

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-05</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 2</b>

Neiva, 11 de Agosto 2014

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Andrea Martinez Quintero

con C.C. No. 36.313.591

Jose wilfre Valencia

con C.C No. 12.257.744

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

titulado MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FLOTA HUILA S.A.

Presentado y aprobado en el año 2014 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 acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-05</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 2</b>

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:  \_\_\_\_\_

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>				  		
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 4</b>

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FLOTA HUILA S.A.**

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Martínez Quintero	ANDREA
Valencia	Jose wilfre

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ	ALVARO
RAMIREZ PLAZAS	ELIAS

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**FACULTAD: CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**CIUDAD: NEIVA**

**AÑO DE PRESENTACIÓN: 2014**

**NÚMERO DE PÁGINAS: 119**

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://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.

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 4</b>

Diagramas\_X\_\_ Fotografías\_\_ Grabaciones en discos\_X\_\_ Ilustraciones en general\_X\_\_ Grabados\_\_ Láminas\_\_ Litografías\_\_ Mapas\_\_ Música impresa\_\_ Planos\_\_ Retratos\_\_ Sin ilustraciones\_\_ Tablas o Cuadros\_X\_

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: PDF-WORD-REPRODUCTOR DE WINDOWS-EXCEL

**MATERIAL ANEXO: VIDEO ENTREVISTA-NTC-ISO/ IEC 17025-FORMATO DE CARACTERIZACION-LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS**

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

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<b>Español</b>	<b>Inglés</b>
<b>1. Clima Organizacional</b>	<b>labor climate</b>
<b>2. EMPRESA DE TRANSPORTE</b>	<b>public transport</b>
<b>3. ZONA URBANA</b>	<b>urban area</b>
<b>4. PARTE OPERATIVA</b>	<b>operative part</b>
<b>5. EVALUAR COMPORTAMIENTO</b>	<b>assess behaviour</b>
<b>6. BUEN SERVICIO A LOS PASAJEROS</b>	<b>good service to users</b>
<b>7. VISITAS A LAS INSTALACIONES</b>	<b>visits to the headquarters</b>
<b>8. ACTIVIDAD SOBRE MISION Y VISION</b>	<b>activities about mission and vision</b>
<b>9. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES</b>	<b>programs and activities</b>
<b>10. PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>improvement plan</b>

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>3 de 4</b>

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El proyecto de tesis para optar al título de grado en la especialización de Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana, se desarrolló en la ciudad de Neiva-Huila Colombia a la empresa Flota Huila S.A, El cual es una empresa de transporte automotor cuya misión es prestar un buen servicio a los usuarios, garantizando principalmente su seguridad y comodidad, cuenta con buses con aire acondicionado, salas de VIP en las terminales de transporte de la ciudad de Neiva y en otros terminales del país. Con más de 63 años de vida jurídica es una empresa del sector transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Neiva. Actualmente tiene una planta de 250 empleados entre administrativos, técnicos, operativos como conductores, controles y taquilleras.

La investigación; de la medición del clima organizacional de la empresa Flota Huila S.A, la medición del clima organizacional se efectuó mediante visitas a las instalaciones de la empresa y charlas con el personal operativo y preguntas relacionadas con los aspectos de conocimiento de la empresa y la puesta en marcha de aplicación del instrumento de investigación a 25 funcionarios en el lugar de trabajo de ellos y sobre todo cual es el clima organizacional de esta empresa de transporte de pasajeros en la zona urbana del municipio de Neiva, concluyo con el diseño de programas y actividades de acuerdo a la misión y visión de la empresa y el aporte de un plan de mejoramiento. De las EDS, la cual modifique ampliamente con la forma de prestación de servicios.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The thesis project which was made to aim the degree on Top management Specialization, was developed in the city of Neiva, Huila, Colombia, at the public transport company Flota Huila S.A, which mission is to offer a good service to all its users, guaranteeing plenty of safety and comfortability mainly, having air conditioned buses, VIP lounges not only in its local transport terminals but other ones around the country. It is has been for over 63 years of legal term one urban people transport company in Neiva. At present, it has a staff of employees like administrative staff, technicians, operators like drivers, traffic controllers and ticket clerks.

The research work: from measuring the labor climate in the company Flota Huila S.A, carried out on the organizational operative part which allowed to discover, to value quantitative and qualitatively the workers' behavior, the recent study research about measuring the labor climate in Flota Huila S.A. company was done through visiting the headquarters of the company and informative meetings with the operative staff and by making question related to the company awareness and the start up of the search instrument



## GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

### DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



**CÓDIGO**

**AP-BIB-FO-07**

**VERSIÓN**

**1**

**VIGENCIA**

**2014**

**PÁGINA**

**4 de 4**

implementation among 25 workers on their work site and mainly about how the labor climate of this public transport company is in the urban area of the city. This study ended up with the design of programs and activities in accordance with company's mission and vision and the contribution of an improvement plan.

#### APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma: -----

Nombre Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma: -----

**MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA EMPRESA FLOTA HUILA S.A.**

**ANDREA MARTINEZ QUINTERO  
JOSE WILFRE VALENCIA MORALES**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA USCO  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ECONOMIA  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
NEIVA  
2014**

**MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA EMPRESA FLOTA HUILA S.A.**

**ANDREA MARTINEZ QUINTERO  
JOSE WILFRE VALENCIA MORALES**

**Trabajo de grado  
Para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Tutor: Álvaro Zapata Domínguez**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA USCO  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ECONOMIA  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
NEIVA  
2014**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

## **DEDICATORIA**

Dios, gracias por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo. A mí amada esposa Claudia Urquina y a mi preciosa hija Blanca Aide, quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para terminar este proyecto. Las amo. A mi madre quien me enseñó desde pequeño a luchar por mis metas. Este triunfo es tuyo madrecita linda. A mis hermanos, fuente inagotable de apoyo y cariño y a quienes les prometí terminar. Promesa cumplida. y a todos los no mencionados.

Dios los bendiga

Jose Wilfre V

A Dios, que me brindo la luz para prepararme y cumplir la misión que me encomendó. A mi Madre Maria Victoria Quintero por su adorable compañía en mi afán por alcanzar mi sueño, su amor y apoyo incondicional. A mi hermana y amigos por su lealtad y serenidad que me alientan a la vida, y a todos los no mencionados.

Muchas Gracias y bendiciones

Andrea Martínez

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Álvaro Zapata, profesor de la Universidad Surcolombiana, por su apoyo y su tiempo empleado en el desarrollo de este trabajo, sus sugerencias y consejos fueron un aporte invaluable, muchas gracias.

Directivos y personal de Flota Huila S.A., por su apoyo y facilidades para la realización de este trabajo.

**TABLA DE CONTENIDO**

	pág.
INTRODUCCIÓN	7
Tema	8
Línea de investigación	8
Relación	8
Título	9
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
Descripción	10
Justificación	11
Ampliación	12
Delimitación	14
Pregunta	15
Hipótesis	15
Objetivos	15
MARCO REFERENCIAL	17
Marco contextual	17
Estado del arte	19
Marco teórico	20
Clima organizacional	20
Modelo de análisis	26
Síntesis	29
METODOLOGÍA	31
Tipo de estudio	31
RESULTADOS	32
PLAN DE ACCIÓN	116
REFERENCIAS	121
CERTIFICADO EMPRESA FLOTA HUILA S.A	122

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios son entidades que realizan actividades tendientes a satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera efectiva, es decir, optimizando los recursos para hacer productiva la empresa y brindando servicios de calidad. De otra parte las empresas de servicios públicos son aquellas sociedades cuyo objeto es la prestación de servicios públicos, estas pueden ser oficiales, mixtas o privadas. Entre esta clase de empresas se encuentran las que comercializan energía, comunicaciones, telefonía, transporte terrestre urbano y rural de carretera y acueducto y alcantarillado y aseo.

Toda empresa requiere de la planeación y coordinación de actividades para la consecución de diversos objetivos los cuales van desde abarcar mayor mercado, obtener rentabilidad, incrementar ventas y lograr posicionamiento de productos o marcas entre otros. Pero tanto a planeación como la ejecución de estas actividades requieren del interactuar de las personas lo que implica establecer relaciones laborales y determinar jerarquías para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales. Así, la planeación estratégica que incluye la coordinación de las personas de la organización, se convierte en un aspecto fundamental para la administración de los recursos y a su vez es el pilar del clima organizacional que es un aspecto determinante para la productividad y la calidad humana.

El clima organizacional es un aspecto determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas, convirtiéndose en un tema tan importante como la generación de ventas y el capital económico, pues del agrado, bienestar o satisfacción de los empleados depende la imagen y desempeño de las actividades, además del interés de los empleados por estar en armonía con el desarrollo empresarial, considerando que la empresa les provee seguridad y bienestar para el logro de sus metas personales.

Adicionalmente no se debe dejar de lado el hecho de que el talento humano es el capital más importante dentro de toda organización, pues es el personal quien hace productivos los recursos invertidos y su comportamiento y bienestar se refleja en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos

Un Clima Organizacional favorable, en donde el ambiente de trabajo sea Agradable y Motivador para los empleados, se considera una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, y como tal deben estudiarlo, valorarlo e intervenirlos positivamente. De esta manera, el presente trabajo de grado plantea una serie de estrategias para contribuir a la mejora del clima organizacional en la empresa Flota Huila S.A, a partir de la identificación previa de sus necesidades, mediante un diagnóstico basado en el método inductivo el cual consiste en un análisis ordenado de la información obtenida mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico, que para el caso es la encuesta propuesta por el profesor ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ.

### **Tema**

Clima Organizacional

### **Línea de investigación**

Parte Operativa

### **Relación del tema con la especialización en Alta Gerencias**

Una de las áreas de desempeño más importantes para el ejercicio profesional y el crecimiento en una empresa es el manejo de direccionamiento y asesoría en temas relacionados con el talento humano y la calidad humana.

El proyecto de investigación se relaciona totalmente con la Especialización en Alta Gerencia, pues la medición del clima laboral de una organización, permite no solo la aplicación y análisis de herramientas de evaluación, sino el planteamiento de pautas para tomar decisiones pertinentes al talento humano

de una empresa. En este caso, este estudio se realiza para la empresa FLOTA HUILA S.A

**Título del proyecto**

Medición y Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Flota Huila S.A

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

El creciente ámbito competitivo entre las empresas dedicadas al transporte de pasajeros, la búsqueda de la calidad donde la tecnología y la informática van cambiando de una manera drástica la forma de trabajar y de vivir del personal; exigen a las organizaciones el perfeccionamiento de las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que permitan a los empleados desempeñarse de manera eficaz, y desarrollar al máximo su potencial; teniendo en cuenta que el capital humano es lo principal de toda organización.

La empresa Flota Huila S.A. ha percibido que su componente humano muchas veces no cumple con las exigencias establecidas por la organización, esto impide en gran manera, alcanzar niveles adecuados de calidad que le permitan su desarrollo; esto propicia mejoras dentro de la empresa, en la administración del recurso humano y su clima organizacional, con el fin de optimizar el rendimiento laboral de los empleados en cada una de sus áreas de trabajo, esto requiere de la colaboración y apoyo para mejorar el clima organizacional.

### **Descripción del problema**

Es de mucha importancia contar con personal altamente capacitado y motivado en cada una de las áreas que conforman la empresa, ya que la globalización exige estar en constante cambio y la competencia continuamente mejora su capacidad, es por eso que las empresas hoy no pueden tener personal ineficiente y desmotivado, por el contrario, las personas que trabajan en una misma compañía deben amar lo que hacen, estar altamente motivados y desempeñarse adecuadamente en sus puestos de trabajo; de modo que mejore y se mantenga un excelente clima organizacional, y por tanto optimizar la productividad.

Las organizaciones deben contar con valores que identifiquen a sus empleados, así como también que éstos adopten las políticas que la empresa ha diseñado para que todos caminen en una sola dirección y colaboren para alcanzar un propósito en común. Así mismo promover e incluir los valores como el respeto mutuo, la sensibilidad, la sensatez, la auto-administración, la cooperación y la visión de futuro, todos estos, es necesario fomentarlos desde el interior hacia fuera de cada individuo para alcanzar la excelencia. Hoy en día la principal preocupación de las empresas es obtener el mayor beneficio posible para poder alcanzar sus objetivos fijados. Las organizaciones para poder subsistir en el mercado necesitan hacer uso de herramientas adecuadas que les permitan obtener beneficios, convirtiendo los recursos emocionales, espirituales y físicos de cada uno de los empleados en fortalezas, esto sin olvidarnos que al mencionar la espiritualidad no estamos haciendo referencia a la religiosidad (Dessler, 1994, p. 106).

También se logró detectar mediante el sondeo realizado que el personal no conoce la Misión, Visión, Objetivos, ni los Valores que posee la empresa; eso demuestra que los empleados no se encuentran identificados en un cien por ciento con la empresa; afectando el rendimiento en sus actividades laborales, en general el clima organizacional. Esto nos permite realizar un estudio mediante el cual se puedan identificar los valores que tiene en común la fuerza laboral, así como también se puedan encontrar las causas por la cual algunos empleados tienen diferencias entre ellos; y propiciar un cambio individual en cada uno para que mejore el clima organizacional en función de la productividad de la empresa y el bienestar de los propios empleados. Es evidente que no se puede tener una organización dinámica y capaz de conseguir buenos resultados si el Recurso Humano no se halla motivado e identificado con la empresa, es por esto que el funcionamiento en general de Flota Huila S.A. Debe ser encaminado hacia la participación e identificación de las funciones de la empresa para lograr eficacia en sus actividades

### **Justificación**

El desarrollo del proyecto permitirá la profundización de un área de interés en el Desempeño profesional cualquier Administrador de Empresas. Esta área de interés es el Estudio del clima organizacional y la importancia de generar buenos ambientes de trabajo en busca de la productividad laboral. Esto va más allá de adoptar los desarrollos conceptuales y metodológicos de otras profesiones y disciplinas que han estudiado el asunto del clima organizacional, y se interesa por adaptar y mejorar los desarrollos organizacionales a las realidades socioculturales de un ambiente particular. No se trata entonces de aplicar una metodología universal de diagnóstico de clima organizacional, ni generalizar sus resultados, sino de conocer cuáles son y cómo se comportan los diferentes factores del sistema organizacional que determinan un clima laboral particular. Dentro del medio empresarial “se asocian la productividad y calidad, o la insuficiencia en ellas, con la labor del trabajador pero ello no es del todo cierto, de hecho el comportamiento laboral está sujeto al clima laboral o las características del medio ambiente de trabajo.

De hecho esas características varían de una empresa a otra e incluso de una sección a otra dentro de la misma empresa, a pesar de que tienden a ser permanentes. Pero, el clima organizacional, que media entre esa estructura organizacional y el comportamiento del trabajador, es posible de intervenir para mejorar la productividad y la calidad de la empresa. Por ello, esta investigación representa una oportunidad para conocer e intervenir aquellos

### **Ampliación del problema**

Cuando se crea una empresa, sea cual sea su actividad, esta tiene el objetivo de producir beneficios en distintos aspectos, por ejemplo generación de utilidades, crecimiento en el mercado y apoyo a obras sociales o comunitarias como es el caso de algunas empresas sin ánimo de lucro entre muchas otras. Pero la existencia de cualquier organización solo es posible con la cooperación de dos o más personas y por tal razón los roles que se asumen y la manera cómo interactúan cobran una gran importancia, esto teniendo en cuenta que el comportamiento de quienes ejercen actividades dentro de una

organización se ve influenciado por las percepciones que cada integrante de la empresa perciba de distintos factores inherentes al interactuar laboral. De ahí que el ambiente de trabajo o clima organizacional cobra gran relevancia.

La especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el Comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Un buen o mal clima laboral genera consecuencias para la empresa bien sea positiva o negativamente, por tal razón no se le puede restar importancia a este aspecto que influye en las personas que laboran para la organización y el logro de los objetivos corporativos.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la necesidad de evaluar el clima organizacional en FLOTA HUILA S.A proponer estrategias que permitan una mejora en este aspecto, con base en los resultados obtenidos.

FLOTA HUILA. Con más de 63 años de vida jurídica es una empresa del sector transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Neiva. Actualmente tiene una planta de 250 empleados entre administrativos, técnicos, operativos como conductores, controles y taquilleras.

No obstante, la empresa ha procurado su recuperación, pero en este proceso ha tenido que prescindir de parte de su planta de personal y hacer contrataciones temporales y sin beneficios adicionales de nuevos empleados como parte de su estrategia para recuperarse de las pérdidas.

De esta manera, se establece que el personal de la empresa tanto nuevo como antiguo, ha tenido que mantener la incertidumbre sobre su situación laboral, generándose inestabilidad, inseguridad y desmotivación general, aspectos que influyen en la productividad de los empleados y el compromiso de

los mismos para sacar adelante la empresa. Estas manifestaciones no son convenientes

Como parte del mencionado proceso, está indicado hacer una medición del clima Organizacional a fin de obtener información relevante y real sobre la percepción de los empleados respecto a su lugar de trabajo. Con base en los resultados obtenidos, la empresa debe tomar decisiones pertinentes que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad

De sus procesos, tomando como base una propuesta de mejora para fortalecer las debilidades del clima organizacional Así, el problema de investigación radica en la necesidad de establecer la situación del clima organizacional de FLOTA HUILA S.A como parte del proceso de certificación, el cual requiere establecer indicadores y estrategias de mejora que permitan el mejoramiento continuo.

De esta manera, se propone la aplicación de un instrumento de medición del clima organizacional en la empresa dicho instrumento será aplicado a una muestra representativa de los empleados de la empresa, que actualmente cuenta con 250 empleados de los que se proponen unas estrategias de mejora que permitan un mejor desempeño en la empresa.

Este trabajo es realizado en la empresa FLOTA HUILA S.A en su sede principal en la ciudad de Neiva.

### **Delimitación del problema y alcances del proyecto**

Hacer una investigación sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional como factores relacionados, no es nada nuevo, sin embargo, se introduce la teoría de la prospectiva para conocer cuál será su comportamiento a futuro, pone sobre la mesa una serie de elementos que conjugados van a fortalecer su conocimiento, porque de estas variables depende en gran medida el éxito de la empresa Flota Huila S.A. El estudio del clima organizacional a través del enfoque de la teoría prospectiva, es algo necesario y fundamental

para la empresa, debido a que con este indicador se conoce con precisión los niveles que se tienen en la empresa en cuanto a relaciones laborales

Con el clima organizacional se puede predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la medida que tenga, si es positiva se puede esperar muchos beneficios tanto para la empresa como para los conductores como para la organización misma, en cambio si esta resulta negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar incluso a la empresa al fracaso.

Para llevar a cabo esta investigación, se considero a los miembros del personal del área operativa los conductores de la empresa Flota Huila S.A, de la ciudad de Neiva, información que fue suministrada mediante una Encuesta con el método liker, con el fin de buscar una solución o análisis, para ambientar un mejor clima laboral.

### **Preguntas de investigación**

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional de la empresa FLOTA HUILA S,A ?

### **Hipótesis**

Una propuesta de mejora al clima organizacional de FLOTA HUILA S.A con base en los resultados del diagnóstico del mismo, permitirá a la empresa mejorar sus niveles de productividad laboral y por ende su desempeño económico y en el mercado.

Para el Departamento de Personal de FLOTA HUILA S.A es relevante conocer la situación del clima organizacional y con base en sus resultados hacer una propuesta de mejora que le permita contribuir al buen servicios y la satisfacción de sus clientes.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo general***

Diseñar una propuesta de mejora para el clima organizacional de FLOTA HUILA S.A con base en la medición y valoración del mismo.

***Objetivos específicos***

Medir las percepciones de los trabajadores y los aspectos de motivación laboral y el rendimiento profesional.

Determinar las debilidades del clima organizacional de la empresa a fin de establecer los puntos de mejora pertinentes, calificando con 10 / 10 el respectivo factor

Identificar las soluciones que los empleados plantean

Formular un plan de acción.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **Marco contextual**

El 6 de julio de 1945, empresarios huilenses emprendedores, organizaron una empresa que tenía como objetivo la venta de gasolina y lubricantes. Cinco años después, la constituyeron como empresa de transporte y la denominaron FLOTA HUILA LTDA. Desde esta época se comienza a prestar el servicio de transporte de pasajeros y carga en Neiva con taxis y buses, que funcionaba en un parqueadero de la carrera 5, frente a la gobernación y diagonal al templo colonial.

En 1962 se afiliaron varios buses que TRANSFEDERAL había tenido en carretera y pasaban al servicio urbano. Los recorridos de los vehículos eran cortos, pues la ciudad tenía pocos barrios.

En 1970 el presidente de la república Carlos Lleras Restrepo, creó el instituto Nacional de Transportes, INTRA. Este instituto inicia una campaña con el fin de obligar a las empresas de transporte organizadas como compañías limitadas, a convertirse en cooperativas o sociedades anónimas para darle orden al transporte en Colombia.

El 5 de junio de 1972 se creó la COMPAÑÍA FLOTA HUILA S.A. con 29 socios que aportaron cada uno trescientos pesos como capital inicial. Don Ignacio Artunduaga ofreció un local para que allí funcionara la nueva empresa, ubicado en la bomba de gasolina de la carrera 5 con calle 20. La Superintendencia de Sociedades autorizó el funcionamiento con un capital de \$ 100.000 pesos como capital social. En la Notaría Primera aparece el registro de la COMPAÑÍA FLOTA HUILA S.A.

Flota Huila S.A. es una empresa de transporte automotor cuya misión es prestar un buen servicio a los usuarios, garantizando principalmente su seguridad y comodidad (Flota Huila, 2013, pp.4-5).

Misión de la empresa: Flota Huila S.A. nació y creció para satisfacer las necesidades de los clientes, atendiendo a las expectativas que requiere el sector transportador en el ámbito local y regional, con proyección Nacional; su principal recurso es la gente, con quien estamos comprometidos en una sola familia, para trabajar en equipo y lograr los resultados que garanticen un excelente servicio para el desarrollo social y económico Surcolombiano (Flota Huila, 2013, p. 5).

Visión: seremos en el 2017 la empresa líder en el transporte regional y nacional, reconocido por su moderno parque automotor, el profesionalismo de sus conductores, la vocación de sus empleados y de todo el personal para trabajar en equipo (Flota Huila, 2013, p. 6).

Hoy es una pujante empresa en el campo del transporte.

Su actual portafolio de servicios es el siguiente:

Además del servicio de transporte de pasajeros local Y departamental, FLOTA HUILA S.A tiene servicios especiales para la comodidad de los usuarios, entre los principales se destacan: a) servicio urbano con aire acondicionado, b) servicio de carretera, c) servicio mixto, d) prestación del servicio de la ruta 19 Caguan, Neiva, Fortalecillas y Viceversa, e) sala VIP en el Terminal de Transportes de Neiva y en el Terminal de Transportes de Pitalito, y f) atención personalizada profesional que le atienden con eficiencia durante el viaje.

FLOTA HUILA S.A. tiene una política enfocada en la calidad de la prestación del servicio al cliente, brindando seguridad, confort y cumplimiento; soportados en el personal competente y comprometido a satisfacer las necesidades de sus usuarios (Flota Huila, 2013, p. 8).

En cuanto a su operación, cubre tres departamentos y 37 municipios en el país. La agencia central está ubicada en Neiva, con 21 empleados administrativos, y 2324 asociados. El parque automotor es de 152 vehículos urbanos, y 234 intermunicipales, para un total de 386 (Flota Huila, 2014, p. 23).

Valores organizacionales: a) satisfacción al cliente, b) respeto, c) honestidad, d) lealtad, e) compromiso, f) servicio, y g) perseverancia (Flota Huila, 2014, p. 22).

Resumiendo, FLOTA HUILA es una sociedad anónima que ha tenido varias dificultades a partir del año 2010, teniendo así un comportamiento no muy grato en su patrimonio.

Este descenso se debe a las inversiones que se han realizado en la estación de servicio de combustible y en el nuevo parque automotor, llevando así sus deudas a elevarse con empresas como BUSSCAR DE COLOMBIA, TRANSAIRE LTDA y CHEVROLET ; tratando de refinanciar esta deuda para así lograr una recuperación óptima.

FLOTA HUILA es una empresa de gran reconocimiento a nivel del HUILA, PUTUMAYO y TOLIMA, gracias a su buen servicio de transporte terrestre de pasajeros.

### **Estado del arte**

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960 en su libro *“People, problem and profits”*. No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara definición y distinción.

El clima organizacional puede ser sentido por un individuo sin que sea consciente del papel y de los factores que componen el mismo, las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo que hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones. Esto ha conllevado 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 del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

Dentro del estudio del clima organizacional existen dos enfoques: el estructural y el subjetivo. El estructural, describe el clima organizacional como: el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Dentro de las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y 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 de la misma. El subjetivo, describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dessler<sup>1</sup> en 1976 basado en Halpin y Crofts dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describe es la *consideración*, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la *intimidad*, el *alejamiento* y la *obstaculización* (Torres, 2006, p. 78).

## **Marco teórico**

### ***Clima organizacional***

Se entiende como 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 empresarial y que influyen sobre su conducta.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo a diario, el trato que un jefe puede tener con su personal, la relación entre las personas de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, que puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En resumidas cuentas, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

En tanto, la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Una norma es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento.

Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

"La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes" (Newstrom, 1997, p. 34)

La gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

La cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

Existen cuatro tipos de culturas organizacionales:

1. Cultura del poder: se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.
2. Cultura basada en el rol: es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
3. Cultura por tareas: está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
4. Cultura centrada en las personas: está basada en los individuos que integran la organización.

La cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Representa la fuente principal del clima organizacional.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Uno de los elementos claves en el clima organizacional es la motivación:

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía" (Newstrom, p. 45).

