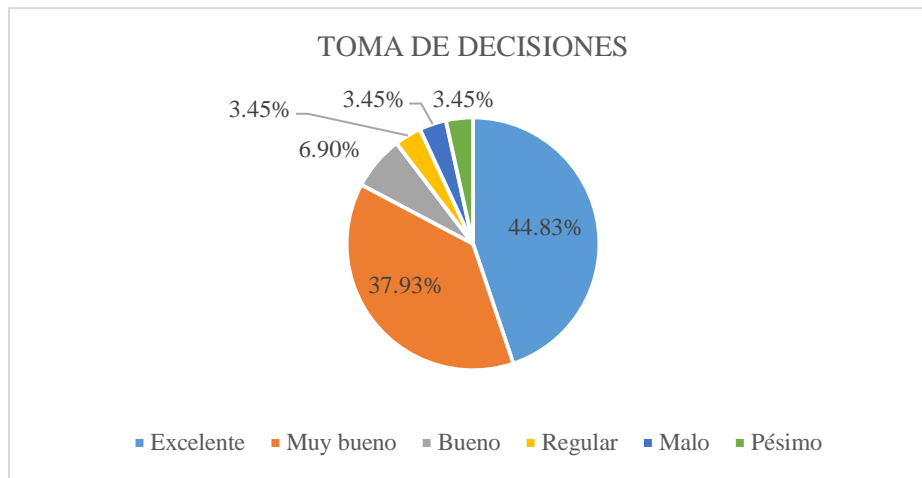
De los datos recolectados se obtuvo

Tabla 34. Datos evaluación factor 7.

TOMA DE DECISIONES		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	13
8,0-9,9	Muy bueno	11
6,0-7,9	Bueno	2
4,0-5,9	Regular	1
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	1
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 26. Diagrama circular evaluación factor 7.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 26, el 44,83% es decir, 13 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales, luego se ubica “Muy Bueno” con un 37,93% con una frecuencia de 11, de igual manera, con un 6,90% y frecuencia de 2 se ubica en tercer puesto el grado de satisfacción “Bueno”, mientras que “Regular”, “Malo” y “Pésimo” tienen 3,45% con 1 de frecuencia.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 35. Promedio aritmético factor 7.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Toma de decisiones	8,31	2,19

Fuente: Propia

La media de calificación del factor toma de decisiones es de 8,31 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 2,19 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.7.2 Causas

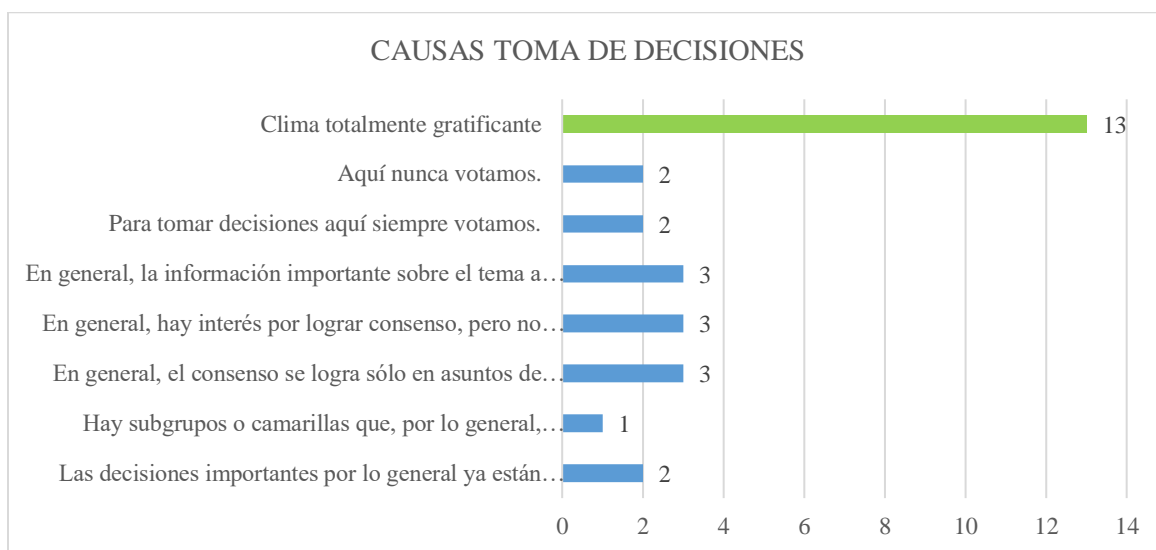
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 7 se encontró lo siguiente:

Tabla 36. Causas factor 7.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	2	6,90
Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	1	3,45
En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	3	10,34
En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	3	10,34
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.	3	10,34
Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	2	6,90
Aquí nunca votamos.	2	6,90
Clima totalmente gratificante	13	44,83
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 27. Diagrama de barras causas factor 7.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 36, existen tres causas con una misma frecuencia y un mismo porcentaje, ellas son: “En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia”, “En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo” y “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” con un 10,34% y una frecuencia de 3. Además, con frecuencia de 2 y un 6,90% se encuentran las causas “Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones”, “Para tomar decisiones aquí siempre votamos” y “Aquí nunca votamos.”; en último lugar está la causa “Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones” con un 3.45% y una frecuencia de 1.

4.3.7.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 37. Soluciones propuestas factor 7.

SOLUCIONES
Mas unión de empleados.
Mayor comunicación.
Ser más receptivos.

Fuente: Propia

4.3.8 Trabajo gratificante

En el octavo factor se indaga si el colaborador está ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad.

4.3.8.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

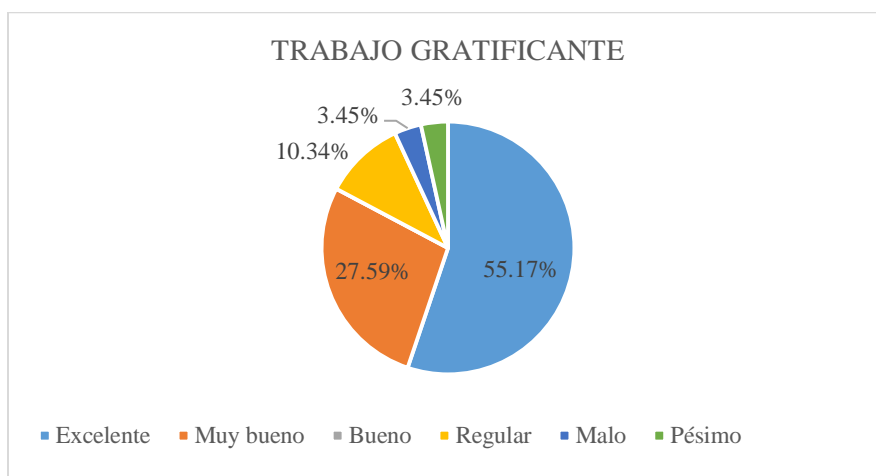
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 38. Datos evaluación factor 8.

TRABAJO GRATIFICANTE		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	16
8,0-9,9	Muy bueno	8
6,0-7,9	Bueno	0
4,0-5,9	Regular	3
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	1
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 28. Diagrama circular evaluación factor 8.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 28, el 55,17% es decir, 16 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente” frente a este factor, seguidamente el 28% con una frecuencia de 8 ubica este factor en “Muy Bueno”, mientras que las categorías de “Malo” y “Pésimo” tienen un 3,45% con 1 de frecuencia, siendo estos dos anteriores superados por el grado de satisfacción “Regular” con un 10,34% y una frecuencia de 3.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 39. Promedio aritmético factor 8.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Trabajo gratificante	8,34	2,54

Fuente: Propia

La media de calificación del factor trabajo gratificante es de 8,34 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 2,54, por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.8.2 Causas

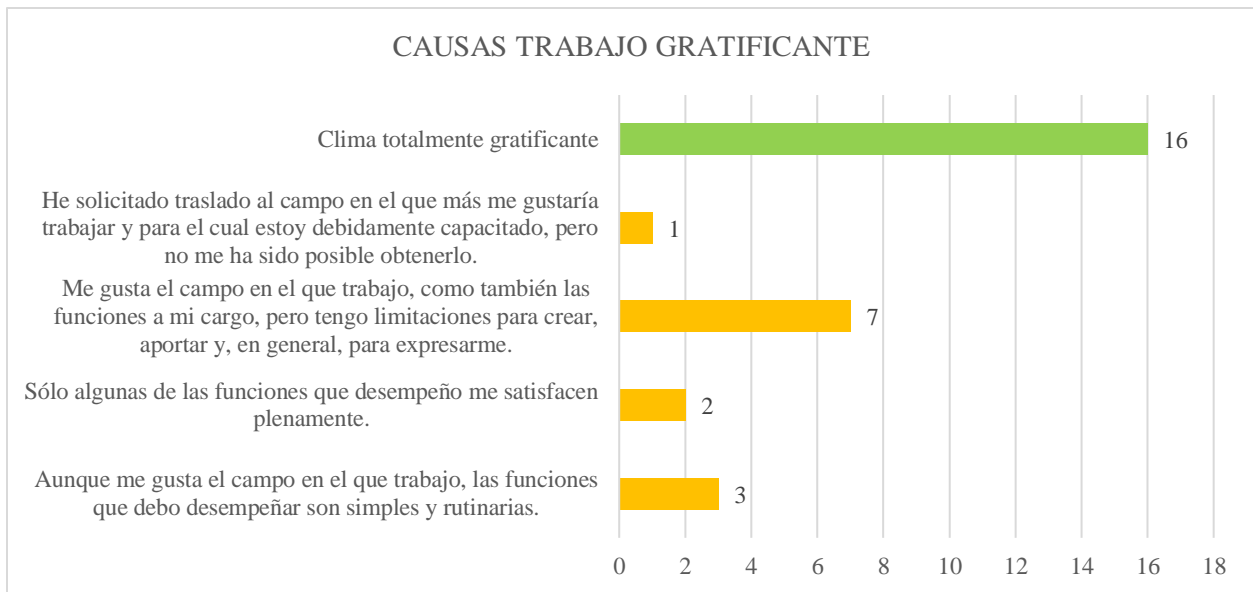
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 8 se encontró lo siguiente:

Tabla 40. Causas factor 8.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	3	10,34
Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	2	6,90
Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	7	24,14
He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	1	3,45
Clima totalmente gratificante	16	55,17
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 29. Diagrama de barras causas factor 8.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 40, la causa con mayor frecuencia es “Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme” con un 24,14% y frecuencia de 7, en segundo lugar, esta “Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias” con el 10,34% es decir, una frecuencia de 3; en últimos lugares están “Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente” y “He solicitado traslado al campo

en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo” con un 6,90% y 3,45% respectivamente.

4.3.8.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 41. Soluciones propuestas factor 8.

SOLUCIONES
Análisis de las hojas de vida.
Rotación de funciones, con el fin de abarcar otros temas que también se desempeñan en mi área y así aprender en el proceso y crecer profesional y laboralmente.
Generación de ideas para explotar más los conocimientos de los trabajadores.

Fuente: Propia

4.3.9 Desarrollo personal

En el noveno factor se indaga si la empresa estimula la formación personal y profesional, en forma permanente.

4.3.9.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

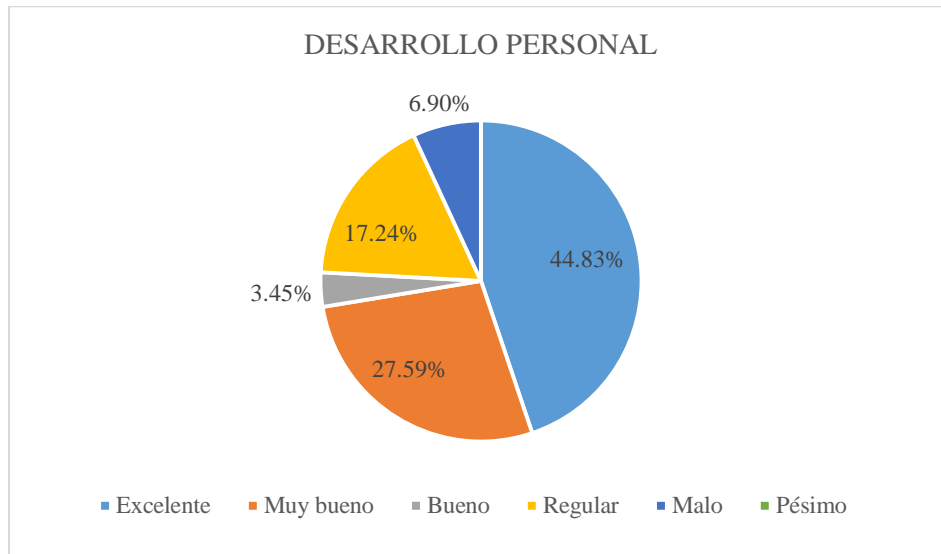
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 42. Datos evaluación factor 9.

DESARROLLO PERSONAL		
NÚMERICAS	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	13
8,0-9,9	Muy bueno	8
6,0-7,9	Bueno	1
4,0-5,9	Regular	5
2,0-3,9	Malo	2
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 30. Diagrama circular evaluación factor 9.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 30, el 44,83% es decir, 13 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, frente al factor de desarrollo personal, así mismo con un 27,59% y una frecuencia de 8 se ubica la calificación “Muy Bueno”, “Regular” con un 17,24% y una frecuencia de 5, mientras las de menor frecuencia fueron “Bueno” y “Malo” con 3,45% y 6,90% respectivamente.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 43. Promedio aritmético factor 9.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Desarrollo personal	7,97	2,38

Fuente: Propia

La media de calificación del factor desarrollo personal es de 7,97 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar baja de 2,38 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.9.2 Causas

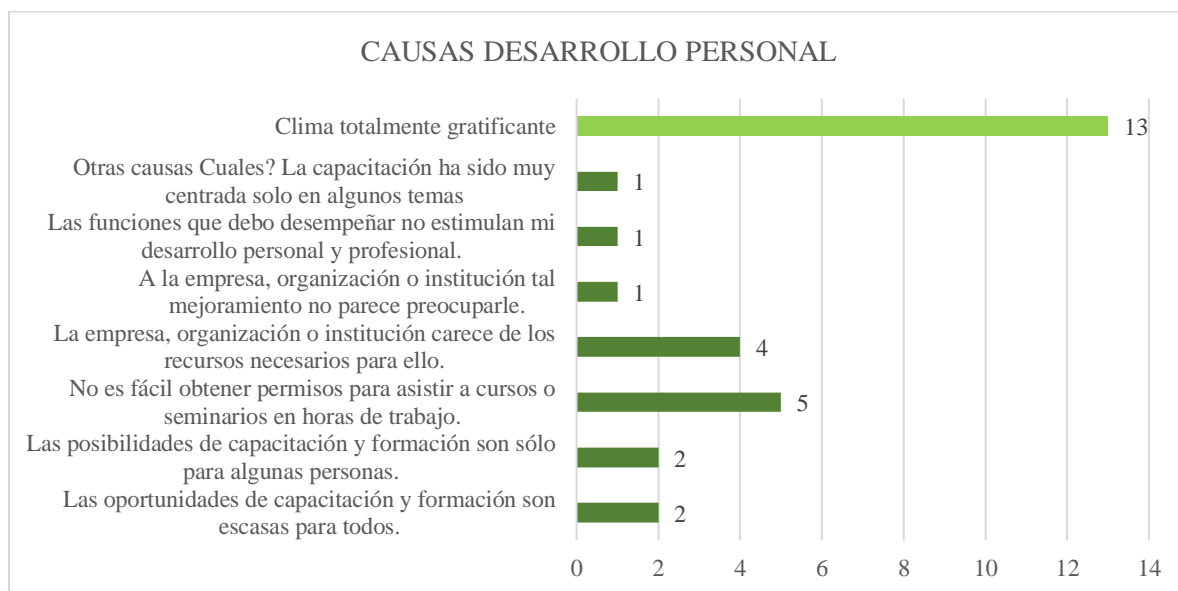
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 9 se encontró lo siguiente:

Tabla 44, Causas factor 9.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	2	6,90
Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	2	6,90
No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	5	17,24
La empresa carece de los recursos necesarios para ello.	4	13,79
A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.	1	3,45
Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	3,45
Otras causas ¿Cuáles? La capacitación ha sido muy centrada solo en algunos temas	1	3,45
Clima totalmente gratificante	13	44,83
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 31. Diagrama de barras causas factor 9.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 44, la causa con mayor frecuencia es “No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo” con un 17,24% y frecuencia de 5, en segundo lugar, está “La empresa, carece de los recursos necesarios para ello” con el 13,79% es decir, una frecuencia de 4. Por otra parte, en empate se encuentran las causas “Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos” y “Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90, y con ” con una frecuencia de 1 y un 3,45% se encuentran las causas: “A la empresa tal mejoramiento no parece preocuparle”, “Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional” y “Otras causas ¿Cuáles? La capacitación ha sido muy centrada solo en algunos temas.

4.3.9.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 45. Soluciones propuestas factor 9.

SOLUCIONES
Más planeación.
Se debería capacitar también en temas directamente relacionados con la actividad que se realice.
Tratar de liberar de excesos en las cargas laborales del inspector.
Capacitaciones recurrentes.
Creación de un programa de compensación de horas para sustituir las horas autorizadas para estudio.

Fuente: Propia

4.3.10 Relaciones interpersonales

En el décimo factor se indaga si las relaciones interpersonales que se dan en Inversiones Tracto Express Ltda. son realmente las mejores.

4.3.10.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

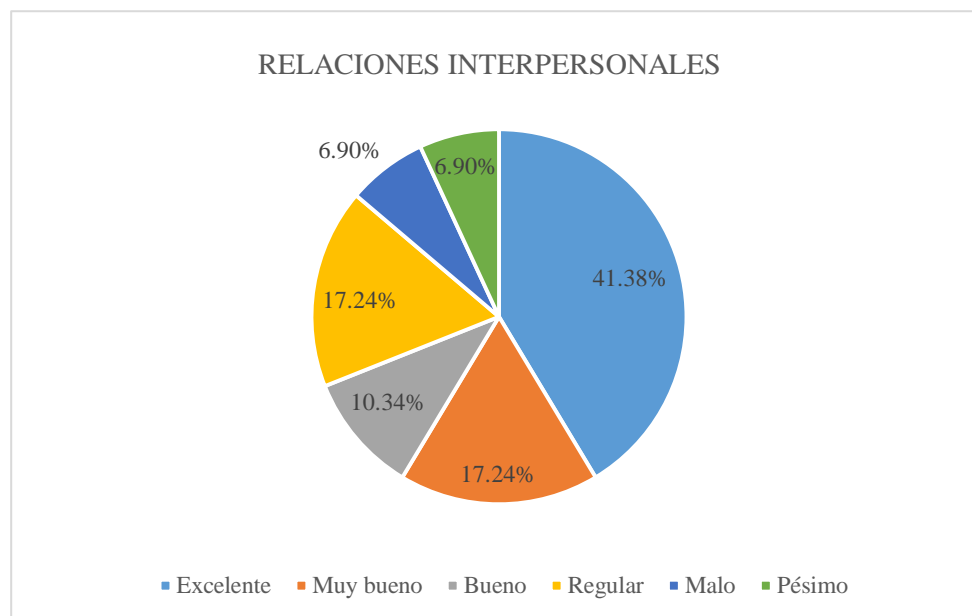
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 46. Datos evaluación factor 10.

RELACIONES INTERPERSONALES		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	12
8,0-9,9	Muy bueno	5
6,0-7,9	Bueno	3
4,0-5,9	Regular	5
2,0-3,9	Malo	2
0-1,9	Pésimo	2
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 32. Diagrama circular evaluación factor 10.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 32, el 41,38% equivalente a 12 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son las mejores, adicional, el 17,24% lo cataloga como “Muy bueno” y “Regular” con frecuencia de 5, mientras el 10,34% referente a 3 posiciona este

factor como “Bueno” y con los porcentajes más bajos se encuentran “Malo” y “Pésimo” con 6,90 y frecuencia de 2.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 47. Promedio aritmético factor 10.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Relaciones interpersonales	7,21	3,08

Fuente: Propia

La media de calificación del factor relaciones interpersonales es de 7,21 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar un poco alta de 3,08 en comparación con la de los demás factores aun cuando estos en general son bajos, por ende, los datos tienden a dispersarse un poco del promedio.

4.3.10.2 Causas

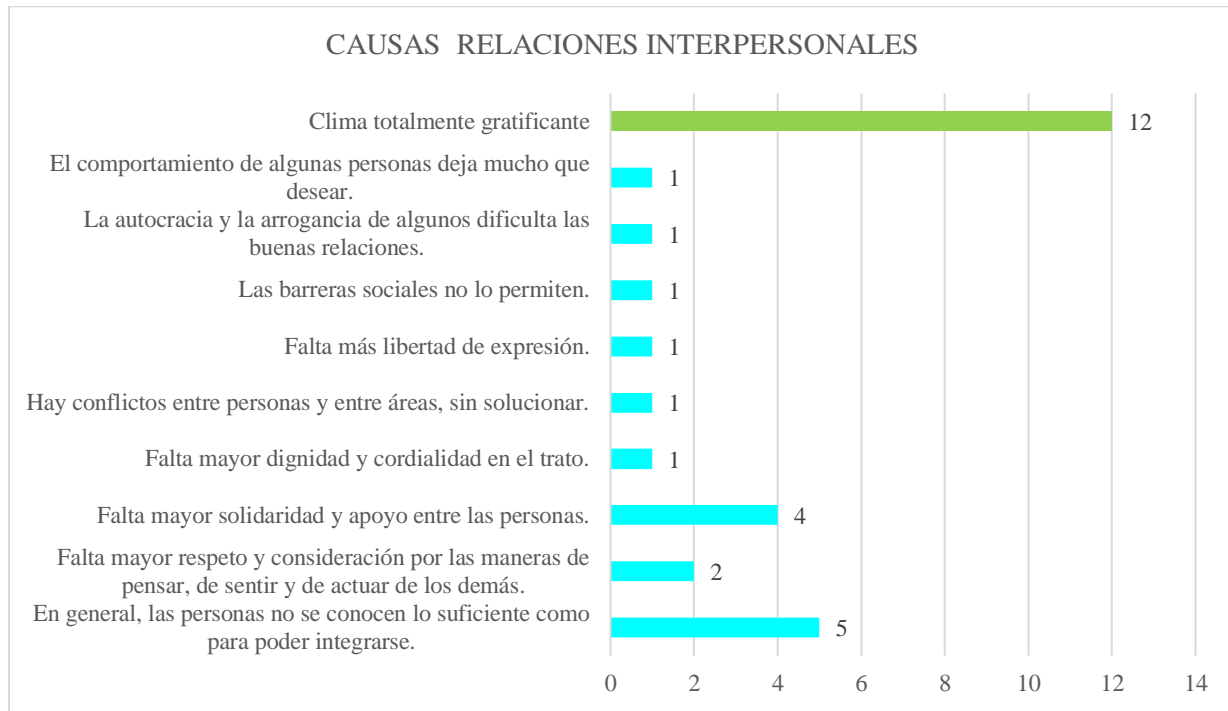
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 10 se encontró lo siguiente:

Tabla 48. Causas factor 10.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	5	17,24
Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	2	6,90
Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	4	13,79
Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	1	3,45
Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	1	3,45
Falta más libertad de expresión.	1	3,45
Las barreras sociales no lo permiten.	1	3,45
La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	1	3,45
El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	1	3,45
Clima totalmente gratificante	12	41,38
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 33. Diagrama de barras causas factor 10.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 48, la causa con mayor frecuencia es “En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse” con un 17,24% y frecuencia de 5, en segundo lugar, esta “Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas” con el 13,79% es decir, una frecuencia de 4 y con un 6,90% de frecuencia 2 se ubica “Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás”. Por otra parte, en empate se encuentran las causas: “Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato”, “Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar”, “Falta más libertad de expresión”, “Las barreras sociales no lo permiten”, “La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones” y “El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear” con una frecuencia de 1 y un 3,45%.

4.3.10.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 49. Soluciones propuestas factor 10.

SOLUCIONES
Más diálogo.
Integración de todos los empleados al menos una vez al año.
Espacios de integración para hablar de temas más personales que laborales.

Fuente: Propia

4.3.11 Calidad del servicio al cliente interno

En el undécimo factor se indaga si los trabajos que las personas reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que se necesita (n) y oportunos.

4.3.11.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

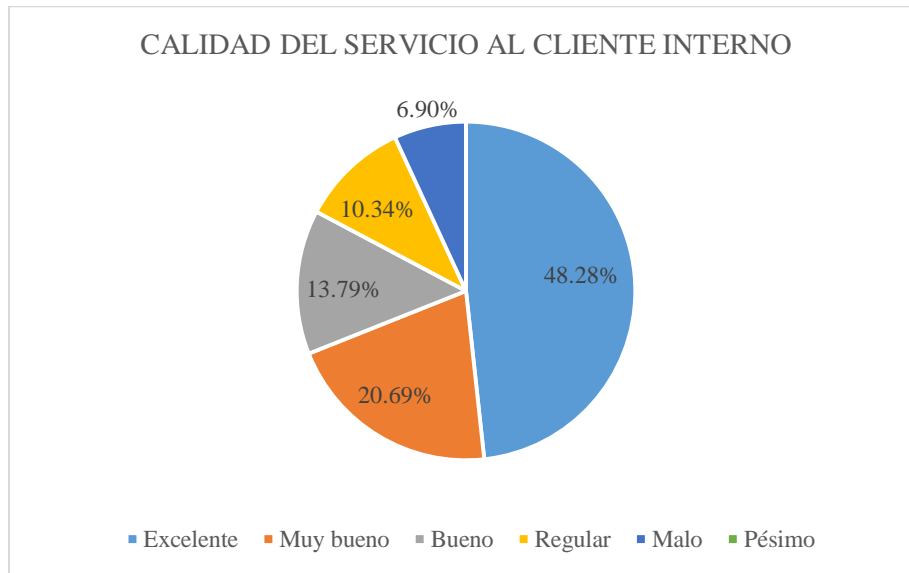
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 50. Datos evaluación factor 11.

CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	14
8,0-9,9	Muy bueno	6
6,0-7,9	Bueno	4
4,0-5,9	Regular	3
2,0-3,9	Malo	2
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 34. Diagrama circular evaluación factor 11.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 34, el 48,20% de los encuestados administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente” en cuanto a este factor, mientras el 20,69% con una frecuencia de 6 se ubica en “Muy Bueno”, el 13,79% en “Bueno” con frecuencia de 4, y en ultimo lugares, el 10,34% es decir, una frecuencia de 3 en “Regular” y el 6,90% en “Malo” con frecuencia de 2.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 51. Promedio aritmético factor 11.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Calidad del servicio al cliente interno	8,10	2,41

Fuente: Propia

La media de calificación del factor calidad del servicio al cliente interno es de 8,10 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 2,41 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.11.2 Causas

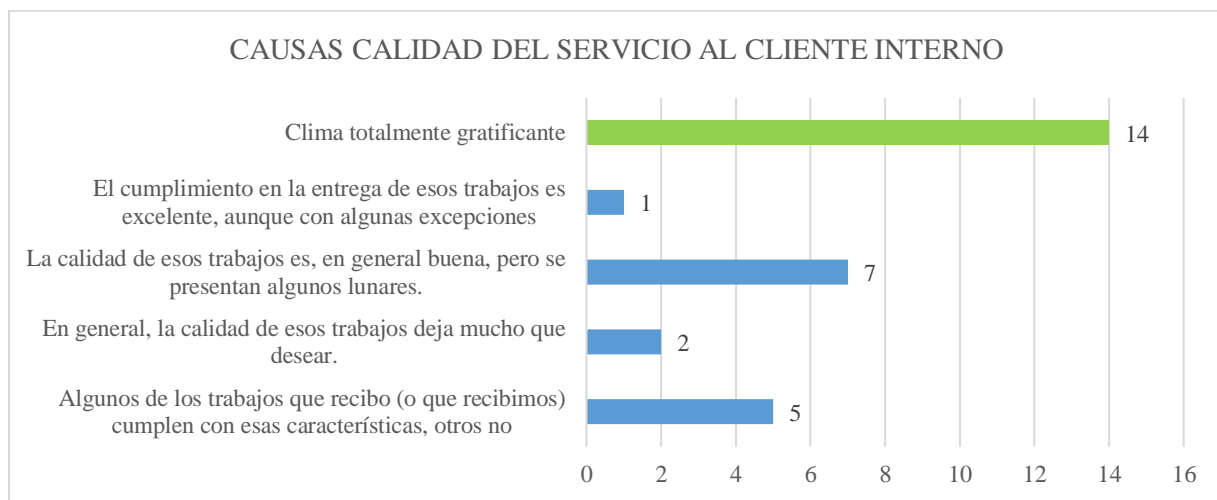
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 11 se encontró lo siguiente:

Tabla 52. Causas factor 11.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	5	17,24
En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	2	6,90
La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	7	24,14
El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	1	3,45
Clima totalmente gratificante	14	48,28
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 35. Diagrama de barras causas factor 11.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 52, la causa con mayor frecuencia es “La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares” con un 24,14% y frecuencia de 7, en segundo lugar, está “Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no” con el 17,24% es decir una frecuencia de 5, y en últimos lugares con un 6,90% y 3,45% está “ En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear” y

“El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones” respectivamente con frecuencias de 2 y 1.

4.3.11.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 53. Soluciones propuestas factor 11.

SOLUCIONES
Realizar análisis de los resultados.
Compartir información clara y a tiempo.
Mayor coordinación entre áreas.