La eficacia en la motivación del alumnado y la transmisión de conocimientos precisa conocer ciertas técnicas y principios. Por lo tanto una serie de principios metodológicos básicos de la enseñanza se detallan a continuación:

El principio de no sustitución: hacer para el alumno lo que el alumno puede con toda facilidad hacer por sí mismo, es anular su autoestima, su toma de conciencia de lo que es capaz, sus hábitos psíquicos de independencia, de

selección, de emprender actividades por sí mismo, de tomar decisiones razonadamente por sí mismo, etc.

Principio de actividad selectiva: en este segundo principio se trata de que no se suplanten las actividades mentales superiores y más específicamente humanas - razonar, comprender, aplicar, sintetizar, evaluar, crear críticamente, etc. -, por otras actividades cuyo proceso mental es de inferior jerarquía. El memorizar información no debe constituir la única actividad de los alumnos.

Principio de anticipación: la persona que orienta personal, no debe adaptarse a los individuos para dejarlos donde están, sino para provocar por anticipación que avancen. Es preciso conocer su nivel, sus conocimientos previos, para avanzar partiendo de lo que dominan y ayudarles a llegar al objetivo de enseñanza fijado

Y, el principio de motivación: este aspecto es crucial. Nadie aprende si no le mueve alguna razón. Se reconocen algunos tipos de motivación: por el contenido terminal del aprendizaje, es decir, motivación porque lo que hay que aprender por sí mismo es interesante. Si el individuo capta el entusiasmo de su jefe o superior por el tema tratado, ésta es una de las fuentes de motivación más contagiosas que se conocen y ampliamente verificada de forma empírica.

También se conoce la motivación por mediación instrumental. El individuo capta la importancia de un aprendizaje como instrumento útil para el logro de un objetivo deseado.

Una tercera fuente de motivación, es el método didáctico. Las personas se sienten atraídas por la metodología atractiva que el superior o el orientador empresarial utiliza, pero no sólo por el lado de la amenidad, sino por el lado de la participación, el desafío intelectual, el alto nivel de los procesos mentales, etc.

El comportamiento organizacional o laboral es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras sociales

tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Torres, 2006, p. 13).

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones (p. 16). El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces se encuentran en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. Se relaciona con el estudio que las directivas llevan a cabo en una organización y de qué manera el comportamiento humano al interior de una organización afecta el rendimiento de la empresa. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación, precisamente, con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de trabajo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Aunque se presenta todavía un debate considerable acerca de la importancia relativa de cada una de estas situaciones, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (p. 19).

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

La conducta dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo (p. 23). Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen gran valor. Si hay disposición a pensar en las personas como seres humanos, se puede trabajar eficazmente con ellas.

### ***Modelo de análisis teórico propuesto***

Con base en el marco conceptual donde se considera importante que cada organización debe generar su propio esquema para diagnosticar el clima de su organización acorde a su contexto y definir su propio modelo, y teniendo presente que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta, se definió utilizar una metodología similar a la propuesta de Encuesta de Autoevaluación del MECI, contemplando 14 dimensiones directamente relacionadas al clima organizacional, estas dimensiones son:

1. **Compensación:** La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la Universidad.

2. **Estructura Organizacional:** La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la

autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos estos

3. Participación: Es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el bajo importante para su autoestima. Además representa el grado de entificación de cada empleado con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema.

4. Infraestructura: La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

5. Cooperación: La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

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

7. Solución de Conflictos: La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.

8. Reconocimiento: El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

9. Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la Universidad, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

10. Identidad: La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la Universidad.

11. Grupos Informales: Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Universidad, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.

12. Ética: La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

13. Autoevaluación: Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Universidad.

14. Trabajo en Equipo: Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Universidad, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos. Supuesto General:

Si las dimensiones anteriormente escritas son percibidas de manera favorable entre los colaboradores de la Universidad del Valle, es decir, si las actividades, funciones, interacciones personales y laborales, mecanismos, experiencias y todos los elementos que conforman el trabajo de cada uno de los colaboradores de la Universidad del Valle, son los adecuados e idóneos según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima o ambiente organizacional de la Universidad será el mejor. En esta ocasión se decidió realizar una diferenciación respecto al tipo de vinculación que tenían algunos funcionarios dentro de la Universidad, de esta manera para aquellos funcionarios cuya vinculación es como Contratista Prestación de Servicios, Docente Contratista Hora Cátedra, Docente Contratista Medio Tiempo, Docente Contratista Tiempo Completo o Personal Contratado por Fundación, la primer dimensión de la encuesta (Compensación) no les fue evaluada debido a que por su condición no reciben las mismas garantías que un funcionario nombrado (Ardila, 2010, p. 34).

### ***Síntesis del contexto teórico general***

En cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional. 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 realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima, a continuación se describirán los más implementados en nuestro contexto. Según Brunet, 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. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez

de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo. El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores (Ardila, p. 47).

## **METODOLOGIA**

### **Tipo de estudio**

En este trabajo investigativo que se llevó a cabo en la Empresa Flota Huila S.A se abordó la investigación científica exploratoria. Se realiza cuando no se tiene una idea específica de lo que se desea estudiar o cuando el fenómeno ha sido poco estudiado o es completamente de investigación novedoso. Estos estudios permiten realizar una aproximación a fenómenos, por tanto, desconocidos, con el fin de aumentar el grado de conocimiento.

La primera es la actividad humana de búsqueda de conocimientos; de indagación de soluciones y de interrogantes. La segunda de la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso.

Estos estudios corresponden al enfoque cualitativo. Esta investigación evita la cuantificación, los investigadores hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

La investigación; de la medición del clima organizacional de la empresa Flota Huila S.A, efectuada en la parte operativa de la organización que permitió descubrir, avaluar cuantitativa y cualitativamente el comportamiento de los funcionarios, la motivación incipiente en el lugar de trabajo de ellos y sobre todo cual es el clima organizacional de esta empresa de transporte de pasajeros en la zona urbana del municipio de Neiva.

Por las características del estudio, el diseño de la investigación fue no experimental, de carácter transeccional. Fue no experimental porque se realizó sin manipular debidamente las variables, observando “*los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos*” (Hernández et al 1999:184) y fue transeccional por cuanto los datos fueron recolectados en un tiempo único con el propósito de describir las variables en estudios, los datos se obtendrán en el ambiente natural de la empresa Flota Huila S.A.

Según Hernández et al. (1999), el diseño de la investigación no experimental transeccional descriptiva incluye variables independientes que no son manipuladas y la interacción entre estas se realiza sin intervención o influencia directa y son observadas tal y como se encuentran en su contexto natural, así mismo, los datos son recolectados en un solo momento, indagando la incidencia y las formas en que pueda manifestarse una o más variables.

En conclusión, estos estudios presentan el estado de una variable en uno o más grupos o indicadores en un determinado momento. Debido a que esta investigación tuvo el propósito de describir las dimensiones claridad, estructura organizacional, participación, instalación, comportamiento sistémico, relacional simbiótico, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración salario salarios, retroalimentación, agilidad, evaluación de desempeño, inducción e imagen del clima organizacional se aplicaron cuestionarios utilizados para describir en detalle las dimensiones señaladas, efectuar una medición cuantificar los datos recolectados, para cada dimensión, así como identificar las causas sugeridas por los trabajadores y analizar las posibles soluciones a la problemática (Chiavenato, 1990, p. 45).

## RESULTADOS

### FACTOR 1: PROYECTO FORMAL DE LA EMPRESA

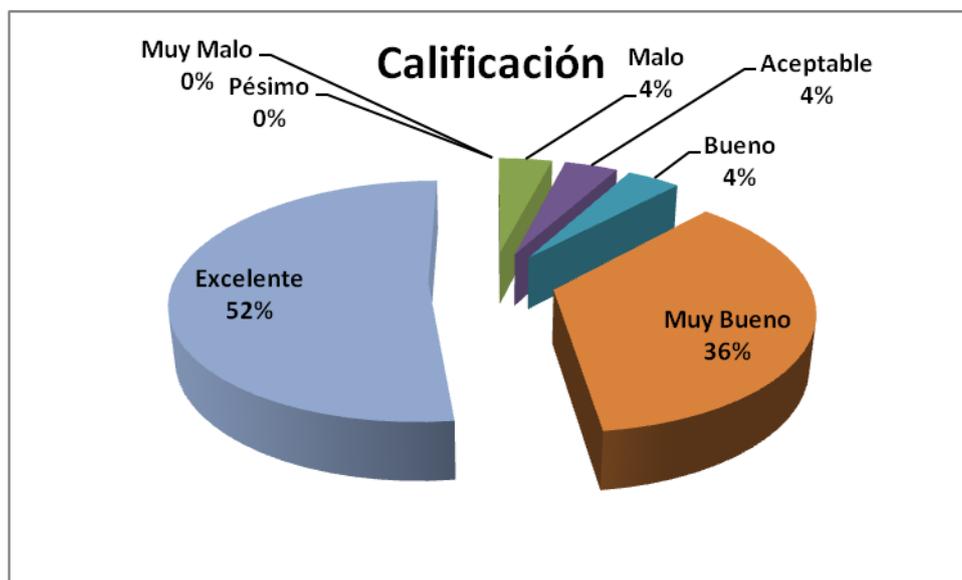
1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa Flota Huila S.A?

**TABLA 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA**

No los conozco	Factor										Lo conozco profundamente	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
					1			1	1	9	13	25
Nivel de Satisfacción												

Fuente: Encuesta de Trabajo

**GRAFICO 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA**



Fuente: Encuesta de Trabajo

**Análisis:** El 4% de los empleados percibe un grado de conocimiento de la misión y visión como malo, un 4% califica con un valor aceptable, contra un 4% bueno y un 36% muy bueno, y 52% excelente. Es decir que el 96% de los empleados tienen claramente, los conocimientos, acerca de la visión, misión, estrategias, políticas y objetivos de la empresa.

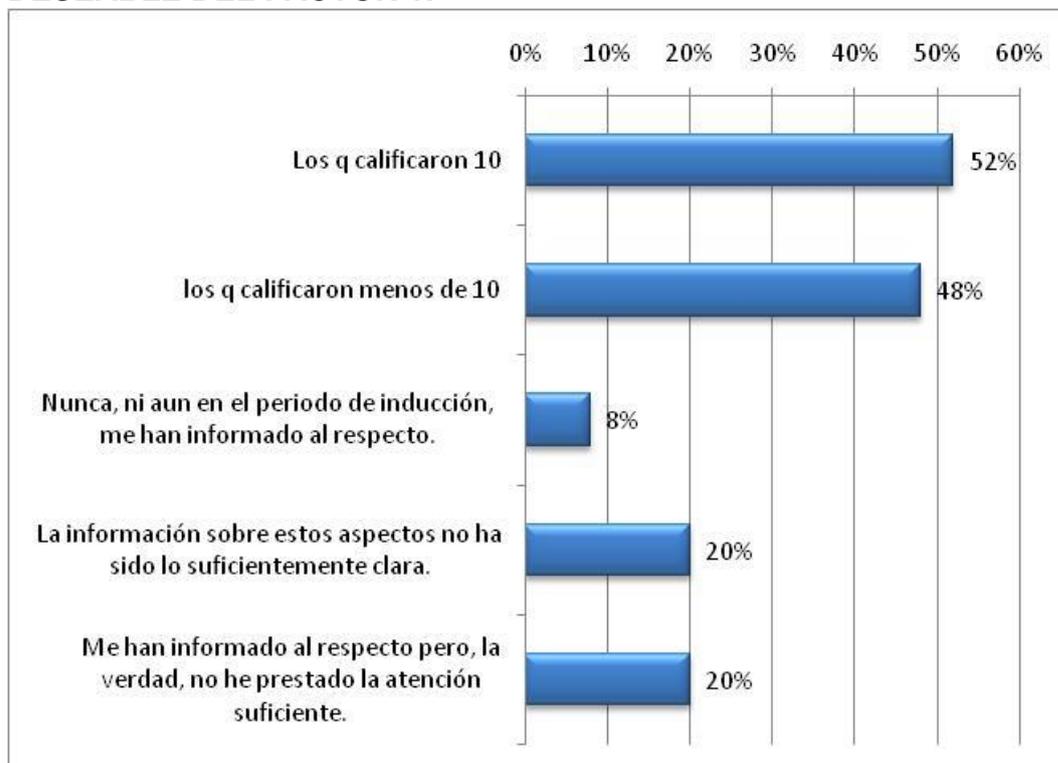
## 1.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 1

**TABLA2. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 1**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	13	52%
	los q calificaron menos de 10	12	48%
B	Nunca, ni aun en el periodo de inducción, me han informado al respecto.	2	8%
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	5	20%
E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	5	20%

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 2. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 1.**



**Análisis:** EL 52% de los empleados de Flota Huila S.A conocen profundamente la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, pero el restante opinan lo contrario; del 48% que dicen no conocer su organización el 40% señalan que no han prestado interés en la información, que no ha sido suficientemente clara.

### **1.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 1**

1. Capacitación periódicamente.
2. Hacer programas para implementar el conocimiento de la Misión y la Visión.
3. No descuidar las reuniones, las cuales son indispensables para los planteamientos e informaciones generales, para evaluarnos y mejorar.
4. Colocar en un lugar visible y de fácil acceso para los empleados y los clientes de Flota Huila S.A la visión, Misión y las estrategias, ETC.
5. Capacitación en cuanto a las políticas actuales de la organización.
6. Cuando se efectúen reuniones con los colaboradores se expliquen o se den a conocer de las políticas de manera clara y concisa de la organización.
7. No ser conformista con los objetivos, metas, logros y niveles alcanzados, pues siempre hay más para mejorar (Siendo unidos y constructivos).
8. Existan políticas claras y definidas para el ingreso de personal.
9. Más comunicación entre el operario y el jefe.

### **FACTOR 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

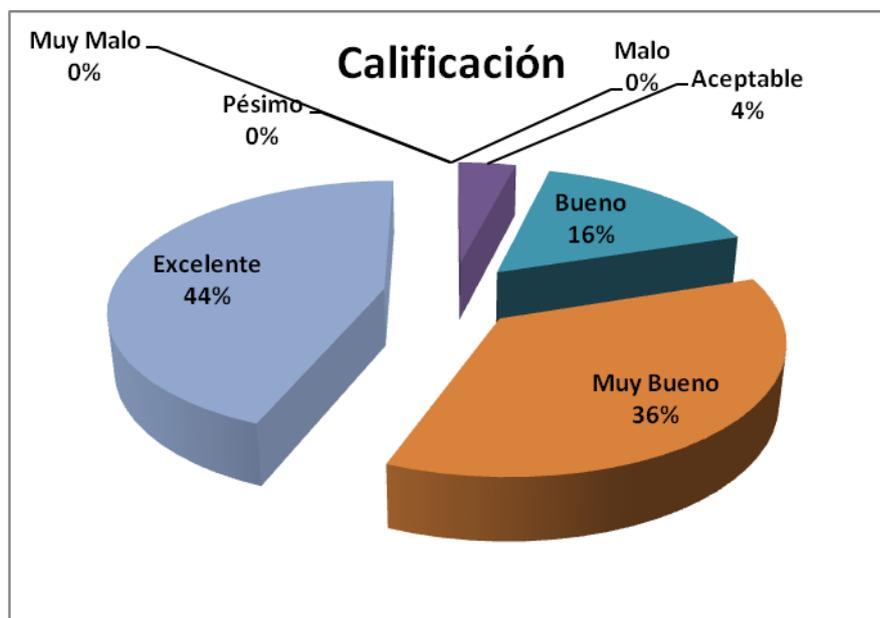
¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa Flota Huila S.A?

**TABLA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

	Factor											
No lo permite	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo permite
								1	4	9	11	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRAFICA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**Análisis:** El 4% de los empleados percibe una estructura organizacional aceptable para la integración de los individuos, un 16% califica con un valor bueno y un 36% muy bueno, un 78% que los califica excelente; por lo tanto el cien por ciento del personal de Flota Huila S.A percibe que la estructura organizacional de la empresa permite la integración de grupos así como la agilización de los procesos.

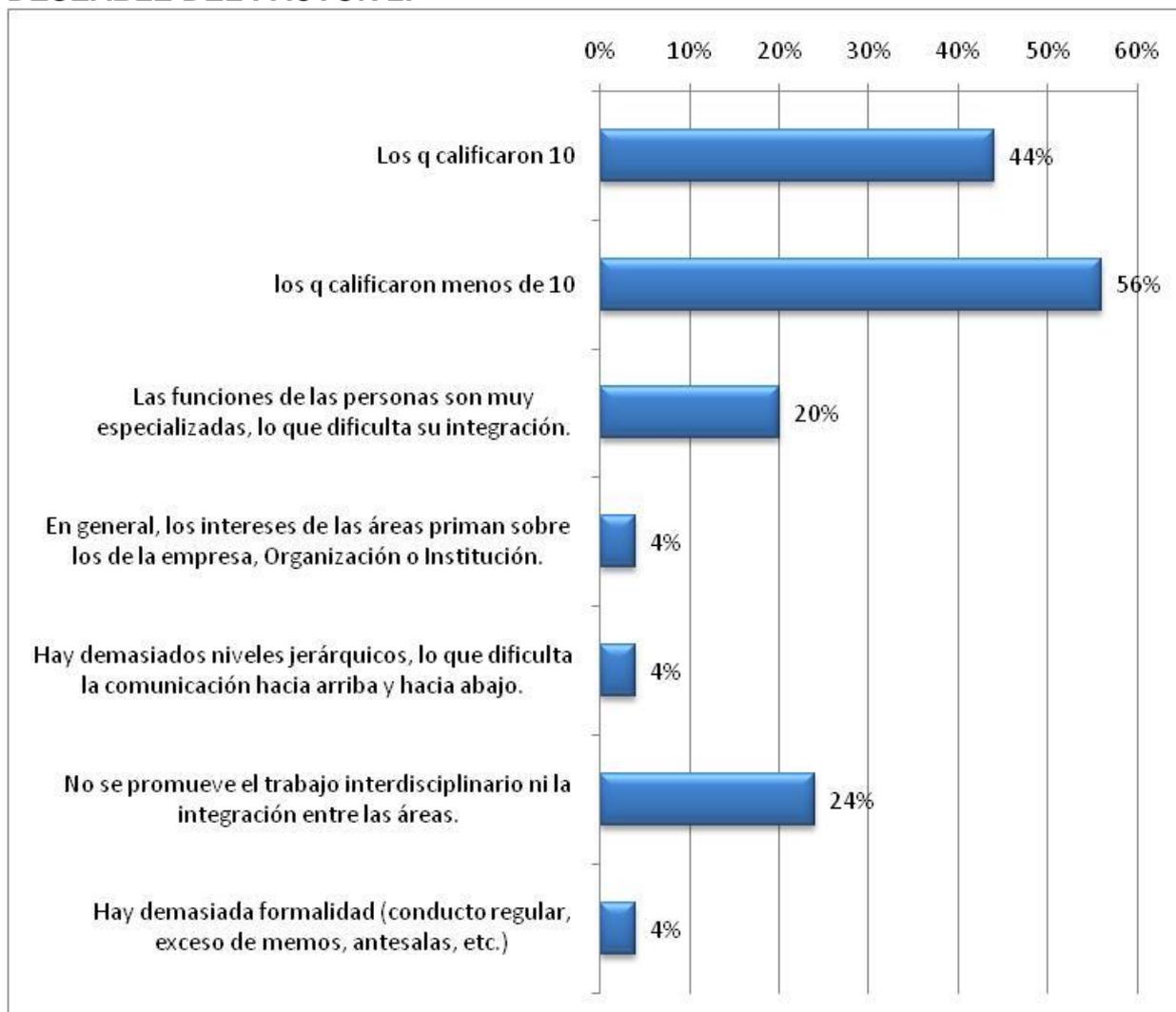
## 2.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 4. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DE FACTOR 2**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	11	44%
	los q calificaron menos de 10	14	56%
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	5	20%
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, Organización o Institución.	1	4%
C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	1	4%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	6	24%
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	1	4%

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

#### GRÁFICO 4. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 2.



**Análisis:** El 44% de los empleados afirman que la estructura organizacional si permite la integración de individuos y grupos con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa; en cambio un 56% opina lo contrario, un 24% indica que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas mientras el 12% restante indica que hay demasiada centralización en la toma de decisiones y no hay integración entre áreas.

#### 2.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 2:

1. Hacer trabajo en equipo entre áreas.
2. Hacer actividades comunitarias que permitan la integración pasear, departir, etc.
3. Todo se basa solamente en la parte laboral.
4. Coordinación de todos los procesos para el logro de los objetivos de la organización.
5. Los objetivos de la organización deberían ser aportados por cada proceso (Administrativo, Operativo, etc.)
6. integración entre los funcionarios y el jefe
7. Una situación de roces debe manejarse formalmente para poder abordar la cordura y así abrir conciencia para acatar las normas y reglas internas de manejo laboral y empresarial.
8. Cada punto de trabajo tuviera un manual de funciones establecido o si lo hay darlo a conocer al interesado.

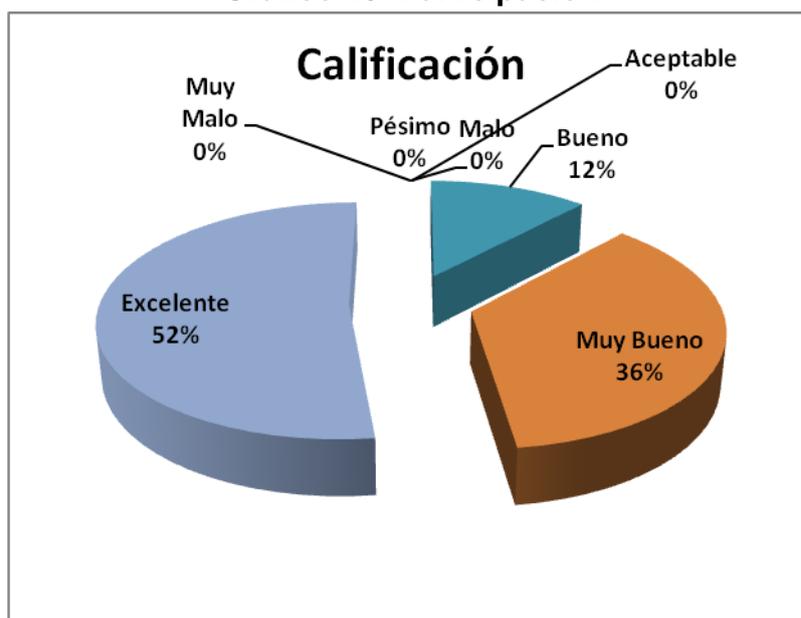
### FACTOR 3. PARTICIPACION

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

### 5. PARTICIPACIÓN

	Factor											
No la tengo	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	La tengo siempre
									3	9	13	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**Gráfico 10. Participación**

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**Análisis:** Con una calificación buena del 12% de los empleados perciben que siempre tienen la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva de opinar libremente y de tomar decisiones, otro 36% lo califica como muy buena, contra un 52% excelente, esto quiere decir que la mayoría de los empleados de Flota Huila S.A cree tener la posibilidad de informarse de forma oportuna y tomar decisiones con un área de oportunidad en mejorar la participación.

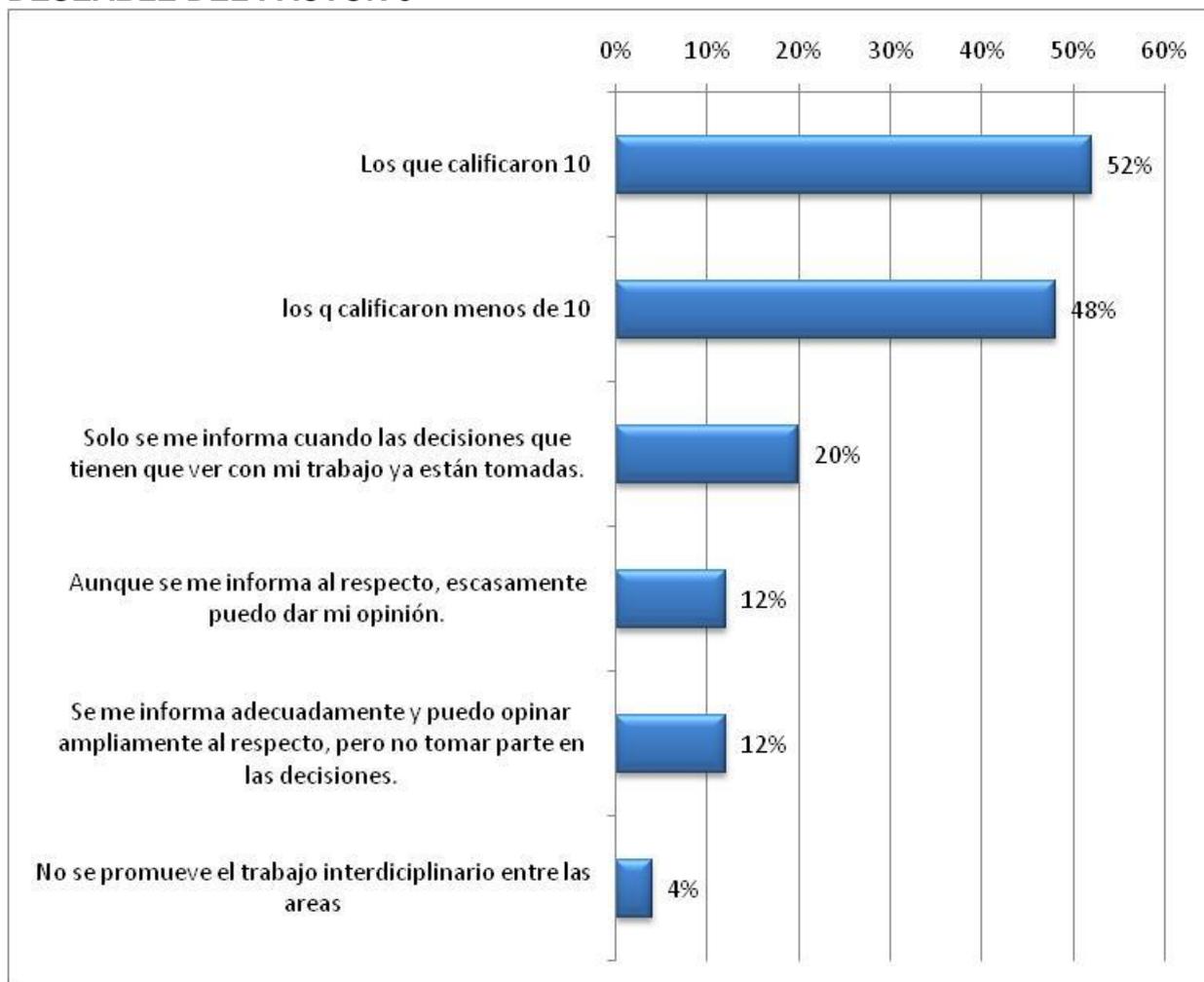
### 3.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 5. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 3**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los que calificaron 10	13	52%
	los q calificaron menos de 10	12	48%
A	Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	5	20%
B	Aunque se me informa al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	3	12%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	3	12%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario entre las areas	1	4%

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

### GRÁFICO 6. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 3



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

**Análisis:** El 52% de los empleados de la empresa Flota Huila S.A tienen la posibilidad de informarse, opinar y tomar decisiones y el 48% restante no tienen esa posibilidad, este porcentaje de empleados mencionan las causas donde no son tomados en cuenta para participar en las decisiones de la organización, la minoría dice que no se promueve el trabajo el trabajo interdisciplinario entre las áreas.

### 3.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 3:

1. Hacer eventos donde se permitan opinar y participar con mas frecuencia.

2. Tener mas encuesta las opiniones de los niveles jerarquicos mas bajos o deo funcionarios en la toma de decisiones.
3. Antes de tomar alguna decisión, primero debe escucharse varias versiones y entre esas la del funcionario, para asi tomar la decisión mas solida y eficaz.
4. Me parece que la participacion esta bien en la empresa porque una persona la cual maneja el dinero de una cooperativa no puede tomar solo una decisión (manejo de dinero) porque pueden llegar a malos entendidos.
5. Eliminar ciertos rodeos paa hacernos saber o entender a los funcionarios los objetivos que ocmpeten y de esta forma evitar ambientes sombreados los cuales dañan el clima organizacional.
6. Tener un sistema adecuado y especializado de comunicación para la organización, en el caso particular de los controles, como lo es un radiotelefono.

**FACTOR 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**

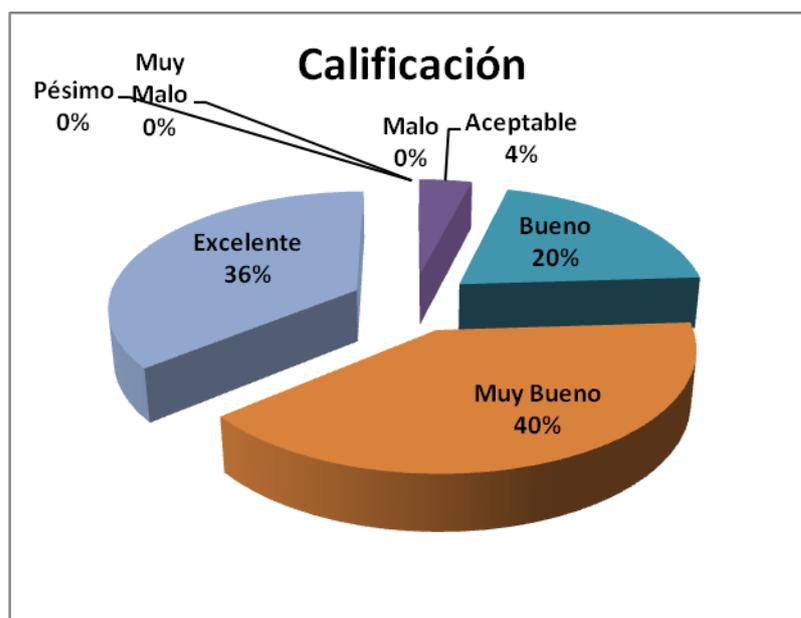
¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

**TABLA 8. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**

	Factor											
No lo permiten	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo permiten
								1	5	10	9	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 9. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**Análisis:** Las instalaciones y elementos de trabajo satisfacen a un 36% de los empleados, dando una calificación excelente, un 40% lo califica como muy bueno, un 20% lo califica como bueno y un 4% se encuentran en desacuerdo con una calificación aceptable. Por lo anterior, se puede observar que la mayoría de los colaboradores se sienten conformes con las instalaciones y elementos de trabajo.

### 3.4 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

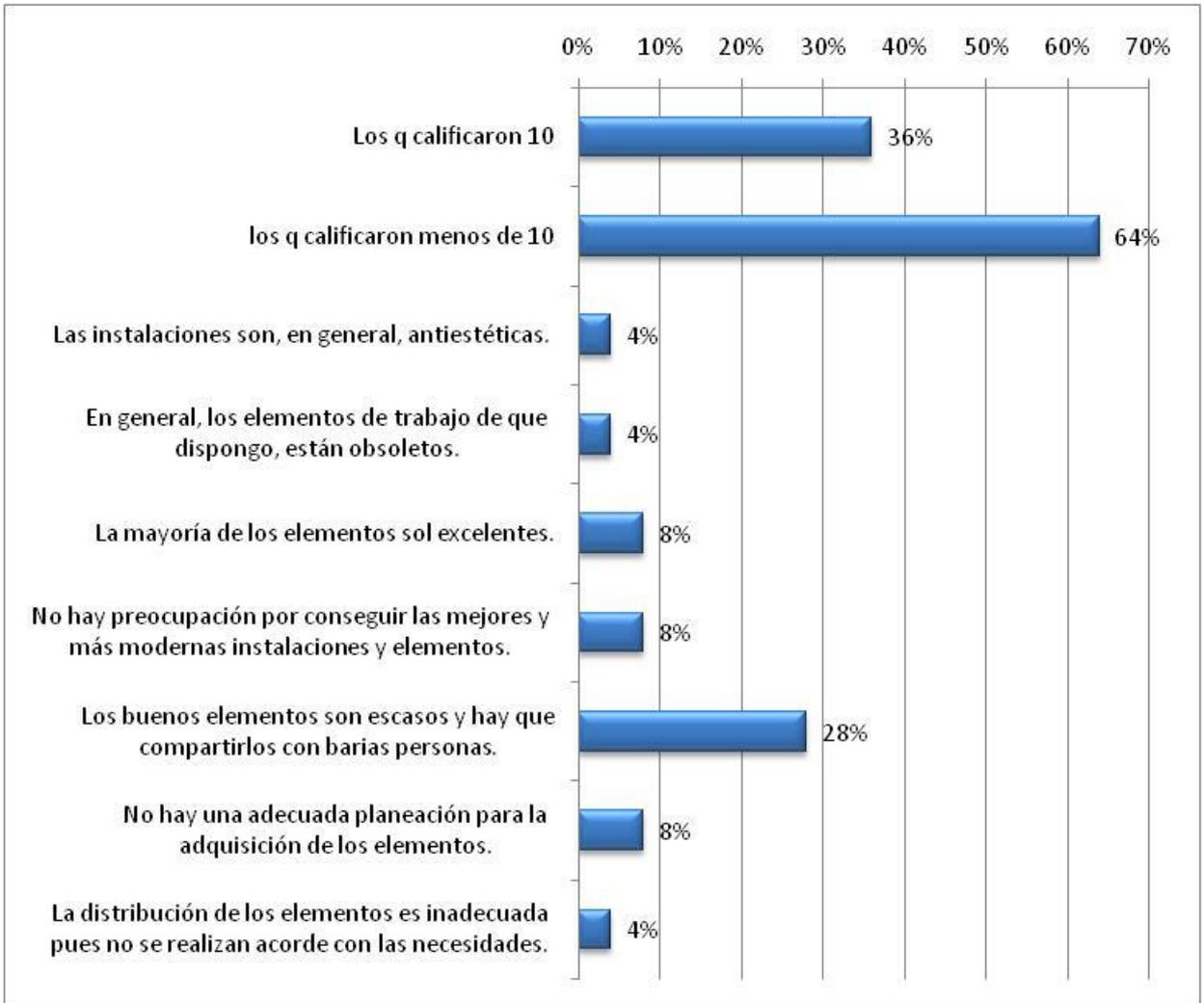
**TABLA 8. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 4**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	9	36%
	los q calificaron menos de 10	16	64%
A	Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	1	4%
J	En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	1	4%
K	La mayoría de los elementos son excelentes.	2	8%
L	No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.	2	8%
M	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos con varias personas.	7	28%
N	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	2	8%
Ñ	La distribución de los elementos es inadecuada pues no se realizan acorde con las necesidades.	1	4%

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 9. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 4.**

## CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FLOTA HUILA



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

**Análisis:** el 64% de los empleados ven de forma no deseable las instalaciones y los elementos de trabajo, tan solo el 36% considera ideal este factor. Del 64% una mayor parte manifiesta la inadecuada planeación para la adquisición de los elementos. Es importante tener en cuenta este factor, que es uno de los más altos con un indicador no deseable.

#### **4.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 4:**

1. Adaptar las instalaciones de acuerdo a la exigencia de la época.
2. Tener más implementos de comunicación dentro de las instalaciones de trabajo (puesto laboral).
3. Existen ciertos elementos de trabajo obsoletos, como son los dispensadores y algunos le faltan mantenimiento.
4. Tener sus propias instalaciones físicas.
5. Implementación de un mejor y adecuada ventilación en horas de la tarde, esto debido al calor tan sofocante.
6. Implementación de un mecanismo de fumigación en la empresa y sobretodo en los escritorios de los colaboradores, esto debido a los residuos de los ratones encontrado en los escritorios.

#### **FACTOR 5. HOLISMO Y SINERGIA**

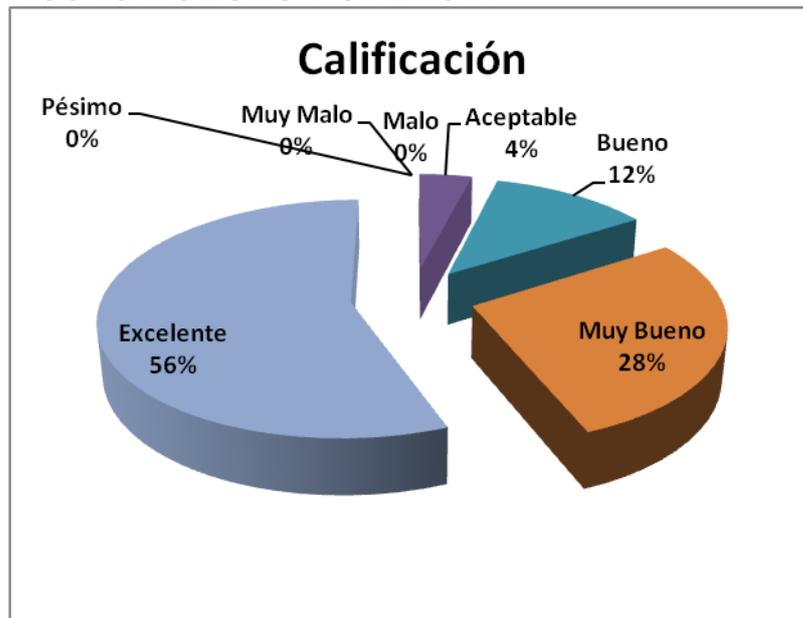
5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

**TABLA 10. HOLISMO Y SINERGIA**

	Factor											
No lo hacen	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo hacen siempre
								1	3	7	14	25
Nivel de Satisfacción												

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 10. HOLISMO Y SINERGIA**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

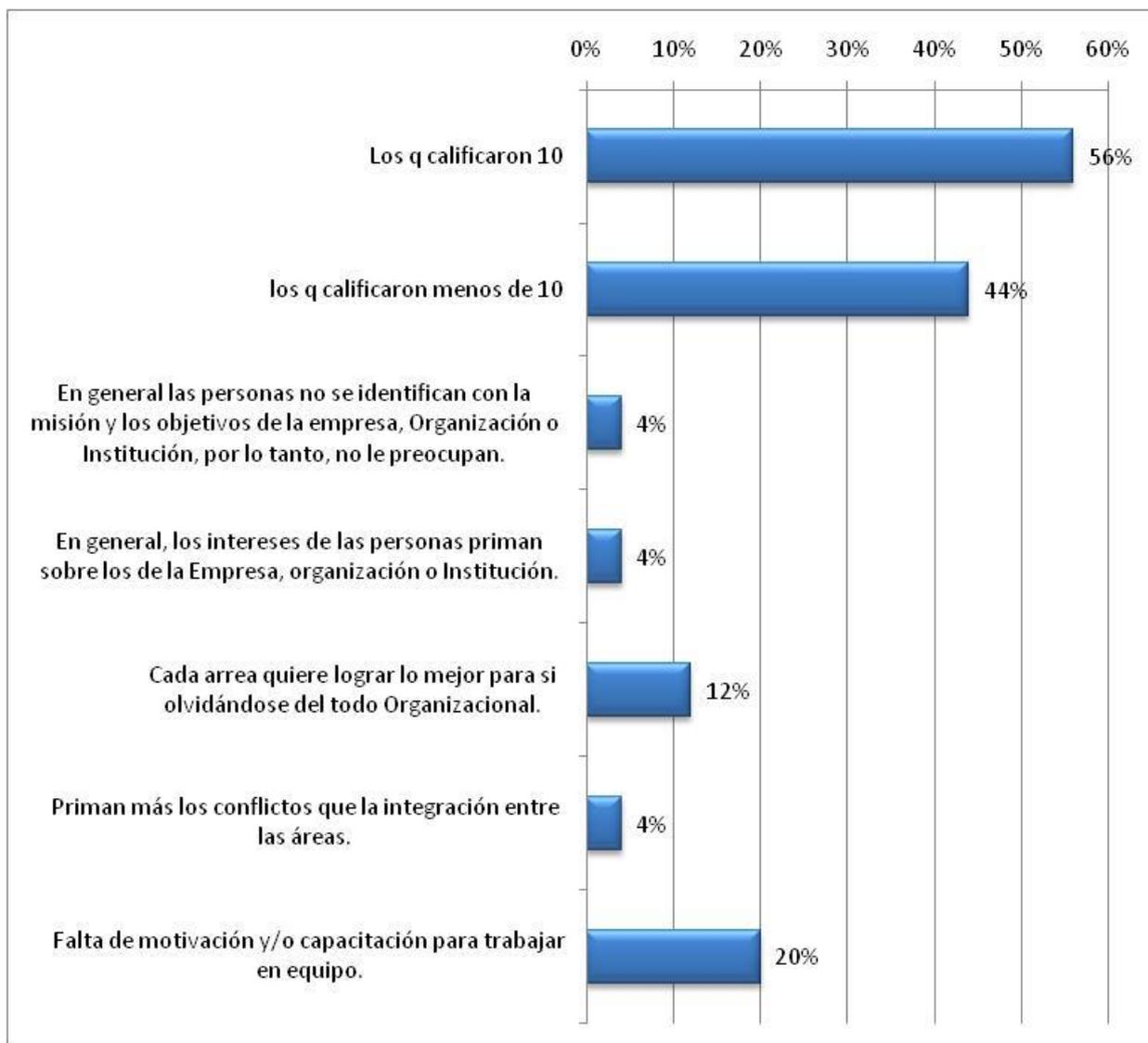
**Análisis:** el 56% de los empleados de FLOTA HUILA S.A, considera que el holismo y la sinergia son excelentes, un 28% lo consideran muy bueno, otro 12% de los empleados lo califican como bueno; por otra parte el 4% de los empleados califican el holismo y la sinergia como aceptable.

## 5.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 11. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 5**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	14	56%
	los q calificaron menos de 10	11	44%
B	En general las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, Organización o Institución, por lo tanto, no le preocupan.	1	4%
C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Empresa, organización o Institución.	1	4%
D	Cada arrea quiere lograr lo mejor para si olvidándose del todo Organizacional.	3	12%
E	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	1	4%
F	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	5	20%

**GRÁFICO 11. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 5**



#### FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

**Análisis:** El 44% de los empleados de Flota Huila S.A se encuentra en desacuerdo con lo deseado, ya que esto puede ser: falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo; mientras que el 56% restante de los empleados manifiestan que las personas y la áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización.

#### 5.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 5:

1. Desarrollar capacitación que impulsen la integración de ascenso.
2. Hacer reuniones y trabajos entre áreas más a fines.
3. Existan reuniones de integración con los empleados por lo menos una vez al mes, para generar compromiso con el trabajo y solidaridad.
4. Ser más claros y directos al momento de sugerir o exigir responsabilidad de manera cordial y constructiva, eso motiva la conciencia para aceptar y corregir situaciones, realizando charlas o reuniones periódicamente.
5. Existen intereses entre compañeros, pero en la parte administrativa falta más integración y motivación.
6. Existe desconocimiento por parte de los empleados de la misión y visión de la organización, por lo tanto tan solo se trabaja en la consecución de los objetivos a "Corto Plazo".

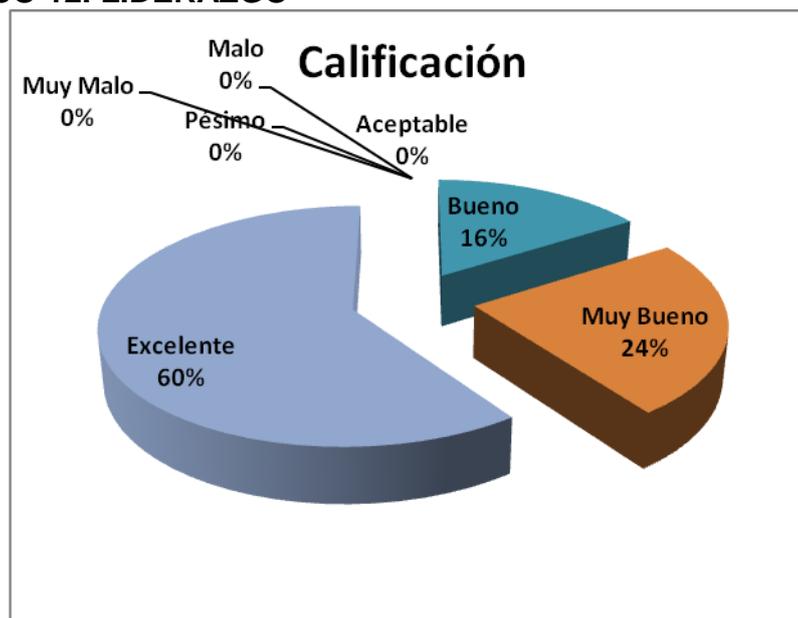
**FACTOR 6. LIDERAZGO**

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

**TABLA 12. LIDERAZGO**

	Factor											
No lo es	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo es plenamente
									4	6	15	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 12. LIDERAZGO**

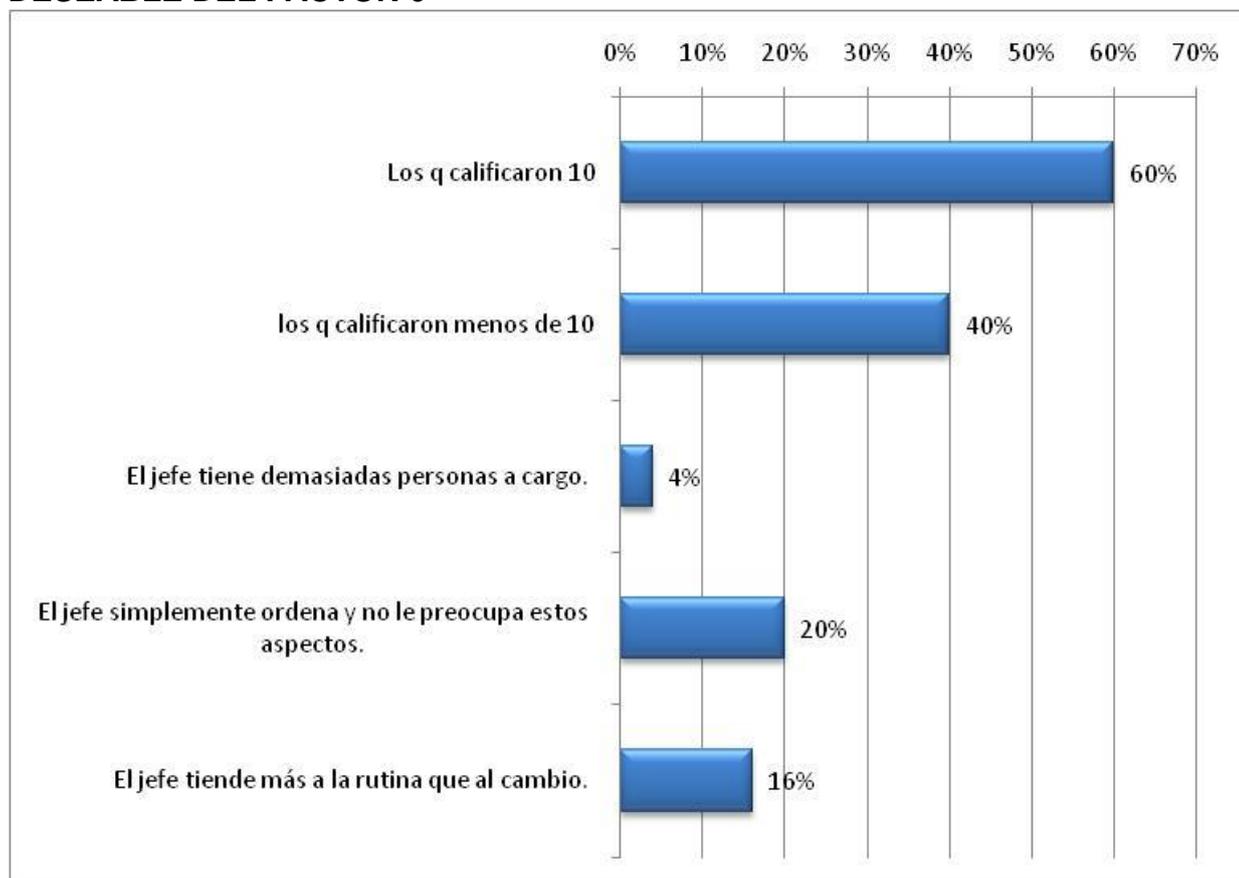
**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**Análisis:** El resultado de la evaluación muestra que el 60% de los empleados consideran que su jefe inmediato es una persona motivante, asequible, creativa y orientadora, otro 24% lo consideran muy bueno, un 16% del personal consideran que su jefe inmediato tiene un liderazgo bueno, lo que quiere decir que la mayoría del personal está conforme con el liderazgo de su jefe inmediato.

## 6.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 13. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 6**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	15	60%
	los q calificaron menos de 10	10	40%
B	El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	1	4%
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupa estos aspectos.	5	20%
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	4	16%

**GRÁFICO 13. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 6**

**Análisis:** En este análisis el 60% de los empleados de Flota Huila S.A percibe que su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, creativa, orientadora e impulsadora de decisiones y acciones individuales y grupales, pero el 40% restante afirma que no lo es plenamente, y señala que su jefe simplemente ordena y no le preocupa estos aspectos, otros afirman que tiene demasiadas personas a cargo y no dispone de tiempo suficiente para ellos, y el jefe tiende más a la rutina que al cambio.

### 6.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 6:

1. Buscar otros estilos de dirigir y ordenar dialogando más con el personal.
2. Compartir con el personal.
3. El jefe inmediato es una persona radical en su forma de pensar que tan solo toma e cuanta sus opiniones y decisiones.

4. Más atención y mejorar el trato con los empleados.

5. No generalizar las responsabilidades de cada uno y dejar el perfeccionismo, para poder valorar nuestra manera de pensar, actuar y obrar, para alcanzar o mantener el sentido de pertenencia por la empresa.