Fuente: Propia

4.3.12 Solución de conflictos de intereses

En el duodécimo factor se indaga sobre los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, si estos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

4.3.12.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

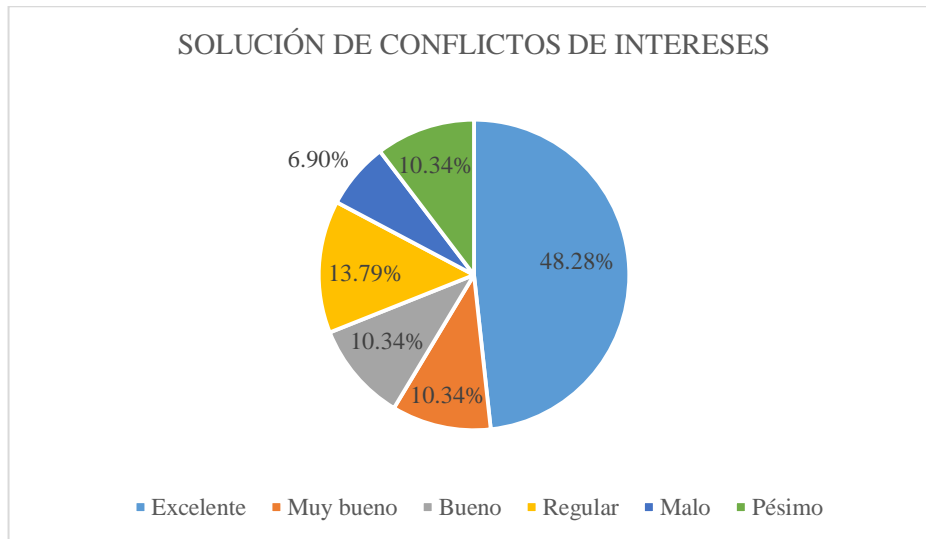
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 54. Datos evaluación factor 12.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	14
8,0-9,9	Muy bueno	3
6,0-7,9	Bueno	3
4,0-5,9	Regular	4
2,0-3,9	Malo	2
0-1,9	Pésimo	3
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 36. Diagrama circular evaluación factor 12.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 36, el 48,28%, equivalente a 14 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, si estos se solucionan oportunamente, luego en un 13,79% con una frecuencia de 4 se ubica “Regular” en segundo grado de satisfacción más elegido en este factor; mientras que “Muy bueno”, ”Bueno” y “Pésimo” tienen 10,34% con 3 de frecuencia, dejando así en último lugar a la calificación “Malo” con 6,90% y 2 de frecuencia.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 55. Promedio aritmético factor 12.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Solución de conflicto de intereses	7,21	3,53

Fuente: Propia

La media de calificación del factor solución de conflicto de intereses es de 7,21 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar un poco alta de 3,53 en comparación con la de los demás factores aun cuando estos en general son bajos, por ende, en este caso los datos pueden estar un poco dispersos del promedio.

4.3.12.2 Causas

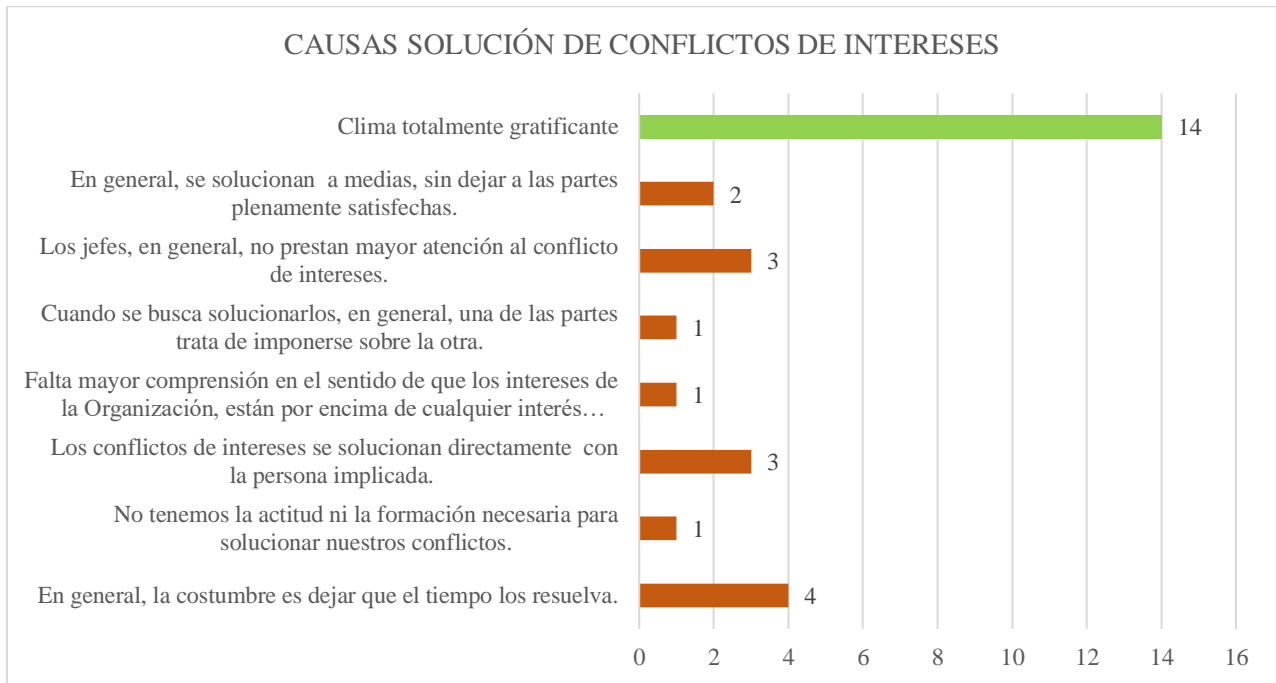
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 12 se encontró lo siguiente:

Tabla 56. Causas factor 12.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	4	13,79
No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	1	3,45
Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	3	10,34
Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	1	3,45
Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	1	3,45
Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	3	10,34
En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	2	6,90
Clima totalmente gratificante	14	48,28
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 37. Diagrama de barras causas factor 12.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 56, la causa con mayor frecuencia es “En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva” con un 13,79% y frecuencia de 4, en segundo lugar, están “Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada” y “Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses” con el 10,34% es decir, una frecuencia de 3; seguidamente la causa “En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas” tiene un 6,90% con frecuencia de 2. Por último, en empate se encuentran las causas: “No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos”, “Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial” y “Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra” con frecuencias de 1 y un porcentaje de 3,45.

4.3.12.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 57. Soluciones propuestas factor 12.

SOLUCIONES
Manejo de liderazgo.
Conformación de un comité de convivencia e inclusión de una profesional para ello.

Fuente: Propia

4.3.13 Libertad de expresión

En el decimotercer factor se indaga si el colaborador tiene en la empresa amplias posibilidades de expresarse libremente.

4.3.13.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

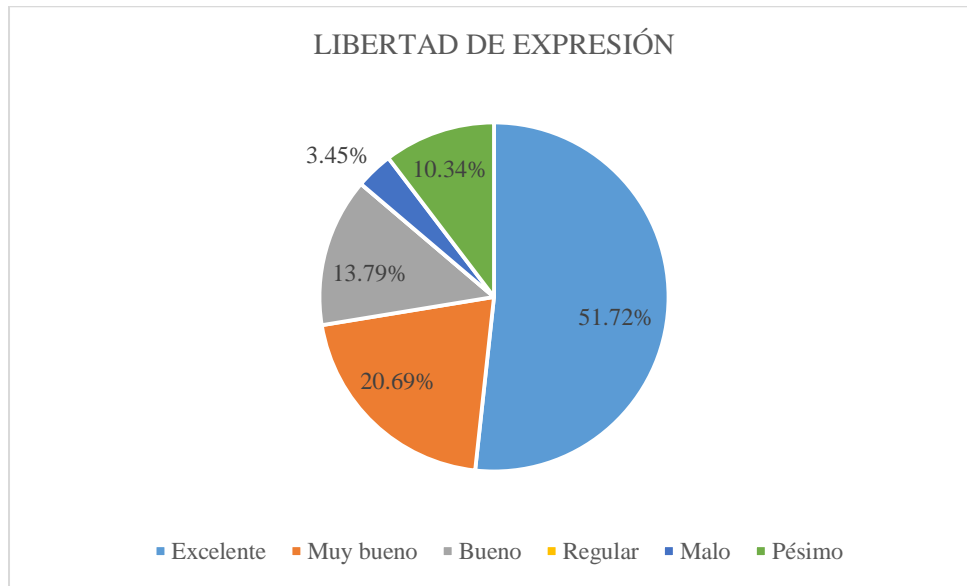
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 58. Datos evaluación factor 13.

LIBERTAD DE EXPRESIÓN		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	15
8,0-9,9	Muy bueno	6
6,0-7,9	Bueno	4
4,0-5,9	Regular	0
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	3
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 38. Diagrama circular evaluación factor 13.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 38, el 51,72%, es decir, 15 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque pueden expresarse libremente, luego el 20,69% con una frecuencia de 6 se ubica en “Muy Bueno”, así como también la categoría “Bueno” obtiene un 13,79% con una frecuencia de 4, en cuarto lugar, se posiciona “Pésimo” con un 10,34% referente a una frecuencia de 3, para finalizar con la categoría “Malo” en un 3,45% y frecuencia de 1.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 59. Promedio aritmético factor 13.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Libertad de expresión	7,97	2,85

Fuente: Propia

La media de calificación del factor libertad de expresión es de 7,97 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar baja de 2,85 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.13.2 Causas

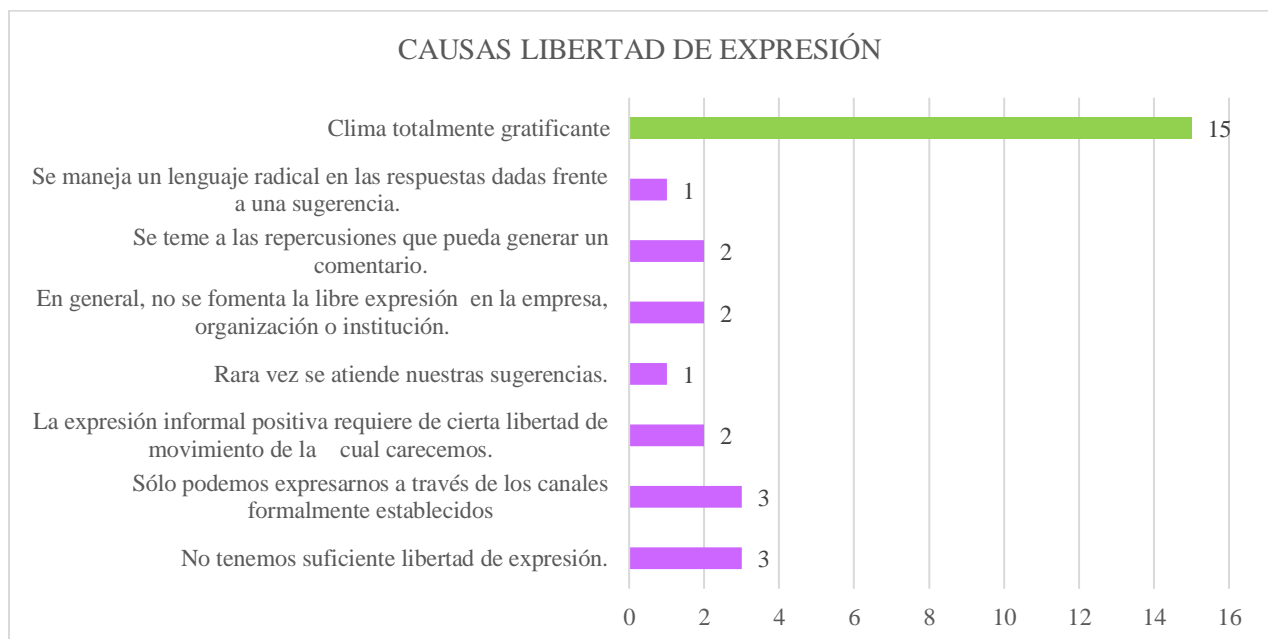
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 13 se encontró lo siguiente:

Tabla 60. Causas factor 13.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
No tenemos suficiente libertad de expresión.	3	10,34
Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	3	10,34
La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	2	6,90
Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	1	3,45
En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa.	2	6,90
Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.	2	6,90
Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.	1	3,45
Clima totalmente gratificante	15	51,72
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 39. Diagrama de barras causas factor 13.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 60, las causas con mayor frecuencia son “No tenemos suficiente libertad de expresión” y “Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos” con un 10,34% y frecuencia de 3, seguidamente se ubican “La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos”, “En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución” y “Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario” con el 6,90% es decir, una frecuencia de 2. Por último, se encuentran “Rara vez se atiende nuestras sugerencias” y “Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia” con 1 de frecuencia y un 3,45%.

4.3.13.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Figura 40. Soluciones propuestas factor 13.

SOLUCIONES
Escuchar más a el empleado.
Buzón de sugerencia.

Fuente: Propia

4.3.14 Estabilidad laboral

En el decimocuarto factor se indaga si la empresa brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.

4.3.14.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

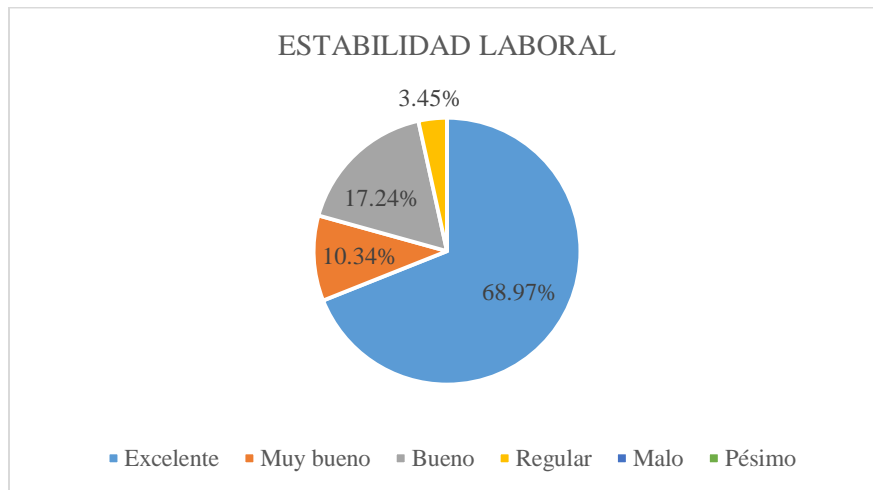
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 61. Datos evaluación factor 14.

ESTABILIDAD LABORAL		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	20
8,0-9,9	Muy bueno	3
6,0-7,9	Bueno	5
4,0-5,9	Regular	1
2,0-3,9	Malo	0
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 41. Diagrama circular evaluación factor 14.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 41, el 68,97%, es decir 20 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque tienen estabilidad laboral permitiéndoles desarrollar su trabajo con tranquilidad, seguidamente se ubica “Bueno” con un 17,24% y una frecuencia de 5, en la categoría de “Muy bueno” se encuentra con un 10,34% y una frecuencia de 3 y de último se localiza “Regular” con 3,45% y de frecuencia 1.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 62. Promedio aritmético factor 14.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Estabilidad laboral	9,03	1,61

Fuente: Propia

La media de calificación del factor estabilidad laboral es de 9,03 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy Buena”, con una desviación estándar baja de 1,61, siendo esta la más baja en general, por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.14.2 Causas

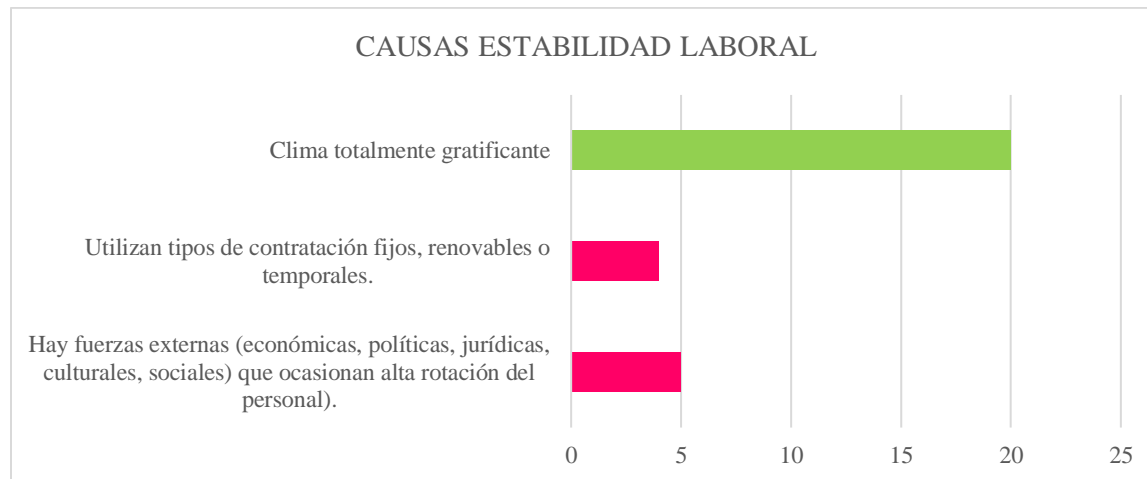
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 14 se encontró lo siguiente:

Tabla 63. Causas factor 14.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).	5	17,24
Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	4	13,79
Clima totalmente gratificante	20	68,97
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 42. Diagrama de barras causas factor 14.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 63, la causa con mayor frecuencia es “Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal)” con un 17,24% y frecuencia de 5 y en segundo lugar, está “Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales” con el 13,79% es decir, una frecuencia de 4.

4.3.14.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 64. Soluciones propuestas factor 14.

SOLUCIONES
Más transparencia en la elección de candidatos.
Tener en cuenta el desempeño del empleado y dar esa seguridad de que no esté en duda que va a quedar sin empleo por el tipo de contrato manejado que después de cierto laxo de tiempo se maneja como indefinido.

Fuente: Propia

4.3.15 Reconocimiento

En el decimoquinto factor se indaga si a las personas que se distinguen en la empresa, 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.

4.3.15.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

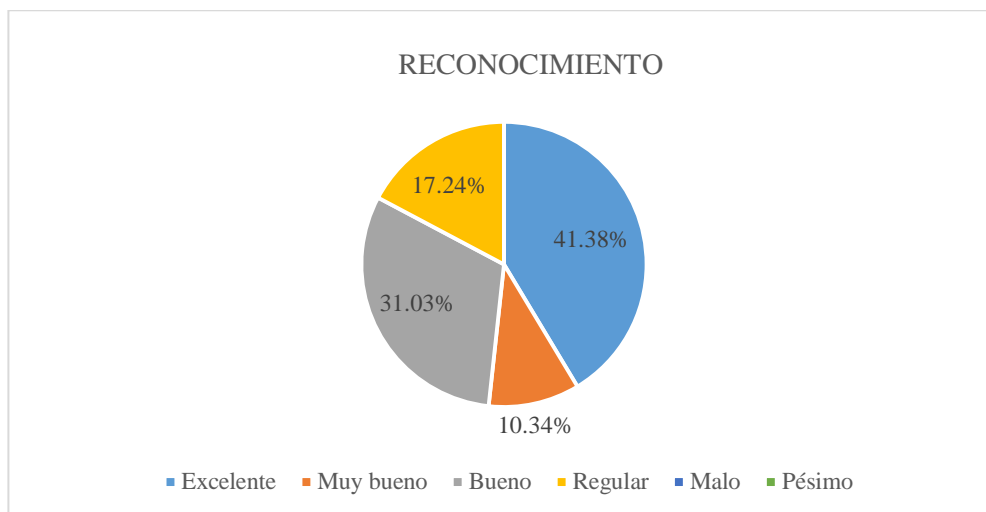
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 65. Datos evaluación factor 15.

RECONOCIMIENTO		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	12
8,0-9,9	Muy bueno	3
6,0-7,9	Bueno	9
4,0-5,9	Regular	5
2,0-3,9	Malo	0
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 43. Diagrama circular causas factor 15.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 43, el 41,38% que hace referencia a 12 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque a las personas que se destacan en la empresa por sus habilidades se les incentiva, de la misma manera, el 31,03% con una frecuencia de 9 se ubica en “Bueno”, mientras que “Regular” y “Muy Bueno” tienen 17,24% con 5 de frecuencia y 10,34% con 3 de frecuencia respectivamente.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 66. Promedio aritmético factor 15.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Reconocimiento	7,86	2,05

Fuente: Propia

La media de calificación del factor reconocimiento es de 7,86 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar baja de 2,05 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.15.2 Causas

En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 15 se encontró lo siguiente:

Tabla 67. Causas factor 15.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.	2	6,90
Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	3	10,34
El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	3	10,34
Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	5	17,24
No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.	1	3,45
El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	3	10,34
Clima totalmente gratificante	12	41,38
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 44. Diagrama de barras causas factor 15.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 67, la causa con mayor frecuencia es “Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras” con un 17,429% y frecuencia de 5, en segundo lugar, están en empate: “Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto”, “El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos” y “El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente” con el 10,34% es decir una frecuencia de 3; seguidamente se encuentra “No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución” y “No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse” con porcentajes de 6,90 y 3,45 con sus frecuencias de 2 y 1 respectivamente.

4.3.15.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 68. Soluciones propuestas factor 15.

SOLUCIONES
Exaltar o hacer un reconocimiento masivo una vez al año a todo los empeñados puesto que todos aportan para el desempeño de la compañía y así no hacer sentir excluido a nadie.
Carteleras del empleado del mes.
Creación de un esquema anual de bonificaciones, por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Evaluar el trabajo de todos.

Fuente: Propia

4.3.16 Salario

En el decimosexto factor se indaga si el salario que reciben los colaboradores es una justa retribución por su trabajo.

4.3.16.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

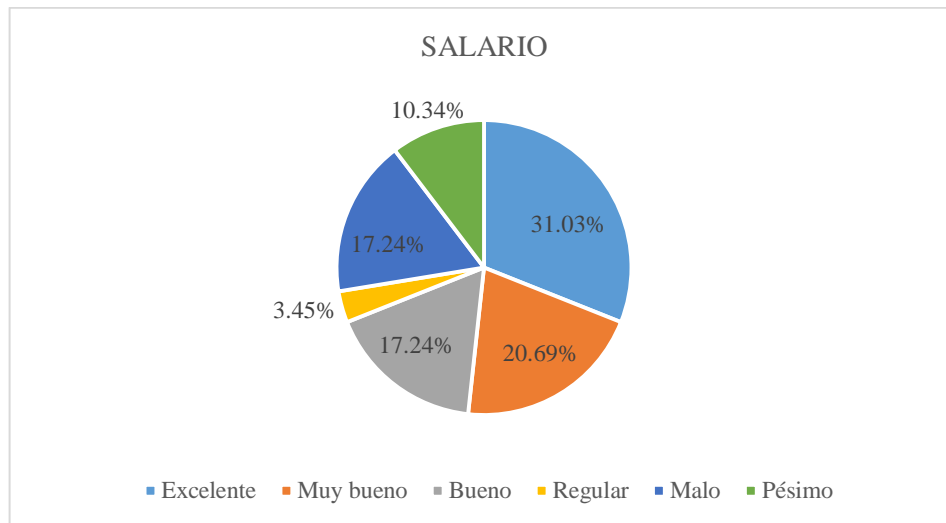
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 69. Datos evaluación factor 16.

SALARIO		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	9
8,0-9,9	Muy bueno	6
6,0-7,9	Bueno	5
4,0-5,9	Regular	1
2,0-3,9	Malo	5
0-1,9	Pésimo	3
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 45. Diagrama circular factor 16.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 45, 9 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente” es decir, el 31,03%, porque obtienen una retribución justa por un trabajo, en esa misma línea el 20,69% con una frecuencia de 6 se ubica en “Muy bueno”; por otro lado, en empate se encuentran las categorías de “Bueno” y “Malo” con un 17,24% y una frecuencia de 5, en última posición está “Regular” y “Pésimo” con un 3,45% y 10,34% respectivamente.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 70. Promedio aritmético factor 16.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Salario	6,79	3,28

Fuente: Propia

La media de calificación del factor salario es de 6,79 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar alta de 3,28 en comparación con la de los demás factores ya que estos son bajos, por ende, gran parte de los datos tienden a estar un poco dispersos.

4.3.16.2 Causas

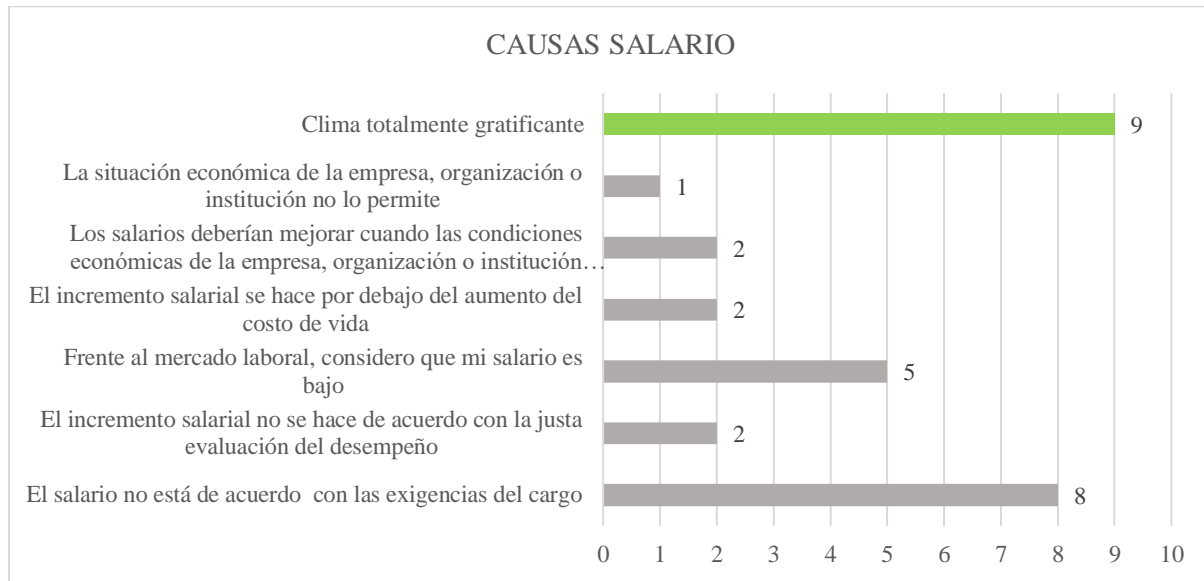
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 16 se encontró lo siguiente:

Tabla 71. Causas factor 16.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	8	27,59
El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	2	6,90
Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	5	17,24
El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	2	6,90
Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan	2	6,90
La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite	1	3,45
Clima totalmente gratificante	9	31,03
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 46. Diagrama de barras causas factor 16.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 71, la causa con mayor frecuencia es “El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo” con un 27,59% y frecuencia de 8, en segundo lugar, está “Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo” con el 17,24% es decir, una frecuencia de 5. Por otra parte, en empate se encuentran las causas: “El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño”, “El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida” y “Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa también lo hagan” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90 y en último lugar, “La situación económica de la empresa no lo permite” con una frecuencia de 1 y un 3,45%.

4.3.16.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 72. Soluciones propuestas factor 16.

SOLUCIONES
Mejorar los salarios, que sean justos.
Evaluar cada puesto trabajo y sus funciones el nivel de responsabilidad y cuidado y así promediar el pago del empleado.
Hacer proyección de salarios, que se ajusten a las exigencias de cada cargo, y ayuden a motivar a los empleados.
Revisar la posibilidad de mayores aumentos dependiendo de la situación del país y de la empresa.

Fuente: Propia

4.3.17 Normas y reglamentos

En el decimoséptimo factor se indaga si las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad.

4.3.17.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

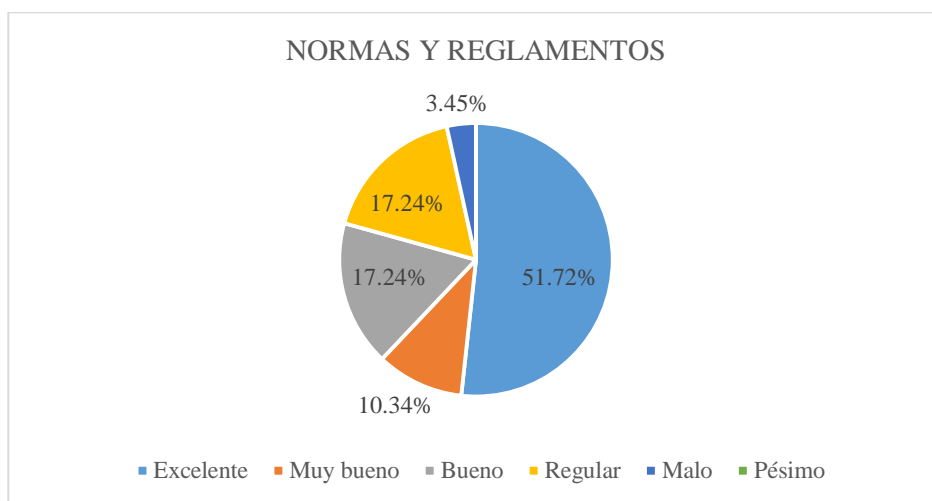
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 73. Datos evaluación factor 17.