**FACTOR 7. TOMA DE DECISIONES**

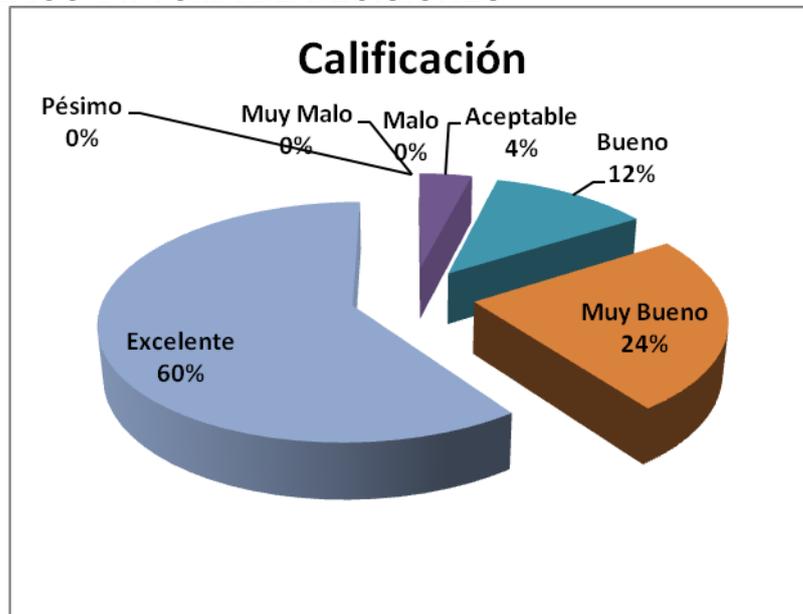
7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones únicamente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

**TABLA 14. TOMA DE DECISIONES**

	Factor											
No lo hacen	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo hacen siempre
								1	3	6	15	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 14. TOMA DE DECISIONES**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

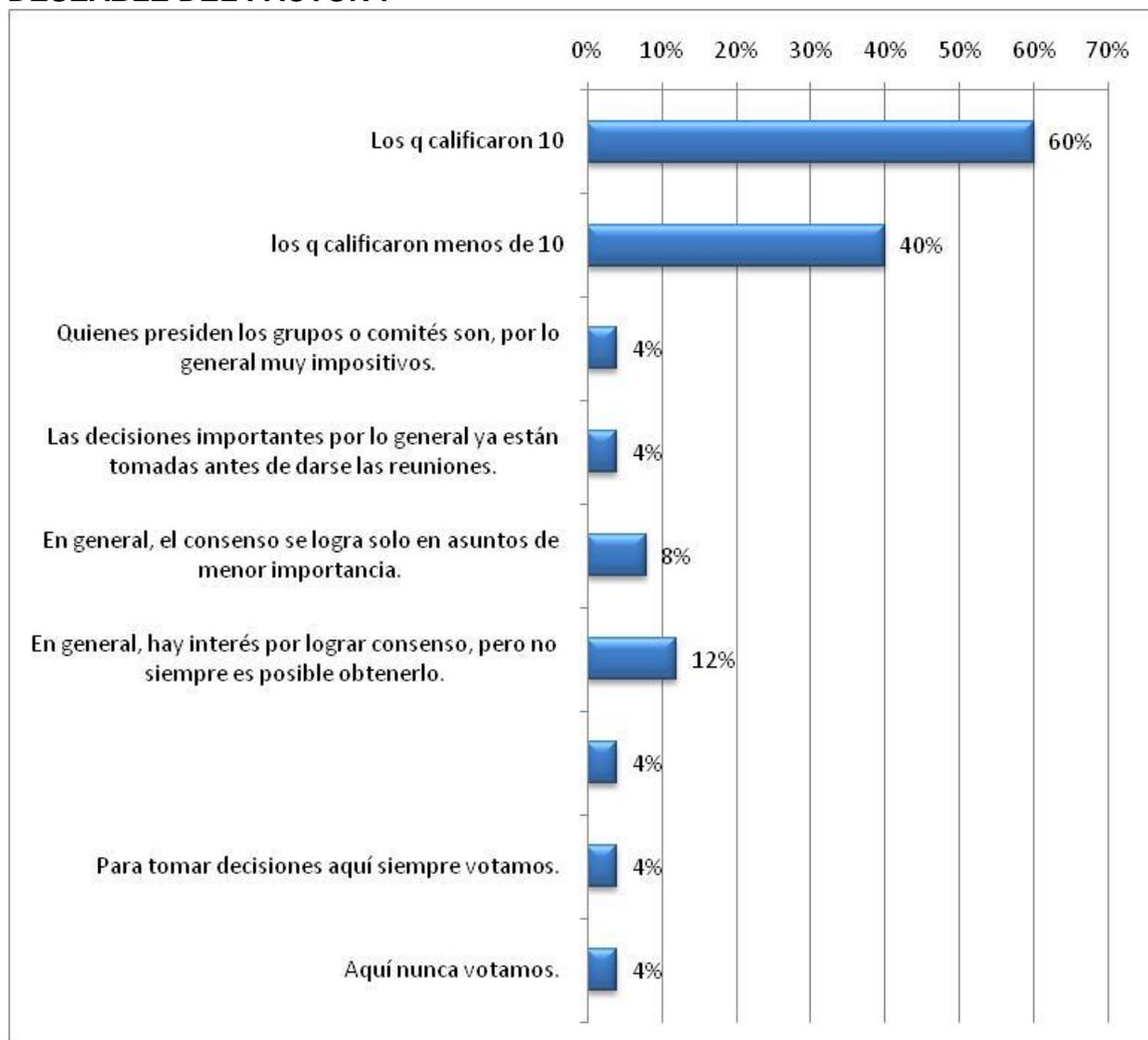
**Análisis:** La evaluación de este factor identifica que el 60% de los empleados de FLOTA HUILA S.A, consideran que si se toma de una forma unánime con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa dando una calificación excelente en la toma de decisiones, un 24% califica muy bueno, un 12% bueno y 4% aceptable.

## 7.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 15. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 7**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	15	60%
	los q calificaron menos de 10	10	40%
A	Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general muy impositivos.	1	4%
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	1	4%
D	En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.	2	8%
E	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	3	12%
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.	1	4%
G	Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	1	4%
H	Aquí nunca votamos.	1	4%

**GRÁFICO 15. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 7**



**Análisis:** El 40 % de los empleados de Flota Huila S.A manifiestan que no hay una situación ideal en tomar de decisiones por unanimidad, consenso o votación en la empresa, ya que manifiestan que las decisiones importantes ya están tomadas y otros no votan, mientras que el 60% restante lo califican 10 como una situación ideal.

### 7.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 7:

1. Hacer los consensos con más claridad y motivaciones.
2. Hacer reuniones para informar y aportar en las decisiones que se tomen.

3. Se dejó a lado las riñas, el egoísmo al momento de tomarse una decisión porque sea una persona determinada.
4. No permitir que al momento de conceptuar, decidir y definir asuntos, el temperamento pesado acabe con la formalidad; así las partes jamás acordara algo.
5. El consenso siempre se hace cuando es a nivel laboral.
6. Las decisiones son tomadas por el consejo de administración.
7. Se debe tener en cuenta a las personas en cualquier decisión.

**FACTOR 8. TRABAJO GRATIFICANTE**

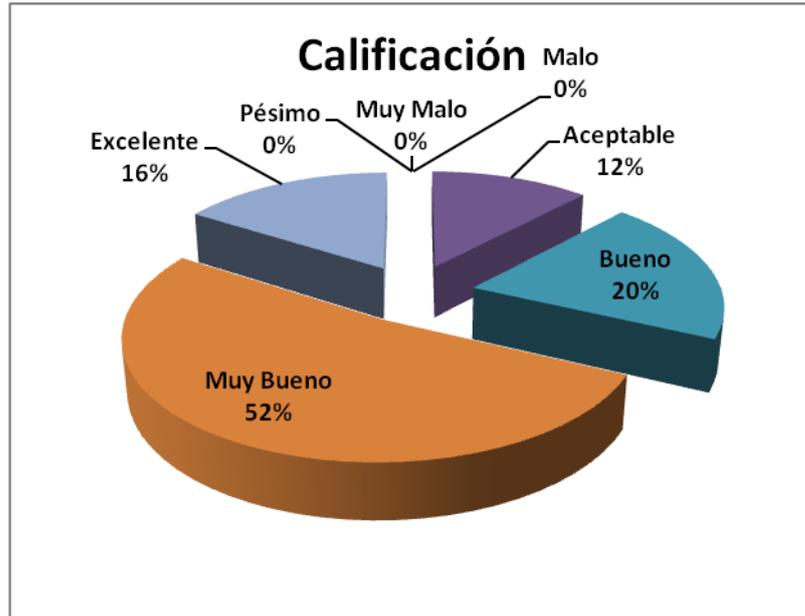
8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, organización o institución en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

**TABLA 16. TRABAJO GRATIFICANTE**

		Factor											
No lo estoy	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo estoy plenamente	
								3	5	13	4	25	
		Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 16. TRABAJO GRATIFICANTE.**



Fuente: Encuesta de Trabajo

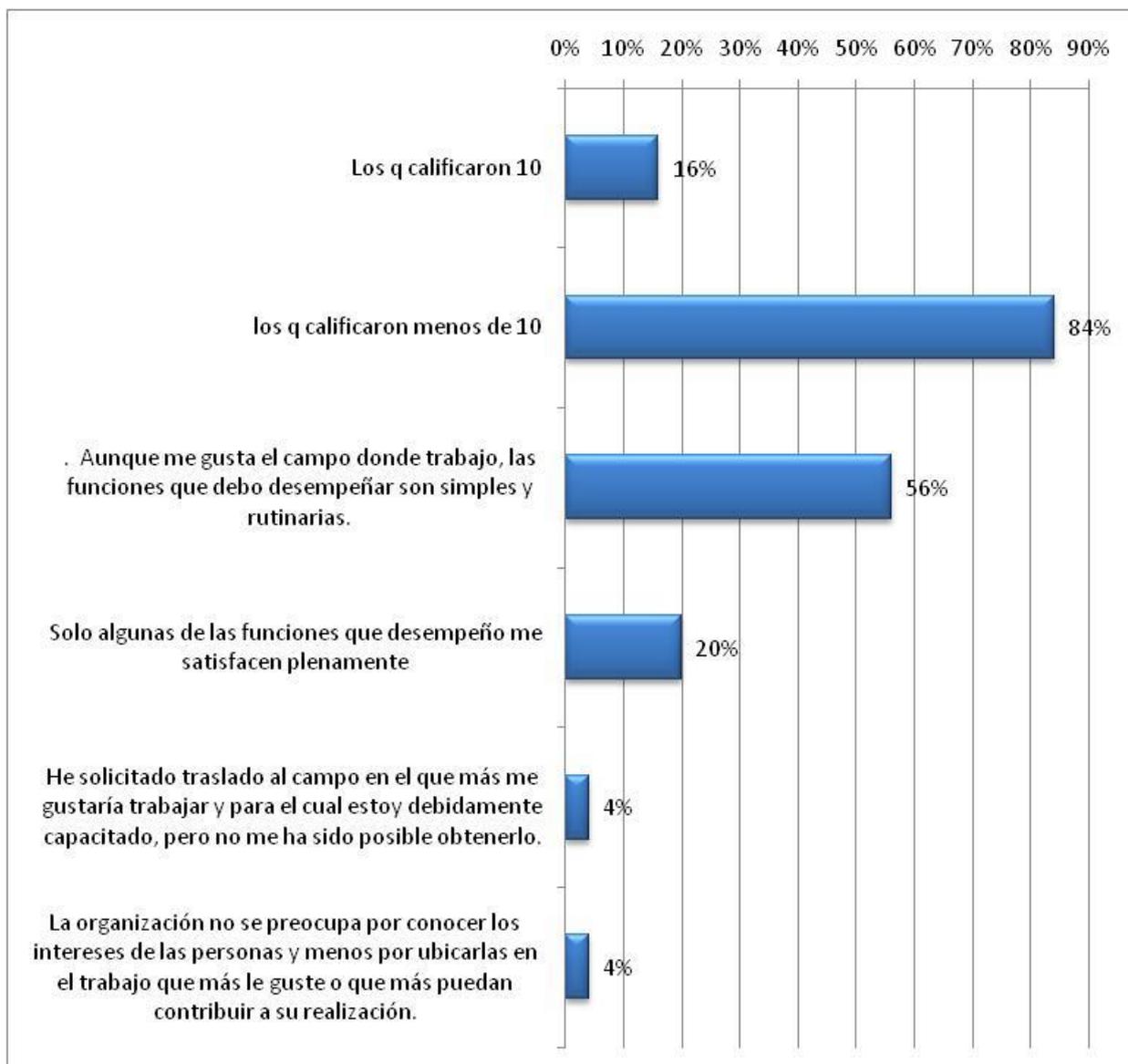
**Análisis:** El 16% de los trabajadores se sienten conformes con su trabajo y les gustan las funciones que están realizando, el 52% lo consideran muy bueno, el 20% lo califican como bueno, en cambio un 12% lo califica como aceptable.

## 8.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 17. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 8**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	4	16%
	los q calificaron menos de 10	21	84%
A	. Aunque me gusta el campo donde trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	14	56%
B	Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	5	20%
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	4%
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más le guste o que más puedan contribuir a su realización.	1	4%

**GRÁFICO 17. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 8**



**Análisis:** Los empleados que consideran no estar ubicados en la empresa en el área de trabajo que más le gusta representan un 84% del 100% y el 16% restante, informan que las funciones que desempeñan los satisfacen plenamente.

### 8.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 8:

1. Implementar formación que permita aprender más.
2. Fomentar otras funciones o trabajos.

3. Delegar mas funciones en otros campos.
4. Más motivación por el lado de los jefes.
5. No poseo los conocimientos y capacidades suficientes para ocupar otro cargo.
6. Disponer de horario para poderme capacitar, superarme a nivel laboral y personal, para aportar mis logros y metas conseguidas a la organización.
7. Hay que dar tiempo para lograr llegar al cargo deseado.

**FACTOR 9. DESARROLLO PERSONAL**

9.1 ¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

**TABLA 18. DESARROLLO PERSONAL**

	Factor											
No lo hace	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo hacen siempre
								7	10	8	25	
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 18. DESARROLLO PERSONAL**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

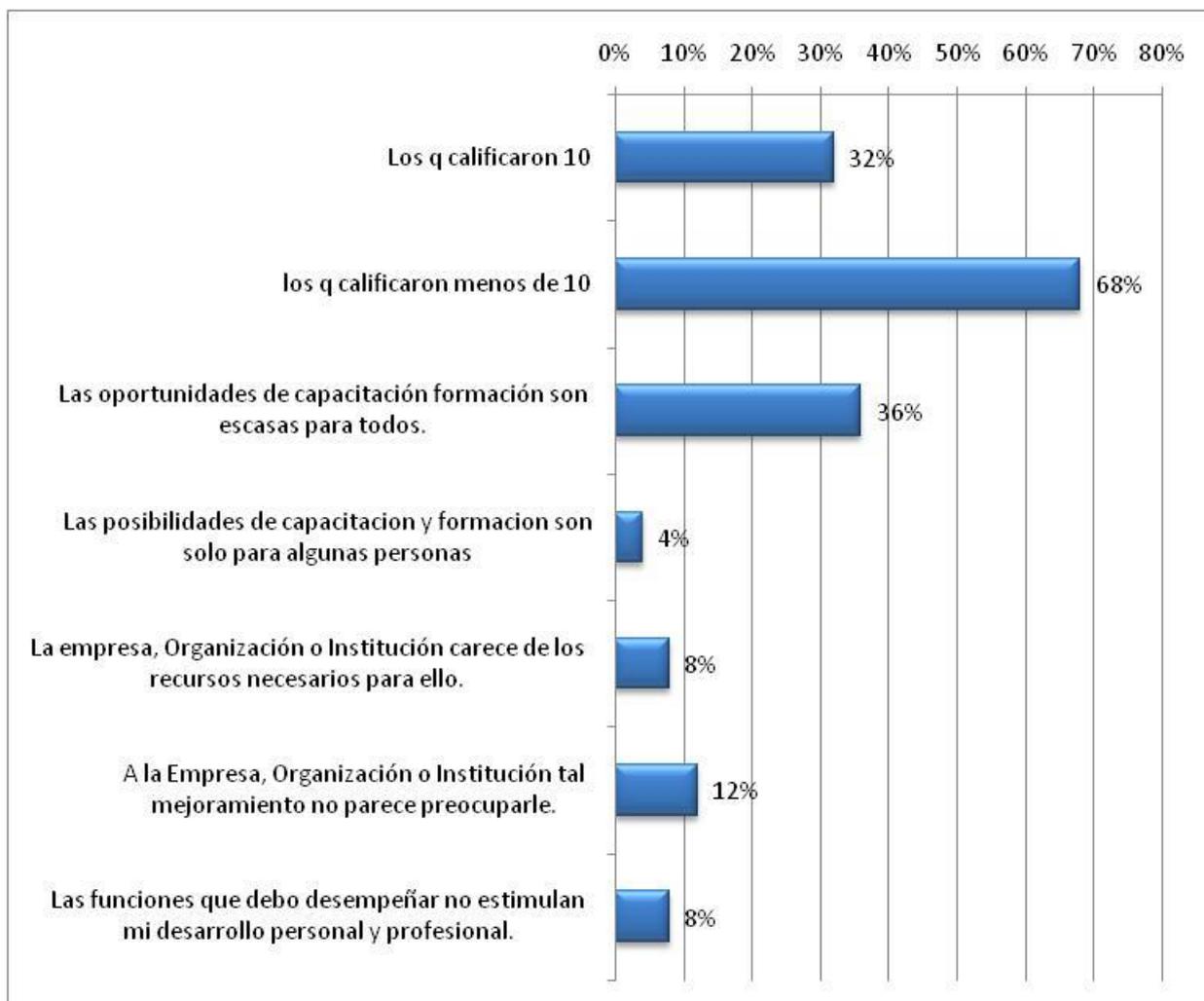
**Análisis:** El 32% de los empleados afirman que la empresa estimula la formación personal y profesional, donde le dan una calificación excelente a este factor. Existe un 40% que consideran que se les está dando una buena formación, calificando este factor como muy bueno y otro porcentaje lo consideran como bueno con una calificación del 28% es decir que los empleados considera deseable este factor.

## 9.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 19. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 9**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	8	32%
	los q calificaron menos de 10	17	68%
A	Las oportunidades de capacitación formación son escasas para todos.	9	36%
B	Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas	1	4%
D	La empresa, Organización o Institución carece de los recursos necesarios para ello.	2	8%
E	A la Empresa, Organización o Institución tal mejoramiento no parece preocuparle.	3	12%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	2	8%

**GRÁFICO 19. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 9**



**Análisis:** el 32% de los empleados de la empresa Flota Huila S.A manifiestan ser estimulada su formación personal y profesional, y un 68% de los empleados que calificaron como no deseable de este factor, con un considerable 12% manifestando que la empresa no parece importarle tal mejoramiento.

### 9.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 9:

1. Hacer convenios con instituciones que capaciten al personal.
2. Fomentar la capacitación.
3. Hacer capacitaciones o cursos.

4. Capacitar al personal en otros temas relacionados con mi actividad.
5. Brindar por parte de la empresa la posibilidad de superación con la posibilidad de estudiar y capacitar al funcionario para aportarle mis conocimientos, de lo contrario la necesidad y responsabilidad está: cumplir con el trabajo.
6. Motivación al funcionario por su desempeño, pues muchas veces se realizan funciones que ameritan: felicitaciones, le quedo bien realizado, estupendo contar con personas como usted, etc....
7. Las oportunidades de formación personal están destinadas tan solo a los procesos administrativos.

**FACTOR 10. RELACIONES INTERPERSONALES**

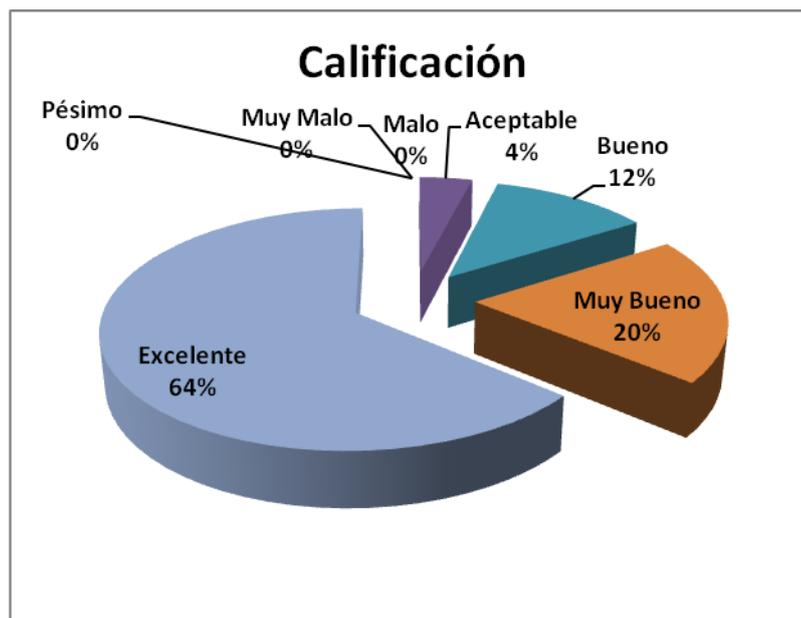
10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa Flota Huila S.A son realmente las mejores?

**TABLA 20. RELACIONES INTERPERSONALES**

	Factor											
No lo son	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo son plenamente
								1	3	5	16	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 20. RELACIONES INTERPERSONALES**



Fuente: Encuesta de Trabajo

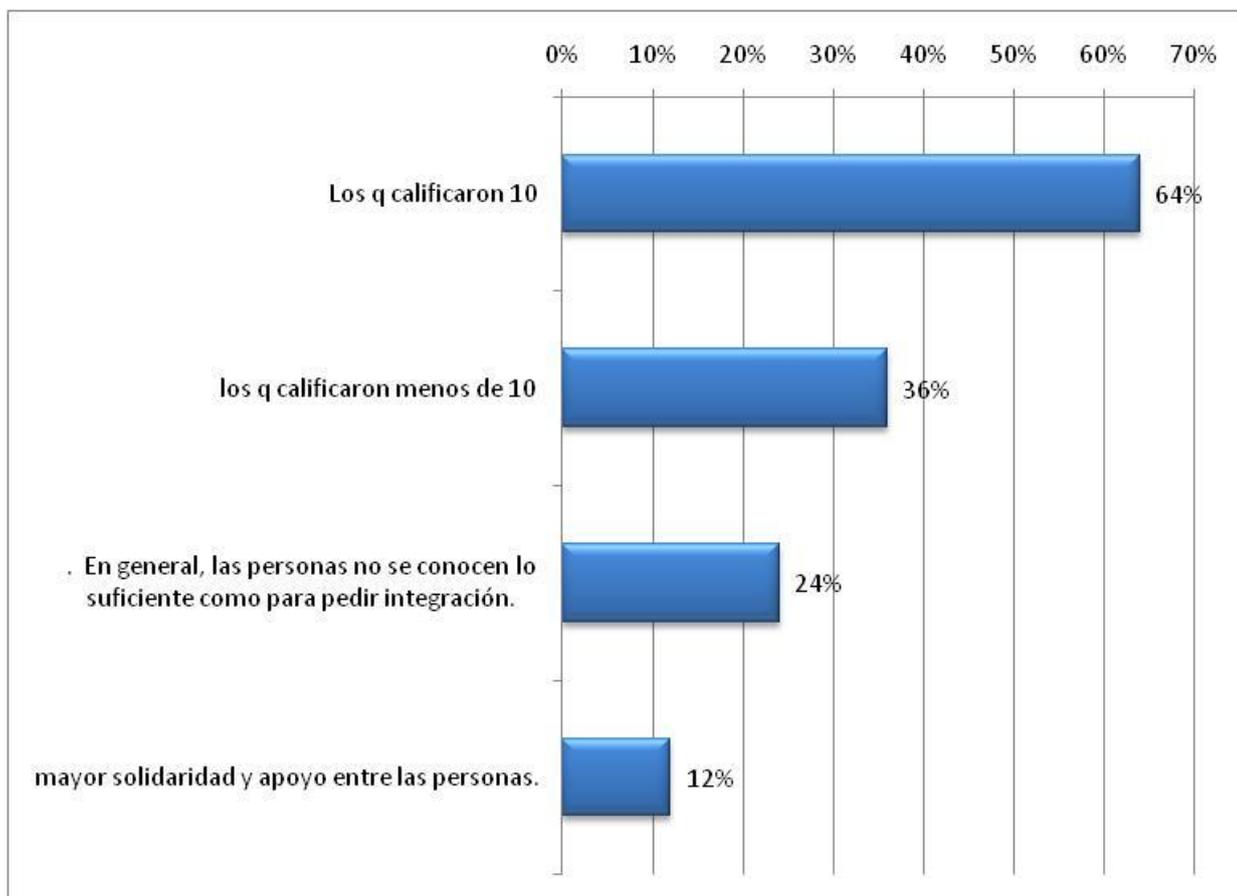
**Análisis:** un 64% consideran que las relaciones interpersonales en la empresa se dan plenamente, un 12% consideran que las relaciones interpersonales son buenas y un 20% muy buenas; en cambio otro porcentaje califica las relaciones interpersonales como aceptable con un porcentaje del 4%.

## 10.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 21. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 10**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	16	64%
	los q calificaron menos de 10	9	36%
A	. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para pedir integración.	6	24%
C	mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	3	12%

**GRÁFICO 21. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 10**



**Análisis:** La mayoría de los empleados de Flota Huila S.A que lo representan el 64% califican como una situación deseable la situación de las relaciones interpersonales de la empresa, De lo contrario 36% califica las relaciones interpersonales como una situación no deseable ya que manifiestan que el comportamiento de algunas personas dejan mucho que pensar, la falta de respeto, el ignorar a las personas, falta solidaridad y donde existen conflictos que no se solucionan.

### 10.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 10:

1. Promover la cooperación y la solidaridad entre el personal.
2. Fomentar el trabajo en equipo.
3. Hacer trabajos en equipo.

4. Hacer actividades donde las personas se conozcan entre si.
5. Tener más convivencia e integración
6. Falta solidaridad y comprensión entre los empleados de la organización.
7. Se valoren los puestos más bajos de la empresa, sin importar la posición que se ocupe en la organización.
8. Al jefe se va la mano en el trato, aunque no es grotesco si es de presión.
9. Falta integración para que todos los empleados se conozcan lo suficiente y de esta forma tener mejor es comunicaciones para la organización.