NORMAS Y REGLAMENTOS		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	15
8,0-9,9	Muy bueno	3
6,0-7,9	Bueno	5
4,0-5,9	Regular	5
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 47. Diagrama circular evaluación factor 17.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 47, el 51,72% es decir, 15 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque las normas y reglamentos les permiten trabajar con agilidad, del mismo modo con un 17,24% y una frecuencia de 5 se ubica “Bueno” y “Regular”, mientras que “Muy bueno” y “Malo” tienen 10,34% y 3,45% con frecuencias de 3 y 1 respectivamente.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 74. Promedio aritmético factor 17.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Normas y reglamentos	8,17	2,25

Fuente: Propia

La media de calificación del factor normas y reglamentos es de 8,17 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 2,25, por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.17.2 Causas

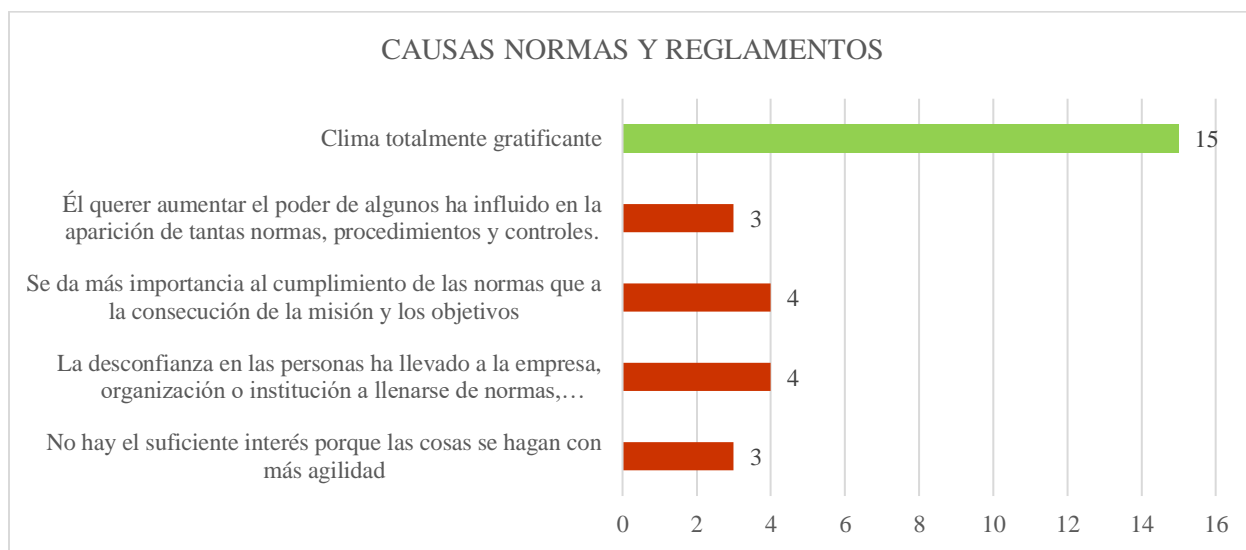
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 17 se encontró lo siguiente:

Tabla 75. Causas factor 17.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	3	10,34
La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	4	13,79
Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	4	13,79
Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	3	10,34
Clima totalmente gratificante	15	51,72
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 48. Diagrama de barras causas factor 17.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 75, las causas con mayor frecuencia son “La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.” y “Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos” con un 13,79% y frecuencia de 4, en segundo lugar, con el 10,34% es decir, una frecuencia de 3 se encuentran: “No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad” y “Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles”.

4.3.17.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 76. Soluciones propuestas factor 17.

SOLUCIONES
Dejar las normas y reglamentos netamente necesarios.

Fuente: Propia

4.3.18 Evaluación de desempeño

En el decimoctavo factor se indaga si son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo.

4.3.18.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

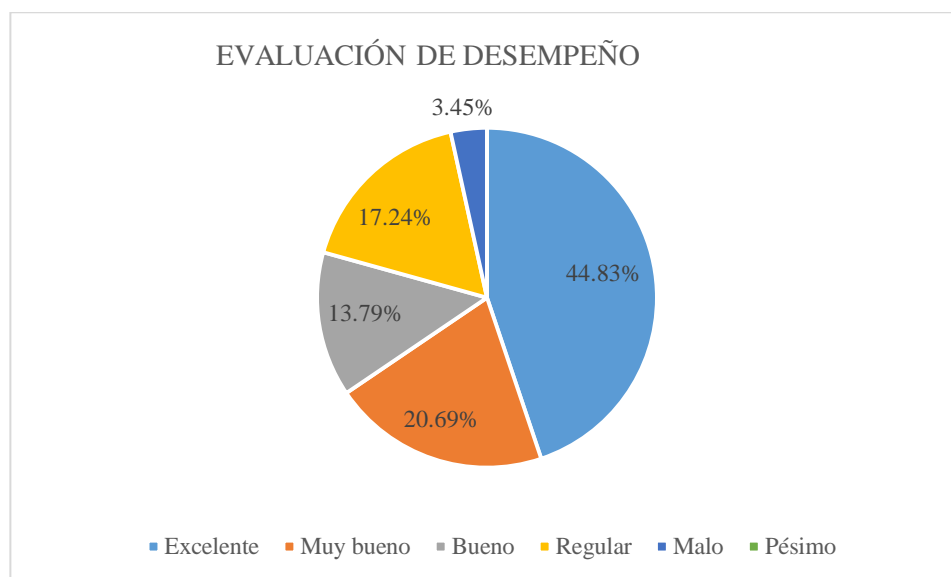
De los datos recolectado se obtuvo

Tabla 77. Datos evaluación factor 18.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	13
8,0-9,9	Muy bueno	6
6,0-7,9	Bueno	4
4,0-5,9	Regular	5
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 49. Diagrama circular evaluación factor 18.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 49, el 44,83% de los encuestados que hace referencia a 13 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque los sistemas de evaluación de desempeño son adecuados, mientras el 20,69% con una frecuencia de 6 se ubica en “Muy Bueno”, la categoría “Regular” posee un 17,24% con frecuencia de 5, de igual forma la calificación “Bueno” obtiene el 13,79% con frecuencia 4; por último, “Malo” con un 3,45% y 1 de frecuencia.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 78. Promedio aritmético factor 18.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Evaluación del desempeño	7,93	2,31

Fuente: Propia

La media de calificación del factor evaluación del desempeño es de 7,93 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar baja de 2,31 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.18.2 Causas

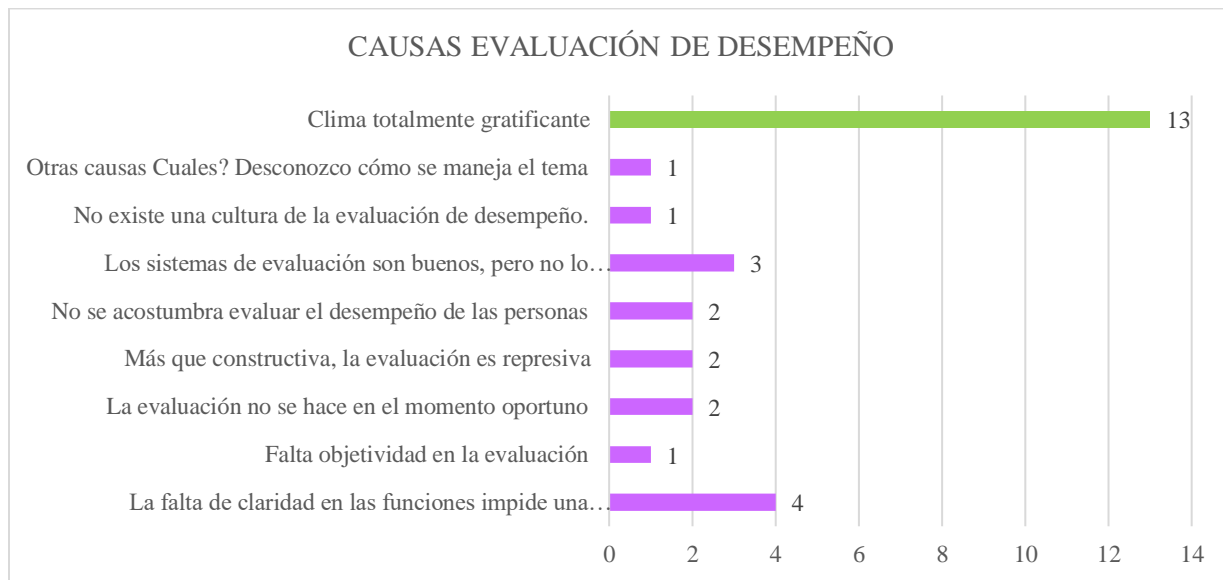
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 18 se encontró lo siguiente:

Tabla 79. Causas factor 18.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	4	13,79
Falta objetividad en la evaluación.	1	3,45
La evaluación no se hace en el momento oportuno.	2	6,90
Más que constructiva, la evaluación es represiva.	2	6,90
No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.	2	6,90
Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	3	10,34
No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	1	3,45
¿Otras causas Cuáles? Desconozco cómo se maneja el tema.	1	3,45
Clima totalmente gratificante	13	44,83
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 50. Diagrama de barras causas factor 18.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 79, la causa con mayor frecuencia es “La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada” con un 13,79% y frecuencia de 4, en segundo lugar, esta “Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente” con el 10,34% es decir

una frecuencia de 3. Por otra parte, en empate se encuentran las causas: “La evaluación no se hace en el momento oportuno”, “Más que constructiva, la evaluación es represiva” y “No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90; así como también las causas: “¿No existe una cultura de la evaluación de desempeño”, “Falta objetividad en la evaluación” y “Otras causas Cuáles? Desconozco cómo se maneja el tema” poseen una frecuencia de 1 y un 3,45%.

4.3.18.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 80. Soluciones propuestas factor 18.

SOLUCIONES
Análisis de la gestión realizada.
Realizar evaluaciones acordes.

Fuente: Propia

4.3.19 Comunicación y retroalimentación

En el decimonoveno factor se indaga si 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.

4.3.19.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

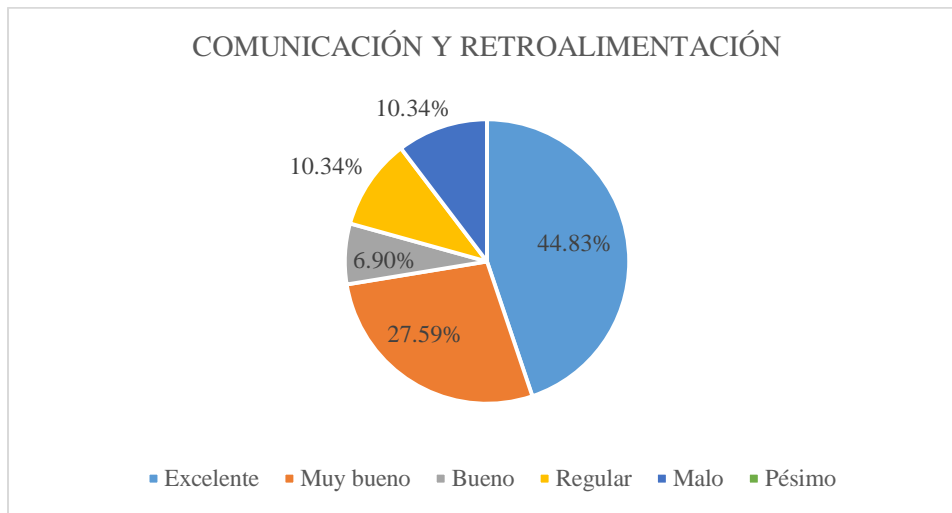
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 81. Datos evaluación factor 19.

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	13
8,0-9,9	Muy bueno	8
6,0-7,9	Bueno	2
4,0-5,9	Regular	3
2,0-3,9	Malo	3
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 51. Diagrama circular evaluación factor 19.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 51, el 44,83% es decir, 13 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permiten un clima laboral gratificante y facilita el trabajo, seguidamente, la categoría “Muy bueno” obtiene el 27,59% con una frecuencia de 8, mientras que “Regular” y “Malo” están en empate con un 10,34% y 3 de frecuencia, por último, un 6,90% para la calificación “Bueno” con 2 de frecuencia.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 82. Promedio aritmético factor 19.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Comunicación y retroalimentación	7,97	2,58

Fuente: Propia

La media de calificación del factor comunicación y retroalimentación es de 7,97 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar baja de 2,58 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.19.2 Causas

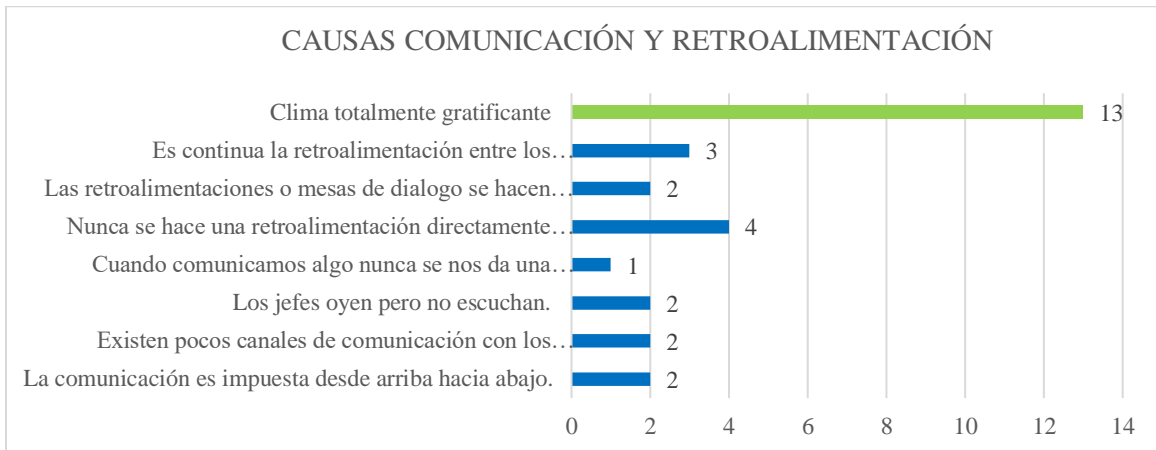
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 19 se encontró lo siguiente:

Tabla 83. Causas factor 19.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	2	6,90
Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	2	6,90
Los jefes oyen, pero no escuchan.	2	6,90
Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	1	3,45
Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	4	13,79
Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.	2	6,90
Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	3	10,34
Clima totalmente gratificante	13	44,83
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 52. Diagrama de barras causas factor 19.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 83, la causa con mayor frecuencia es “Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes” con un 13,79% y frecuencia de 4, en segundo lugar, está “Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores” con el 10,34% es decir, una frecuencia de 3. Por otra parte, en empate se encuentran las causas: “La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo”, “Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados”, “Los jefes oyen, pero no escuchan” y “Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90, por último, “Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta” con una frecuencia de 1 y un 3,45%.

4.3.19.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 84 Soluciones propuestas factor 19.

SOLUCIONES
Mejorar la escucha.
Debería de haber socialización de cambios, decisiones para estar actualizados de los procedimientos.
Incentivar más la interacción entre los jefes y los trabajadores.

Fuente: Propia

4.3.20 Selección e inducción

En el vigésimo factor .se indaga si las personas recientemente vinculadas a la empresa, 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.

4.3.20.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

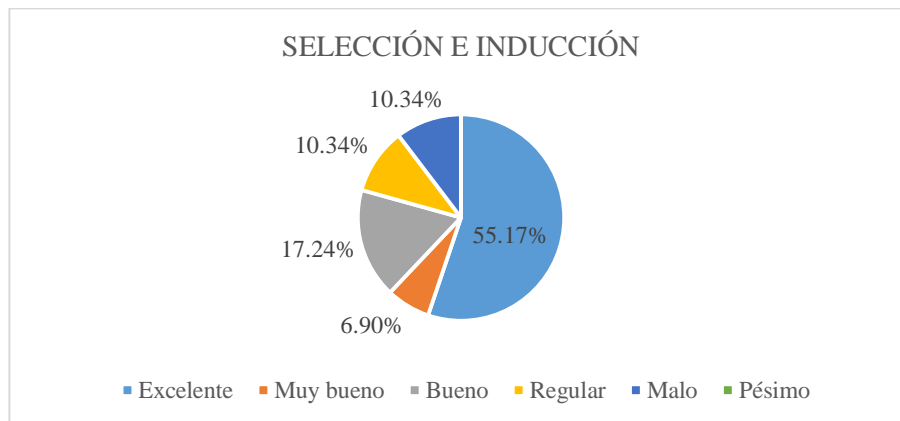
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 85. Datos evaluación factor 20.

SELECCIÓN E INDUCCIÓN		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	16
8,0-9,9	Muy bueno	2
6,0-7,9	Bueno	5
4,0-5,9	Regular	3
2,0-3,9	Malo	3
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 53. Diagrama circular evaluación factor 20.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 53, el 55,17% equivalente a 16 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque se contratan

personas con talento y se les brinda una adecuada inducción para ejercer el cargo de manera óptima, seguidamente con el 17,24% y una frecuencia de 5 los colaboradores opinan que este factor es “Bueno”, mientras que un 10,34% piensan que es “Regular” Y “Malo” con frecuencias de 3, por último el 6,90% equivale a la categoría “Muy bueno” con 2 de frecuencia.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 86. Promedio aritmético factor 20.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Selección e inducción	7,97	2,77

Fuente: Propia

La media de calificación del factor selección e inducción es de 7,97 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar baja de 2,77 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.20.2 Causas

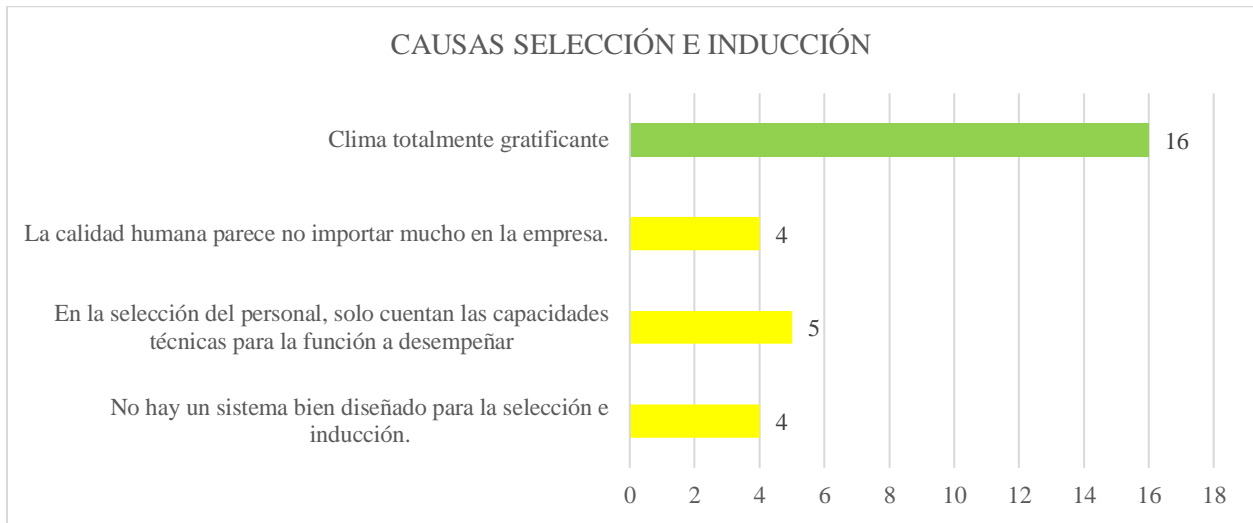
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 20 se encontró lo siguiente:

Tabla 87. Causas factor 20.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	4	13,79
En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	5	17,24
La calidad humana parece no importar mucho en la empresa.	4	13,79
Clima totalmente gratificante.	16	55,17
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 54. Diagrama de barras causas factor 20.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 87, la causa con mayor frecuencia es “En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar” con un 17,24% y frecuencia de 5, en segundo lugar, está “No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción” y “La calidad humana parece no importar mucho en la empresa” con el 13,79% es decir una frecuencia de 4.

4.3.20.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 88. Soluciones propuestas factor 20.

SOLUCIONES
Mejorar en la selección.
Se debería de contar con herramientas como Manuales de cada uno de los cargos para cuando hay cambio de personal no se dificulte la adaptación al cargo.

Fuente: Propia

4.3.21 Identidad e imagen de la organización

En el vigesimoprimer factor se indaga cómo percibe el colaborador la identidad e imagen de Inversiones Tracto Express Ltda.

4.3.21.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

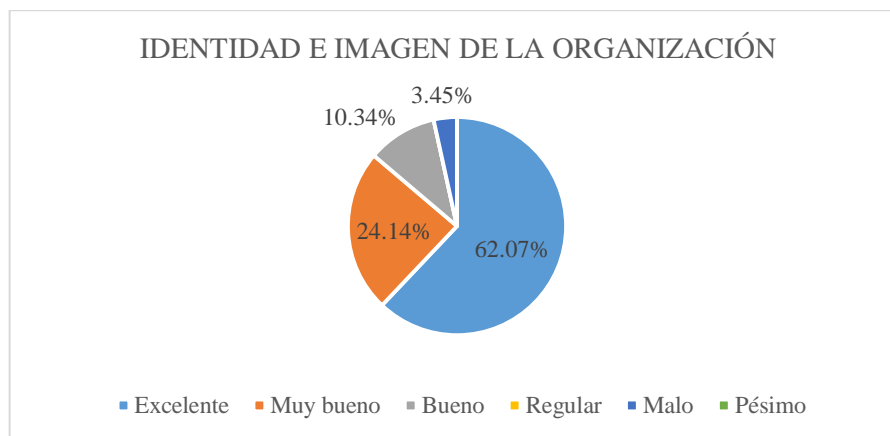
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 89. Datos evaluación factor 21.

IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN		
NÚMERICAS	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	18
8,0-9,9	Muy bueno	7
6,0-7,9	Bueno	3
4,0-5,9	Regular	0
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 55. Diagrama circular evaluación factor 21.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 55, el 62,07%, es decir 18 colaboradores administrativos poseen una imagen e identidad de la empresa “Excelente”, el 24,14% con una frecuencia de 7

“Muy buena”, del mismo modo el 10,34% con una frecuencia de 3 en la calificación de “Buena” y solo el 3,45% “Malo” con frecuencia de 1.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 90. Promedio aritmético factor 21.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Identidad e imagen de la organización	8,90	1,76

Fuente: Propia

La media de calificación del factor identidad e imagen de la organización es de 8,90 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 1,76 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.21.2 Causas

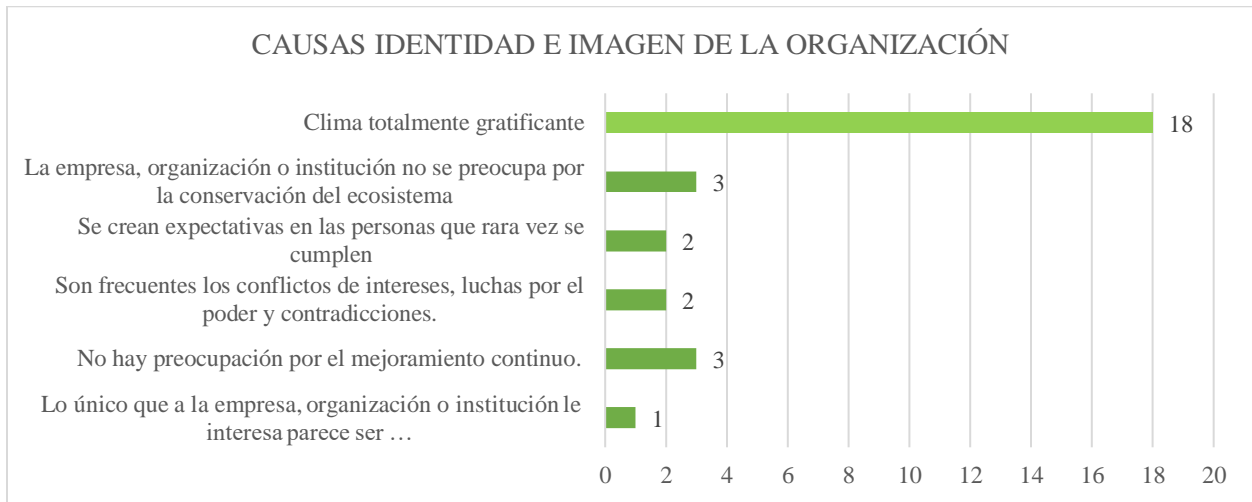
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 21 se encontró lo siguiente:

Tabla 91. Causas factor 21.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Lo único que a la empresa le interesa parece ser.	1	3,45
No hay preocupación por el mejoramiento continuo.	3	10,34
Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.	2	6,90
Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	2	3,45
La empresa no se preocupa por la conservación del ecosistema	3	10,34
Clima totalmente gratificante	18	62,07
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 56. Diagrama de barras causas factor 21.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 91, las causas con mayor frecuencia son “No hay preocupación por el mejoramiento continuo” Y “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas” con el 10,34% es decir una frecuencia de 3. Por otra parte, en empate se encuentran las causas: “Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones” y “Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90, por último, se encuentra la causa “Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser” con frecuencia de 1 y un porcentaje de 3,45.

4.3.21.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 92. Soluciones propuestas factor 21.

SOLUCIONES
Realizar charlas en pro del trabajo en equipo para el mejoramiento continuo.

Fuente: Propia

4.3.22 Celebración y ceremonias

En el vigesimosegundo factor se indaga si las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante.

4.3.22.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

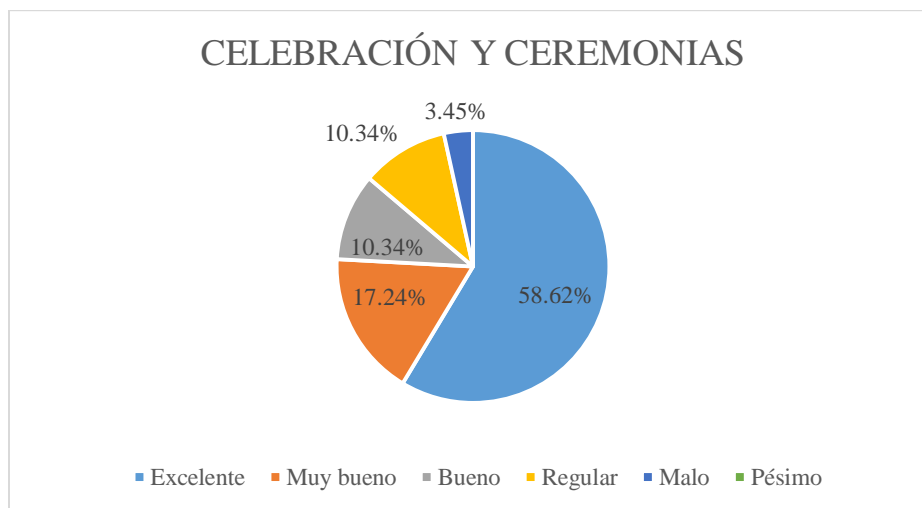
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 93. Datos evaluación factor 22.

CELEBRACIÓN Y CEREMONIAS		
NÚMERICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	17
8,0-9,9	Muy bueno	5
6,0-7,9	Bueno	3
4,0-5,9	Regular	3
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 57. Diagrama circular evaluación factor 22.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 57, el 58,62%, es decir 17 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque las celebraciones realizadas en la empresa contribuyen a la mejora del clima y a una cultura participante; en segundo grado de satisfacción se encuentra “Muy bueno” con un 17,24% con frecuencia de 5, luego las calificaciones “Bueno” y “Regular” con un 10,34% y una frecuencia de 3 y por último “Malo” con el 3,45% y frecuencia de 1.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 94. Promedio aritmético factor 22.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Celebraciones y ceremonias	8,55	2,18

Fuente: Propia

La media de calificación del factor celebraciones y ceremonias es de 8,55 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 2,18 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.22.2 Causas

En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 22 se encontró lo siguiente:

Tabla 95. Causas factor 22.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
No existen celebraciones.	2	6,90
Rara vez se realizan.	3	10,34
Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	6	20,69
¿Otras causas Cuáles? Desconozco si celebran fechas importantes	1	3,45
Clima totalmente gratificante	17	58,62
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 58. Diagrama de barras causas factor 22.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 95, la causa con mayor frecuencia es “Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo” con un 20,69% y frecuencia de 6, seguidamente “Rara vez se realizan” con frecuencia de 3 y un 10,34%; con una frecuencia de 2 y un 6,90% se encuentra “No existen celebraciones”; en último lugar, se ubica “Otras causas Cuáles? Desconozco si celebran fechas importantes” con un 3,45% y 1 de frecuencia.

4.3.22.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 96. Soluciones propuesta factor 22.

SOLUCIONES
Incentivos de bancos de tiempo.
Una reunión anual de todos los empleados.
Hacer celebraciones.

Fuente: Propia

4.3.23 Grupos informales y uso del tiempo libre

En el vigesimotercer factor se indaga si la participación de los colaboradores en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante.

4.3.23.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

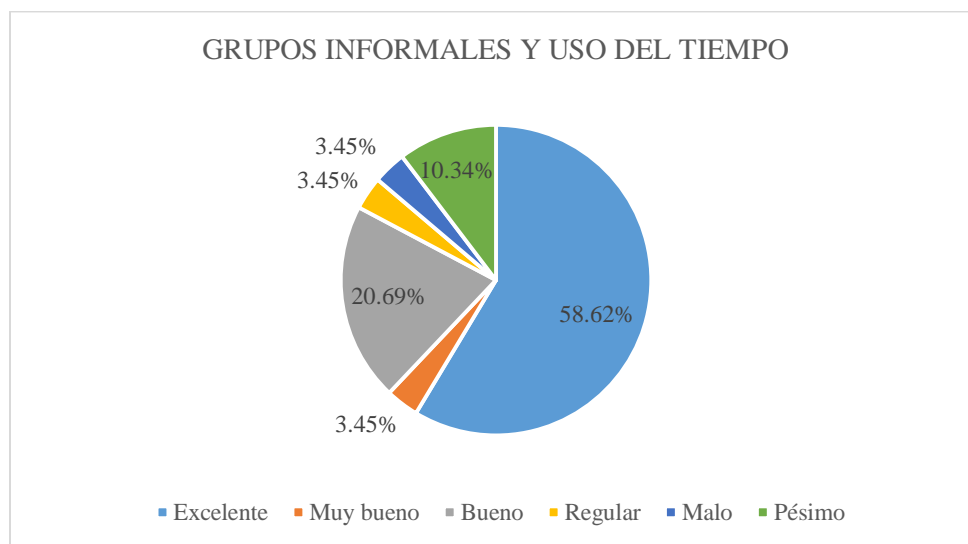
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 97. Datos evaluación factor 23.

GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	17
8,0-9,9	Muy bueno	1
6,0-7,9	Bueno	6
4,0-5,9	Regular	1
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	3
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 59. Diagrama circular evaluación factor 23.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 59, el 58,62% es decir, 18 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque la participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima gratificante, de igual manera 6 colaboradores evalúan este factor como “Bueno” siendo equivalente a un 20,69%, mientras que “Pésimo”

obtiene un 10,34% con una frecuencia de 3 y por último, las categorías de “Muy bueno”, “Regular” y “Malo” reciben un 3,45% con frecuencia 1.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 98. Promedio aritmético factor 23.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Grupos informales y uso del tiempo libre	7,79	3,28

Fuente: Propia

La media de calificación del factor grupos informales y uso del tiempo libre es de 7,97 por lo cual su calificación cualitativa es “Buena”, con una desviación estándar un poco alta de 3,28 en comparación con la de los demás factores aun cuando estos en general son bajos, por ende, los datos tienden a estar un poco dispersos a comparación de los demás factores.

4.3.23.2 Causas

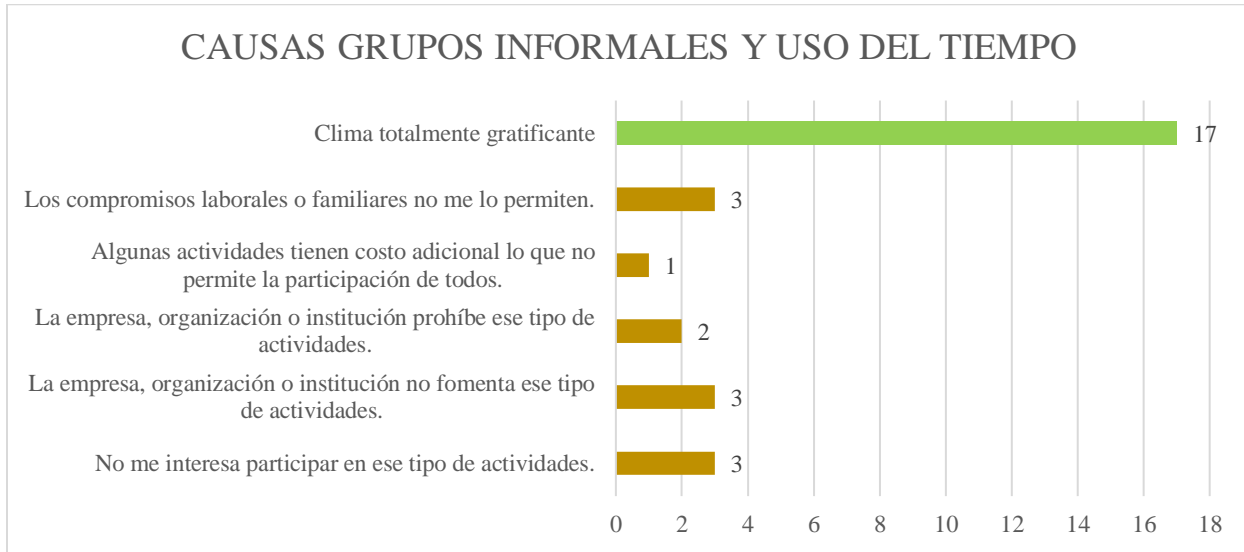
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 23 se encontró lo siguiente:

Tabla 99. Causas factor 23.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
No me interesa participar en ese tipo de actividades.	3	10,34
La empresa no fomenta ese tipo de actividades.	3	10,34
La empresa prohíbe ese tipo de actividades.	2	6,90
Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	1	3,45
Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	3	10,34
Clima totalmente gratificante	17	58,62
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 60. Diagrama de barras causas factor 23.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 99, las causas con mayor frecuencia son: “No me interesa participar en ese tipo de actividades”, “La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades” y “Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten” con un 10,34% y frecuencia de 3, en segundo lugar, esta “La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades” con el 6,90% es decir una frecuencia de 2. Por último, “Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos” con un 3,45% y una frecuencia de 1.

4.3.23.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 100. Soluciones propuestas factor 23.

SOLUCIONES
Adecuar tiempo para ello.
Realizar campeonatos deportivos.
Fomentar actividades.

Fuente: Propia

4.3.24 Valores

En el vigesimocuarto factor se indaga si existe en la empresa una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro.

4.3.24.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

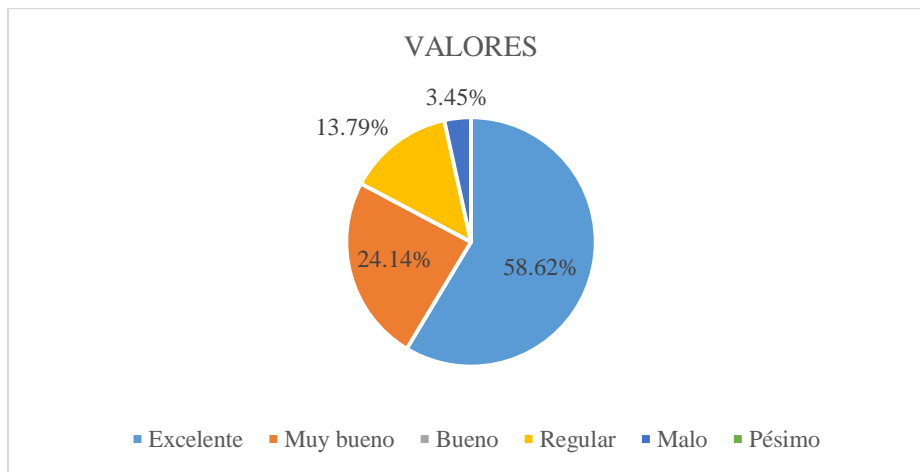
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 101. Datos evaluación factor 24.

VALORES		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	17
8,0-9,9	Muy bueno	7
6,0-7,9	Bueno	0
4,0-5,9	Regular	4
2,0-3,9	Malo	1
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 61. Diagrama circular evaluación factor 24.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 61, 17 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente” lo que equivale al 58,62%, , porque existe orientación hacia

los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro, adicional, el 24,14% con una frecuencia de 7 se ubica en “Muy Bueno”, mientras que “Regular” tiene 13,79% con 4 de frecuencia, en último lugar, se encuentra “Malo” con un 3,45% y una frecuencia de 1.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 102. Promedio aritmético factor 24.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Valores	8,52	2,26

Fuente: Propia

La media de calificación del factor valores de 8,52 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 2,26 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.24.2 Causas

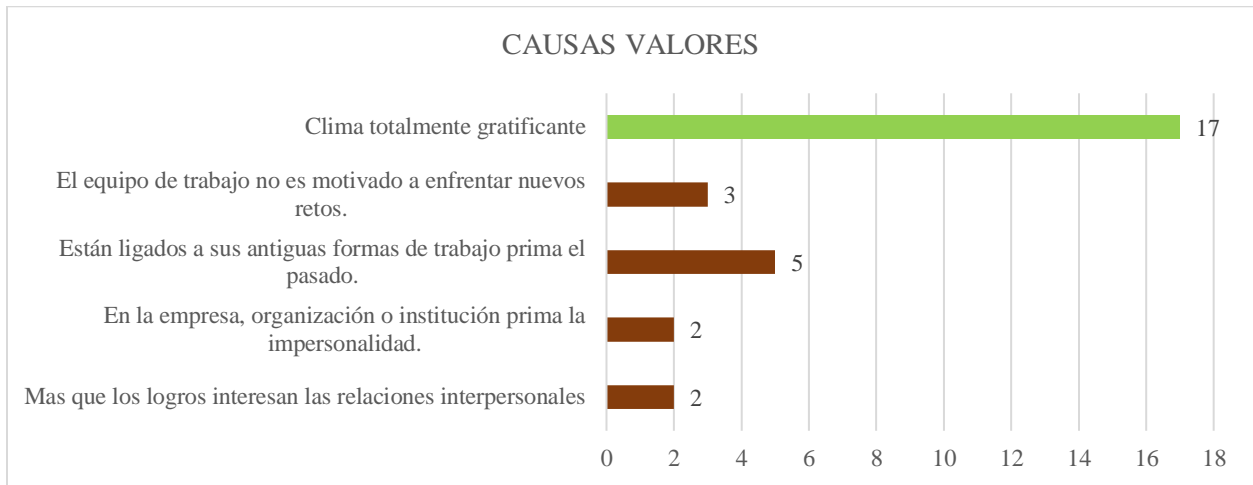
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 24 se encontró lo siguiente:

Tabla 103. Causas factor 24.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales	2	6,90
En la empresa prima la impersonalidad.	2	6,90
Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.	5	17,24
El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	3	10,34
Clima totalmente gratificante	17	58,62
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 62. Diagrama de barras causas factor 24.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 103, la causa con mayor frecuencia es “Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado” con un 17,24% y frecuencia de 5, en segundo lugar, está “El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos” con el 10,34% es decir, una frecuencia de 3. Por otra parte, en empate se encuentran las causas: “Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales” y “En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad” con frecuencias de 2 y un porcentaje de 6,90.

4.3.24.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 104. Soluciones propuestas factor 24.

SOLUCIONES
Manejo de clima laboral.
Realizar más capacitaciones.

Fuente: Propia

4.3.25 Subcultura

En el vigesimoquinto factor se indaga si en Inversiones Tracto Express Ltda. existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos.

4.3.25.1 Evaluación cuantitativa-cualitativa

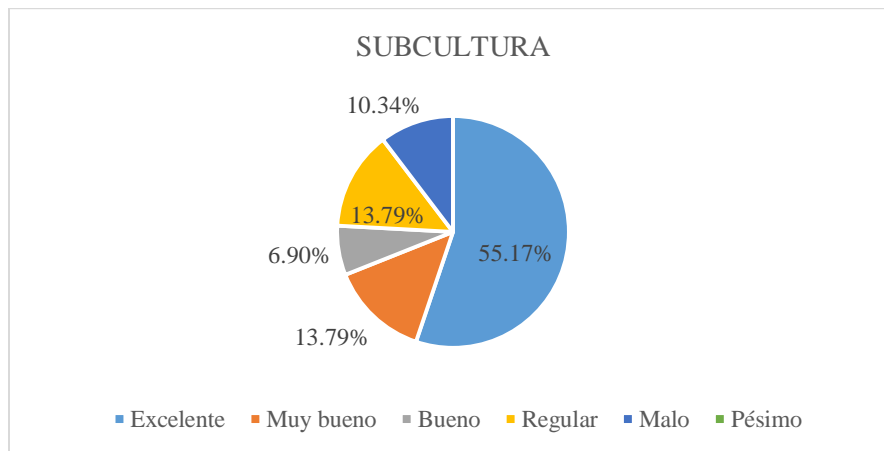
De los datos recolectado se obtuvo:

Tabla 105. Datos evaluación factor 25.

SUBCULTURA		
NÚMÉRICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
10	Excelente	16
8,0-9,9	Muy bueno	4
6,0-7,9	Bueno	2
4,0-5,9	Regular	4
2,0-3,9	Malo	3
0-1,9	Pésimo	0
TOTAL		29

Fuente: Propia

Figura 63. Diagrama circular evaluación factor 25.



Fuente: Propia

Cómo se observa en la figura 63, el 55,17%, es decir 16 colaboradores administrativos poseen un grado de satisfacción deseable “Excelente”, porque en la empresa existe una sola

cultura organizacional, homogénea y única para todos, luego, las siguientes calificaciones en empate con un 13,79% son “Muy bueno” y “Regular” con frecuencias de 4; mientras “Malo” obtiene un “10,34%” y una frecuencia de 3, por último, “Bueno” con el 6,90% y una frecuencia de 2.

De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

Tabla 106. Promedio aritmético factor 25.

FACTOR	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Subculturas	8,00	2,71

Fuente: Propia

La media de calificación del factor subculturas es de 8,00 por lo cual su calificación cualitativa es “Muy buena”, con una desviación estándar baja de 2,71 por ende, gran parte de los datos están agrupados cerca del promedio.

4.3.25.2 Causas

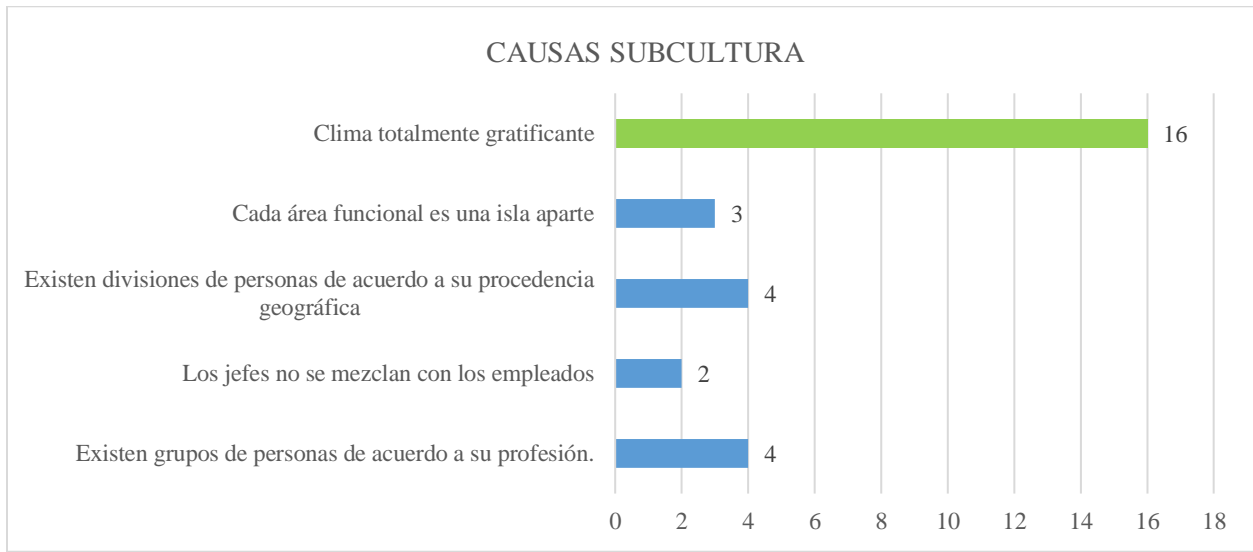
En relación con las causas que impiden tener un excelente clima organizacional en el factor 25 se encontró lo siguiente:

Tabla 107. Causas factor 25.

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	4	13,79
Los jefes no se mezclan con los empleados	2	6,90
Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica	4	13,79
Cada área funcional es una isla aparte	3	10,34
Clima totalmente gratificante	16	55,17
TOTAL	29	100

Fuente: Propia

Figura 64. Diagrama de barras causas factor 25.



Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 107, las causas con mayor frecuencia son “Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión” y “Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica” con un 13,79% y frecuencia de 4, en segundo lugar, está “Cada área funcional es una isla aparte” con el 10,34% es decir una frecuencia de 3. Por último, “Los jefes no se mezclan con los empleados” con un 6,90% y una frecuencia de 2.

4.3.25.3 Soluciones propuestas

Dentro de las soluciones propuestas por los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express se identificaron las siguientes:

Tabla 108. Soluciones propuestas factor 25.

SOLUCIONES
Diseñar una manera estratégica de los puestos de trabajo donde no se note la separación de cada proceso ya que eso conlleva a la falta de conocimiento de las labores de los demás compañeros.
Incentivar más la interacción entre los jefes y los subalternos.

Fuente: Propia

4.4 Factores plenamente gratificantes

De acuerdo con los análisis realizados los factores con mejor calificación en la medición del clima fueron los siguientes:

Tabla 109. Factores con mejor calificación.

FACTOR	MEDIA
Liderazgo	9,21
Estabilidad laboral	9,03
Identidad e imagen de la organización	8,90

Fuente: Propia

Como se observa en la tabla 109 la calificación de los tres se encuentra en el rango “Muy bueno” de “8-9”, por lo que se puede identificar que en Inversiones Tracto Express existe un muy buen liderazgo, estabilidad laboral e identidad e imagen de la organización, sin embargo, se debe seguir trabajando arduamente para alcanzar una calificación de 10 y que el clima sea totalmente gratificante.

4.5 Factores no plenamente gratificantes

De acuerdo con los análisis realizados aun cuando la mayoría de los factores se encuentran en un rango de “Bueno” de “6-7” y “Muy bueno” de “8-9”, los factores con la calificación más baja fueron:

Tabla 110. Factores con calificación más baja.

FACTOR	MEDIA
Salario	6,79
Solución de conflictos de intereses	7,21
Relaciones interpersonales	7,21

Fuente: Propia

Como se aprecia en la tabla 110, la empresa tiene debilidad en los factores de salario, solución de conflictos de intereses y relaciones personales, por ello se debe trabajar en la forma en cómo se deben solucionar los conflictos de intereses de manera inmediata, fortalecer las relaciones personales para que pueda haber una mayor integración que permita una empresa en

armonía y por último, reevaluar los salarios de los colaboradores según su grado de exigencia. Con la mejora de estos factores se trabajaría en pro de un clima totalmente gratificante.

CAPITULO V

5 PLAN DE MEJORAMIENTO

En base en lo anterior, es decir, en la información recolectada y analizada donde se determinó el grado de satisfacción de los colaboradores administrativos de Inversiones Tracto Express Ltda., junto con sus causas por las cuales un factor no era plenamente gratificante y sus posibles soluciones; se plantea el plan de mejora. Véase en el anexo 3.

6 CONCLUSIONES

La investigación se cumplió exitosamente ya que se logró medir el clima organizacional en Inversiones Tracto Express mediante el método “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” de elaborado por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Para ello se aplicó el instrumento a la muestra elegida de 29 colaboradores del área administrativa, se determinó el grado de satisfacción frente a cada uno de los factores de medición junto con las causas que no permitían que el clima fuese el deseado, de lo encontrado se puede decir que el promedio general de clima laboral es de 8,06 con una calificación cualitativa de “Muy Bueno”. Adicionalmente, se identificaron las posibles soluciones de mejora que propusieron los empleados en cada factor, luego, en base a ello se realizó el plan de mejoramiento el cual posee estrategias de intervención para fortalecer los factores del clima organizacional en el área administrativa de Inversiones Tracto Express Ltda y así establecer relaciones sanas y armoniosas que permitan el trabajo eficiente y un personal productivo.

7 ANEXOS

Anexo 1. Matriz análisis teórico instrumento de medición.

Anexo 2. Tabulación de datos.

Anexo 3. Plan de mejora inversiones Tracto Express Ltda.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea. (Julio de 2014). *10 consejos para el liderazgo en tu equipo de trabajo*. Obtenido de <https://utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/10-consejos-para-el-liderazgo-en-tu-equipo-de-trabajo/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20una%20cualidad,hacia%20prop%C3%B3sitos%20o%20metas%20establecidas>.
- Alba, E. V. (29 de Abril de 2019). *Gestión administrativa y clima organizacional de las empresas de transporte interprovincial de Barranca, 2018*. Obtenido de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/11590>
- Alcaldía de Bogotá. (2013). *Documentos para CONTRATO DE TRABAJO :: Estabilidad Laboral Reforzada*. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=31931&cadena=#:~:text=En%20general%20el%20derecho%20a,relevante%20que%20justifique%20el%20despido>.
- Amnistía Internacional. (2022). *Libertad de Expresión*. Obtenido de <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/temas/libertad-de-expresion/>
- Armenta, C. C., Castillo, B. D., & Rodríguez, E. H. (2011). *}Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/ceremonias_celebraciones_patrones_conducta.html
- Asociación Empresarial para el Desarrollo. (Julio de 2015). *El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva*. Obtenido de http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_4.pdf
- Campuzano, N. V., & Caicheb, A. M. (2 de Marzo de 2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1). doi:ISSN 2218-3620
- Cofide capacitación empresarial. (2019). *Satisfacción laboral: guía para mejorarla*. Obtenido de <https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla>

- Conexión ESAN. (7 de Junio de 2016). *¿De qué hablamos cuando nos referimos a identidad e imagen corporativa?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/configuracion-de-la-identidad-corporativa-el-manual-corporativo>
- Conexión ESAN. (17 de Marzo de 2017). *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño.* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno#:~:text=Se%20conoce%20como%20retroalimentaci%C3%B3n%20a,las%20expectativas%20de%20la%20empresa.>
- Corredor, A. D., Rodríguez, L. d., & Silva, W. J. (30 de Marzo de 2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.* doi:10.18359/rfce.4233
- Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM. (23 de Julio de 2021). *Reconocimiento laboral: el poder de los empleados felices.* Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/reconocimiento-laboral/#:~:text=El%20reconocimiento%20laboral%20es%20la,rendimiento%20y%20resultados%20organizacionales%20positivos.>
- Función Pública. (2021). *Calidad de Vida laboral.* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/calidad-de-vida-laboral/28585938
- Gerencie.com. (2022). *Reglamento interno de trabajo – Qué es y por qué tenerlo.* Obtenido de <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html#:~:text=El%20reglamento%20de%20trabajo%20es,y%20el%20procedimiento%20para%20imponerlas.>
- González, M. J. (2019). *Estructura organizacional.* Barranquilla: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221).
- Hernandez., F. M. (Diciembre de 2018). *Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes expreso internacional palomino SAC 2018.* Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20TRAB>

AJADORES% 20EN% 20LA% 20EMPRESA% 20DE% 20TRANSPORTES% 20EXPRES
O% 20INTERNACIONAL% 20PALOMINO% 20SAC% 202018.pdf?sequence=3&isAllo
w

- Hoz, F. J. (15 de Febrero de 2016). *Las relaciones humanas de calidad y la inteligencia emocional como catalizador*. Obtenido de <https://www.ucc.edu.co/prensa/2016/Paginas/las-relaciones-humanas-de-calidad-y-la-inteligencia-emocional-como-catalizador.aspx#:~:text=Las%20relaciones%20humanas%20o%20interpersonales,como%20la%20motivaci%C3%B3n%20a%20la>
- Ineed. (3 de Enero de 2022). *La cultura organizacional: tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://www.ineed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/cultura-organizacional-tipos-ejemplos#:~:text=Las%20subculturas%20organizacionales%20son%20grupos,la%20orga nizaci%C3%B3n%20en%20diversos%20grados>.
- Inga, K. A. (2019). *Estrategias de motivación laboral para fortalecer el clima organizacional de los colaboradores en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo – 2018*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38708>
- Instituto Latinoamericano de Enseñanza Técnica y Superior. (21 de Abril de 2021). *La importancia del entorno de las organizaciones*. Obtenido de <https://ilet.mx/el-entorno-de-las-organizaciones/>
- ISOTools Excellence. (7 de Marzo de 2016). *Clima organizacional, el factor clave*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/03/07/clima-organizacional-factor-clave/>
- Jaime, H. (2022). *Evaluación de desempeño laboral: ¿Qué implica y por qué debería realizarla?* Obtenido de <https://www.holmeshr.com/blog/evaluacion-de-desempeno-laboral/>
- Kyocera Document Solutions España S.A. (2021). *12 valores de empresa para guiar tu negocio*. Obtenido de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/doce-valores-de-empresa-para-guiar-tu-negocio.html#:~:text=Los%20valores%20de%20empresa%20son,influyen%20en%20el%20p%C3%ABlico%20objetivo>.
- Martins, J. (2 de Junio de 2020). *Introducción a la gestión del trabajo*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/introduction-to-work-management>

- Melián, J. M. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17418829006.pdf>
- Morcillo, A. L. (2015). *Autorealizarte*. Obtenido de <https://autorrealizarte.com/trabajo-gratificante/>
- Moreno, J. (2020). *7 claves para la resolución de conflictos laborales (con ejemplos)*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/resolucion-conflictos-laborales#:~:text=La%20resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos%20laborales%20es%20un%20reto%20que%20pone,la%20productividad%20y%20clima%20laboral>.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). doi:ISSN 1315-9518
- Peiró, R. (4 de Abril de 2021). *Desarrollo personal*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/desarrollo-personal.html>
- QuestionPro. (2022). *Importancia de la satisfacción del cliente interno*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/satisfaccion-del-cliente-interno/#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%20interno%20consiste%20en%20medir%20qu%C3%A9%20tan,productividad%20y%20capacidad%20de%20respuesta>.
- QuestionPro. (2022). *Motivación laboral: Qué es y cómo impulsarla*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/motivacion-laboral/>
- Sampieri, R. H., Lucio, C. F., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- SatirNet Safety. (31 de Julio de 2014). *Equipos de trabajo, instalaciones, Maquinas y Herramientas*. Obtenido de <https://www.satirnet.com/satirnet/2014/07/31/equipos-de-trabajo-instalaciones-maquinas-herramientas/>
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuaderno de Administración*, 48.

- Suárez, A. C. (Junio de 2020). *Medición del clima organizacional en la*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/19232/ART.%20Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tempotel. (19 de Marzo de 2019). *¡Aprende a tomar decisiones en el trabajo!* Obtenido de <https://www.tempotel.es/aprende-a-tomar-decisiones-en-el-trabajo/>
- Universidad ICESI. (2012). *¿QUÉ ES SALARIO*. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/consultorio-juridico/salario.pdf>
- Up Spain. (2022). *LA MOTIVACIÓN LABORAL: ¿QUÉ ES Y CÓMO IMPLEMENTARLA?* Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>
- Vaca, C. A., Vaca, L. O., & Quintero, J. N. (11 de mayo de 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-MINISTER*, 5-15. doi:1692-0279
- Velazco, J. E. (5 de Diciembre de 2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y Gestión Uninorte*, 45. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Wikipedia. (2022). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Holismo#:~:text=El%20holismo%20enfatisa%20la%20importancia,%C3%A9stas%20y%20a%20sus%20variadas%20interrelaciones.>
- wrike. (2022). *¿Qué es la gestión de proyectos empresariales?* Obtenido de <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/faq/que-es-la-gestion-de-proyectos-empresariales/>
- WTW Update. (4 de Marzo de 2020). *Beneficios sociales y bienestar*. Obtenido de <https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/tiempo-libre-trabajo/>
- Zapana Castillo, G. A., Atamari, C., & Pean., D. (25 de Enero de 2015). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción - Puno 2015*. (R. I. Investigación, Ed.) Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/3630>

DIMENSIONES	COMPONENTES	ELEMENTOS	FUENTES	PREGUNTAS
	<p style="text-align: center;">CULTURAL</p> <p>De acuerdo a Zapata & García (2007) Son Elementos Culturales determinantes que Influyen en el desarrollo del clima organizacional.</p>	LIDERAZGO	<p style="text-align: center;">Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.</p>	¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?
		TOMA DE DECISIONES		¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?
		TRABAJO GRATIFICANTE		¿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?
		DESARROLLO PERSONAL		¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?
		RELACIONES INTERPERSONALES		¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores?
		LIBERTAD DE EXPRESIÓN		¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?
		RECONOCIMEINTO		¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, 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?
		NORMAL Y REGLAMENTOS		¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?
		IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN		¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?
		CELEBRACIONES Y CEREMONIAS		¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?
		GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE		¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?
		VALORES		¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?
SUBCULTURAS	¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?			

MEDICION DEL CLIMA	SOCIAL. De acuerdo a Zapata & García (2007) Son Elementos Culturales determinantes que Influyen en el desarrollo del clima organizacion	PROYECTO INSTITUCIONAL	Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.	¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?
		ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL		¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, organización o institución?
		PARTICIPACIÓN		¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?
		HOLISMO Y SINERGIA		¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?
		CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO		¿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?
		SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES		¿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?
		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
		COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN		¿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?
		SELECCIÓN E INDUCCIÓN		¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, 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?
		INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	Se aplicara el instrumento o cuestionario a los	¿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?

	ECONOMICO	ESTABILIDA LABORAL	cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.	¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?
		SALARIO		¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

		LIDERAZGO	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al No 10, que es la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella: a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros. b El jefe tiene demasiadas personas a su cargo. c) el Jefe simplemente ordena y no le preocupa esos aspectos. d) su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, riente a desmotivarnos. e) el jefe presta muy poca atención a nuestras ideas. f) el jefe tiende más a la rutina que al cambio. g) el jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo. h) otras causales cuáles? _____</p>
		TOMA DE DECISIONES	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al No 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella: a. Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general muy impositivos. b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones. c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones. d. En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia. e. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo. f. En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones. g. Para tomar decisiones aquí siempre votamos. h. Aquí nunca votamos. i. otras causas ¿cuales?</p>



TRABAJO GRATIFICANTE
DESARROLLO PERSONAL

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: a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias. b. Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente. c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme. d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar. e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo. f. la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que mas les guste o que más pueda contribuir a su realización. g. otras causas. ¿cuales?