**FACTOR 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

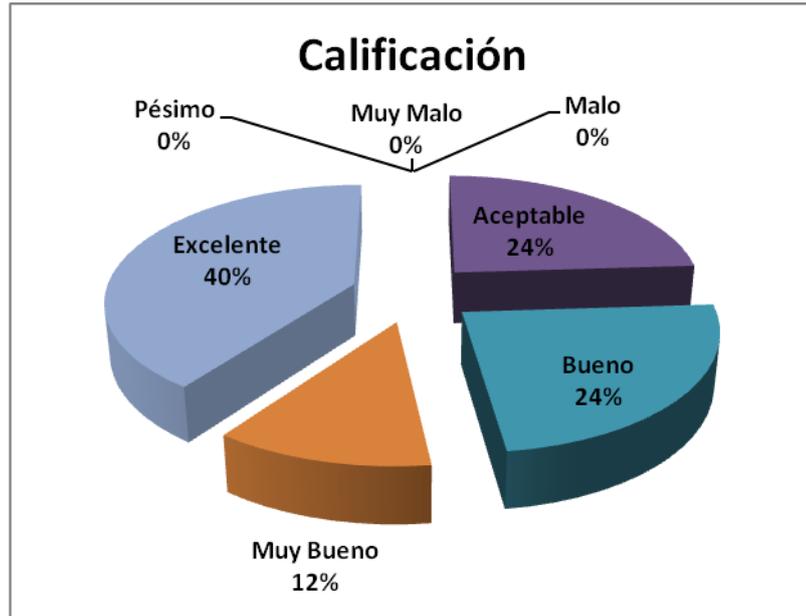
¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (a) y oportunos?

**TABLA 22. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

	Factor											
No lo son	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo son plenamente
								6	6	3	10	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 22. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**



Fuente: Encuesta de Trabajo

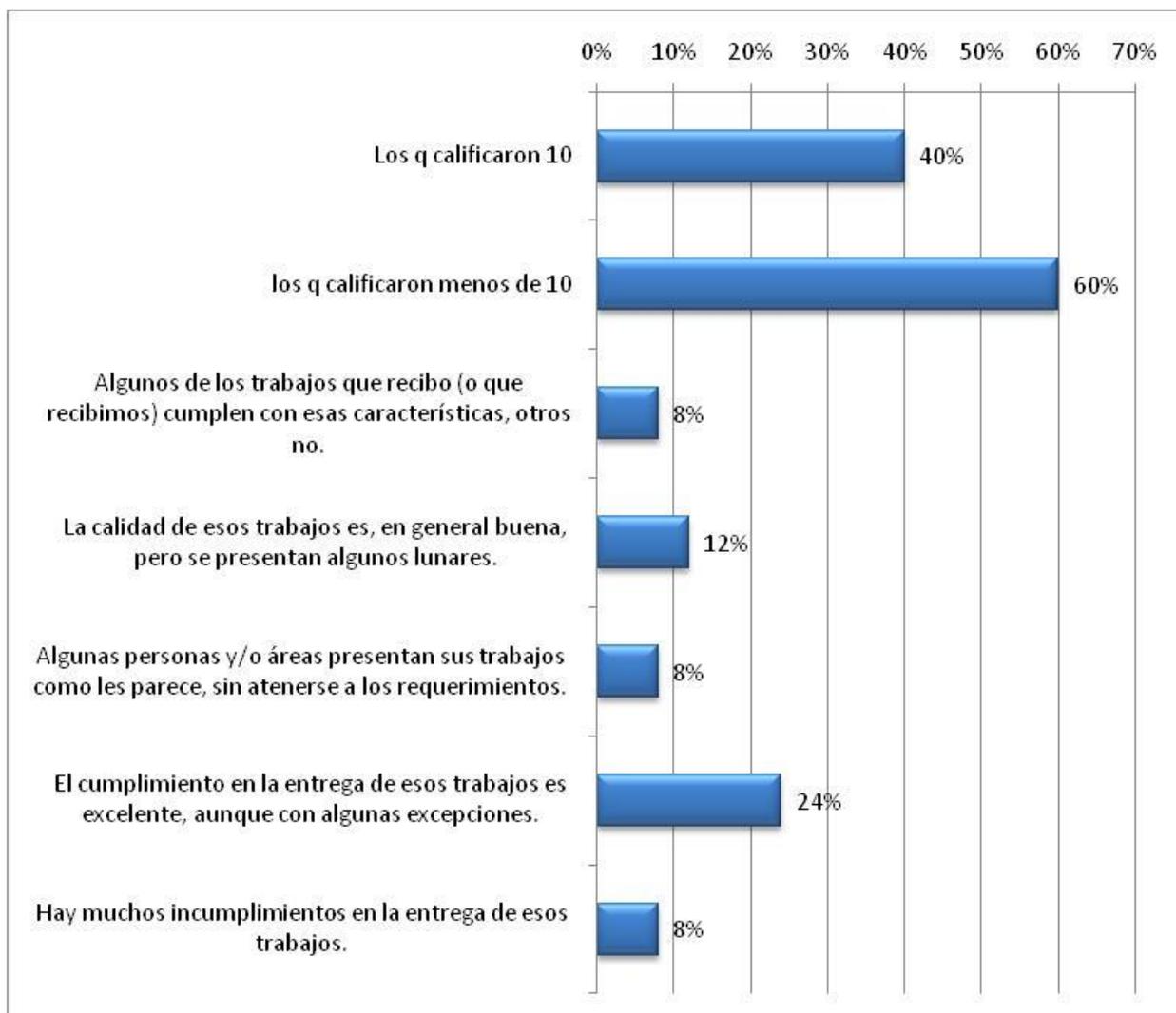
**Análisis:** En este factor el 40 % consideran que la calidad de servicio es gratificante arrojando una calificación excelente, un 12 % considera que la calidad de servicio es muy buena, un 24% lo califican como buena y un 24 % aceptable.

## 11.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 23. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 11**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	10	40%
	los q calificaron menos de 10	15	60%
A	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	2	8%
C	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	3	12%
D	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.	2	8%
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	6	24%
F	Hay muchos incumplimientos en la entrega de esos trabajos.	2	8%

**GRÁFICO 23. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 11**



**Análisis:** La mayoría de los empleados de Flota Huila S.A con una representación del 40% informan que los trabajos que reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son en general, trabajos de calidad, acordes a requerimientos que se necesitan y son oportunos; pero la mayoría es decir el 60% manifiestan que existe una situación no deseable, ya hay incumplimiento en la entrega de los trabajos y de lo que se requieren o son trabajos de calidad pero con algunos lunares.

### 11.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 11:

1. Promover para que se determine oportunamente lo que hay que hacer y no se de afán.
2. Buscar una mejor calidad y que sea a tiempo.
3. Hay demasiada responsabilidad y por eso en ocasiones se salen de las manos procedimientos.
4. Más capacitación para mejorar el servicio.
5. Para mejorar el servicio algunos compañeros deben tener cuidado con los tachones y enmendaduras, los cuales en ocasiones logran confundir.

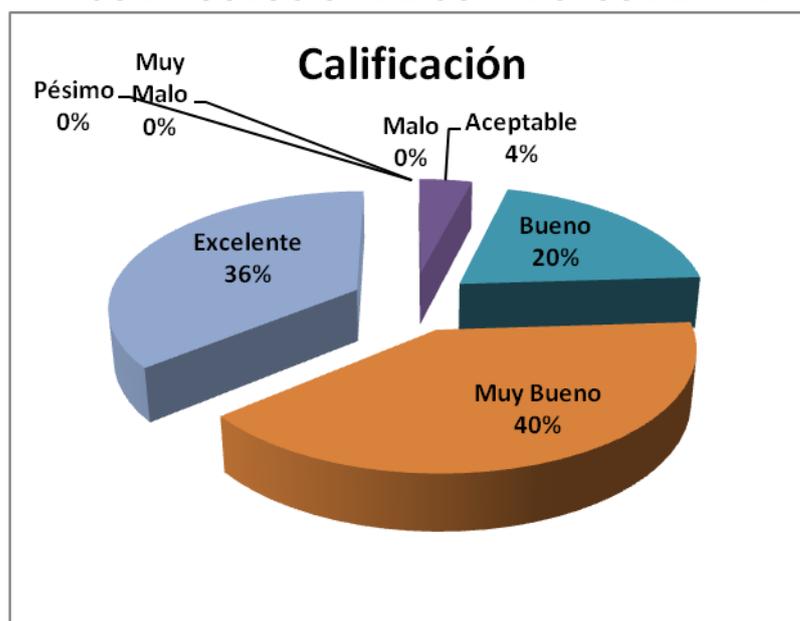
**FACTOR 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERES**

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

**TABLA 24. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS**

	Factor											
No se solucionan	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Se solucionan satisfactoriamente
								1	5	10	9	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 24. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS**

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

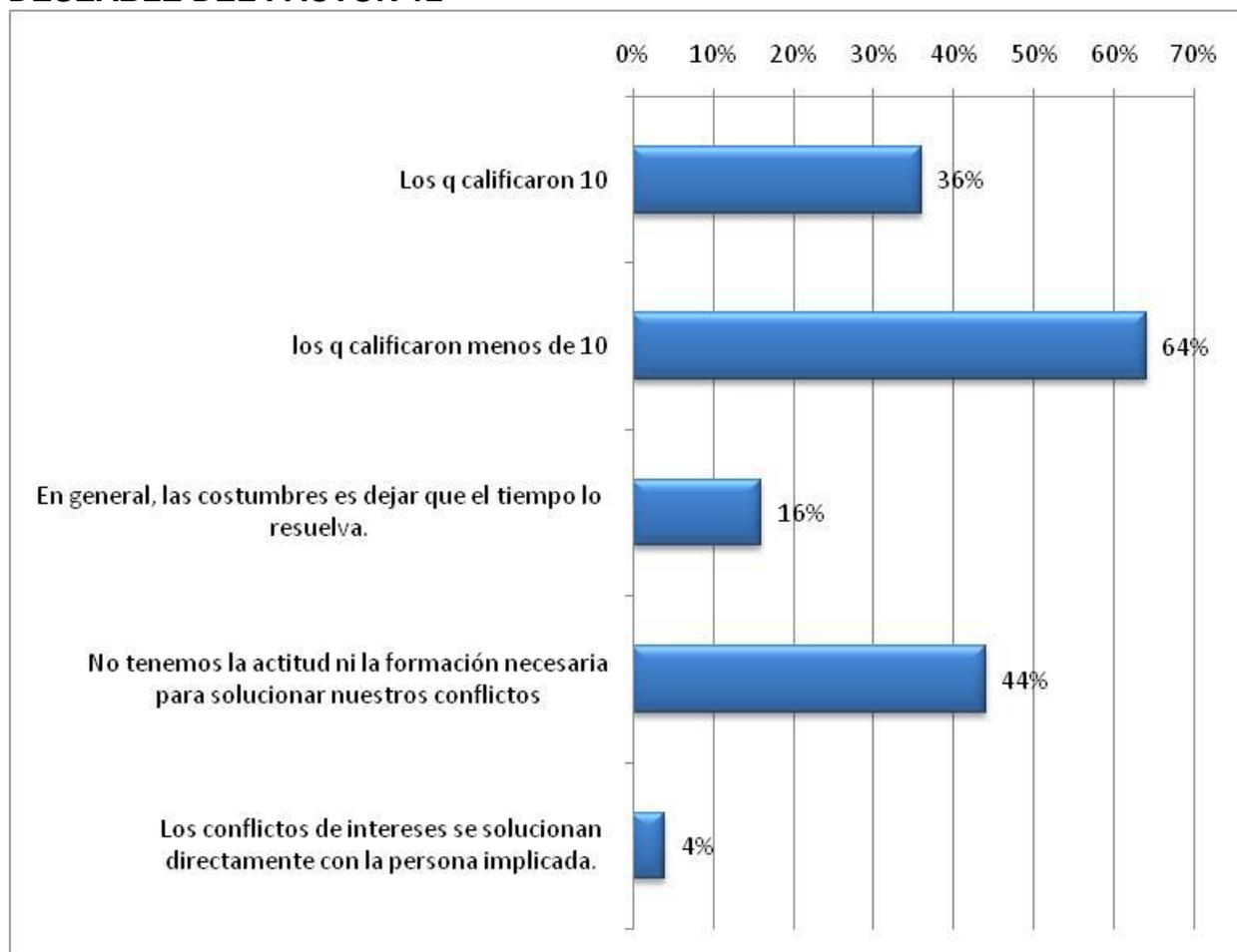
**Análisis:** El 36% de los empleados de FLOTA HUILA S.A dan una calificación de excelente, en el factor relacionado con los conflictos que se presentan entre personas considerando que los resuelven oportunamente. Otro 20% lo considera bueno, un 40% muy bueno, otro porcentaje del 4% consideran que la solución a conflictos es aceptable.

## 12.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 25. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 12**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	9	36%
	los q calificaron menos de 10	16	64%
A	En general, las costumbres es dejar que el tiempo lo resuelva.	4	16%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos	11	44%
D	Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	1	4%

**GRÁFICO 25. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 12**



**Análisis:** En este análisis se percibe que la mayoría de los empleados es decir el 64% consideran que los conflictos que se presentan entre personas no se solucionan oportunamente, pero existe un porcentaje restante del 36% de empleados que lo consideran así.

### 12.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 12:

1. La empresa debe estar más pendiente de los conflictos que se presentan para que ayude a solucionarlos.
2. Formar en la resolución pacífica de conflictos.
3. Hacer actividades en equipo.

4. Hacer capacitación sobre la resolución de problemas de manera amigable.
5. Tratar a los colaboradores como personas que son.
6. Ser más tolerantes en el trabajo.
7. Algunos colaboradores son arrogantes, por lo cual no les permite aceptar los errores y menos solicitar disculpas.

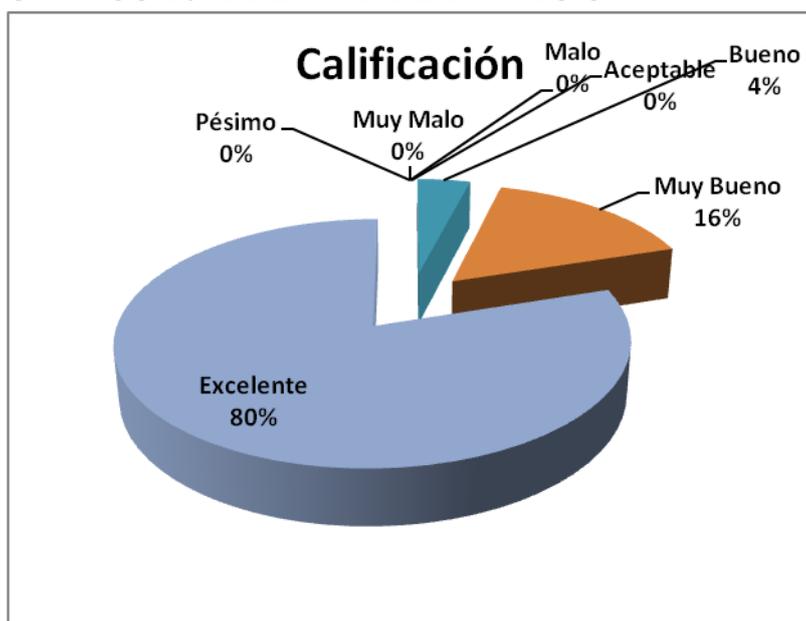
**FACTOR 13. LIBERTAD DE EXPRESION**

13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

**TABLA 26. LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

No las tengo	Factor										La tengo plenamente	
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>		<b>10</b>
									1	4	20	25
Nivel de Satisfacción												

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 26. LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

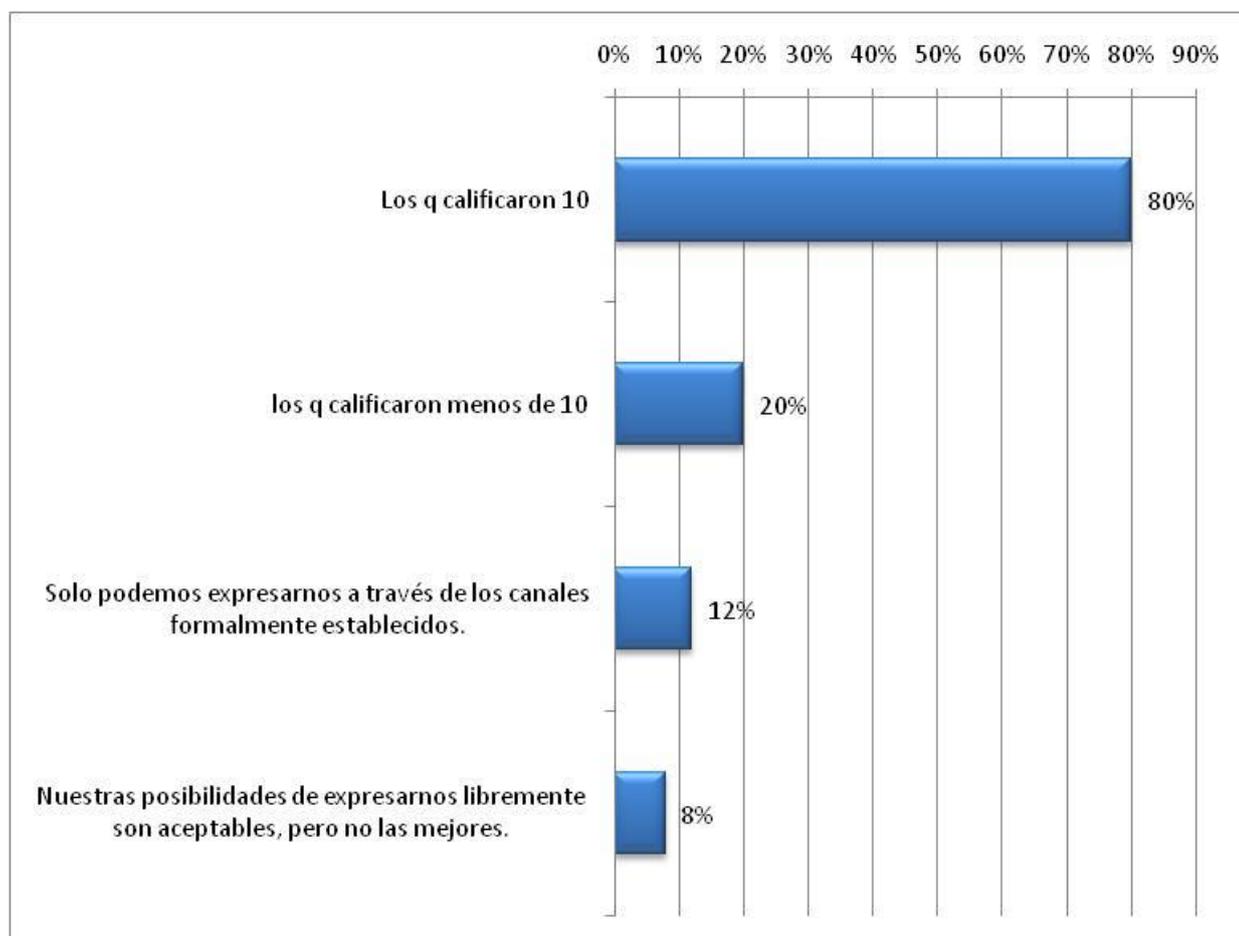
**Análisis:** La evaluación de este factor, identifica que el 80% de los empleados de FLOTA HUILA S.A tienen plenamente la libertad de expresarse ponderándolo con una calificación excelente, mientras que un 4% lo califica como bueno y un 16% muy bueno.

### 13.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 27. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 13**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	20	80%
	los q calificaron menos de 10	5	20%
B	Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	3	12%
F	Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores.	2	8%

**GRÁFICO 27. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 13**



**Análisis:** Hay un 20% de los empleados que no tienen la posibilidad de expresarse libremente, señalan que rara vez atiende su sugerencia, donde esta causa lo señala 12% de los empleados que consideran no ideal este factor. Otras causas que señalan es que no tienen la suficiente libertad de expresión que no se les atiende la sugerencia y siente que el jefe no permite opinar, mientras que el 80% de los empleados manifiestan si tener la posibilidad de expresarse libremente.

### 13.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 13:

1. Tener en cuenta e implementar las sugerencias hechas.
2. Buscar otros medios de expresión.

3. Se debe expresar lo sentido, sin tomar represalias alguna, ni mucho menos cambiar la aptitud con alguno de sus colaboradores.
4. Existe un ambiente tanto interno como externo el cual es pesado y no permite expresarlo que se siente para mejorar los procesos.
5. Dejar expresar libremente a los colaboradores y no interrumpirlos cuando están haciendo algún comentario.

**FACTOR 14. ESTABILIDAD LABORAL**

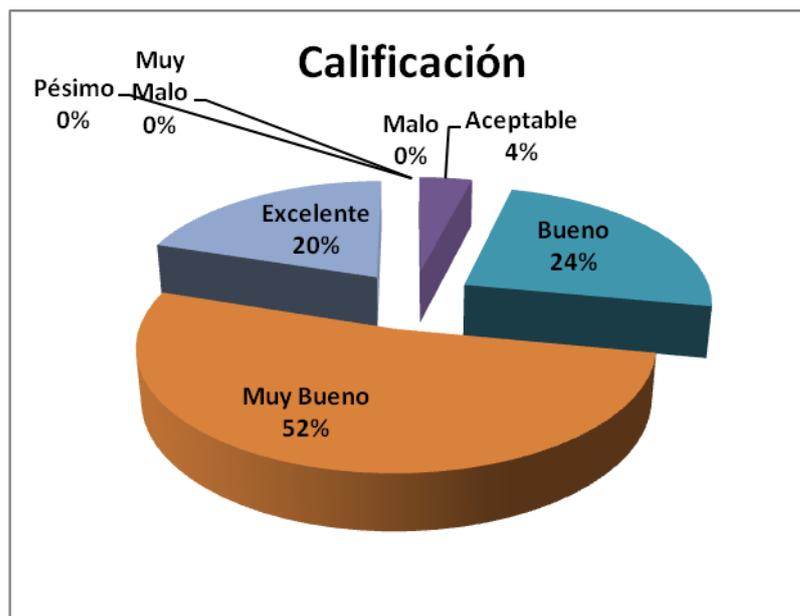
14.1 ¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

**TABLA 28. ESTABILIDAD LABORAL**

	Factor											
No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace plenamente
								1	6	13	5	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 28. ESTABILIDAD LABORAL**



Fuente: Encuesta de Trabajo

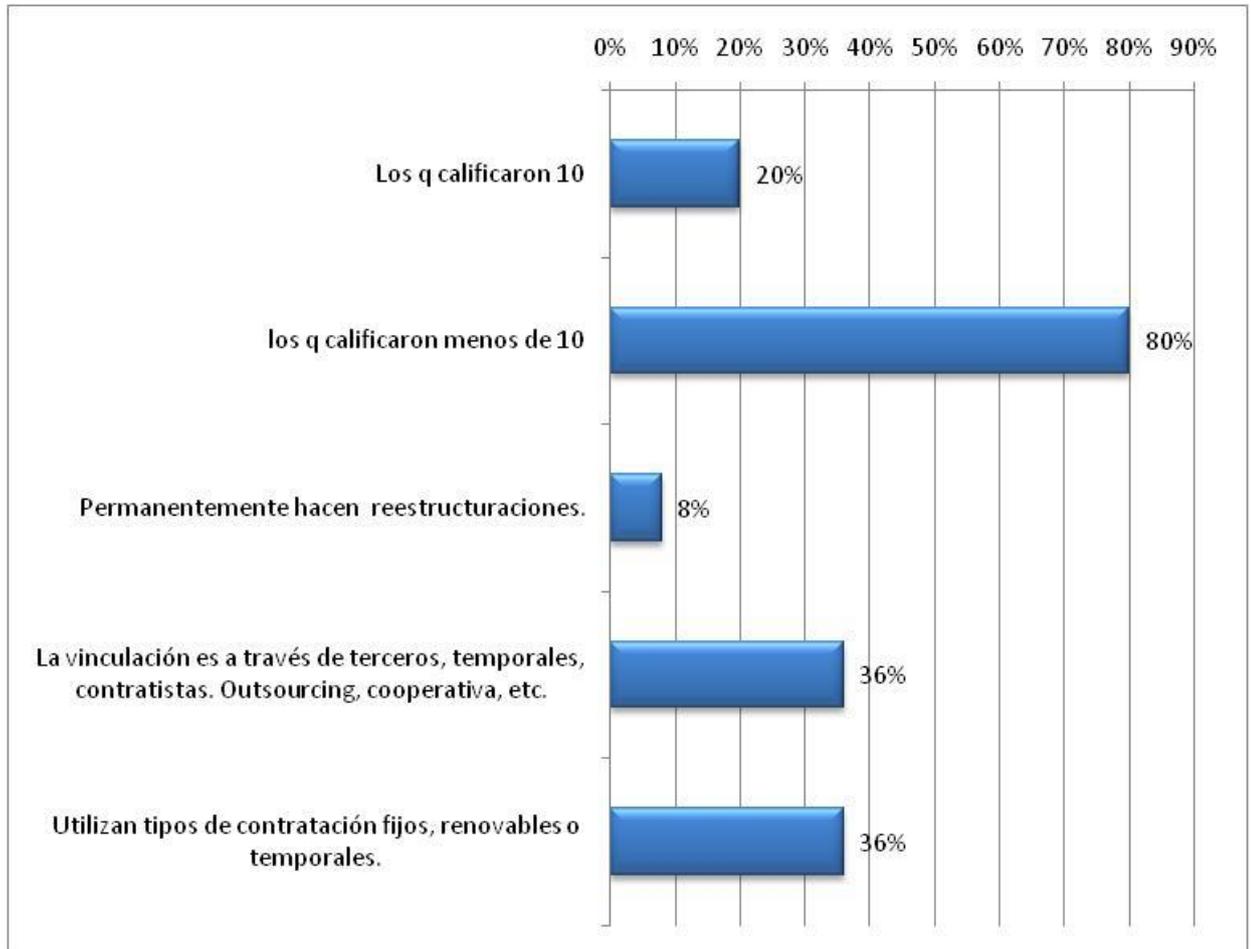
**Análisis:** El 20% de los encuestados perciben que la empresa FLOTA HUILA S.A brinda una estabilidad laboral asignándole una calificación excelente; un 52% consideran que la estabilidad es muy buena y el 24% lo perciben como buena, en cambio otro porcentaje de empleados consideran que la empresa no les brinda estabilidad laboral, donde el 4% arrojó una calificación aceptable.