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: a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos. b. Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas. c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. d. La empresa, organización o institución carece de los resultados necesarios para ello. e. a la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle. f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. g. Otras cuales?

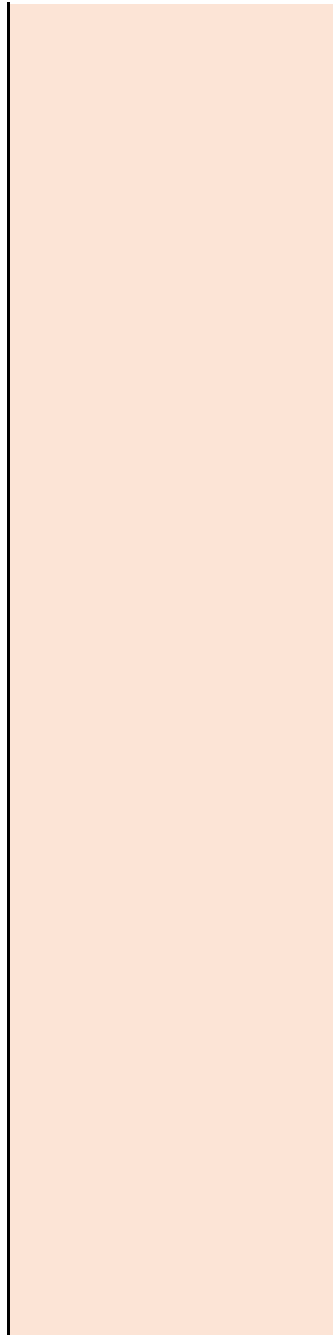


RELACIONES
INTERPERSONALES

LIBERTAD DE EXPRESIÓN

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: a. En general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas. d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato. e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar f. Falta más libertad de expresión g. Las barreras sociales no lo permiten h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear. j. Otras causas ¿cuales?

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: a. No tenemos suficiente libertad de expresión. b. Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos. c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos. d. Rara vez se atiende nuestras sugerencias e. En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución. f. Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores g. Mi jefe inmediato no la permite. h. No se permite ningún tipo de expresión o diálogo i. Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario. j. Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia. k. otras causas. ¿Cuales?



CULTURAL

RECONOCIMIENTO
NORMAL Y REGLAMENTOS
IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.

<p>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: a. No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución. b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto. c. Las rivalidades que se presentan entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen. d. El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos. e. Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras. f. No se reconocen las realizaciones que realmente deberán reconocerse. g. El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente. h. otras causas, ¿cuales?</p>
<p>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: a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos. b. No ahy el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad. c. La desconfianza en las personas ha llegado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles entre otros. d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos. e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. f. Otras causas, ¿cuales?</p>
<p>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: a. Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser los beneficios de la alta gerencia. b. No hay preocupación por el mejoramiento continuo c. Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones. d. El trato a las personas, en general, deja mucho que desear. e. Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va. f. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen g. La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema. h. otras causas. ¿Cuales?</p>

IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DE NO SATISFACCIÓN

CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

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: a. No existen celebraciones b. Rara vez se realizan c. Las fechas importantes pasan desapercibidas d. Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo. e. Hay tantas celebraciones que ya no se participa de ellas. f. otras causas ¿cuales?

GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

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: a. No me interesa participar en ese tipo de actividades. b. La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades. c. La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades. d. la empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas. e. Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos f. Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten. g. Otras causas. ¿cuales?

VALORES

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: a. Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales b. En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad c. No son abiertos al cambio. d. Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado. e. No permiten cambios en los métodos de trabajo. f. El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos. g. No comparten una visión futurista. h. otras causas. ¿cuales?

SUBCULTURAS

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: a. Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión b. Los jefes no se mezclan con los empleados. c. Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica d. Cada área funcional es una isla aparte. e. Los de cada región van cada uno por su lado. f. Los de clase alta no se revuelven con los demás. g. Según la raza o etnia nos organizamos h. otras causas. ¿Cuales?

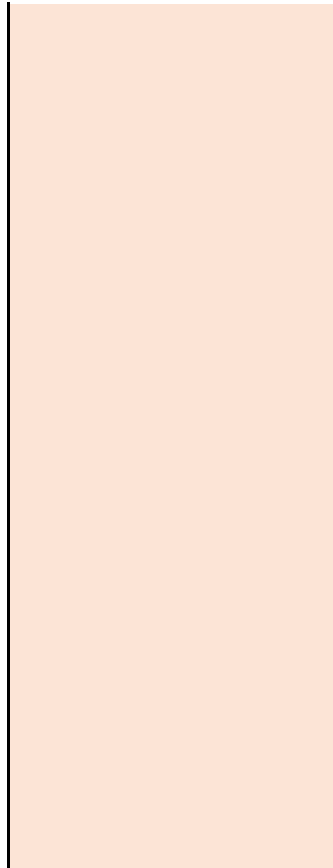


PROYECTO INSTITUCIONAL
ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL
PARTICIPACIÓN

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: a. No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos. b. Nunca, ni aún en el periodo de inducción, me han informado al respecto. c. La información sobre estos aspectos no han sido lo suficientemente clara. d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. e. Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. f. No me interesa conocerlos. g. otras causas. ¿cuales?

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: a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificultan su integración. b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de menos, antesalas, entre otros.) f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones. g. Otras causas. 'cauales?

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: a. solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d. Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones. e. otras causas. ¿Cuales?



HOLISMO Y SINERGIA

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: a. No se Conocen la misión y los objetivos. b. 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. c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. d. Cada área quiere lograr lo mejor para si, olvidándose del todo organizacional. e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa. f. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipos. g. La estructura organizacional no facilita la integración h. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. i. Otras Causas. ¿cuales?

CALIDAD DEL SERVICIO AL
CLIENTE INTERNO

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: a. Algunos de los trabajos que recibo cumplen con esas características, otros no. b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares. d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos. e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones. f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos. g. Otras causas. ¿cuales?



SOCIAL

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.

<p>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: a. En general la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b. No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. " c. Presentarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad. d. Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada. e. Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas. f. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial. g. Cuando se busca solucionarlos en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. h. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses. i. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. j. otras causas. ¿cuales?</p>
<p>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: a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada. b. Falta objetividad en la evaluación c. La evaluación no se hace en el momento oportuno d. La evaluación no es imparcial e. Mas que constructiva, la evaluación es represiva f. No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente h. No existe una cultura de la evaluación de desempeño i. otras causas. ¿cuales?</p>
<p>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: a. La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo. b. Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes. c. siempre hay que pedir cita d. Los jefes oyen, pero no escuchan e. Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta f. Nunca se hace una retroalimentación directa con la persona afectada, sino que se les informa a los superiores para que tomen medidas pertinentes. g. Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados. h. Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores. i. otras causas ¿cuales?</p>

		SELECCIÓN E INDUCCIÓN		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: a. La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores b. No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción c. En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar. d. La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución. e. Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa. f. Otras causas ¿cuales?
	ECONOMICO	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO		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: a. Las instalaciones son, en general antiestéticas b. Las instalaciones no son seguras c. Las instalaciones no son funcionales d. Hace demasiado frío. e. Hace demasiado calor f. La iluminación es insuficiente g. hay demasiado ruido. h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria. j. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos. k. la mayoría de los elementos son excelentes
		ESTABILIZADA LABORAL	Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.	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: a. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios b. La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución es motivo de despido. c. Permanentemente hacen reestructuraciones. d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal) e. La vinculación es a través de terceros temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, entre otros. f. Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales. g. otras causas. ¿cuales?

	SALARIO	<p>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: a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo. b. El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño. c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo. d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida. e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan. f. La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite. g. Otras causas ¿cuales?</p>
CULTURAL	LIDERAZGO	<p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p>
	TOMA DE DECISIONES	<p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p>
	TRABAJO GRATIFICANTE	<p>¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p>
	DESARROLLO PERSONAL	<p>¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p>
	RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p>
	LIBERTAD DE EXPRESIÓN	<p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p>
	RECONOCIMEINTO	<p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p>
	NORMAL Y REGLAMENTOS	<p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?</p>
<p>Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.</p>		

IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS PROPUESTAS		IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?	
		CELEBRACIONES Y CEREMONIAS		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?	
		GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?	
		VALORES		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?	
		SUBCULTURAS		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?	
	SOCIAL		PROYECTO INSTITUCIONAL	Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
			ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
			PARTICIPACIÓN		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
			HOLISMO Y SINERGIA		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
			CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
		SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?		

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?	
		COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?	
		SELECCIÓN E INDUCCIÓN		Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?	
	ECONOMICO	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO		Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
		ESTABILIDA LABORAL			Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
		SALARIO			Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
CULTURAL		LIDERAZGO	Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.	¿Cuál es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador?	
		TOMA DE DECISIONES			
		TRABAJO GRATIFICANTE			
		DESARROLLO PERSONAL			
		RELACIONES INTERPERSONALES			
		LIBERTAD DE EXPRESIÓN			
		RECONOCIMEINTO			
		NORMAL Y REGLAMENTOS			
IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN					

PROPUESTA MEJORA CONTINUA CLIMA ORGANIZACIONAL		CELEBRACIONES Y CEREMONIAS		
		GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE		
		VALORES		
		SUBCULTURAS		
	SOCIAL	PROYECTO INSTITUCIONAL	Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.	¿Cuál es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador?
		ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL		
		PARTICIPACIÓN		
		HOLISMO Y SINERGIA		
		CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO		
		SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES		
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN			
	SELECCIÓN E INDUCCIÓN			

	ECONOMICO	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	Se aplicara el instrumento o cuestionario a los funcionarios admisnitrativos de Inversiones Tracto Express Ltda.	¿Cuál es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador?
		ESTABILIDA LABORAL		
		SALARIO		

Marca temporal	Sexo:	Edad:	Nivel de educación:	Nivel del cargo desempe	Área en la que se dese	1.1 ¿Cuál es su grado d
5/19/2022 11:39:46	Masculino	18 - 35 años	Técnica Profesional / Te	Estratégico	Finanzas	4
5/19/2022 11:40:27	Masculino	36 - 50 años	Universitaria	Operativo	Comercial	8
5/19/2022 11:45:37	Femenino	18 - 35 años	Universitaria	Táctico	Talento Humano	10
5/19/2022 11:47:26	Femenino	18 - 35 años	Universitaria	Táctico	Finanzas	10
5/19/2022 11:53:33	Femenino	36 - 50 años	Técnica Profesional / Te	Operativo	Alta dirección	10
5/19/2022 12:05:20	Femenino	18 - 35 años	Universitaria	Operativo	Comercial	7
5/19/2022 12:21:57	Masculino	18 - 35 años	Universitaria	Táctico	Comercial	5
5/19/2022 12:23:35	Masculino	36 - 50 años	Media	Operativo	Comercial	10
5/21/2022 10:06:17	Masculino	36 - 50 años	Postgrado	Operativo	Comercial	10
5/21/2022 10:07:05	Masculino	18 - 35 años	Media	Operativo	Alta dirección	10
5/21/2022 10:12:06	Masculino	18 - 35 años	Técnica Profesional / Te	Operativo	Comercial	10
5/21/2022 10:15:44	Femenino	18 - 35 años	Universitaria	Operativo	Finanzas	10
5/21/2022 10:16:31	Masculino	36 - 50 años	Postgrado	Estratégico	Alta dirección	6
5/21/2022 10:43:42	Femenino	18 - 35 años	Técnica Profesional / Te	Táctico	Comercial	0
5/21/2022 10:44:00	Femenino	18 - 35 años	Técnica Profesional / Te	Estratégico	Comercial	10
5/21/2022 10:47:54	Femenino	36 - 50 años	Técnica Profesional / Te	Táctico	Finanzas	10
5/21/2022 10:51:06	Femenino	18 - 35 años	Técnica Profesional / Te	Estratégico	Alta dirección	1
5/21/2022 11:47:07	Femenino	18 - 35 años	Técnica Profesional / Te	Táctico	Comercial	7
5/21/2022 11:54:08	Masculino	18 - 35 años	Universitaria	Operativo	Comercial	10
5/21/2022 11:59:19	Masculino	18 - 35 años	Universitaria	Operativo	Comercial	9
5/21/2022 12:16:52	Masculino	18 - 35 años	Universitaria	Estratégico	Finanzas	6
5/21/2022 15:54:31	Femenino	36 - 50 años	Universitaria	Estratégico	Talento Humano	10
5/21/2022 15:55:26	Femenino	36 - 50 años	Postgrado	Estratégico	Comercial	10
5/21/2022 16:14:05	Masculino	36 - 50 años	Universitaria	Operativo	Comercial	8
5/21/2022 11:59:19	Masculino	18 - 35 años	Universitaria	Operativo	Comercial	9
5/19/2022 12:05:20	Femenino	18 - 35 años	Universitaria	Operativo	Comercial	7
5/21/2022 10:47:54	Femenino	36 - 50 años	Técnica Profesional / Te	Táctico	Finanzas	10
5/19/2022 11:39:46	Masculino	18 - 35 años	Técnica Profesional / Te	Estratégico	Finanzas	4
5/21/2022 10:12:06	Masculino	18 - 35 años	Técnica Profesional / Te	Operativo	Comercial	10

7,965517241

1.2 Si su respuesta ante	1.3 Con base en las cal	2.1 ¿La estructura orga	2.2 Si su respuesta ante	2.3 Con base en las cal	3.1 ¿En todo lo relacion	3.2 Si su respuesta ante	3.3 Con base en las cal
c) La información sobre	Enfatizarlo un poco en l	2	c) Hay demasiados nive	Generar un ambiente la	0	b) Aunque se me informe al respecto, escasame	
c) La información sobre	EXPONER PRACTICAM	6	d) No se promueve el tr	MEJORAR LA DISTRIBI	5	d) Sólo puedo informam	MANEJO ADECUANDO
		10			10		
NINGUNO	NINGUNA	10	NINGUNO	NINGUNA	9		
		10			10		
e) Me han informado al	ninguno	9	a) Las funciones de las	ninguna	10	c) Se me informa adecu	ninguna
b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me		5			6		
	Mejorar el tiempo de ind	10			7	d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en	
	N/A	10		N/A	10		N/A
	.	10		Promover mas integraci	10		siempre se a informado
		10			10		
		10			10		
c) La información sobre	Este tipo de información	5	b) En general, los intereses de las áreas priman		1	a) Sólo se me informa cuando las decisiones qui	
b) Nunca, ni aún en el p	Capacitación general pc	8	a) Las funciones de las	Capacitaciones y activid	8	b) Aunque se me inform	Tener actualizada la infc
	No aplica	10			10		
		10			10		
d) Con frecuencia se pre	No	2	a) Las funciones de las	Si	2	c) Se me informa adecu	Si
e) Me han informado al	Ninguna	7	b) En general, los intere	Ninguna	6	a) Sólo se me informa c	Que me hagan parte de
		10			10		
d) Con frecuencia se presentan cambios en este		8	a) Las funciones de las personas son muy espe		10	c) Se me informa adecuadamente y puedo opin	
e) Me han informado al	Ninguna. Por parte del e	10			10		
		10			7	d) Sólo puedo informam	Creación de un comité p
		10			10		
e) Me han informado al	Dejar más visible y recor	9	f) A las áreas les falta m	Se recomienda permitir	10	c) Se me informa adecu	Ninguna
d) Con frecuencia se presentan cambios en este		8	a) Las funciones de las personas son muy espe		10	c) Se me informa adecuadamente y puedo opin	
e) Me han informado al	ninguno	9	a) Las funciones de las	ninguna	10	c) Se me informa adecu	ninguna
		10			10		
c) La información sobre	Enfatizarlo un poco en l	2	c) Hay demasiados nive	Generar un ambiente la	0	b) Aunque se me informe al respecto, escasame	
		10			10		
		8,275862069			7,965517241		

4.1 ¿Las instalaciones y

3
2
10
9
10
10
5
5
10
10
8
10
6
8
10
10
2
8
10
9
6
10
10
10
9
10
10
3
8

7,965517241

4.2 Si su respuesta ante 4.3 Con base en las categorías	5.1 ¿Las personas y las	5.2 Si su respuesta ante 5.3 Con base en las categorías	6.1 ¿Su jefe inmediato,	6.2 Si su respuesta ante 6.3 Con base en las categorías
j) En general, los elementos Mejorarlo presupuesto para	0 c) Priman más los conflictos que la integración en	10	10	
f) La iluminación es deficiente MEJOR PLANEACION	3 c) Priman más los conflictos MEJOR MANEJO DE LIDERAZGO	10	8 a) El jefe no dispone de MAS ATENCION DE LO	
	10	10	10	
	9 NINGUNO NINGUNA	10	10 NINGUNO NINGUNA	
	10	10	10	
k) La mayoría de los elementos ninguna	10 f) Falta de motivación y/ ninguna	10	10 g) El jefe no se preocupa ninguna	
	5	10	10	
i) En mi sitio de trabajo mejorar los elementos de	10	10	10	Muy buena relación y apoyo
N/A	10 N/A	10	10 N/A	
	10	10	10	
a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas	10	10	10	
	10	10	10	
f) La iluminación es deficiente., n) No hay una adecuada	3 d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidarse	7 a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para n		
d) Hace demasiado frío., k) La mayoría de los elementos	8 d) Cada área quiere lograr Más charlas de trabajo e	9 b) El jefe tiene demasiada		Organizar un tiempo est
	10	10		
	10	10		
a) Las instalaciones son Si	2 d) Cada área quiere lograr Si	3 d) Su forma de relacionar Si		
g) Hay demasiado ruido Tener un mantenimiento	8 Ninguna	5 c) El jefe simplemente o Ser mas persona		
	10	10		
h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear	6 h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios	9		
Software obsoleto Cambio de software o si	8 h) Hay interés por alcanzar. Menos estrés, mayor co	10		
	7 d) Cada área quiere lograr Generación de un sistema	10		
	7 f) Falta de motivación y/ Buscar espacios de integración	9 a) El jefe no dispone de Creación de espacios de		
k) La mayoría de los elementos Ninguna	9 f) Falta de motivación y/ Falta más actividad de t	8 a) El jefe no dispone de Más atención a la parte		
h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear	6 h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios	9		
k) La mayoría de los elementos ninguna	10 f) Falta de motivación y/ ninguna	10 g) El jefe no se preocupa ninguna		
	10	10		
j) En general, los elementos Mejorarlo presupuesto para	0 c) Priman más los conflictos que la integración en	10		
a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas	10	10		
	10	10		
	7,620689655			9,206896552

7.1 ¿Las personas y las

8
7
1
10
10
8
5
8
10
10
10
10
7
8
10
10
3
8
10
8
8
10
10
8
8
8
10
8
10

8,310344828

7.2 Si su respuesta ante 7.3 Con base en las ca	8.1 ¿Está usted ubicado	8.2 Si su respuesta ante 8.3 Con base en las ca	9.1 ¿Inversiones Tracto	9.2 Si su respuesta ante 9.3 Con base en las ca
h) Aquí nunca votamos.		8 c) Me gusta el campo en el que trabajo, como ta		5 c) No es fácil obtener permisos para asistir a curs
c) Hay subgrupos o carr MAS UNION DE LOS EI		8 e) He solicitado traslado ANALISIS DE LAS HOJ		5 a) Las oportunidades de MAS PLANEACION
h) Aquí nunca votamos.		10		7 d) La empresa, organización o institución carece
NINGUNO	NINGUNA	10 NINGUNO	NINGUNA	10 NINGUNO
		10		10
d) En general, el conser ninguna		10 c) Me gusta el campo er ninguna		10 d) La empresa, organizæ ninguan
		5		5
f) En general, la información importante sobre el		10		10
	N/A	10	N/A	10
		10		10
		10		10
		10		10
b) Las decisiones importantes por lo general ya		4 c) Me gusta el campo en el que trabajo, como ta		3 b) Las posibilidades de capacitación y formación
		8 c) Me gusta el campo er Es difícil porque el carg		8 c) No es fácil obtener permisos para asistir a curs
		10		10
		10		8 La capacitación ha sido Se debería capacitar ta
Ninguna		2 c) Me gusta el campo er Si		2 b) Las posibilidades de Si
		1 a) Aunque me gusta el .		5 . Ninguna
		10		8 c) No es fácil obtener pæ Tratar de liberar de exce
g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos		8 c) Me gusta el campo en el que trabajo, como ta		8 d) La empresa, organización o institución carece
e) En general, hay inter Mayor comunicación		5 a) Aunque me gusta el Rotación de funciones,		8 a) Las oportunidades de Capacitaciones recurren
		10		8 c) No es fácil obtener pæ Creación de un prograrr
		9 b) Sólo algunas de las f Generación de ideas pa		10
d) En general, el conser Ser más receptivos		8 c) Me gusta el campo er Me gustaría que me tuv		10
g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos		8 c) Me gusta el campo en el que trabajo, como ta		8 d) La empresa, organización o institución carece
d) En general, el conser ninguna		10 c) Me gusta el campo er ninguna		10 d) La empresa, organizæ ninguan
		10		8 La capacitación ha sido Se debería capacitar ta
h) Aquí nunca votamos.		8 c) Me gusta el campo en el que trabajo, como ta		5 c) No es fácil obtener permisos para asistir a curs
		10		10
		8,344827586		7,965517241

10.1 ¿Las relaciones int

1
4
4
10
10
4
7
8
10
10
10
10
3
8
10
8
2
5
10
7
10
10
8
10
7
4
8
1
10

7,206896552

10.2 Si su respuesta an 10.3 Con base en las c	11.1 ¿Los trabajos que	11.2 Si su respuesta an 11.3 Con base en las c	12.1 ¿Los conflictos que	12.2 Si su respuesta an 12.3 Con base en las c
b) Falta mayor respeto y consideración por las m	5	9 a) Algunos de los trabaj ANALISIS DE LOS RES	0 g) Cuando se busca solucionarlos, en general, u	5 b) No tenemos la actituc MANEJO DE LIDERAZG
c) Falta mayor solidarida MANEJO DEL CLIMA L/	9	8 c) La calidad de esos trabajos es, en general bu	3 g) Cuando se busca solucionarlos, en general, u	10 NINGUNO NINGUNA
b) Falta mayor respeto y consideración por las m	10	10 NINGUNO NINGUNA	10	4 a) En general, la costun ninguna
NINGUNO NINGUNA	10	10 b) En general, la calidad de esos trabajos deja n	10	5
a) En general, las perso ninguan	10	7	10	10 N/A
a) En general, las personas no se conocen lo su	9	9 c) La calidad de esos trabajos es, en general bu	10	10
N/A	10	10 N/A	10	10
.	10	10	10	10
a) En general, las personas no se conocen lo su	10	4 c) La calidad de esos trabajos es, en general bu	10	0 a) En general, la costumbre es dejar que el tiemp
a) En general, las personas no se conocen lo su	10	8 c) La calidad de esos tr: Compartir información cl	10	6 a) En general, la costun Llevo poco tiempo y des
c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las pers	10	6 a) Algunos de los trabajos que recibo (o que rec	10	2 a) En general, la costun Si
a) En general, las perso Si	2	2 a) Algunos de los trabaj Si	10	10 d) Los conflictos de inte Todo muy bien
c) Falta mayor solidarida Más dialogo	3	3 Ninguno Ninguno	10	7 d) Los conflictos de intereses se solucionan dire
a) En general, las perso Integración de todos los	10	8 c) La calidad de esos trabajos es, en general bu	10	8 d) Los conflictos de inte Creación de un comita c
b) Falta mayor respeto y consideración por las m	10	7 a) Algunos de los trabaj Mayor coordinación entr	10	9 d) Los conflictos de inte Conformación de un cor
c) Falta mayor solidarida Espacios de integración	10	10	10	9 a) En general, la costumbre es dejar que el tiemp
b) Falta mayor respeto y consideración por las m	10	8 c) La calidad de esos trabajos es, en general bu	10	7 d) Los conflictos de intereses se solucionan dire
a) En general, las perso ninguan	10	10 b) En general, la calidad de esos trabajos deja n	10	4 a) En general, la costun ninguna
c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las pers	6	6 a) Algunos de los trabajos que recibo (o que rec	10	0 g) Cuando se busca solucionarlos, en general, u
b) Falta mayor respeto y consideración por las m	5	5	10	
	10		10	
	8,103448276		7,206896552	

13.1 ¿Tiene usted en In

0

7

10

10

10

6

6

9

10

10

10

10

0

8

10

9

3

10

10

9

10

10

10

10

9

6

9

0

10

7,965517241

13.2 Si su respuesta an 13.3 Con base en las c	14.1 ¿Brinda Inversione	14.2 Si su respuesta an 14.3 Con base en las c	15.1 ¿A las personas q	15.2 Si su respuesta an 15.3 Con base en las c
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.,	10			5
b) Sólo podemos expre	8	d) Hay fuerzas externas MAS TRASPARENCIA E		7
	10			8
NINGUNO	10	SI	NINGUNA	10
	10			10
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.,	7			7
	10			5
i) Se teme a las repercusiones que pueda gener	10			10
	10	N/A		10
	10			10
	10			10
	10			10
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.,	8			6
b) Sólo podemos expre	8	f) Utilizan tipos de contr	Tener en cuenta el dese	5
	10			10
i) Se teme a las repercusiones que pueda gener	10			10
j) Se maneja un lenguaj Si	4	d) Hay fuerzas externas Si		4
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.,	6			7
	10			7
c) La expresión informal positiva requiere de cier	7			6
	10			7
	10			8
	10			10
	10			8
c) La expresión informal positiva requiere de cier	7			6
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.,	7			7
i) Se teme a las repercusiones que pueda gener	10			10
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.,	10			5
	10			10
	9,034482759			7,862068966

16.1 ¿Cree usted que e

3
2
8
7
10
1
3
10
10
10
9
8
1
7
10
10
4
10
8
7
3
10
9
7
7
1
10
3
9

6,793103448

16.2 Si su respuesta an 16.3 Con base en las c	17.1 ¿Cree usted que le	17.2 Si su respuesta an 17.3 Con base en las c	18.1 ¿Son adecuados l	18.2 Si su respuesta an 18.3 Con base en las c
a) El salario no está de acuerdo con las exigenc	7		4	
a) El salario no está de MEJORAR LOS SALAR	8	d) Se da más importanc OK	7	b) Falta objetividad en l
a) El salario no está de acuerdo con las exigenc	10		9	a) La falta de claridad en las funciones impide ui
b) El incremento salarial no se hace de acuerdo	10	NINGUNO NINGUNA	10	
	10		10	
a) El salario no está de acuerdo con las exigenc	5		6	
	5		6	
	8	b) No hay el suficiente interés porque las cosas :	10	
N/A	10	N/A	10	N/A
	10		10	
e) Los salarios deberían mejorar cuando las con	10		10	
La disponibilidad y responsabilidad que requiere	10		10	
a) El salario no está de acuerdo con las exigenc	4	b) No hay el suficiente interés porque las cosas :	5	a) La falta de claridad en las funciones impide ui
a) El salario no está de Evaluar cada puesto tra	5	Poco tiempo en la comp	5	Desconozco cómo se m
	10	Desconocimiento del ter	10	Desconocimiento bdel te
	10		10	
d) El incremento salarial Si	3	d) Se da más importanc Si	8	a) La falta de claridad en las funciones impide ui
a) El salario no está de acuerdo con las exigenc	9		3	e) Más que constructiva Si
a) El salario no está de Salario justo	10		8	c) La evaluación no se hace en el momento opo
d) El incremento salarial se hace por debajo del	7	c) La desconfianza en las personas ha llevado a	10	
a) El salario no está de Hacer proyección de sal	10		10	g) Los sistemas de evaluación son buenos, perc
	10		10	
f) La situación económic Revisar la posibilidad de	10		10	
a) El salario no está de Subir el salario	7	d) Se da más importancia al cumplimiento de las	5	c) La evaluación no se l
d) El incremento salarial se hace por debajo del	7	c) La desconfianza en las personas ha llevado a	8	g) Los sistemas de evaluación son buenos, perc
a) El salario no está de acuerdo con las exigenc	5		6	
	10		8	a) La falta de claridad en las funciones impide ui
a) El salario no está de acuerdo con las exigenc	7		4	
e) Los salarios deberían mejorar cuando las con	10		10	
	8,172413793		7,931034483	

19.1 ¿Considera usted

2

9

10

10

10

5

7

9

10

10

10

10

4

7

10

8

3

8

10

8

10

10

10

8

8

5

8

2

10

7,965517241

19.2 Si su respuesta an 19.3 Con base en las c:	20.1 ¿Cree usted que a	20.2 Si su respuesta an 20.3 Con base en las c:	21.1 ¿Cómo percibe ust	21.2 Si su respuesta an 21.3 Con base en las c:
a) La comunicación es impuesta desde arriba ha				
d) Los jefes oyen pero r MEJORAR LA ESCUCH	2			6
	7	b) En la selección del p€ MEJORA EN LA SELEC		8
	10			10
	10			10
	10			10
	5			10
	7			8
h) Es continua la retroalimentación entre los trab	8			10
N/A	10	N/A		10
	10			10
	10			10
	10			10
a) La comunicación es impuesta desde arriba ha	4			6
f) Nunca se hace una re Debería de haber social	6	b) No hay un sistema bi Se debería de contar cc		8
	10			10
g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo s	10			10
h) Es continua la retroal Si	2	b) En la selección del p€ Si		3
	9	c) La calidad humana parece no importar mucho		8
	10			10
h) Es continua la retroalimentación entre los trab	7	c) La calidad humana parece no importar mucho		8
	10			10
	10			10
	10			10
b) Existen pocos canale Falta más interacción er	10			9
h) Es continua la retroalimentación entre los trab	7	c) La calidad humana parece no importar mucho		8
	5			10
g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo s	10			10
a) La comunicación es impuesta desde arriba ha	2			6
	10			10
	7,965517241			8,896551724

22.1 ¿Cree usted que la

10
10
10
10
10
10
6
7
10
10
8
10
4
5
10
10
3
8
7
9
10
10
10
4
9
10
10
10
8

8,551724138

22.2 Si su respuesta an 22.3 Con base en las c:	23.1 ¿Considera usted	23.2 Si su respuesta an 23.3 Con base en las c:	24.1 ¿Existe en Inversic	24.2 Si su respuesta an 24.3 Con base en las c:
	10			4
	8 f) Los compromisos lab	ADECUAR TIEMPOS P/		8 b) En la empresa, organ
	1 a) No me interesa participar en ese tipo de activi			MANEJO CLIMA LABOF
	10			10
	10			10
	10			10
	6			5
d) Las celebraciones solo se realizan con el grup	10			9 d) Están ligados a sus antiguas formas de trabaj
N/A	10	N/A		N/A
	10			
d) Las celebraciones solo se realizan con el grup	0 a) No me interesa participar en ese tipo de activi			10
	10			10
b) Rara vez se realizan.	5			4 d) Están ligados a sus antiguas formas de trabaj
Desconozco si celebran Incentivos de bancos de	6 e) Algunas actividades t Realizar campeonato de			8
	10			10
	10			10
d) Las celebraciones so Si	2 b) La empresa, organizæ S			3 a) Mas que los logros in Si
	7			8 d) Están ligados a sus antiguas formas de trabaj
d) Las celebraciones so Un reunió anual de tod	10			10
	7 f) Los compromisos laborales o familiares no me			8
	10			10
	10			10
	10			10
a) No existen celebracio Hacer celebraciones	7 b) La empresa, organizæ Fomentar actividades			8 d) Están ligados a sus a Realizar más capacitacik
	7 f) Los compromisos laborales o familiares no me			8
	10			10
	10			10
	10			4
d) Las celebraciones solo se realizan con el grup	0 a) No me interesa participar en ese tipo de activi			10
	7,793103448			8,517241379

25.1 ¿Considera usted

- 2
- 10
- 10
- 10
- 10
- 5
- 5
- 8
- 10
- 10
- 10
- 10
- 4
- 7
- 10
- 10
- 3
- 7
- 10
- 8
- 10
- 10
- 10
- 8
- 8
- 5
- 10
- 2
- 10
- 8

25.2 Si su respuesta an 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 id

c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica., d) Cada área funcional es una isla aparte.

N/A

a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión., d) Cada área funcional es una isla aparte.

d) Cada área funcional † Diseñar una manera estratégica de los puestos de trabajo donde no se note la separación de cada proceso ya que eso conlleva a la falta de conocimiento de la labores d

a) Existen grupos de pe Si

c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica.

c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica.

a) Existen grupos de pe Falta más interacción entre los jefes y los subalternos

c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica.

real o deseable:

le los demás cor

<i>Columna1</i>	
Media	7,96551724
Error típico	0,52869101
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	2,84708822
Varianza de l	8,10591133
Curtosis	1,52901095
Coeficiente d	-1,468553
Rango	10
Mínimo	0
Máximo	10
Suma	231
Cuenta	29

<i>Columna2</i>	
Media	8,27586207
Error típico	0,49104431
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	2,64435452
Varianza de l	6,99261084
Curtosis	1,2261848
Coeficiente d	-1,5406292
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	240
Cuenta	29

<i>Columna3</i>	
Media	7,96551724
Error típico	0,61284035
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	3,3002463
Varianza de l	10,8916256
Curtosis	1,16072423
Coeficiente d	-1,5489572
Rango	10
Mínimo	0
Máximo	10
Suma	231
Cuenta	29

<i>Columna4</i>	
Media	7,96551724
Error típico	0,50486002
Mediana	9
Moda	10
Desviación es	2,71875442
Varianza de l	7,39162562
Curtosis	0,03309142
Coeficiente d	-1,1750513
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	231
Cuenta	29

<i>Columna5</i>	
Media	7,62068966
Error típico	0,59433656
Mediana	9
Moda	10
Desviación es	3,20060031
Varianza de l	10,2438424
Curtosis	0,51842058
Coeficiente d	-1,2788302
Rango	10
Mínimo	0
Máximo	10
Suma	221
Cuenta	29

<i>Columna6</i>	
Media	9,20689655
Error típico	0,30745784
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	1,65571112
Varianza de l	2,74137931
Curtosis	7,44710799
Coeficiente d	-2,686663
Rango	7
Mínimo	3
Máximo	10
Suma	267
Cuenta	29

<i>Columna7</i>	
Media	8,31034483
Error típico	0,40654573
Mediana	8
Moda	10
Desviación es	2,18931575
Varianza de l	4,79310345
Curtosis	4,13097594
Coeficiente d	-1,8965579
Rango	9
Mínimo	1
Máximo	10
Suma	241
Cuenta	29

<i>Columna8</i>	
Media	8,34482759
Error típico	0,47154463
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	2,53934556
Varianza de l	6,44827586
Curtosis	2,2464987
Coeficiente d	-1,7241258
Rango	9
Mínimo	1
Máximo	10
Suma	242
Cuenta	29

<i>Columna9</i>	
Media	7,96551724
Error típico	0,44245942
Mediana	8
Moda	10
Desviación es	2,38271692
Varianza de l	5,6773399
Curtosis	0,06154752
Coeficiente d	-1,0110772
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	231
Cuenta	29

<i>Columna10</i>	
Media	7,20689655
Error típico	0,57101437
Mediana	8
Moda	10
Desviación es	3,07500651
Varianza de l	9,45566502
Curtosis	-0,7782934
Coeficiente d	-0,7554082
Rango	9
Mínimo	1
Máximo	10
Suma	209
Cuenta	29

Columna11	
Media	8,10344828
Error típico	0,44761224
Mediana	9
Moda	10
Desviación es	2,41046569
Varianza de l	5,81034483
Curtosis	0,26763755
Coefficiente d	-1,132588
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	235
Cuenta	29

Columna12	
Media	7,20689655
Error típico	0,65536684
Mediana	9
Moda	10
Desviación es	3,52925842
Varianza de l	12,455665
Curtosis	-0,4188776
Coefficiente d	-0,9692447
Rango	10
Mínimo	0
Máximo	10
Suma	209
Cuenta	29

Columna13	
Media	7,96551724
Error típico	0,60270891
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	3,24568679
Varianza de l	10,5344828
Curtosis	1,8320052
Coefficiente d	-1,7170601
Rango	10
Mínimo	0
Máximo	10
Suma	231
Cuenta	29

Columna14	
Media	9,03448276
Error típico	0,29976493
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	1,61428353
Varianza de l	2,60591133
Curtosis	1,97176263
Coefficiente d	-1,5916771
Rango	6
Mínimo	4
Máximo	10
Suma	262
Cuenta	29

Columna15	
Media	7,86206897
Error típico	0,38031662
Mediana	8
Moda	10
Desviación es	2,04806769
Varianza de l	4,19458128
Curtosis	-1,3858319
Coefficiente d	-0,2559673
Rango	6
Mínimo	4
Máximo	10
Suma	228
Cuenta	29

Columna16	
Media	6,79310345
Error típico	0,60859871
Mediana	8
Moda	10
Desviación es	3,27740436
Varianza de l	10,7413793
Curtosis	-1,1158563
Coefficiente d	-0,6527703
Rango	9
Mínimo	1
Máximo	10
Suma	197
Cuenta	29

Columna17	
Media	8,17241379
Error típico	0,41838584
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	2,25307671
Varianza de l	5,07635468
Curtosis	-0,6001216
Coefficiente d	-0,8541282
Rango	7
Mínimo	3
Máximo	10
Suma	237
Cuenta	29

Columna18	
Media	7,93103448
Error típico	0,42960354
Mediana	8
Moda	10
Desviación es	2,31348584
Varianza de l	5,35221675
Curtosis	-0,9212054
Coefficiente d	-0,690797
Rango	7
Mínimo	3
Máximo	10
Suma	230
Cuenta	29

Columna19	
Media	7,96551724
Error típico	0,47984695
Mediana	9
Moda	10
Desviación es	2,58405493
Varianza de l	6,6773399
Curtosis	0,39162254
Coefficiente d	-1,2264237
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	231
Cuenta	29

Columna20	
Media	7,96551724
Error típico	0,51452489
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	2,77080131
Varianza de l	7,6773399
Curtosis	0,02503963
Coefficiente d	-1,1302175
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	231
Cuenta	29

<i>Columna21</i>	
Media	8,89655172
Error típico	0,3267425
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	1,75956219
Varianza de l	3,09605911
Curtosis	3,34790711
Coefficiente d	-1,8171472
Rango	7
Mínimo	3
Máximo	10
Suma	258
Cuenta	29

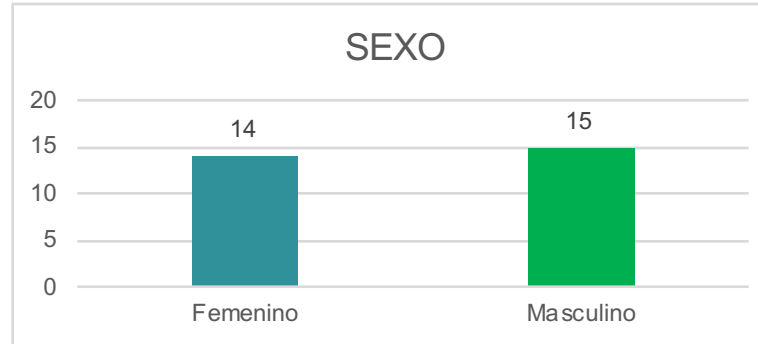
<i>Columna22</i>	
Media	8,55172414
Error típico	0,40497585
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	2,18086167
Varianza de l	4,75615764
Curtosis	0,75213549
Coefficiente d	-1,3953122
Rango	7
Mínimo	3
Máximo	10
Suma	248
Cuenta	29

<i>Columna23</i>	
Media	7,79310345
Error típico	0,60859871
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	3,27740436
Varianza de l	10,7413793
Curtosis	0,91506733
Coefficiente d	-1,4242409
Rango	10
Mínimo	0
Máximo	10
Suma	226
Cuenta	29

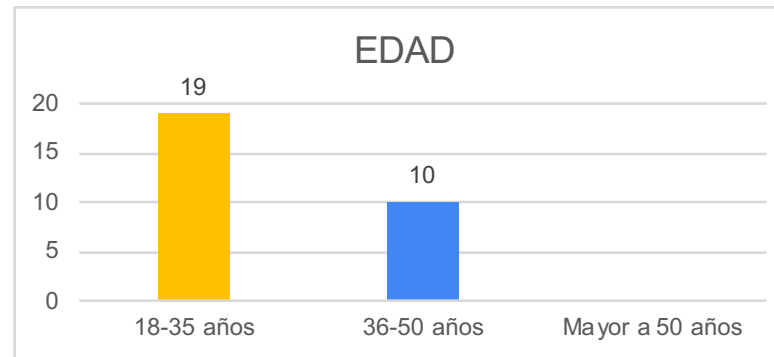
<i>Columna24</i>	
Media	8,51724138
Error típico	0,42000671
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	2,26180537
Varianza de l	5,11576355
Curtosis	0,72787487
Coefficiente d	-1,4364263
Rango	7
Mínimo	3
Máximo	10
Suma	247
Cuenta	29

<i>Columna25</i>	
Media	8
Error típico	0,50368103
Mediana	10
Moda	10
Desviación es	2,71240536
Varianza de l	7,35714286
Curtosis	-0,1007998
Coefficiente d	-1,1072225
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	232
Cuenta	29

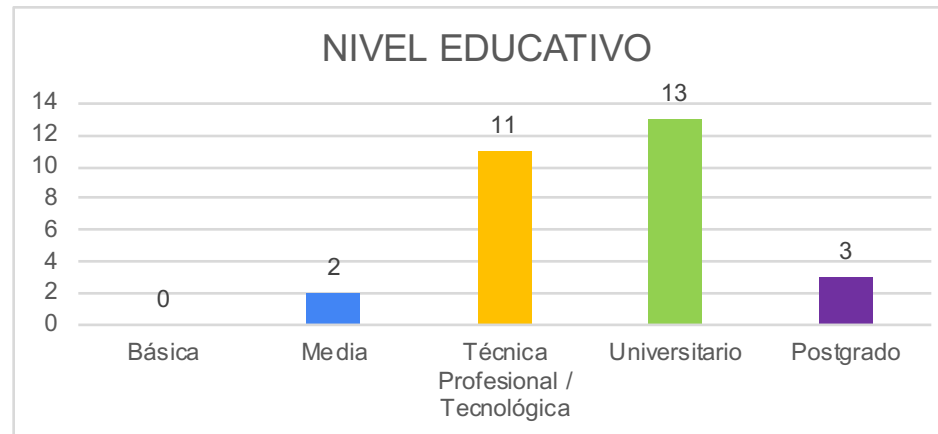
DISTRIBUCIÓN POR SEXO		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
Femenino	14	48,28
Masculino	15	51,72
TOTAL	29	100



DISTRIBUCIÓN POR EDAD		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
18-35 años	19	65,52
36-50 años	10	34,48
Mayor a 50 años	0	0,00
TOTAL	29	100



DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EDUCATIVO		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
Básica	0	0,00
Media	2	6,90
Técnica Profesional / Tecnológica	11	37,93
Universitario	13	44,83
Postgrado	3	10,34
TOTAL	29	100

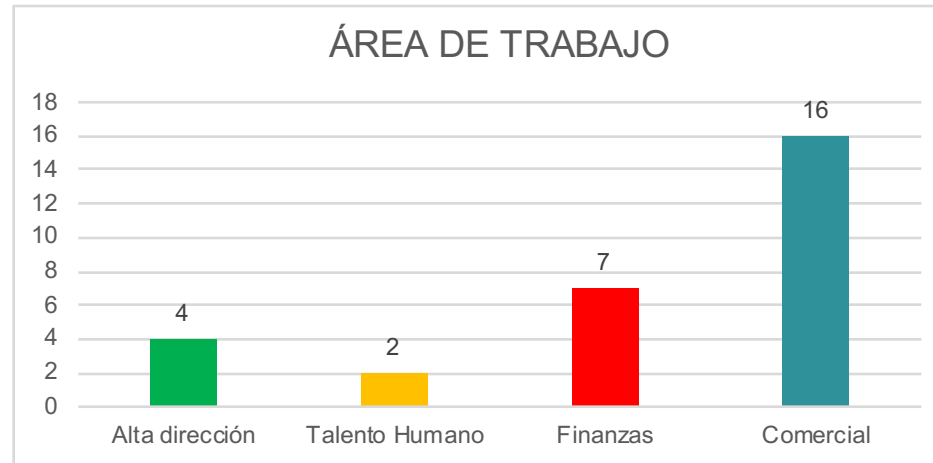
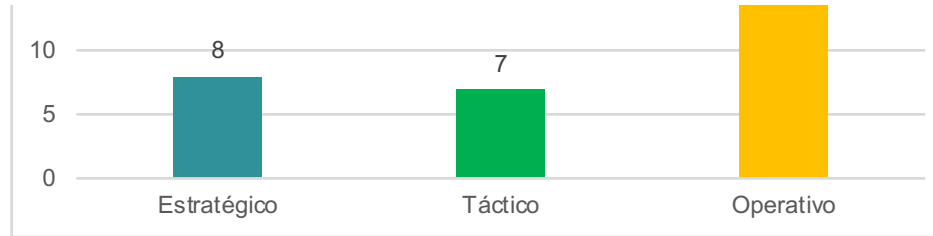


DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE CARGO		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
Estratégico	8	27,59



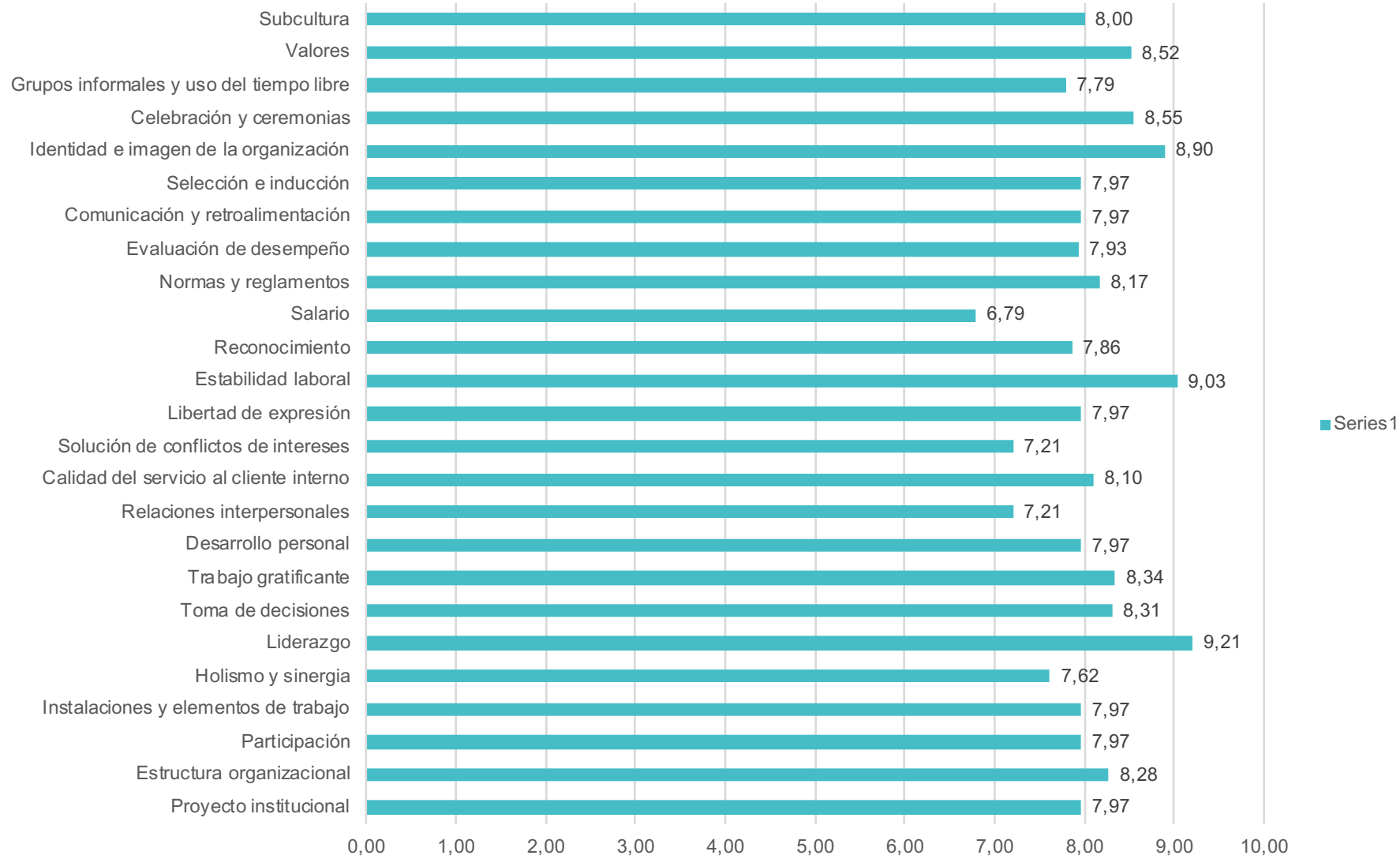
Táctico	7	24,14
Operativo	14	48,28
TOTAL	29	100,00

DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DE TRABAJO		
CONCEPTO	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
Alta dirección	4	13,79
Talento Humano	2	6,90
Finanzas	7	24,14
Comercial	16	55,17
TOTAL	29	100,00



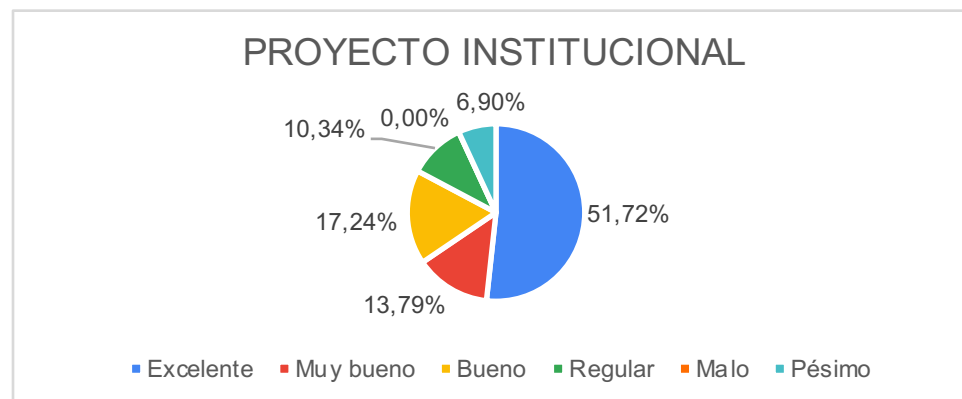
ITEMS	FACTORES	MEDIA	MODA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Proyecto institucional	7,97	10	2,85
2	Estructura organizacional	8,28	10	2,64
3	Participación	7,97	10	3,30
4	Instalaciones y elementos de trabajo	7,97	10	2,72
5	Holismo y sinergia	7,62	10	3,20
6	Liderazgo	9,21	10	1,66
7	Toma de decisiones	8,31	10	2,19
8	Trabajo gratificante	8,34	10	2,54
9	Desarrollo personal	7,97	10	2,38
10	Relaciones interpersonales	7,21	10	3,08
11	Calidad del servicio al cliente interno	8,10	10	2,41
12	Solución de conflictos de intereses	7,21	10	3,53
13	Libertad de expresión	7,97	10	3,25
14	Estabilidad laboral	9,03	10	1,61
15	Reconocimiento	7,86	10	2,05
16	Salario	6,79	10	3,28
17	Normas y reglamentos	8,17	10	2,25
18	Evaluación de desempeño	7,93	10	2,31
19	Comunicación y retroalimentación	7,97	10	2,58
20	Selección e inducción	7,97	10	2,77
21	Identidad e imagen de la organización	8,90	10	1,76
22	Celebración y ceremonias	8,55	10	2,18
23	Grupos informales y uso del tiempo libre	7,79	10	3,28
24	Valores	8,52	10	2,26
25	Subcultura	8,00	10	2,71
Promedio General		8,06	10	2,59

PROMEDIO DE FACTORES



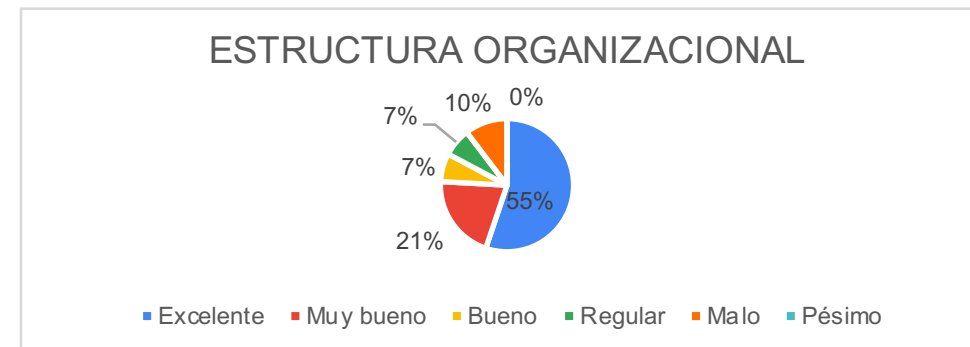
1

PROYECTO INSTITUCIONAL	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	15
Muy bueno	4
Bueno	5
Regular	3
Malo	0
Pésimo	2
TOTAL	29



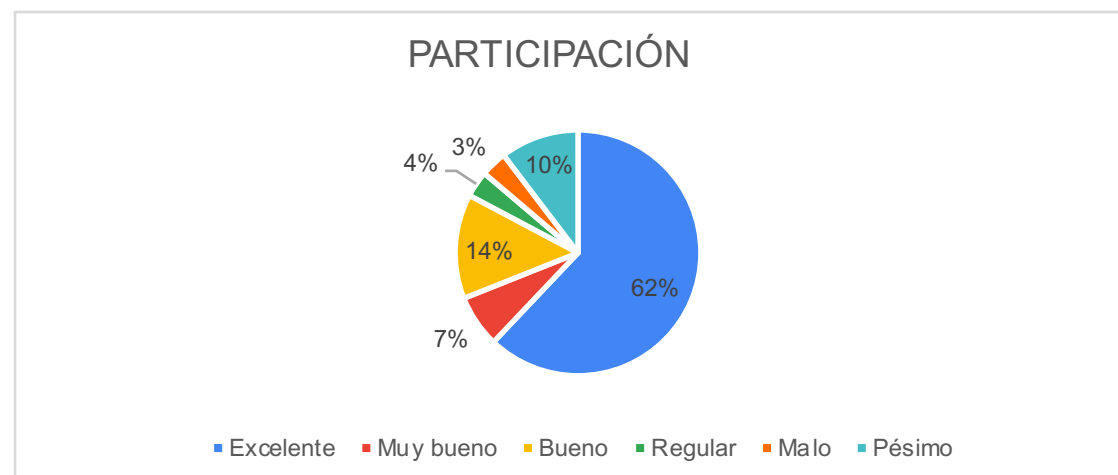
2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	16
Muy bueno	6
Bueno	2
Regular	2
Malo	3
Pésimo	0
TOTAL	29



3

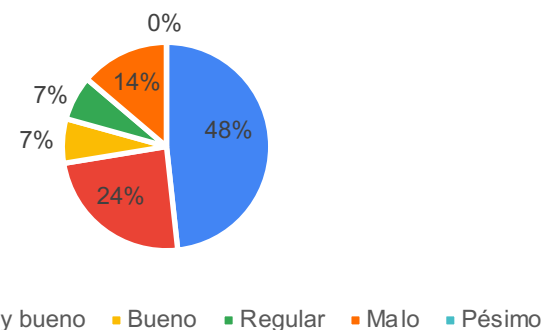
PARTICIPACIÓN	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	18
Muy bueno	2
Bueno	4
Regular	1
Malo	1
Pésimo	3
TOTAL	29



4

INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	14
Muy bueno	7
Bueno	2
Regular	2
Malo	4
Pésimo	0
TOTAL	29

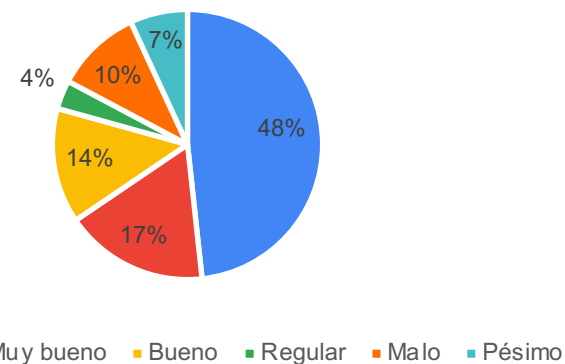
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO



5

HOLISMO Y SINERGIA	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	14
Muy bueno	5
Bueno	4
Regular	1
Malo	3
Pésimo	2
TOTAL	29

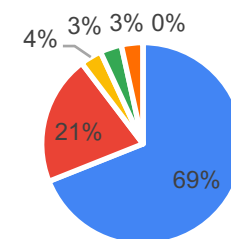
HOLISMO Y SINERGIA



6

LIDERAZGO	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	20
Muy bueno	6
Bueno	1
Regular	1
Malo	1
Pésimo	0
TOTAL	29

LIDERAZGO

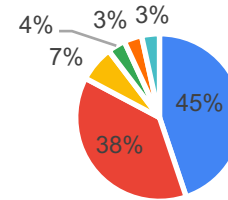


7

TOMA DE DECISIONES	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	13
Muy bueno	11
Bueno	2
Regular	1
Malo	1
Pésimo	1
TOTAL	29

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

TOMA DE DECISIONES

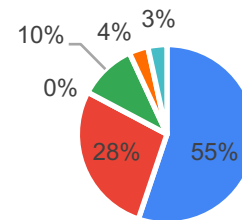


■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

8

TRABAJO GRATIFICANTE	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	16
Muy bueno	8
Bueno	0
Regular	3
Malo	1
Pésimo	1
TOTAL	29

TRABAJO GRATIFICANTE

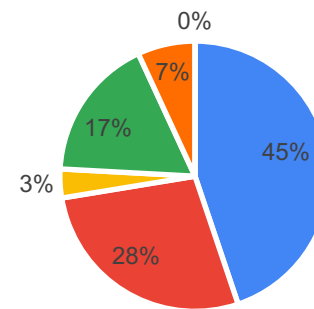


■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

9

DESARROLLO PERSONAL	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	13
Muy bueno	8
Bueno	1
Regular	5
Malo	2
Pésimo	0
TOTAL	29