#### 14.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 29. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 14**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	5	20%
	los q calificaron menos de 10	20	80%
C	Permanentemente hacen reestructuraciones.	2	8%
E	La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas. Outsourcing, cooperativa, etc.	9	36%
F	Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	9	36%

**GRÁFICO 29. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 14**



**Análisis:** se percibe que la minoría de los empleados de Flota Huila S.A es decir que el 20% consideran que desempeñan su trabajo con suficiente tranquilidad, pero la mayoría con un 80% lo hacen intranquilamente ya que los tipos de contratos son renovables, fijos o temporales, donde hay fuerzas externas (económicos, políticos, culturales y sociales) que ocasionan la rotación.

### 14.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 13:

1. Tener más seguridad en el trabajo.
2. Tener en cuenta los antecedentes laborales de los empleados y de esta forma poder tener su asignación laboral acorde a las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
3. Los colaboradores se dan la estabilidad laboral.
4. Existan contratos a término indefinido y hayan igual de condiciones en la modalidad de ellos.

### FACTOR 15. RECONOCIMIENTO

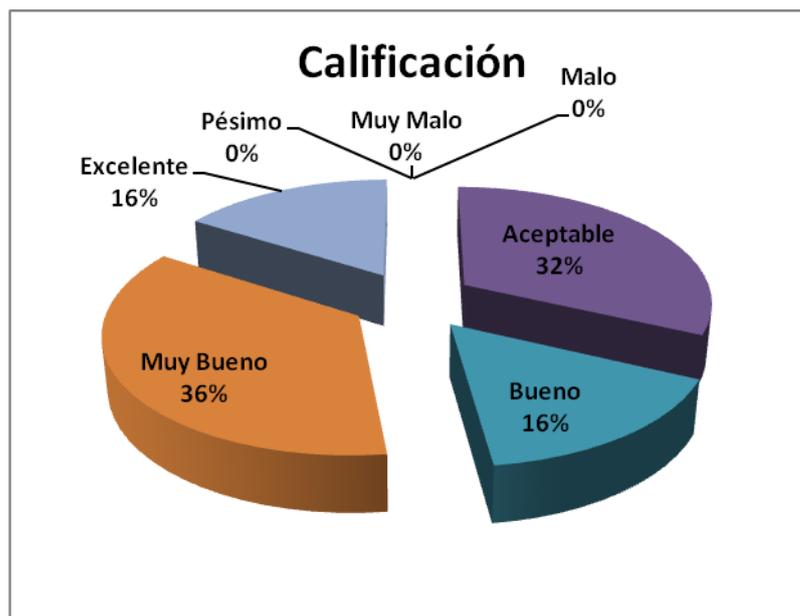
15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

**TABLA 30. RECONOCIMIENTO**

		Factor												
No se les valora		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se les valora plenamente	
								2	6	4	9	4	25	
		Nivel de Satisfacción												

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

### GRÁFICO 30. RECONOCIMIENTO



Fuente: Encuesta de Trabajo

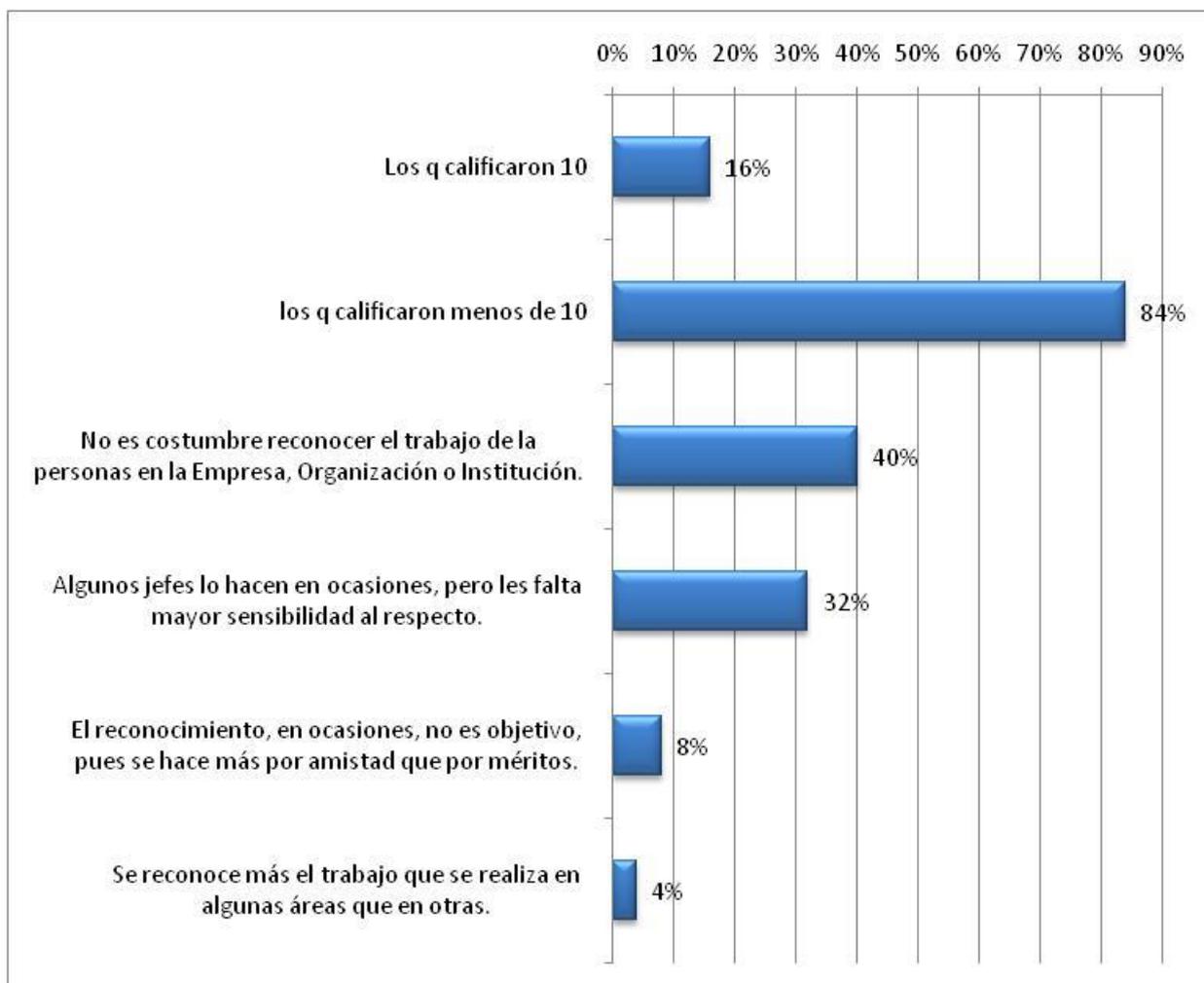
**Análisis:** Un 16% del personal cree que la organización les valora su productividad, y la calidad de su trabajo, dando una calificación excelente, un 16% como buena y un 36% como muy bueno; el otro porcentaje restante considera que no se le está valorando plenamente, arrojando una calificación aceptable con el 32%.

## 15.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 31. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 15**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	4	16%
	los q calificaron menos de 10	21	84%
A	No es costumbre reconocer el trabajo de la personas en la Empresa, Organización o Institución.	10	40%
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	8	32%
D	El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	2	8%
E	Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	1	4%

**GRÁFICO 31. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 15**



**Análisis:** En este análisis el 16% del personal cree que la organización les valora su productividad, y la calidad de su trabajo, dando una calificación de 10; el otro porcentaje restante, el 84% considera que no se le está valorando plenamente, a veces se hace en ocasiones o es bueno pero no lo suficiente, donde un considerable 40% manifiesta que no es costumbre reconocer el trabajo de las personas.

**15.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 15:**

1. Implementar, estimular en fechas especiales como el día del trabajo o del conductor.
2. Establecer días y eventos para estas cosas.
3. Establecer fechas y eventos para hacer los reconocimientos.
4. Dar reconocimiento a los colaboradores destacados por sus aportes ejercidos, como mínimo de forma verbal, con el fin de motivarlos en las labores ejercidas, para desempeñarse de manera eficaz.
5. Divulgar en las reuniones administrativas de la empresa como se encuentra cada uno de los colaboradores, con el fin de despertar optimismo o afán para nivelar y superar el “ego laboral”.
6. Incentivar al trabajador de forma moral y económicamente.

**FACTOR 16. SALARIO**

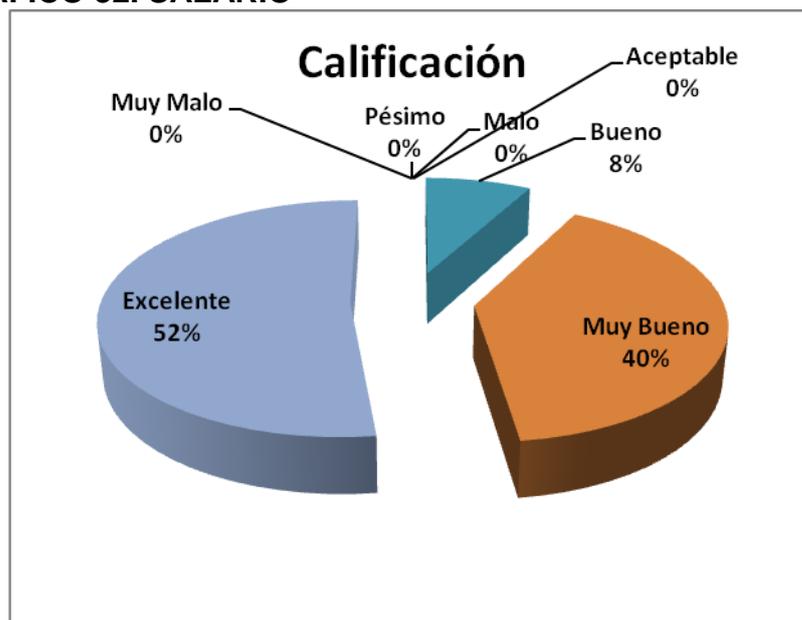
16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

**TABLA. 32 SALARIO**

	Factor											
No lo creo	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo creo plenamente
									2	10	13	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

GRÁFICO 32. SALARIO



Fuente: Encuesta de Trabajo

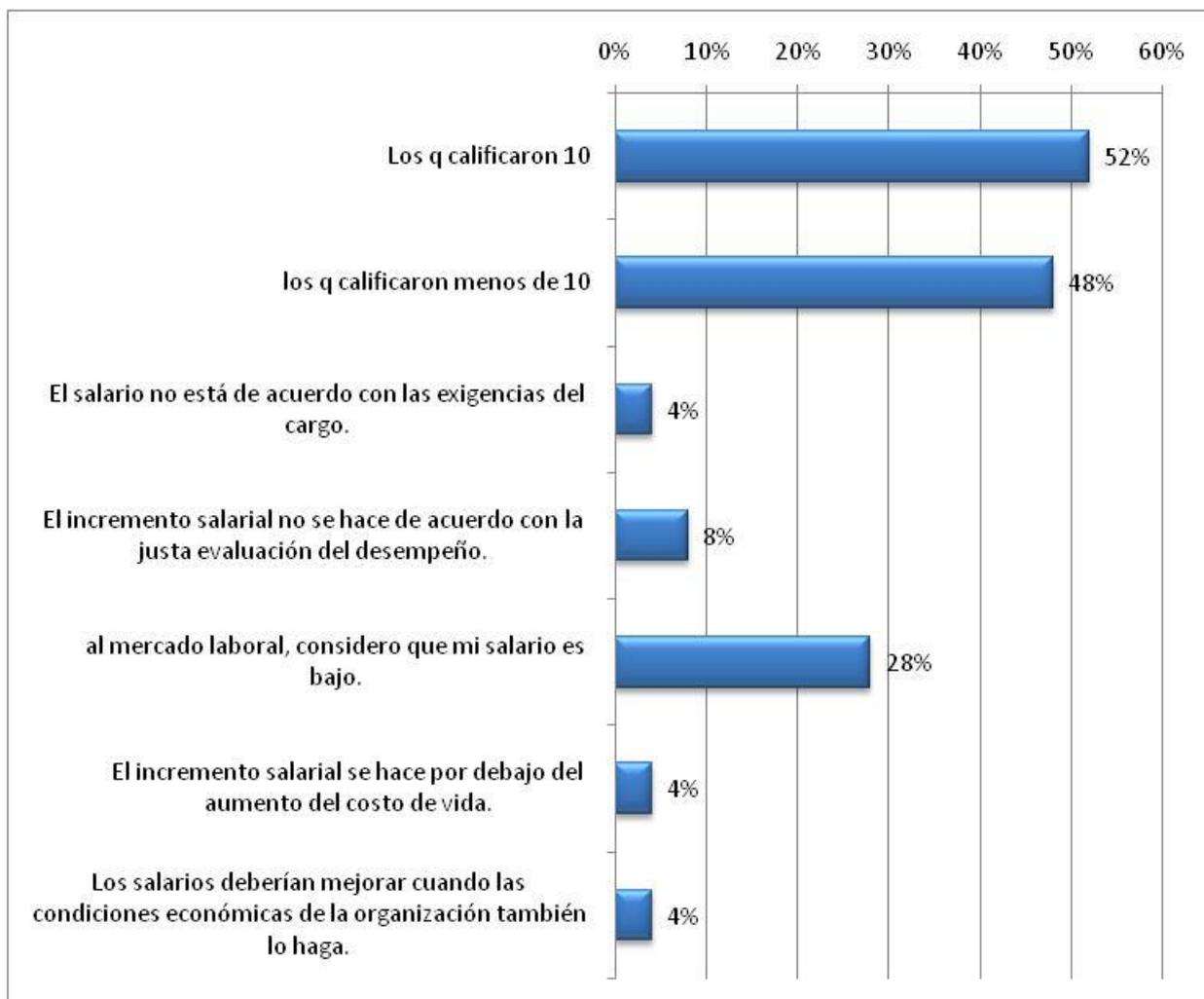
**Análisis:** En este análisis se puede evidenciar que el 52% está conforme plenamente con su salario, otros lo consideran bueno y muy bueno con un 8% y un 40%.

## 16.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 33. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 16**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	13	52%
	los q calificaron menos de 10	12	48%
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	1	4%
B	El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.	2	8%
C	al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	7	28%
D	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	1	4%
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo haga.	1	4%

**GRÁFICO 33. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 16**



**Análisis:** Se puede evidenciar que el 48% del personal de Flota Huila S.A no considera que su retribución por salario sea la justa, ya sea porque creen que su salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, o no se le hace el ajuste de acuerdo a las exigencias del cargo o simplemente piensan que la situación económica de la empresa no lo permite. Pero un 52 % si cree que el valor retribuido por su trabajo es el justo y se siente plenamente satisfecho.

### 16.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 16:

1. La empresa permita ampliar las horas laborales en algunos cargos de sus colaboradores, con el fin de mejorar los ingresos recibido.

2. Incrementar los auxilios monetarios para poder ejercer de una mejor forma, algunos procedimientos.

**FACTOR 17 NORMAS Y REGLAMENTOS**

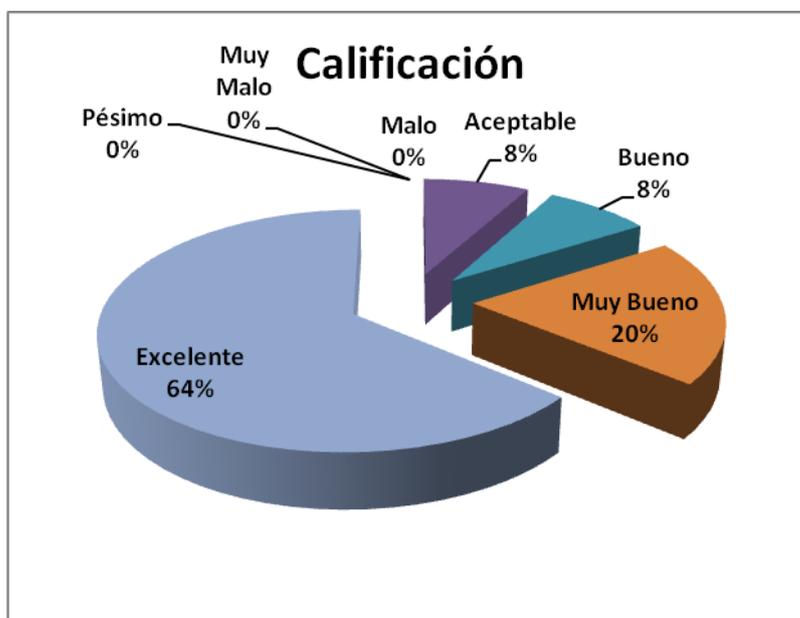
17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética, etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

**TABLA 34. NORMAS Y REGLAMENTOS**

	Factor											
No lo creo	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo creo plenamente
								2	2	5	16	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 34. NORMAS Y REGLAMENTOS**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

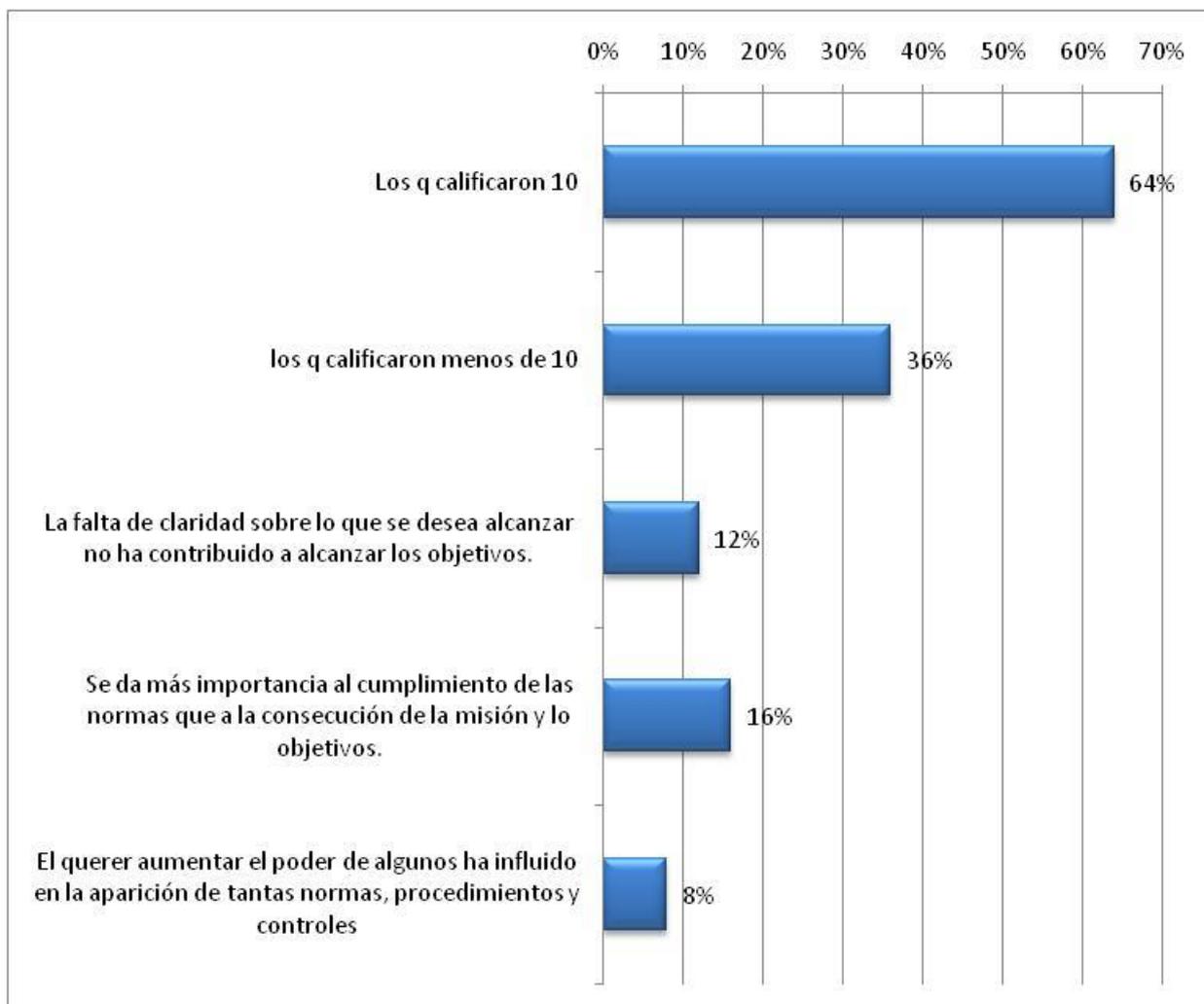
**Análisis:** El 64% de los empleados de FLOTA HUILA S.A creen plenamente que las normas, procedimientos, manuales etc, son los necesarios para trabajar con agilidad, con un grado de calificación de excelente; un 20% creen que son muy buenos y un 8% que son buenos; por otro lado, el 8% del personal creen que no es lo suficiente, dando como resultado, una calificación aceptable.

## 17.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 35. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 17**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	16	64%
	los q calificaron menos de 10	9	36%
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	3	12%
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y lo objetivos.	4	16%
E	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	2	8%

**GRÁFICO 35. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 17.**



**Análisis:** Se puede probar que el 64% de los empleados de Flota Huila S.A creen plenamente que las normas, procedimientos, manuales, controles y código de ética, son necesarios para permitir trabajar con agilidad, pero el 36% cree que no son necesarios porque no hay suficiente interés porque las cosas se hagan con agilidad y la falta claridad en las funciones.

### 17.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 17:

1. Darle más confianza a los colaboradores de la empresa.

2. Falta más comunicación de los procedimientos, normas, manuales, controles, códigos, etc., existentes en la empresa con el fin de exigir su cumplimiento.
3. Realizar lo reglamentos haciéndolos más justos.
4. Dar a conocer lo procedimientos, normas, manuales y controles, etc., si existen, de lo contrario empezar a elaborarlos.

**FACTOR 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

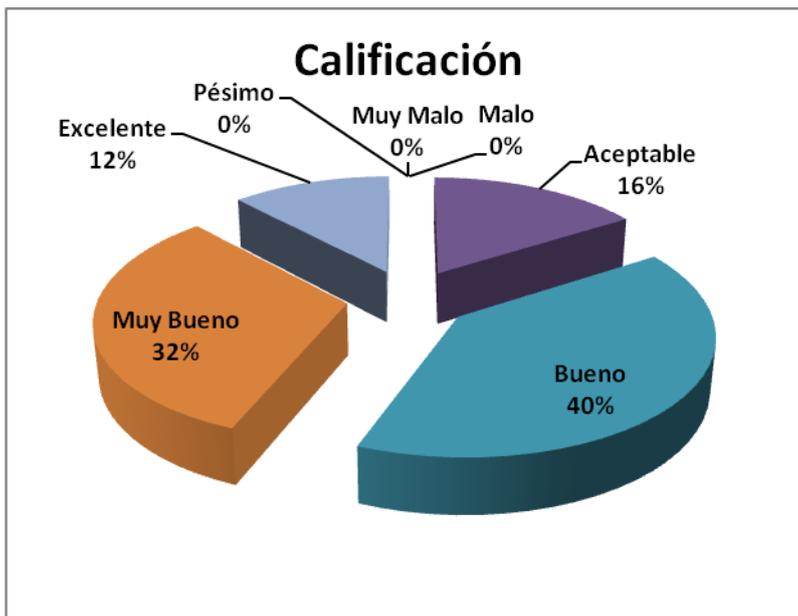
18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

**TABLA 36. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

	Factor											
No lo son	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo son plenamente
								4	10	8	3	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**GRÁFICO 36. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



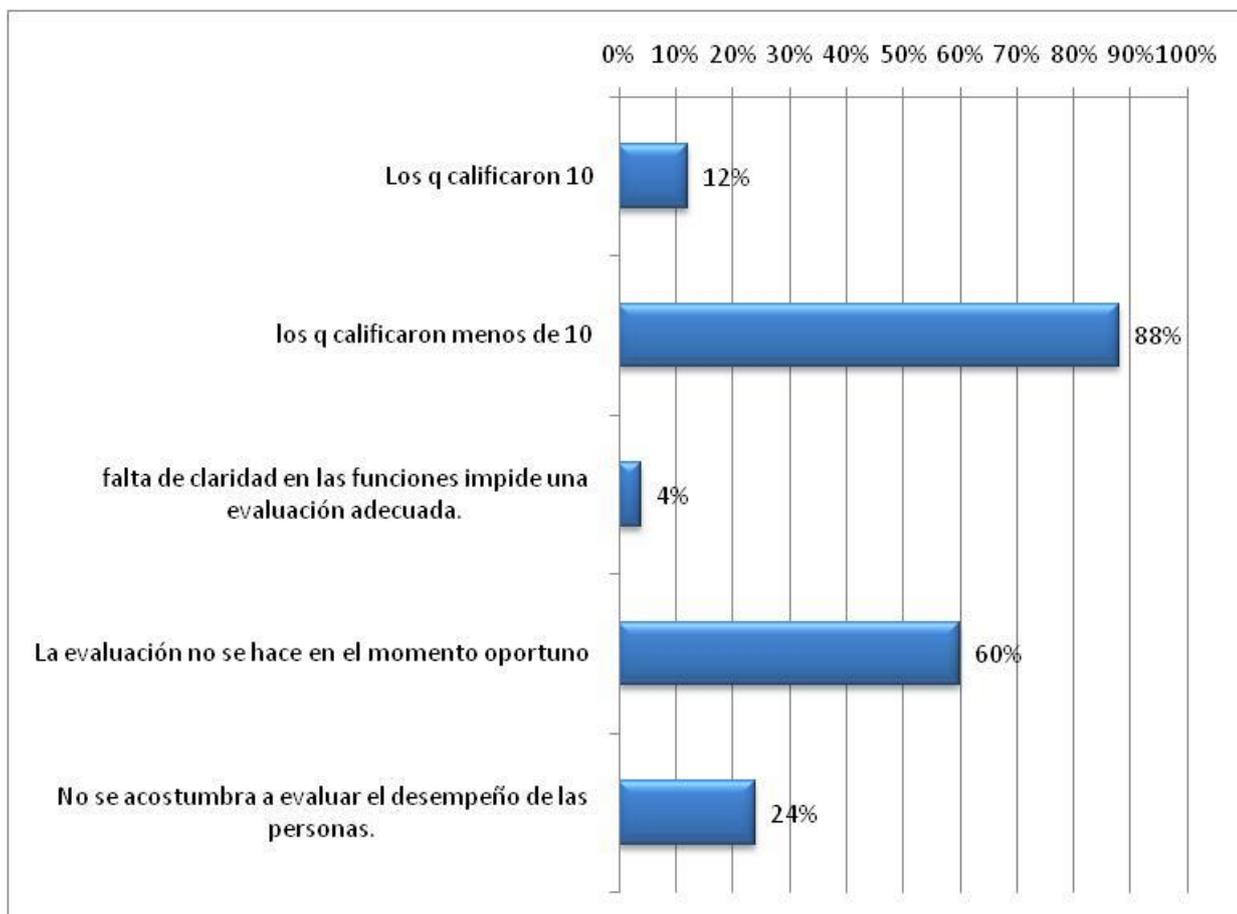
**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**Análisis:** El 12% de los empleados consideran que la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa son los adecuados, otros 32 % de personas consideran que las evaluaciones de desempeño son muy buenas, un 16% considera que las evaluaciones de desempeño es aceptable y otro 40% lo consideran como bueno. Lo que quiere decir que la mayoría de los empleados se siente conformes con la evaluación de desempeño y consideran que son los más adecuados.