DESARROLLO PERSONAL



10

RELACIONES INTERPERSONALES	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	12
Muy bueno	5
Bueno	3
Regular	5
Malo	2
Pésimo	2
TOTAL	29

11

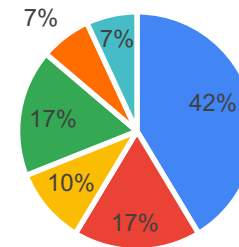
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	14
Muy bueno	6
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Pésimo	0
TOTAL	29

12

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	14
Muy bueno	3
Bueno	3
Regular	4
Malo	2

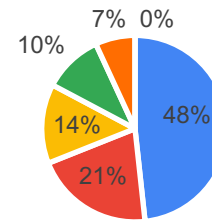
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

RELACIONES INTERPERSONALES



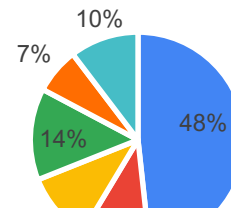
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO



■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES



Pésimo	3
TOTAL	29

13

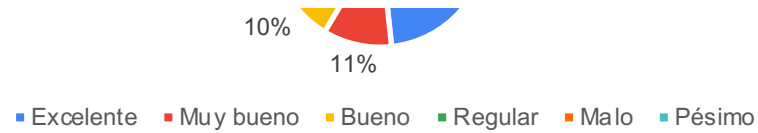
LIBERTAD DE EXPRESIÓN	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	15
Muy bueno	6
Bueno	4
Regular	0
Malo	1
Pésimo	3
TOTAL	29

14

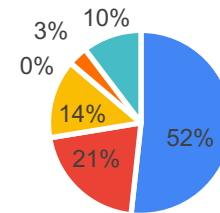
ESTABILIDAD LABORAL	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	20
Muy bueno	3
Bueno	5
Regular	1
Malo	0
Pésimo	0
TOTAL	29

15

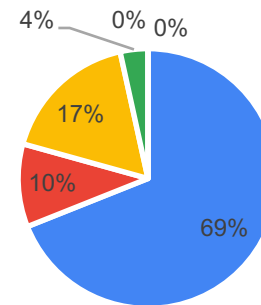
RECONOCIMIENTO	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	12
Muy bueno	3
Bueno	9
Regular	5
Malo	0
Pésimo	0



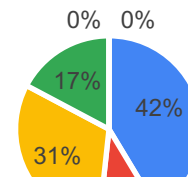
LIBERTAD DE EXPRESIÓN



ESTABILIDAD LABORAL



RECONOCIMIENTO



TOTAL	29
-------	----

16 SALARIO	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	9
Muy bueno	6
Bueno	5
Regular	1
Malo	5
Pésimo	3
TOTAL	29

17 NORMAS Y REGLAMENTOS	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	15
Muy bueno	3
Bueno	5
Regular	5
Malo	1
Pésimo	0
TOTAL	29

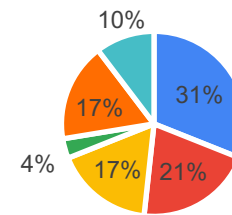
18 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	13
Muy bueno	6
Bueno	4
Regular	5



10%

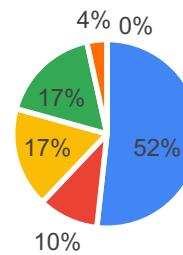
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

SALARIO



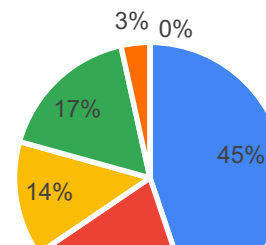
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

NORMAS Y REGLAMENTOS



■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Malo	1
Pésimo	0
TOTAL	29

19 COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

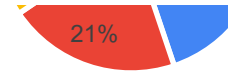
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	13
Muy bueno	8
Bueno	2
Regular	3
Malo	3
Pésimo	0
TOTAL	29

20 SELECCIÓN E INDUCCIÓN

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	16
Muy bueno	2
Bueno	5
Regular	3
Malo	3
Pésimo	0
TOTAL	29

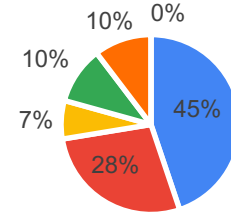
21 IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	18
Muy bueno	7
Bueno	3
Regular	0



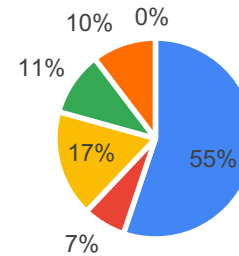
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN



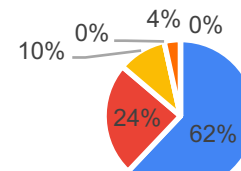
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

SELECCIÓN E INDUCCIÓN



■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN



Malo	1
Pésimo	0
TOTAL	29

22

CELEBRACIÓN Y CEREMONIAS	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	17
Muy bueno	5
Bueno	3
Regular	3
Malo	1
Pésimo	0
TOTAL	29

23

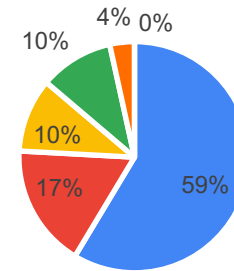
GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	17
Muy bueno	1
Bueno	6
Regular	1
Malo	1
Pésimo	3
TOTAL	29

24

VALORES	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	17
Muy bueno	7
Bueno	0

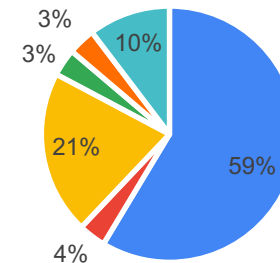
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

CELEBRACIÓN Y CEREMONIAS



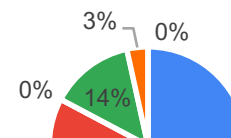
■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO

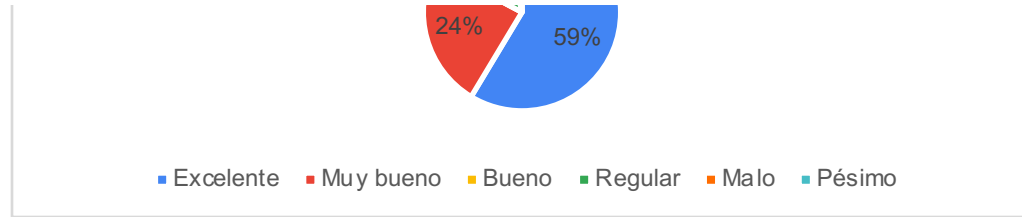


■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Pésimo

VALORES

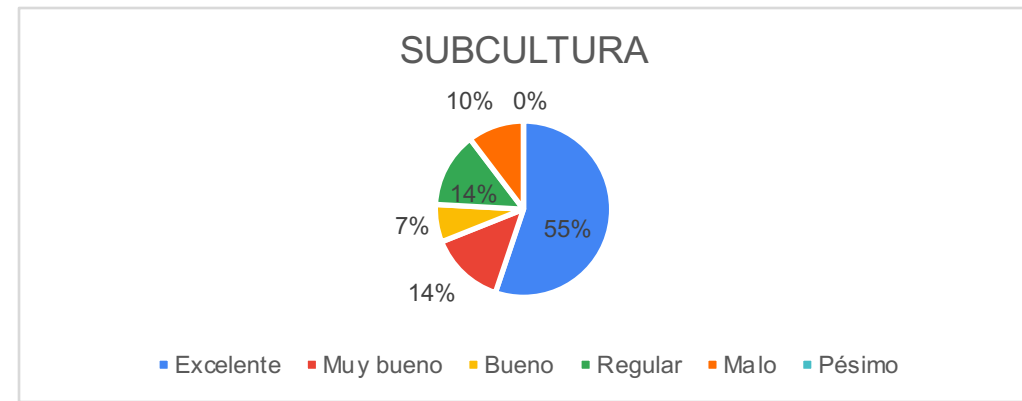


Regular	4
Malo	1
Pésimo	0
TOTAL	29



25

SUBCULTURA	
NIVEL DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA
Excelente	16
Muy bueno	4
Bueno	2
Regular	4
Malo	3
Pésimo	0
TOTAL	29



	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
b)	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	2	6,90
c)	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	4	13,79
d)	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	2	6,90
e)	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	6	20,69
	Clima totalmente gratificante	15	51,72
	TOTAL	29	100

2

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	4	13,79
b)	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa.	2	6,90
c)	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	1	3,45
d)	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	3	10,34
f)	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	2	6,90
g)	Otras causas ¿Cuales? Falta de solidaridad, demasiado egosimo	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	16	55,17
	TOTAL	29	100

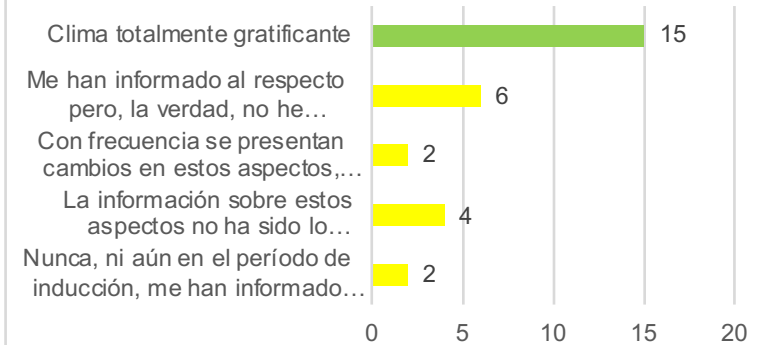
3

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	2	6,90
b)	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	3	10,34
c)	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	4	13,79
d)	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	2	6,90
	Clima totalmente gratificante	18	62,07
	TOTAL	29	100

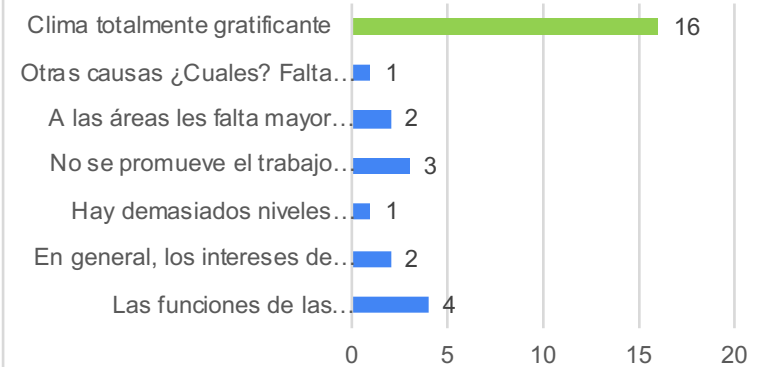
4

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	1	3,45

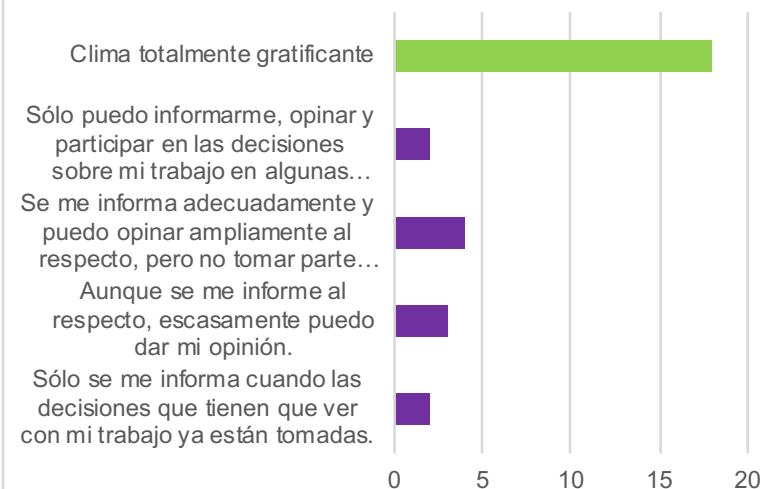
CAUSAS PROYECTO INSTITUCIONAL



CAUSAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



CAUSAS PARTICIPACIÓN



f)	La iluminación es deficiente.	2	6,90
g)	Hay demasiado ruido.	1	3,45
h)	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	1	3,45
i)	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.	1	3,45
j)	En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	2	6,90
k)	La mayoría de los elementos son regulares.	3	10,34
m)	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	1	3,45
n)	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	3	10,34
	Clima totalmente gratificante	14	48,28
	TOTAL	29	100

5

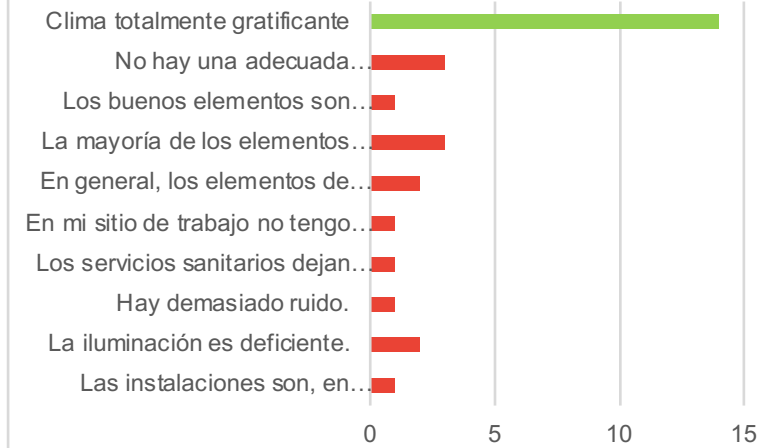
	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
c)	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	1	3,45
d)	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	3	10,34
e)	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa.	1	3,45
f)	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	5	17,24
g)	La estructura organizacional no facilita la integración.	1	3,45
h)	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	4	13,79
	Clima totalmente gratificante	14	48,28
	TOTAL	29	100

6

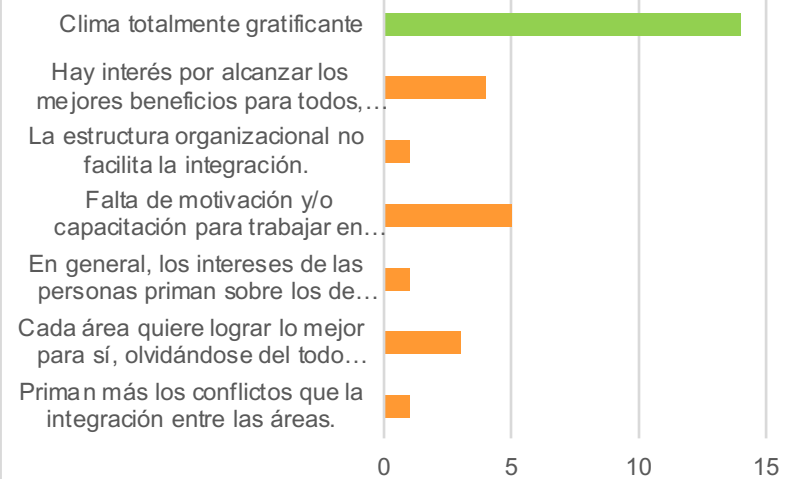
	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	3	10,34
b)	El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	2	6,90
c)	El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.	1	3,45
d)	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	1	3,45
f)	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	1	3,45
g)	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	20	68,97
	TOTAL	29	100

7

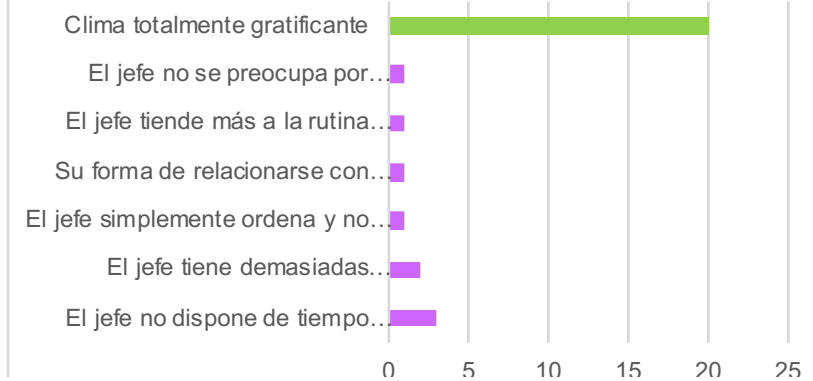
CAUSAS INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO



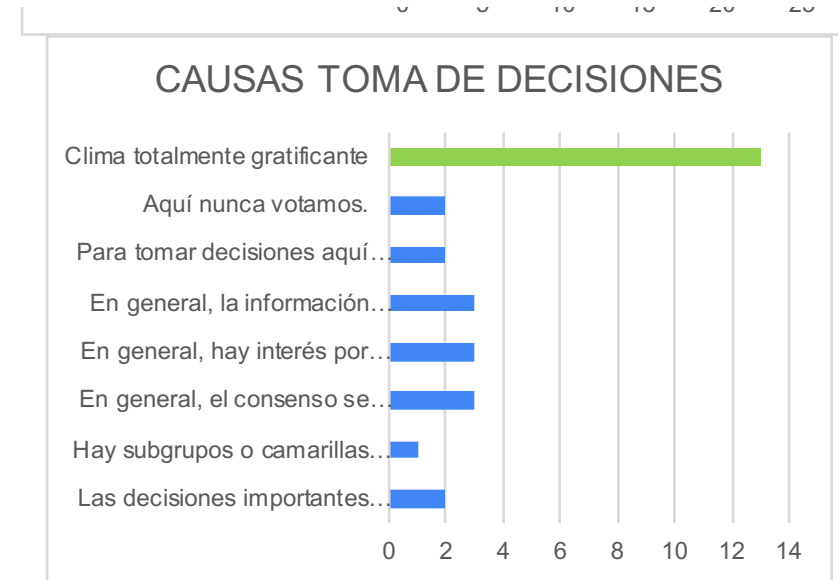
CAUSAS HOLISMO Y SINERGIA



CAUSAS LIDERAZGO

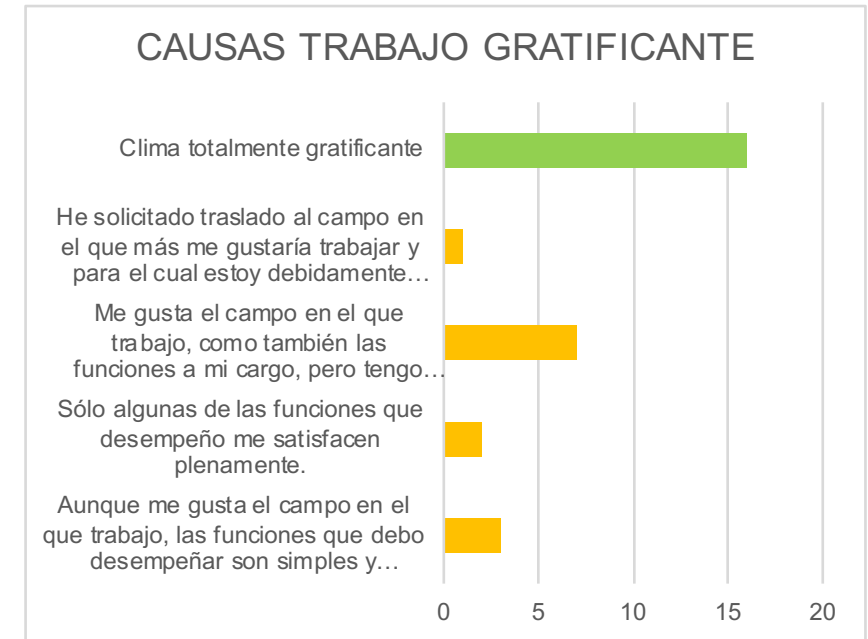


	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
b)	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	2	6,90
c)	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	1	3,45
d)	En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	3	10,34
e)	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	3	10,34
f)	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.	3	10,34
g)	Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	2	6,90
h)	Aquí nunca votamos.	2	6,90
	Clima totalmente gratificante	13	44,83
	TOTAL	29	100



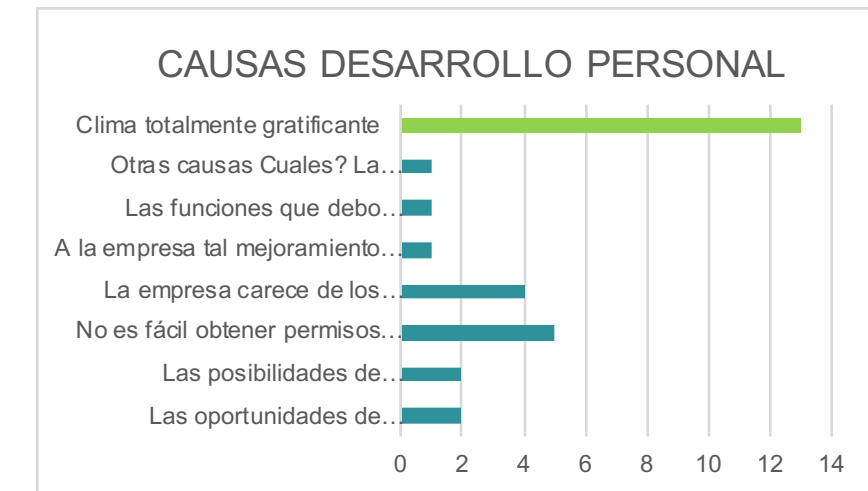
8

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	3	10,34
b)	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	2	6,90
c)	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	7	24,14
e)	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	16	55,17
	TOTAL	29	100



9

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	2	6,90
b)	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	2	6,90
c)	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	5	17,24
d)	La empresa carece de los recursos necesarios para ello.	4	13,79
e)	A la empresa tal mejoramiento no parece preocuparle.	1	3,45
f)	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	3,45
	Otras causas Cuales? La capacitación ha sido muy centrada solo en algunos temas	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	13	44,83
	TOTAL	29	100

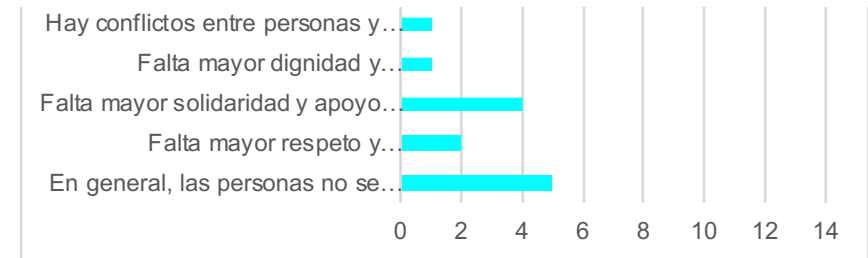


10

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	5	17,24
b)	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	2	6,90
c)	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	4	13,79
d)	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	1	3,45

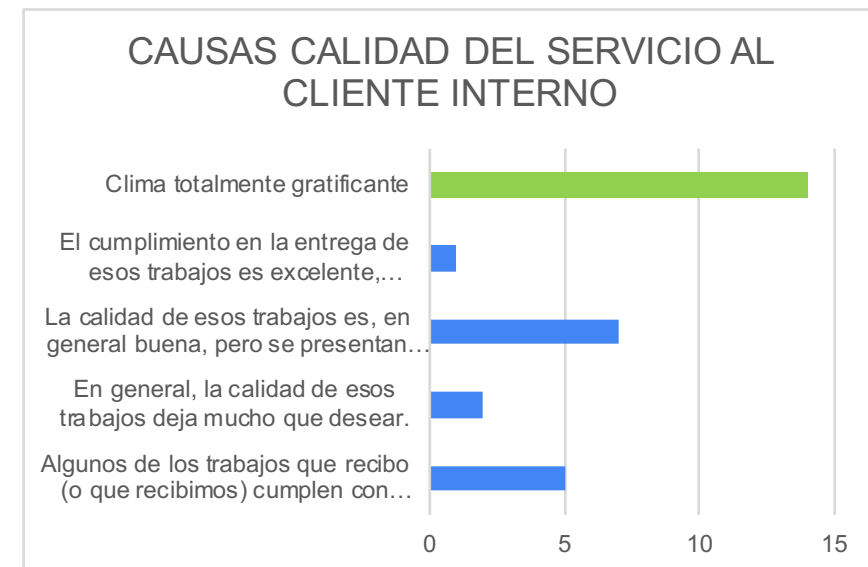


e)	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	1	3,45
f)	Falta más libertad de expresión.	1	3,45
g)	Las barreras sociales no lo permiten.	1	3,45
h)	La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	1	3,45
i)	El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	12	41,38
	TOTAL	29	100



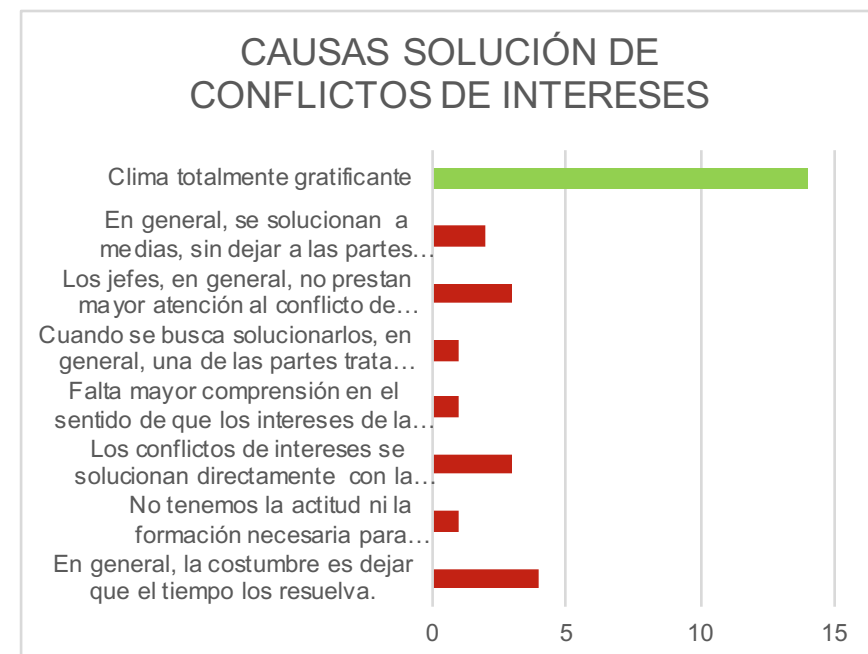
11

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	5	17,24
b)	En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	2	6,90
c)	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	7	24,14
e)	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	14	48,28
	TOTAL	29	100



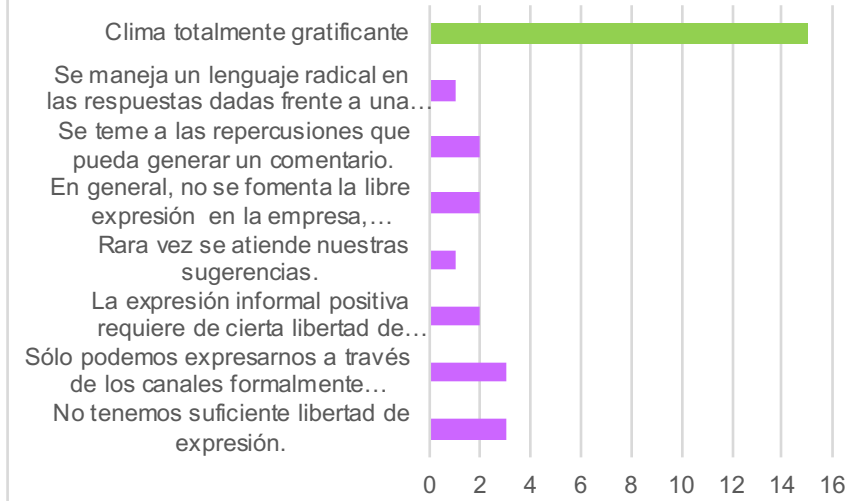
12

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	4	13,79
b)	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	1	3,45
d)	Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	3	10,34
f)	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	1	3,45
g)	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	1	3,45
h)	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	3	10,34
i)	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	2	6,90
	Clima totalmente gratificante	14	48,28
	TOTAL	29	100



	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	No tenemos suficiente libertad de expresión.	3	10,34
b)	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	3	10,34
c)	La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	2	6,90
d)	Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	1	3,45
e)	En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.	2	6,90
e)	Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.	2	6,90
f)	Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	15	51,72
	TOTAL	29	100

CAUSAS LIBERTAD DE EXPRESIÓN



14

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).	5	17,24
Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	4	13,79
Clima totalmente gratificante	20	68,97
TOTAL	29	100

d)
f)

15

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.	2	6,90
Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	3	10,34
El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	3	10,34
Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	5	17,24
No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.	1	3,45
El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	3	10,34
Clima totalmente gratificante	12	41,38
TOTAL	29	100

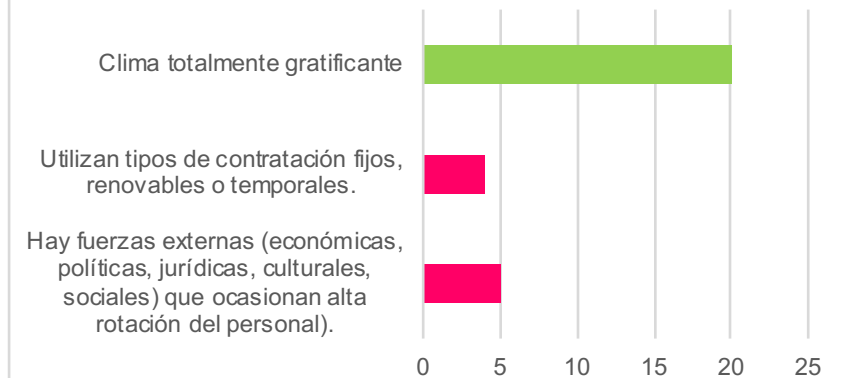
b)
d)
e)
f)
g)