**18.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE****TABLA 37. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 18**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	3	12%
	los q calificaron menos de 10	22	88%
A	falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	1	4%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	15	60%
F	No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.	6	24%

**GRÁFICO 37. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 18.**



**Análisis:** Se puede comprobar que el 12% consideran plenamente que la evaluación de desempeño que se les realiza a los empleados son los más adecuados, pero un 88 % restante del personal, no lo considera así, ya sea porque no acostumbra a evaluar el desempeño de las personas, porque nunca ha tenido una evaluación de desempeño o porque la evaluación no se hace en el momento oportuno.

### 18.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 18:

1. Tener una política clara y fija de la resolución.
2. Establecer sistemas de evaluación.
3. Desarrollar evaluaciones en el transcurso del contrato.

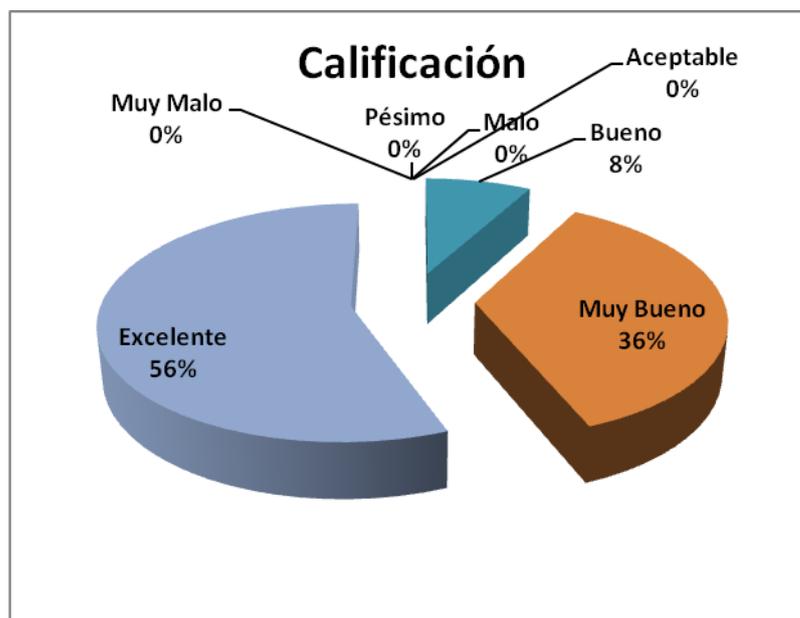
**FACTOR 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION**

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

**TABLA 38. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

		Factor												
No la tengo		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La Tengo siempre	
										2	9	14	25	
		Nivel de Satisfacción												

Fuente: Encuesta de Trabajo

**GRÁFICO 38. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

Fuente: Encuesta de Trabajo

**Análisis:** La comunicación y retroalimentación entre dirigentes y subordinados se considera como excelente con un 56 %, un 36% de empleados lo

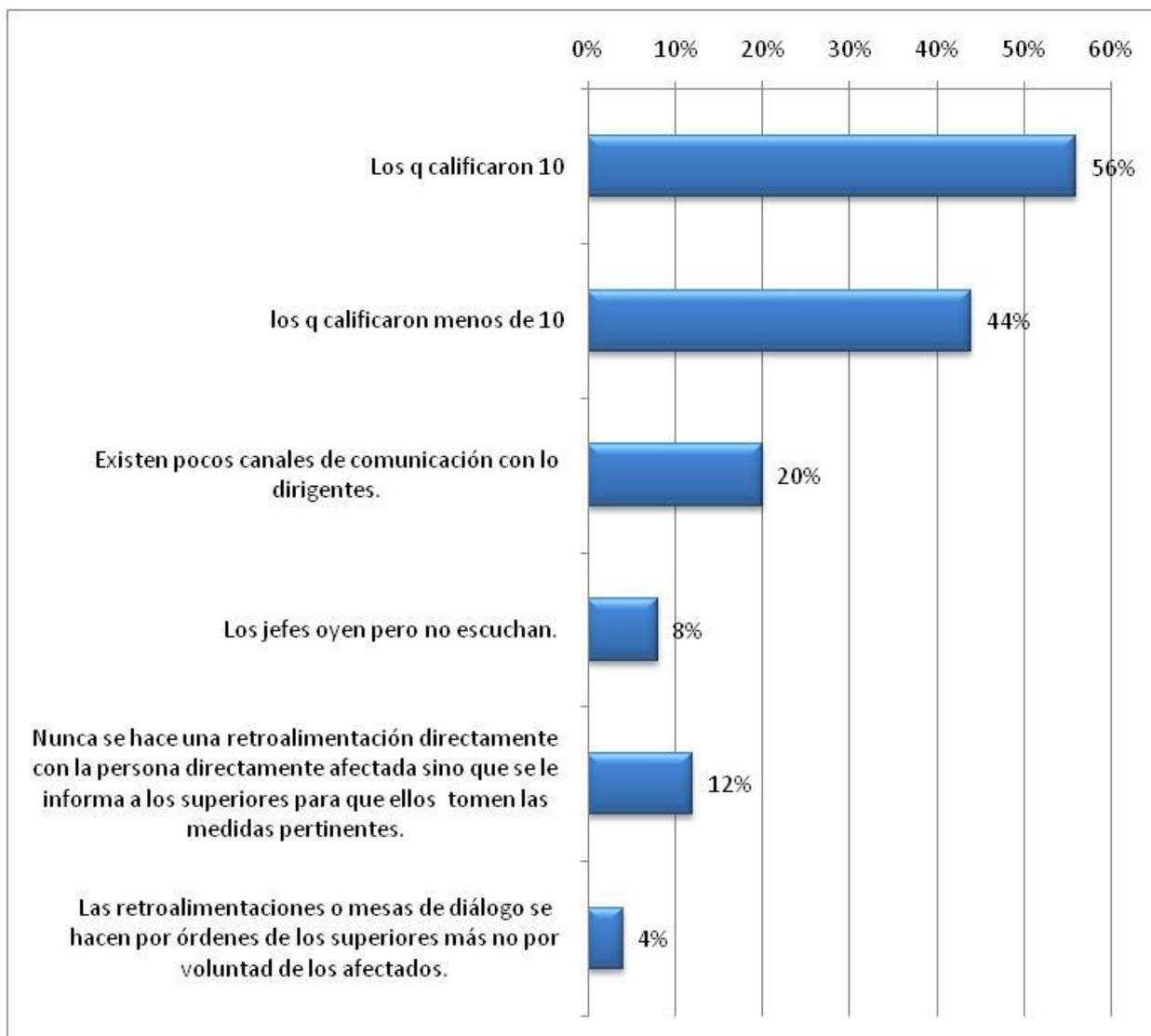
consideran muy bueno, un 8 % considera que la comunicación entre dirigentes y subordinados es buena.

## 19.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 39. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 19**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	14	56%
	los q calificaron menos de 10	11	44%
B	Existen pocos canales de comunicación con lo dirigentes.	5	20%
D	Los jefes oyen pero no escuchan.	2	8%
F	Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona directamente afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	3	12%
G	Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados.	1	4%

**GRÁFICO 39. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 19.**



**Análisis:** En este análisis se percibe que el 56% del personal de Flota Huila S.A considera que siempre existe una comunicación entre dirigentes y subordinados que permiten un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación para facilitar la realización de los trabajos; pero el 44% de los empleados considera la comunicación impuesta desde arriba hacia abajo, si se hacen mesas de diálogos es por orden de superiores mas no por voluntad de los afectados, tomando las decisiones los superiores y ignorando la retroalimentación.

### 19.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 19:

1. Hacer cursos de selecciones humanas.
2. Mejorar la comunicación con el personal de nuestra área.
3. Para una buena comunicación y retroalimentación se necesita puntualiza más la idea principal y explicar con claridad, por un medio atendible y no por celular.
4. La comunicación debe ser más directa con los empleados.
5. Realizar reuniones con más frecuencia, permitiendo comunicar la situación de la empresa en cualquier aspecto y a su vez retroalimentar soluciones.

**FACTOR 20. SELECCIÓN E INDUCCION**

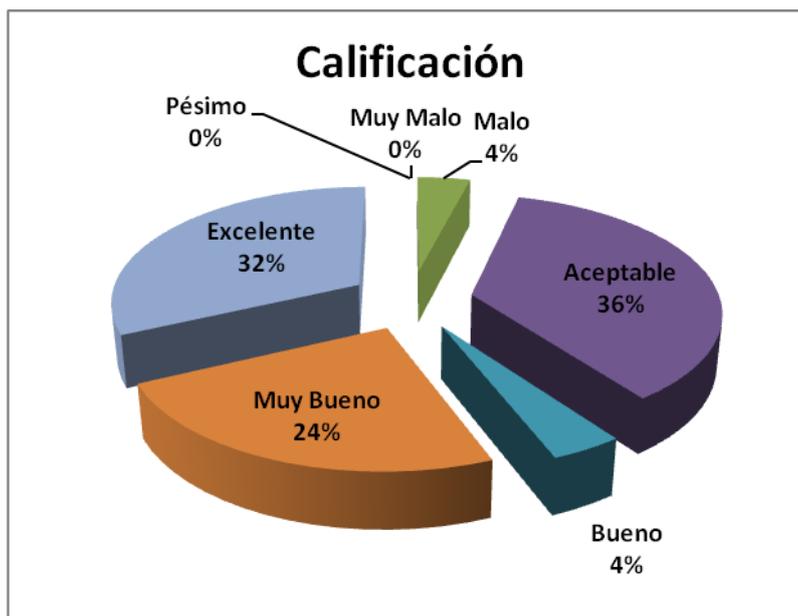
20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

**TABLA 40. SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

	Factor											
No lo creo	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Lo creo plenamente
						1		9	1	6	8	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo.**

**GRÁFICO 40. SELECCIÓN E INDUCCIÓN**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

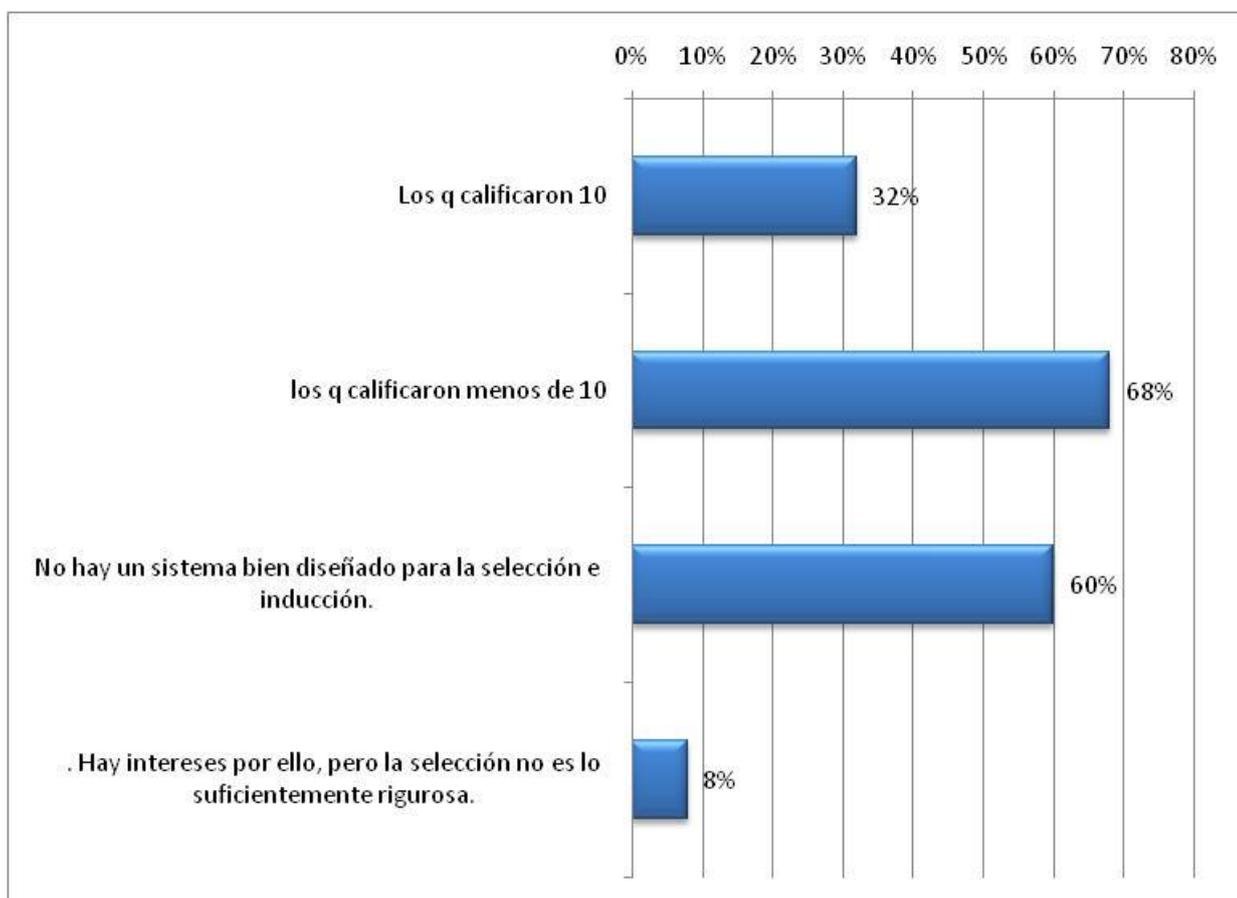
**Análisis:** el 32% de los empleados de FLOTA HUILA S.A consideran que la empresa les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima con una calificación excelente, un 24% de los empleados creen que la inducción que se les da es muy buena y un 4% lo considera buena, por otro lado el 36% no considera que se le esté dando una inducción aceptable, y con una calificación de malo del 4%.

## 20.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE

**TABLA 41. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 20**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	8	32%
	los q calificaron menos de 10	17	68%
B	No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	15	60%
E	. Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.	2	8%

**GRÁFICO 41. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 20.**



**Análisis:** Se puede evidenciar que la empresa Flota Huila S.A no brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima ya que el 32 % creen plenamente que es así. Sin dejar de lado el 68% que no lo considera así ya que considera que no hay un sistema bien diseñado o consideran que los roles de la actividad se van dando durante la marcha y no en la inducción.

### 20.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 20:

1. Desarrollar cursos de inducción.
2. Hacer actividades de inducción al personal que va a ingresar.

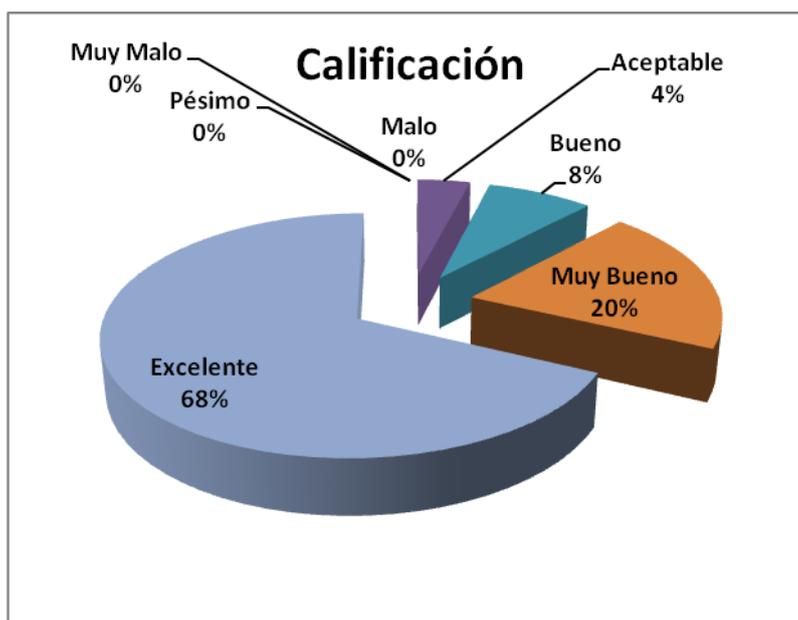
**FACTOR 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

**TABLA 42. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

		Factor											
Pésimo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	25	Excelente
								1	2	5	17		
		Nivel de Satisfacción											

Fuente: Encuesta de Trabajo

**GRÁFICO 42. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

Fuente: Encuesta de Trabajo

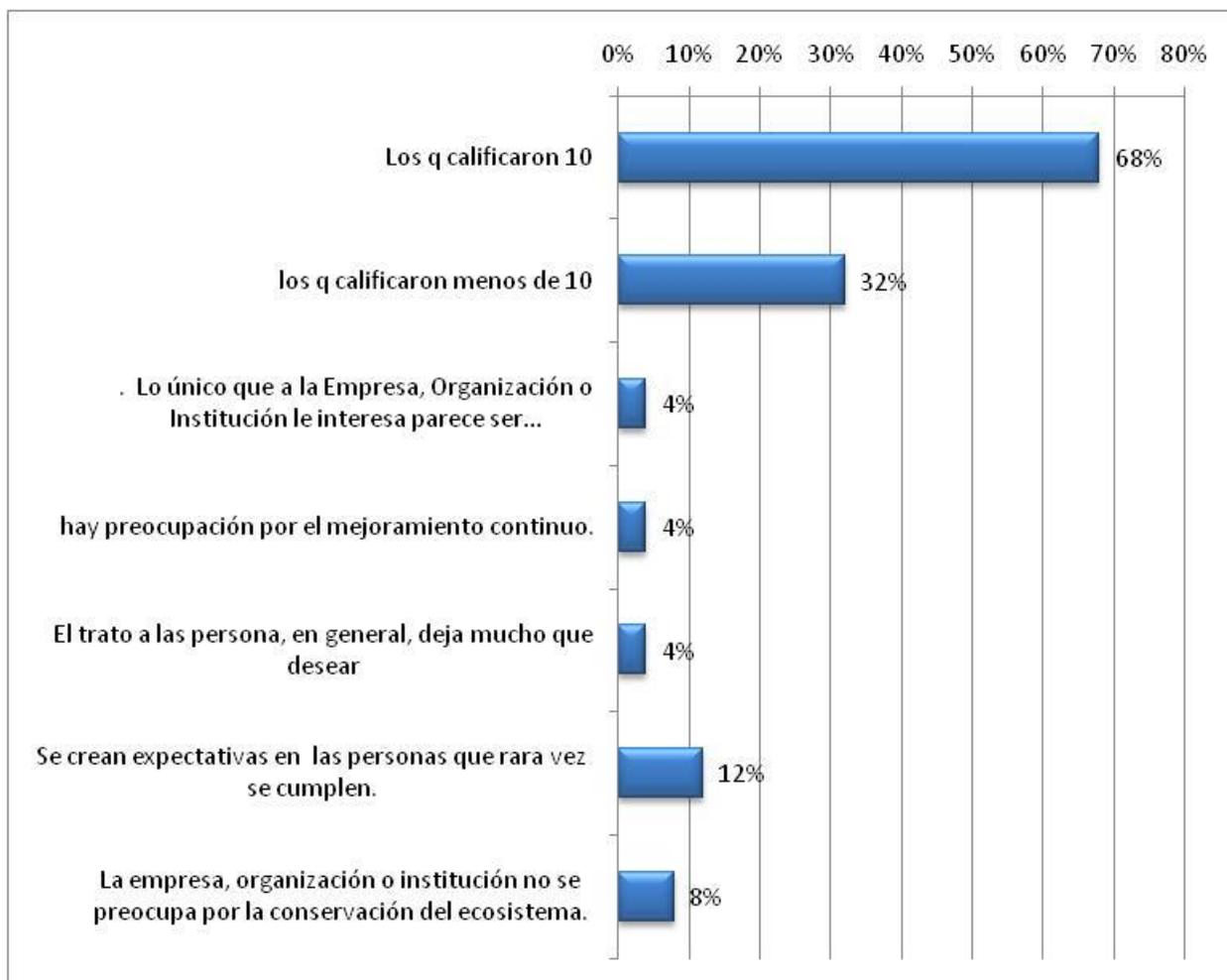
**Análisis:** Se evidencia que Los empleados de FLOTA HUILA S.A perciben la identidad e imagen de la empresa con una calificación excelente del 68%, un 20% lo califican de muy bueno y el 8% de bueno y tan solo un 4% dicen que es aceptable.

**21.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE**

**TABLA 43. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 21**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	17	68%
	los q calificaron menos de 10	8	32%
A	. Lo único que a la Empresa, Organización o Institución le interesa parece ser...	1	4%
B	hay preocupación por el mejoramiento continuo.	1	4%
D	El trato a las persona, en general, deja mucho que desear	1	4%
F	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.	3	12%
G	La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema.	2	8%

**GRÁFICO 43. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 21.**



**Análisis:** un 685% de los empleados considera la identidad e imagen de la empresa como excelente, mientras que un 32% no cree lo mismo y consideran que la causa es porque no hay una preocupación por el mejoramiento continuo.

### 21.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 21:

1. Definir con más precisión y exigencia sobre la imagen que se promueve.
2. Que la empresa tenga un plan continuo de mejoramiento.