16

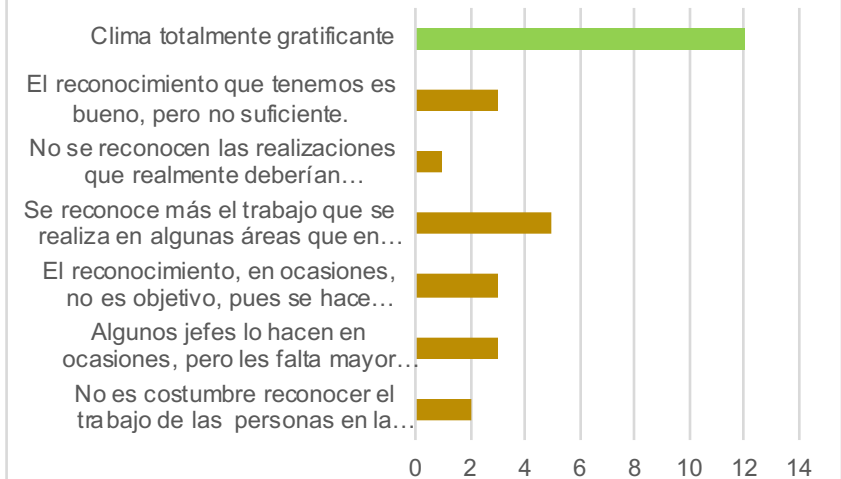
CAUSAS	FRECUENCIAS	%
El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	8	27,59
El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	2	6,90
Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	5	17,24
El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	2	6,90
Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan	2	6,90
La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite	1	3,45
Clima totalmente gratificante	9	31,03
TOTAL	29	100

a)
b)
c)
d)
e)
f)

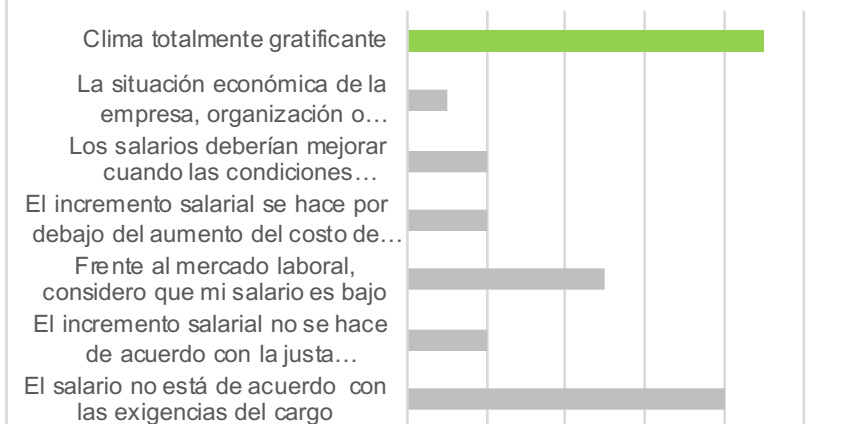
CAUSAS ESTABILIDAD LABORAL



CAUSAS RECONOCIMIENTO

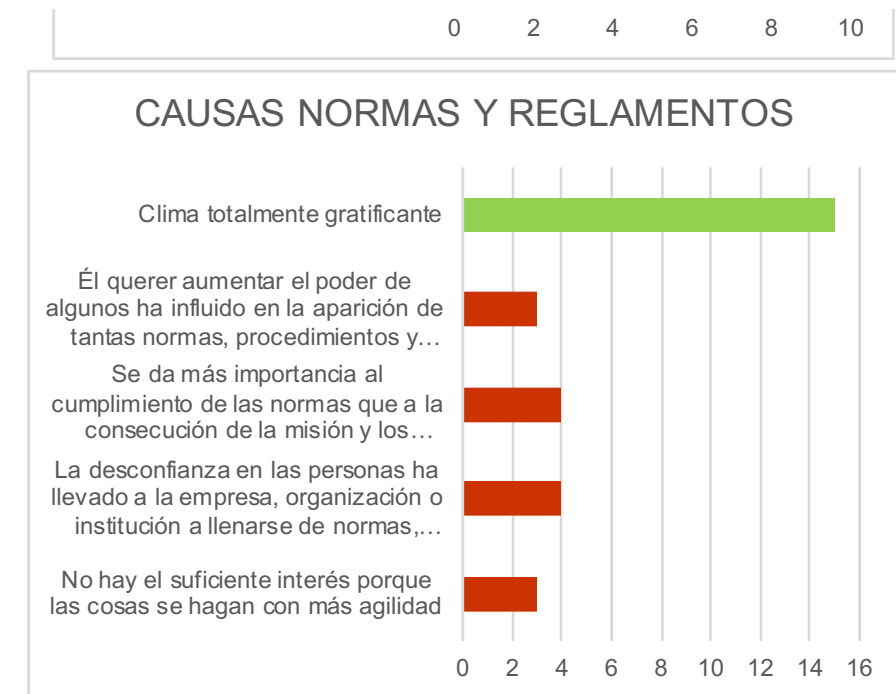


CAUSAS SALARIO



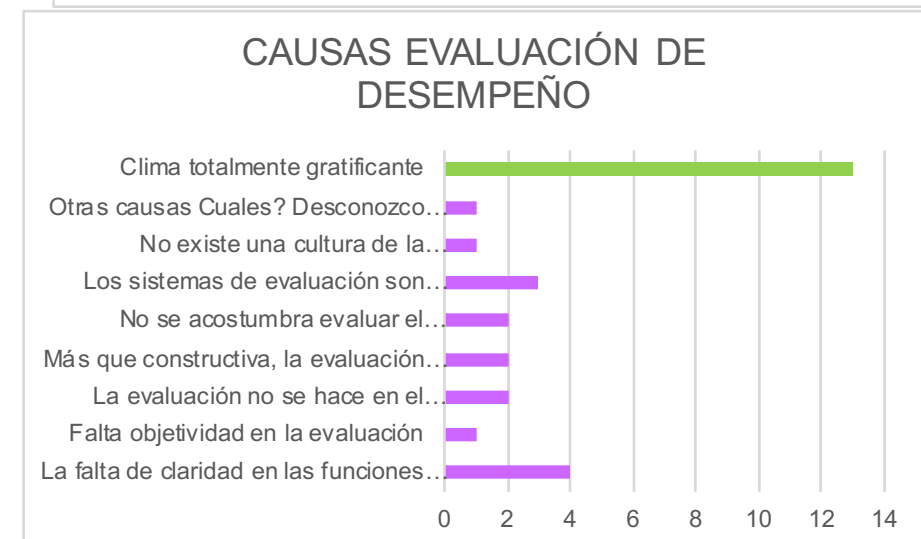
17

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
b)	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	3	10,34
c)	La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	4	13,79
d)	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	4	13,79
e)	Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	3	10,34
	Clima totalmente gratificante	15	51,72
	TOTAL	29	100



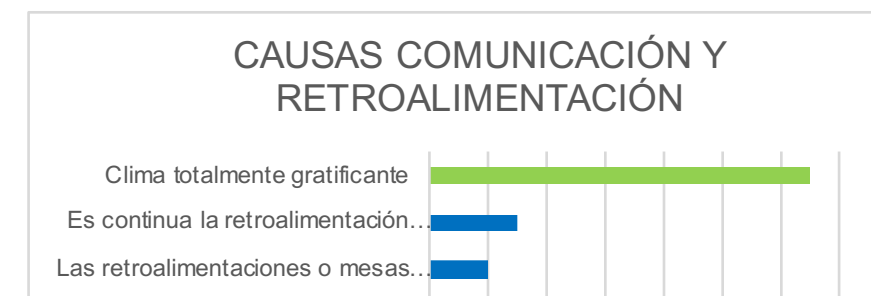
18

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	4	13,79
b)	Falta objetividad en la evaluación	1	3,45
c)	La evaluación no se hace en el momento oportuno	2	6,90
e)	Más que constructiva, la evaluación es represiva	2	6,90
f)	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	2	6,90
g)	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	3	10,34
h)	No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	1	3,45
	Otras causas Cuales? Desconozco cómo se maneja el tema	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	13	44,83
	TOTAL	29	100



19

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
	La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	2	6,90
	Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	2	6,90
	Los jefes oyen pero no escuchan.	2	6,90
	Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	1	3,45

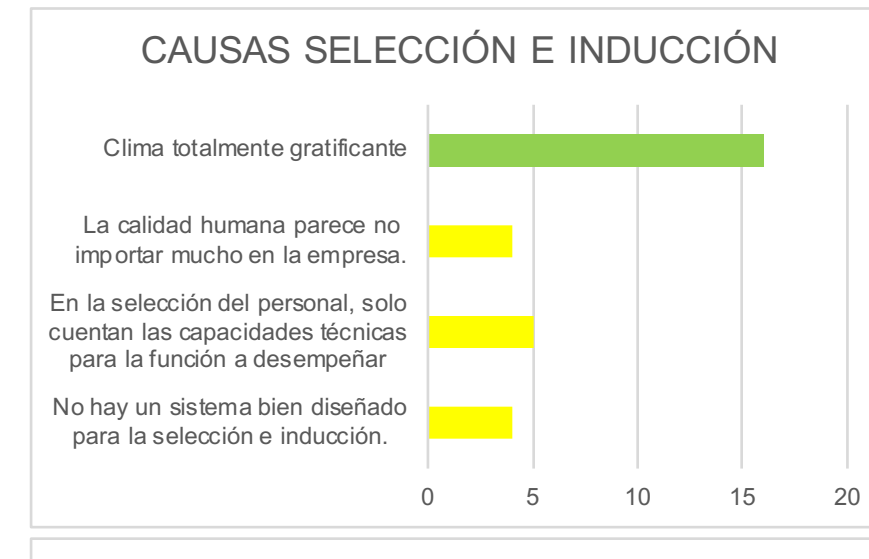


Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	4	13,79
Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.	2	6,90
Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	3	10,34
Clima totalmente gratificante	13	44,83
TOTAL	29	100



20

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
b)	No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	4	13,79
b)	En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	5	17,24
c)	La calidad humana parece no importar mucho en la empresa.	4	13,79
	Clima totalmente gratificante	16	55,17
	TOTAL	29	100



	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser.	1	3,45
b)	No hay preocupación por el mejoramiento continuo.	3	10,34
c)	Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.	2	6,90
f)	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	2	6,90
g)	La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema	3	10,34
	Clima totalmente gratificante	18	62,07
	TOTAL	29	100

22

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
	No existen celebraciones.	2	6,90
	Rara vez se realizan.	3	10,34
	Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	6	20,69
	Otras causas Cuales? Desconozco si celebran fechas importantes	1	3,45
	Clima totalmente gratificante	17	58,62
	TOTAL	29	100

23

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
	No me interesa participar en ese tipo de actividades.	3	10,34
	La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.	3	10,34
	La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.	2	6,90
	Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	1	3,45
	Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	3	10,34
	Clima totalmente gratificante	17	58,62
	TOTAL	29	100

24

	CAUSAS	FRECUENCIAS	%
a)	Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales	2	6,90
b)	En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.	2	6,90
d)	Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.	5	17,24
f)	El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	3	10,34
	Clima totalmente gratificante	17	58,62
	TOTAL	29	100

CAUSAS IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN



CAUSAS CELEBRACIÓN Y CEREMONIAS



CAUSAS GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO

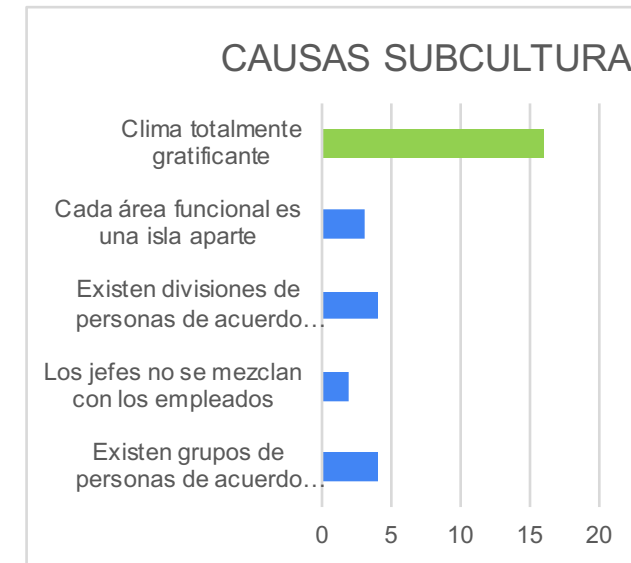
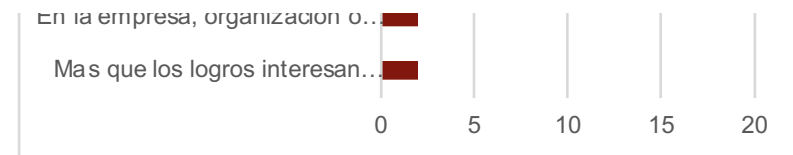


CAUSAS VALORES



25

CAUSAS	FRECUENCIAS	%
Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	4	13,79
Los jefes no se mezclan con los empleados	2	6,90
Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica	4	13,79
Cada área funcional es una isla aparte	3	10,34
Clima totalmente gratificante	16	55,17
TOTAL	29	100



SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 1

Enfatizar más en la divulgación en espacios como la inducción, reinducción y/o actividades o reuniones con colaboradores, recalándolo continuamente para no desenfocar en los objetivos de la empresa.

Mejorar el tiempo de inducción a los nuevos integrantes de la empresa.

Capacitación general por el cambio de personal.

Por parte del empleado mayor interés.

Dejar más visible y recordar a diario.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 2

Generar un ambiente laboral mas ameno para obtener mejores relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa en pro de mejores resultados.

Mejorar la distribución de funciones.

Promover mas integración.

Capacitaciones y actividades que no sean solo laborales un compartir en día del trabajo.

Se recomienda permitir un poco más la realización de tareas.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 3

Manejo adecuado de la información y socialización.

Tener actualizada la información en los sistemas de información para evitar riesgos y retrasos tan pronto sean notificados dichos cambios.

Mayor inclusión entre los colaboradores y jefes.

Creación de un comité primario de participación

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 4
Mejorar presupuesto para cosas realmente necesarias y tomar mejores decisiones en la destinacion de los mismos.
Mejor planeación.
Mejorar los elementos de trabajo y tratar de conseguir un lugar fijo donde se puede ubicar los empleados.
Tener un mantenimiento sanitario.
Cambio de software o solicitar al proveedor del mismo, actualizaciones optimas que ayuden a mejorar esta herramienta de trabajo.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 1
Mejor manejo de liderazgo de talento humano.
Más charlas de trabajo en equipo.
Menos estres, mayor compromiso y más comprensión entre los compañeros/personal de la empresa.
Generación de un sistema que permita, tener información en linea a para que sea consultada por todas las áreas de la empresa.
Buscar espacios de integración y la conformación de un comité para solucionar conflictos laborales entre los empleados.
Falta más actividad de trabajo en equipo.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 6
Más atención de los subalternos.
Promover las buenas relacione y apoyo entre el grupo de trabajo de la zona.
Organizar un tiempo establecido para la revisión de novedades de los procesos de cuerdo a sus funciones.
Ser mas persona.
Creación de espacios de integración y escucha de las opiniones de los trabajadores.
Más atención a la parte administrativa.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 7
Mas unión de empleados.
Mayor comunicación.
Ser más receptivos.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 8
Análisis de las hojas de vida.
Rotación de funciones, con el fin de abarcar otros temas que también se desempeñan en mi área y así aprender en el proceso y crecer profesional y laboralmente.
Generación de ideas para explotar más los conocimientos de los trabajadores.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 9
Más planeación.
Se debería capacitar también en temas directamente relacionados con la actividad que se realice.
Tratar de liberar de excesos en las cargas laborales del inspector
Capacitaciones recurrentes.
Creación de un programa de compensación de horas para sustituir las horas autorizadas para estudio.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 10
Más diálogo.
Integración de todos los empleados al menos una vez al año.
Espacios de integración para hablar de temas más personales que laborales.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 11
--

Realizar análisis de los resultados.

Compartir información clara y a tiempo.

Mayor coordinación entre áreas.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 12
--

Manejo de liderazgo.

Conformación de un comité de convivencia e inclusión de una profesional para ello.
--

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 1

Escuchar más a el empleado.

Buzón de sugerencia.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 14
--

Más transparencia en la elección de candidatos.

Tener en cuenta el desempeño del empleado y dar como esa seguridad de que no esté en duda que va a quedar sin empleo por el tipo de contrato manejado que después de cierto laxo de tiempo se manejara como indefinido.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 15

Exaltar o hacer un reconocimiento masivo una vez al año a todo los empeñados puesto que todos aportan para el desempeño de la compañía y así no hacer sentir excluido a nadie.

Carteleras del empleado del mes.

Creación de un esquema anual de bonificaciones, por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Evaluar el trabajo de todos.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 16

Mejorar los salarios, que sean justos.

Evaluar cada puesto trabajo y sus funciones el nivel de responsabilidad y cuidado y así promediar el pago del empleado.

Hacer proyección de salarios, que se ajusten a las exigencias de cada cargo, y ayuden a motivar a los empleados.

Revisar la posibilidad de mayores aumentos dependiendo de la situación del país y de la empresa.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 17

Dejar las normas y reglamentos netamente necesarios.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 18

Análisis de la gestión realizada.

No se hacen evaluaciones.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 19
--

Mejorar la escucha.

Debería de haber socialización de cambios, decisiones para estar actualizados de los procedimientos.
--

Falta más interacción entre los jefes y los trabajandores.
--

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 20
--

Mejorar en la selección.

Se debería de contar con herramientas como Manuales de cada uno de los cargos para cuando hay cambio de personal no se dificulte la adaptación al cargo.
--

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 21
--

Realizar charlas en pro del trabajo en equipo para el mejoramiento continuo.
--

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 22
--

Incentivos de bancos de tiempo.

Una reunió anual de todos los empleados.
--

Hacer celebraciones.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 23
--

Adecuar tiempo para ello.

Realizar campeonato deportivos.

Fomentar actividades.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 24
--

Manejo de clima laboral.

Realizar más capacitaciones.

SOLUCIONES PROPUESTAS FACTOR 25
--

Diseñar una manera estratégica de los puestos de trabajo donde no se note la separación de cada proceso ya que eso conlleva a la falta de conocimiento de la labores de los demás compañeros.

Fincentivar más la interacción entre los jefes y los subalternos.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE INVERSIONES TRACTO EXPRESS LTDA.

DIMENSIÓN	FACTOR	OPORTUNIDAD Y/O DEBILIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	LINEA BASE	META	RESPONSABLE
	LIDERAZGO	Liderazgo positivo y propositivo.	Fomentar el buen liderazgo entre los jefes y colaboradores para el logro de objetivos.	-Realizar capacitaciones de coaching para los jefes de área y en general para toda la empresa. - Reparticación equitativa del personal a cargo para los jefes. -Realizar charlas de retroalimentación con los equipos de trabajo identificando las fortalezas y debilidades para mejorar de forma creativa.	68,97%	100%	Talento Humano
	TOMA DE DECISIONES	Objetividad en la toma de decisiones.	Promover la toma de decisiones de forma unánime y por el bien común de la organización su planeación estratégica.	- Desarrollar mesas de redondas para la toma de decisiones en el que junto a los altos directivos los colaboradores se involucren, recordando siempre la objetividad y el voto secreto.	44,84%	100%	Talento Humano
	TRABAJO GRATIFICANTE	Satisfacción con el cargo desempeñado.	Fomentar un desempeño laboral gratificante e innovador.	- Incentivar la creatividad en la realización de las funciones de los colaboradores, mediante reconocimientos a quienes cumplen los objetivos organizacionales de forma innovadora. -Realizar un concurso interno quienes deseen cambiar de departamento siempre y cuando cumpla con el perfil profesional.	55,17%	100%	Talento Humano
	DESARROLLO PERSONAL	Personal integral.	Promover un proyecto que fortalezca las dimensiones como persona de los colaboradores.	-Planear un rubro para un programa educativo que le permita a los colaboradores capacitarse. -Promover la flexibilidad de los horarios para los colaborades que deseen seguir en formación mediante un programa de compensación de horas.	44,83%	100%	Talento Humano
	RELACIONES INTERPERSONALES	Relaciones sociales positivas y saludables.	Promover relaciones entre los colaboradores comunicativas y empáticas.	- Realizar talleres de escucha activa, solución de conflictos y expresión auténtica de cada colaborador. -Fortalecer los valores en las relaciones interpersonales mediante charlas y el ejemplo.	41,38%	100%	Talento Humano

	LIBERTAD DE EXPRESIÓN	Pensamiento libre y ético.	Fomentar el desarrollo de la libre personalidad y expresión.	-Realizar talleres en los cuales se fortalezca el respeto y la importancia por la libre expresión. - Disponer de un buzón de sugerencias y canales de comunicación efectivos para escuchar al colaborador.	51,72%	100%	Talento Humano
--	-----------------------	----------------------------	--	---	--------	------	----------------

CULTURAL	RECONOCIMIENTO	Gratitud al desempeño y compromiso de los colaboradores.	Estimular a los colaboradores destacados en su desempeño laboral.	-Realizar el concurso del empleado del mes con su respectivo reconocimiento y/o estímulo. - Plantear un programa de bonificación por realización de proyectos que beneficien a la organización.	41,38%	100%	Talento Humano
	NORMAL Y REGLAMENTOS	Normas, procedimientos y manuales necesarios para un buen desempeño laboral.	Reestructurar las normas, manuales de procedimientos y reglamentos cuando sea necesario para trabajar con agilidad.	-Los jefes de cada departamento deben revisar anualmente todas las normatividades y manuales para socializarlo con su equipo de trabajo y realizar en consenso las modificaciones necesarias. - Fortalecer la confianza en la honestidad de los colaboradores sin necesidad de tanta normatividad que obstruya el buen trabajo.	51,72%	100%	Talento Humano
	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	Mejorar la percepción del colaborador en cuanto a imagen e identidad de la organización.	Evaluar el pensamiento y/o criterio del colaborador en cuanto a la imagen de la empresa en cuanto al triple objetivo (social, económico y ambiental).	-Aplicar encuestas para medir la percepción que tiene cada colaborador e identificar oportunidades de mejora. -Concientizar sobre el mejoramiento continuo y la competitividad de la empresa.	62,07%	100%	Talento Humano
	CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	Celebraciones institucionales que contribuyan a una cultura participante.	Fomentar un ambiente laboral agradable y participativo en las festividades.	-Realizar un cronograma con las fechas de celebración, junto con su presupuesto para cada una, en el que participe toda la organización para fortalecer las buenas relaciones y un clima armonioso.	58,62%	100%	Talento Humano
	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	Fortalecer el aprovechamiento del tiempo libre e importancia de los grupos informales.	Implementar actividades en el tiempo libre para fortalecer los lazos de compañerismo entre los colaboradores.	-Conformar un grupo organizador de las actividades en el uso del tiempo libre, donde se realicen campeonatos deportivos y demás actividades culturales y sociales.	58,62%	100%	Talento Humano
	VALORES	Priorizar el factor ético.	Fomentar una cultura organizacional ética orientada a la calidez humana y al futuro.	-Promover talleres que permitan sensibilizar de una manera didáctica la importancia de los valores en la organización.	58,62%	100%	Talento Humano

	SUBCULTURAS	Integración y diversidad cultural.	Alinear las subculturas identificadas con los valores de la cultura organizacional.	-Generar espacios culturales, laborales y recreativos que permitan la integración de los departamentos y poder conformar equipos de trabajo interdisciplinarios.	55,17%	100%	Talento Humano
	PROYECTO INSTITUCIONAL	Sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.	Fortalecer en los colaboradores la identidad con la organización desde su ingreso hasta su salida.	-Desarrollar un programa institucional en que se trabaje la planeación estratégica de la organización de manera didáctica. -Dar a conocer la planeación estratégica (Misión, visión, políticas etc.) en la inducción y reinducción. -Comunicar todas las actualizaciones realizadas a la planeación estratégica mediante correos, carteleros y talleres.	51,72%	100%	Talento Humano
	ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL	Sistema jerárquico interdisciplinario y eficiente que permite la integración.	Fortalecer una estructura organizacional que represente y permita alcanzar los objetivos de la organización, logrando que los colaboradores se sientan a gusto e identificados.	-Evaluar la estructura organizacional actual para saber si es necesario realizar ajustes en su sistema con el fin de que este sea eficaz y unido. -Divulgar la estructura organizacional y los canales de información establecidos. -Realizar proyectos y/o actividades que promuevan el trabajo interdisciplinario entre departamentos.	55,17%	100%	Talento Humano
	PARTICIPACIÓN	Personal participativo, proactivo y constante en el trabajo y en la toma de decisiones.	Fortalecer y hacerle seguimiento a la participación del personal.	- Realizar reuniones mensuales con todo el personal donde se socialice la gestión directiva y se proporcione espacio de sugerencias y recomendaciones por parte del personal. - Involucrar a el personal en la realización de proyectos, solución de problemas y toma de decisiones relacionadas con ellos.	62,07%	100%	Talento Humano
	HOLISMO Y SINERGIA	Relación compañerista y trabajo en equipo.	Estimular y promover el trabajo en equipo.	-Realizar talleres para motivar el trabajo en equipo y el compañerismo. -Realizar mesas de trabajo mensuales, con todas las áreas, a fin que exista socialización entre todos los empleados.	48,28%	100%	Talento Humano

SOCIAL	CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	Evitar reprocesos en la empresa.	Fortalecer el trabajo oportuno y de calidad de cada área y colaborador para se más productivos.	<ul style="list-style-type: none"> -Motivar y vigilar al personal en el cumplimiento de las metas y trabajos de calidad, evitando despilfarros. -Promover la coordinación y comunicación clara y oportuna entre las diferentes áreas. - Realizar un reconocimiento al colaborador con mejor calidad de servicio al cliente interno. 	48,28%	100%	Talento Humano
	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES	Solución oportuna de conflictos entre colaboradores.	Concientizar sobre la solución de conflictos de manera asertiva entre los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> -Crear un comité de convivencia, conformado por un representante de cada nivel junto con el profesional de psicología en el que se capacite y se le brinden las herramientas necesarias para la resolución de conflictos a el personal. -Crear espacios dialogo y acuerdos. 	48,28%	100%	Talento Humano
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Efectivo sistema de evaluación del desempeño del colaborador.	Aplicar evaluaciones de desempeño adecuadas y objetivas que permitan una excelente identificación del rendimiento del colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> -Elegir el método adecuado para una evaluación de desempeño clara y objetiva. - Socializar con los colaboradores el instrumento de evaluación de desempeño. - Realizar la evaluación de desempeño por lo menos 1 vez al año. -En base a los resultados obtenidos de la evaluación identificar las oportunidades de mejora de cada colaborador. 	44,83%	100%	Talento Humano
	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	Comunicación asertiva entre dirigentes y subordinados.	Fortalecer continuamente los canales de comunicación orales y escritos para facilitar una buena realización del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> -Promover la comunicación y la retroalimentación directa sin intermediario para una mejor receptividad. - Fortalecer los canales de comunicación horizontal y vertical efectivos. -Realizar retroalimentacion cada mes según los logros alcanzados. 	44,83%	100%	Talento Humano

	SELECCIÓN E INDUCCIÓN	Personal competitivo y capacitado.	Definir un sistema práctico, inclusivo y efectivo de selección e inducción de personal, en el que se tengan en cuenta las capacidades técnicas y la calidad humana.	-Realizar procesos de selección e inducción del personal con un profesional calificado para la actividad. -Revisar los perfiles de los cargos para modificar algún aspecto necesario	55,17%	100%	Talento Humano
ECONÓMICO	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	Lugares y elementos de trabajo ergonómicos.	Brindar ambientes físicos gratificantes y motivantes.	-Fomentar una cultura de respeto, mediante campañas para el manejo moderado de volumen de voz y equipos o uso de diademas. - Establecer un plan de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos e infraestructura de la empresa. - Fomentar una cultura de sentido de pertenencia con la entidad y cuidado de sus equipos, maquinaria y demás recursos físicos. - Realizar un análisis en conjunto con la Administradora de Riesgos Laborales frente a las condiciones físicas de puestos de trabajo para acondicionarlos. - Realizar campañas de concientización en coordinación con la ARL sobre temas de ergonomía en cuanto a posturas saludables, pausas activas o estiramientos y uso del puesto de trabajo. -Realizar una buena planeación del presupuesto par ala compa de elementos necesarios en la empresa.	48,28%	100%	Talento Humano
	ESTABILIDAD LABORAL	Brindar estabilidad para un buen desempeño laboral.	Garantizar a los colaborades todas las prestaciones sociales y un tipo de contrato que favorezca a ambas partes.	-Motivar a los colaboradores mediante estímulos y beneficios económicos en sus contratos laborales, según las metas alcanzadas.	68,97%	100%	Talento Humano
	SALARIO	Salario justo.	Garantizar al colaborador un salario acorde a su cargo y responsabilidades.	-Tramitar desde la parte financiera y jurídica un plan económico que permita estimular la labor de los colaboradores, en base a una evaluación de cada cargo.	31,03%	100%	Talento Humano