### FACTOR 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

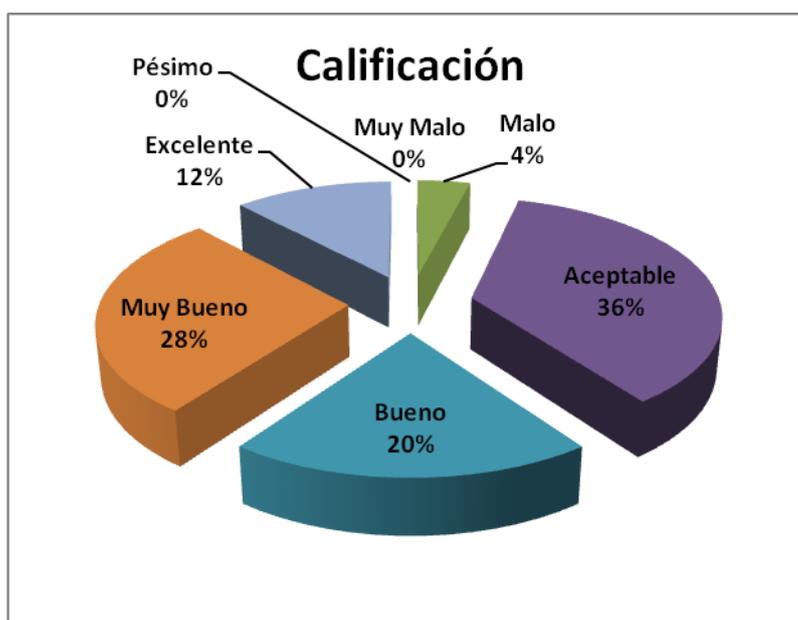
22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

**TABLA 44. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**

		Factor												
No cree		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cree	
							1	2	7	5	7	3	25	
		Nivel de Satisfacción												

**Fuente: Encuesta de Trabajo.**

**GRÁFICO 44. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**



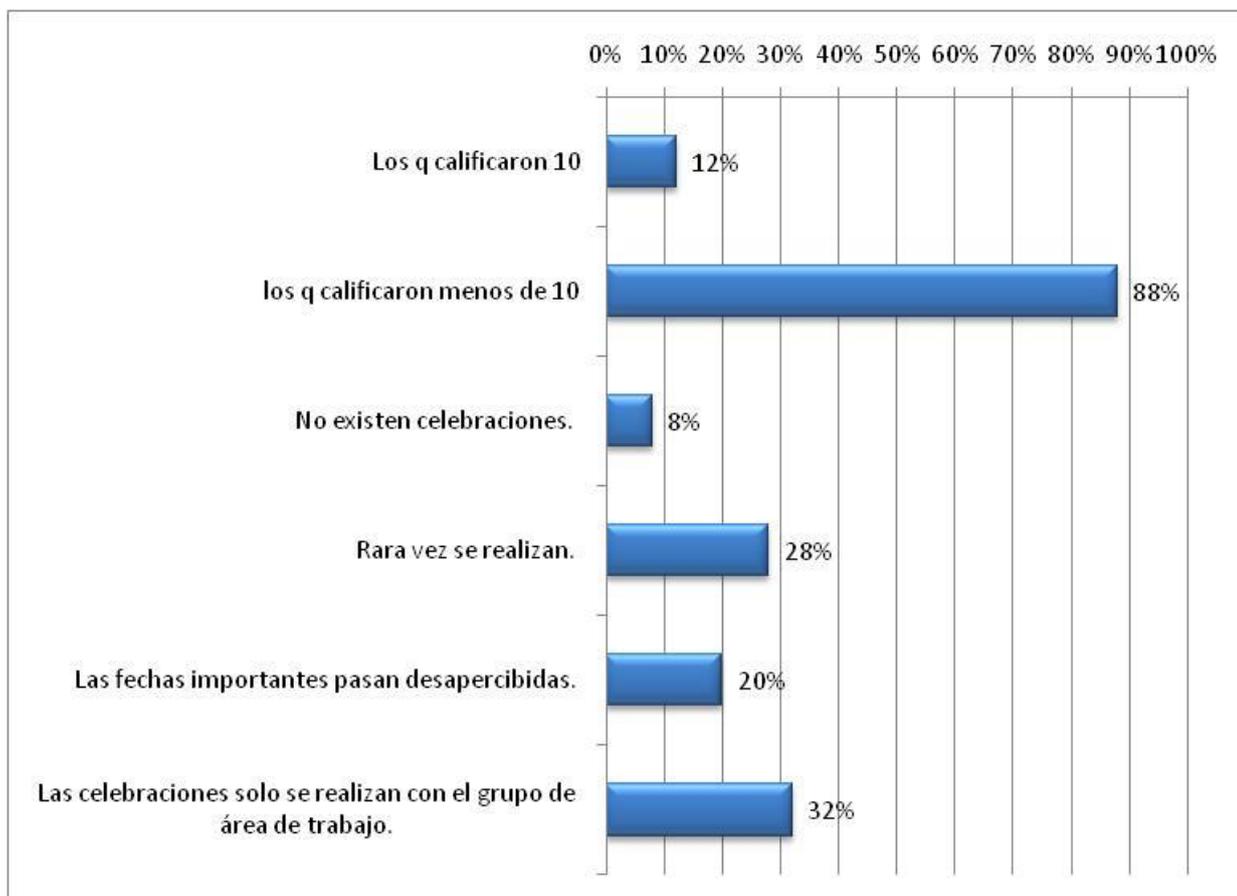
**Fuente: Encuesta de Trabajo**

**Análisis:** Se puede evidenciar el 12 % de los empleados de FLOTA HUILA S.A cree que las celebraciones periódicas contribuyen a mejoramiento del clima laboral, un 28% lo estima como muy bueno y el 20% como bueno. Otras pueden ser las causas para no creer que las celebraciones periódicas no contribuyan al mejoramiento del clima organizacional, ya que el 4% califica de malo y aceptable con el 36%.

**22.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE****TABLA 45. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 22**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	3	12%
	los q calificaron menos de 10	22	88%
A	No existen celebraciones.	2	8%
B	Rara vez se realizan.	7	28%
C	Las fechas importantes pasan desapercibidas.	5	20%
D	Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	8	32%

**GRÁFICO 45. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 22.**



**Análisis:** Del total de los encuestados el 88% creen que las celebraciones no contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante, una de las causas que más señalaron los encuestados con una representación del 32% es que las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo, mientras que el 12% restante cree que si contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante.

### 21.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 21:

1. Establecer un programa definido de celebración.
2. Hacer eventos de fiestas y celebraciones.
3. Hacer celebraciones en general con todo el personal de la empresa.

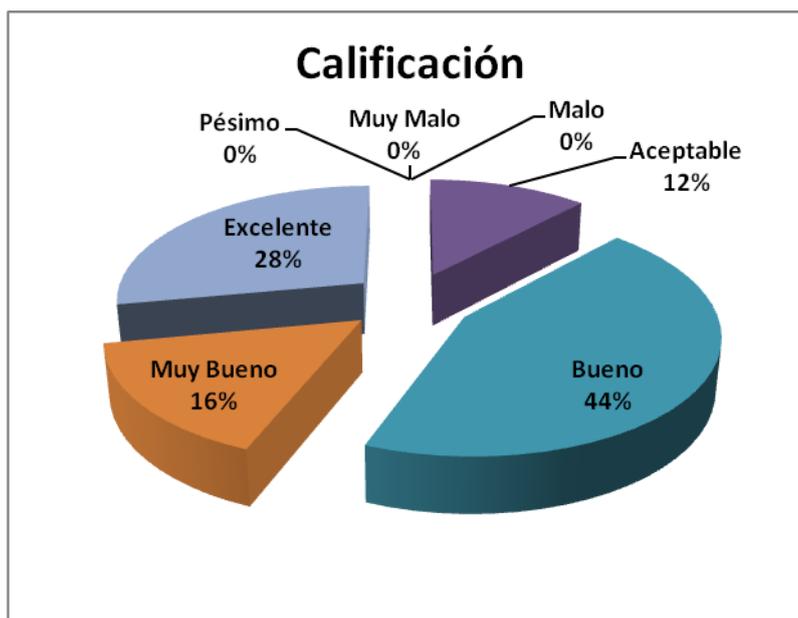
**FACTOR 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

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

**TABLA 46. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

		Factor											
No considero	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si considero	
								3	11	4	7	25	
		Nivel de Satisfacción											

Fuente: Encuesta de Trabajo.

**GRÁFICO 46. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

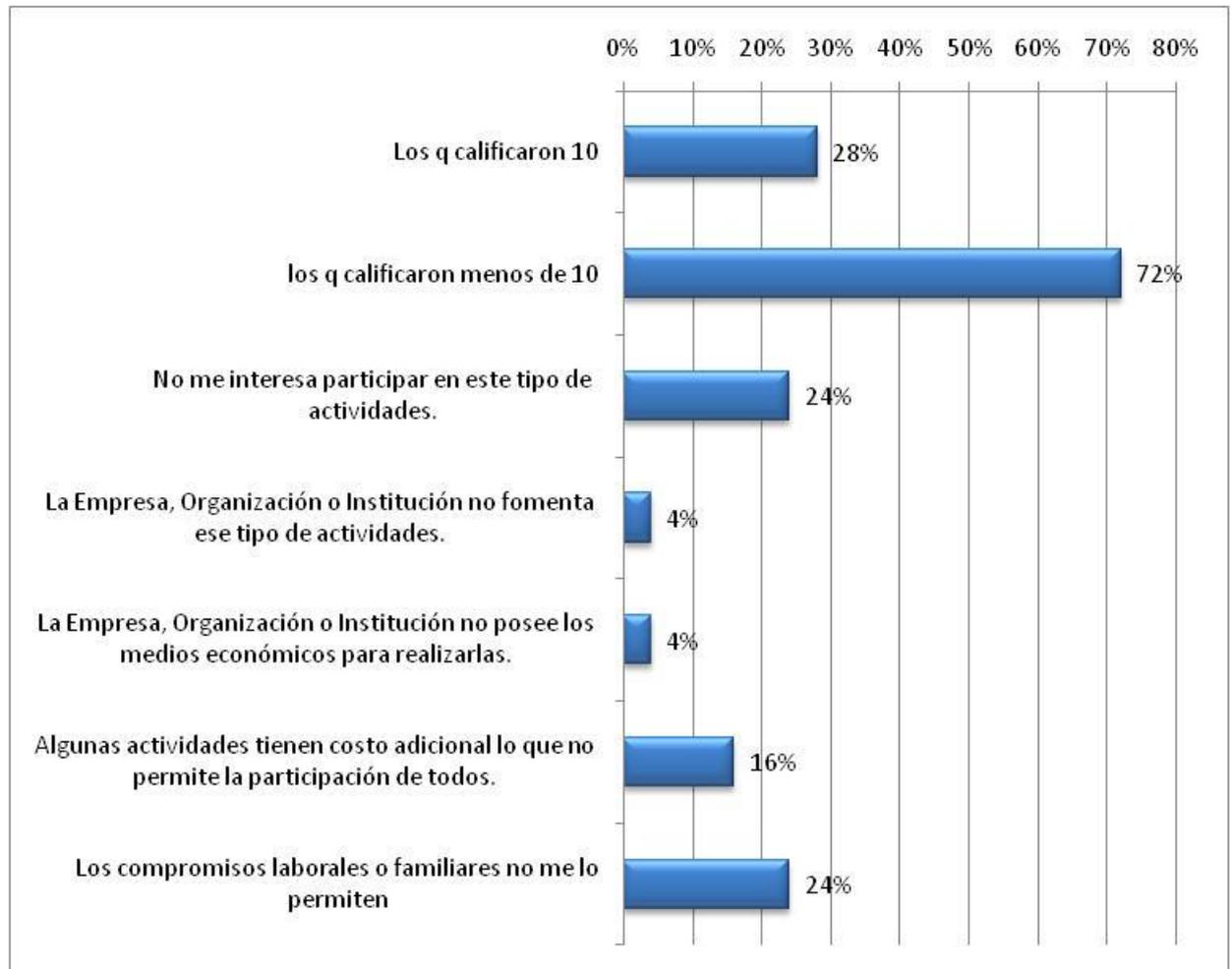
Fuente: Encuesta de Trabajo

**Análisis:** La mayoría de los empleados de FLOTA HUILA S.A si considera que la participación de ellos en actividades informales contribuye a un clima gratificante, ya que la evaluación en este factor arroja una calificación del 28% como excelente, un 16% muy bueno, un 44 % bueno y un 12% aceptable.

**23.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE****TABLA 47. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 23**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	7	28%
	los q calificaron menos de 10	18	72%
A	No me interesa participar en este tipo de actividades.	6	24%
B	La Empresa, Organización o Institución no fomenta ese tipo de actividades.	1	4%
D	La Empresa, Organización o Institución no posee los medios económicos para realizarlas.	1	4%
E	Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	4	16%
F	Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten	6	24%

**GRÁFICO 47. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 23.**



**Análisis:** En este factor el 28% de los encuestados consideran que las actividades informales contribuyen a una cultura y un clima plenamente gratificante, y un 72% no lo considera así manifestando que no le interesa este tipo de actividades o que los compromisos laborales o familiares no lo permiten.

### 21.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 21:

1. Hacer eventos para participar en los tiempos libres.

### FACTOR 24. VALORES

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

**TABLA 48. VALORES**

	Factor											
No	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Si
								1	1	3	20	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo.**

**GRÁFICO 48. VALORES**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

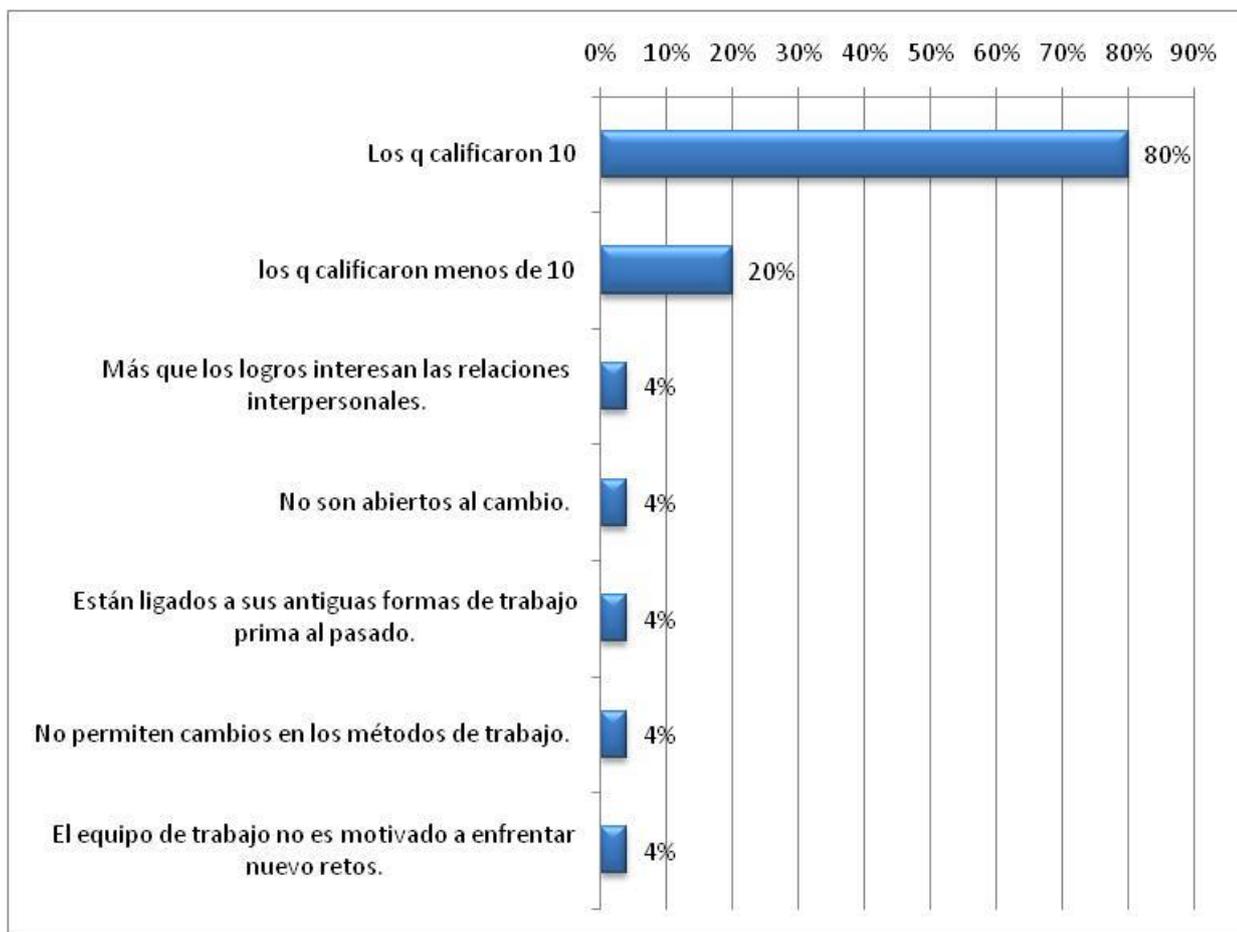
**Análisis:** En esta evaluación se puede observar que la mayoría de los empleados de FLOTA HUILA S.A percibe que la organización está orientada a los valores como calidez humana, logro y orientación hacia el futuro. En esta evaluación se evidencio que el 80 % califican este factor como excelente, el 12 % como muy bueno, el 4% como bueno y el 4% como aceptable.

**24.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE**

**TABLA 49. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 24**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	20	80%
	los q calificaron menos de 10	5	20%
A	Más que los logros interesan las relaciones interpersonales.	1	4%
C	No son abiertos al cambio.	1	4%
D	Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima al pasado.	1	4%
E	No permiten cambios en los métodos de trabajo.	1	4%
F	El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	1	4%

**GRÁFICO 49. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 24.**



**Análisis:** Del 20% de encuestados consideran que en la organización NO hay una orientación hacia los valores, entre otras causas lo encuestados consideran que prima el pasado, que no hay una apertura al cambio y que no se comparte una visión futurista, El 80% de los encuestados señalan que SI existe esta orientación.

### 24.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL

#### FACTOR 24:

1. Buscar nuevos estilos de valores que correspondan a las necesidades de la sociedad.
2. Integrar las diferentes profesiones.

#### FACTOR 25. SUBCULTURAS

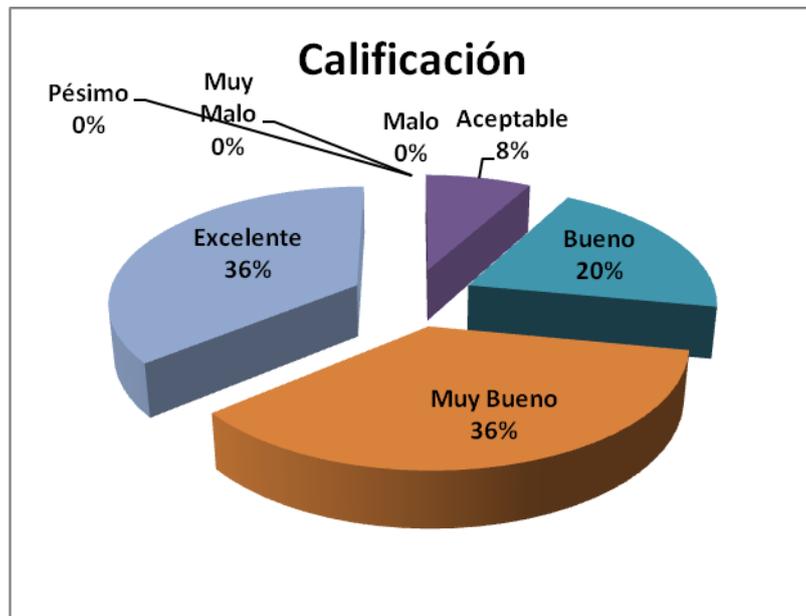
25.1 ¿Considera usted que la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

**TABLA 50. SUBCULTURAS**

	Factor											
En desacuerdo	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Totalmente de acuerdo
								2	5	9	9	25
	Nivel de Satisfacción											

**Fuente: Encuesta de Trabajo.**

**GRÁFICO 50. SUBCULTURAS**



**Fuente: Encuesta de Trabajo**

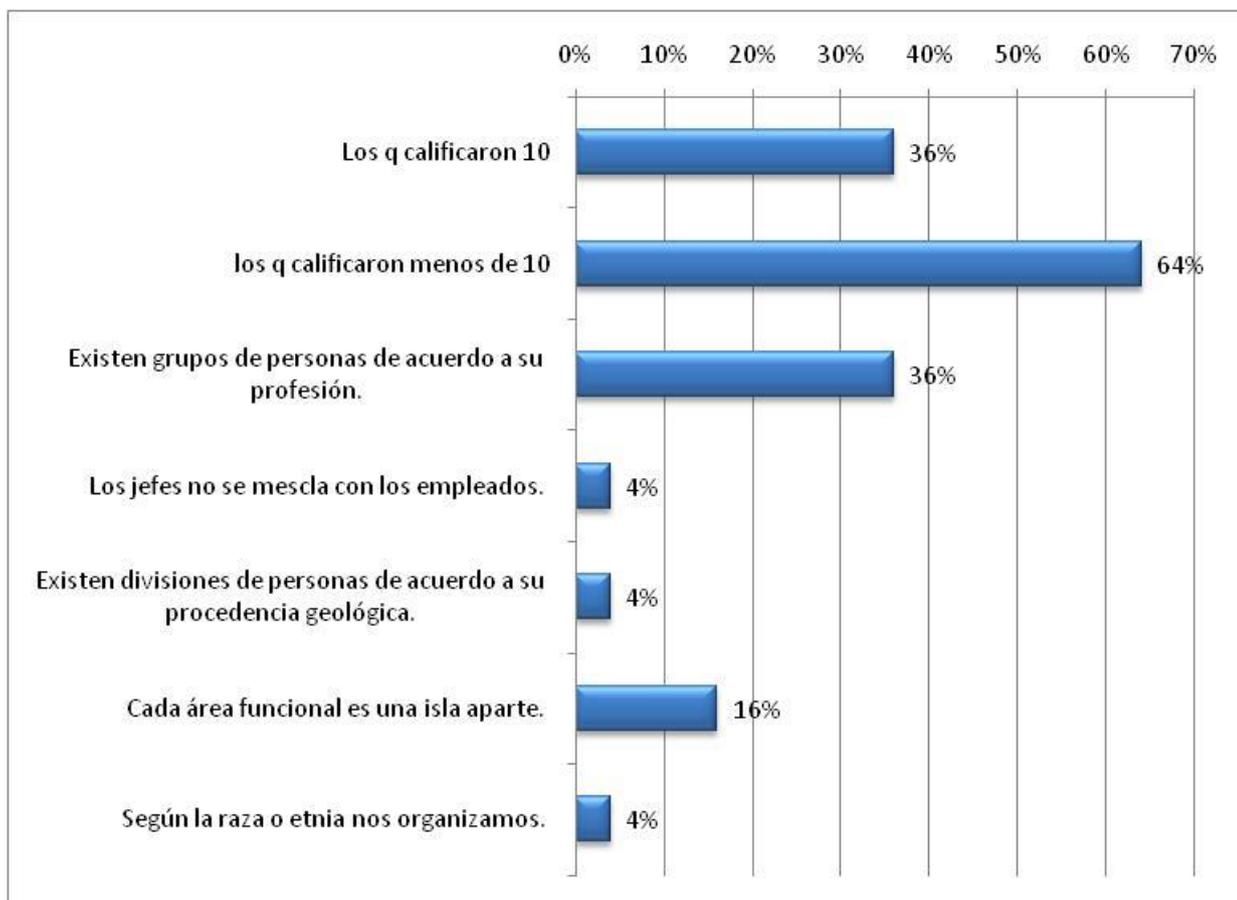
**Análisis:** El 36% del personal percibe que en la organización existe una sola cultura organizacional homogénea y única para todos, ya que los resultados de la evaluación son excelentes, un 36% mas como muy buenas, un 20% como buenas Y el 8% del personal no lo cree así con una calificación aceptable.

**25.2 CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE**

**TABLA 51. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 25**

ITEMS	OPCIÓN	No. Respuestas	% / Total encuestados
	Los q calificaron 10	9	36%
	los q calificaron menos de 10	16	64%
A	Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	9	36%
B	Los jefes no se mezcla con los empleados.	1	4%
C	Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geológica.	1	4%
D	Cada área funcional es una isla aparte.	4	16%
G	Según la raza o etnia nos organizamos.	1	4%

**GRÁFICO 51. CAUSAS QUE NO FACILITARON LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE DEL FACTOR 25.**



**Análisis:** El 64% del total de los encuestados estuvieron en desacuerdo, donde la causa con mayor incidencia que indican es porque existen grupos de personas de acuerdo a su profesión, también es importante trabajar la integración de las áreas y que no sean islas apartes, el 36% manifiesta que si existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos.

### 25.3 SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS DEL FACTOR 25:

1. Hacer actividades entre áreas
2. Hacer trabajo en equipo.



**PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA LA EMPRESA FLORA HUILA S.A**

**Objetivo 1**

Diseñar programas de actividades de acuerdo a la Misión y Visión para los trabajadores de Flota Huila S.A

**Estrategia**

Plan de estímulos, para denotar el sentido de pertenecía del equipo de colaboradores hacia la empresa Flota Huila S.A.

**Proyecto**

Diseñar programas de actividades educativas recreativas y deportivas para los funcionarios y sus núcleos familiares de Flota Huila S.A.

**Actividades**

Capacitar al empleado de Flota Huila S.A en servicio al cliente, relaciones humanas y calidad.

**Responsables**

Los responsables de mejorar el clima organizacional de la empresa y liderar los procesos de mejora continua son el Gerente y jefe de Recursos Humanos

**Presupuesto**

Capacitar al empleado de la Empleado Flota Huila S.A tiene un costo de \$ 1200.000 mtc.

**Objetivo 2**

Diseñar programas de actividades de acuerdo a la Misión y Visión para los trabajadores de Flota Huila S.A

### **Estrategia**

Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores de la Empresa Flota Huila S.A

### **Proyecto**

Jornada recreativa y deportiva para los empleados de la empresa Flota Huila S.A en un lugar campestre.

### **Actividades**

Realizar un estudio de costos por parte de Coordinador de Recursos humanos junto al gerente para establecer si es viable generar actividades de recreación para los empleados Flota Huila S.A

### **Responsables**

Los responsables de realizar las actividades el Gerente de la Empresa y el Gerente de recursos Humanos

### **Presupuesto**

Para las Actividades recreativas y deportivas un valor \$ 2.500.00 mtc

### **Situación actual**

La empresa se encuentra en plena producción, y en una etapa de progreso altamente eficiente.

Es apenas lógico que todas las empresas tengan unos valores principales a inculcar a sus miembros y que son los principales parámetros por los que se va a regir esta organización en su trayectoria en el sector a nivel tanto interno como externo, enunciados al comienzo de este trabajo.

Pero tienen que ser unos valores que dignifiquen y engrandezcan a cada compañía empresarial y que sean un ejemplo a seguir por otras

organizaciones. En el caso de Flota Huila S.A., se trata de los siguientes, que se sugieren en este plan de mejoramiento:

1. Calidad – Productividad. Para Gaseosas Cóndor es producir bien desde el principio, en una cadena de responsabilidades- que incluye el proceso de producción, almacenamiento, distribución y publicidad -, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de recursos, que son escasos y costosos, buscando la mejora continua.
2. Producir para el Cliente. En la empresa se involucra un alto sentido de colaboración y atención proactiva a clientes internos y externos. Todo el proceso operativo del negocio se dirige a ofrecerle un producto de óptima calidad.
3. Respeto al Medioambiente. En la empresa se actúa en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro, sin descuidar la operación empresarial.
4. Seguridad. En Flota Huila S.A. se busca la seguridad e idoneidad en el desempeño de las labores, cuidando la vida y la salud de las personas y el buen uso de los recursos disponibles.
5. Trabajo en Equipo. Como en toda empresa que pretenda la excelencia, el trabajo en equipo asume un perfil de suma importancia. Es un trabajo que integra al personal con las metas empresariales, generando el interés colectivo por los resultados y por lograr un buen clima laboral, aparte de la calidad de los servicios prestados.
6. Creatividad e innovación. La creatividad es una de las principales señas de identidad, para ello, Flota Huila S.A. cuenta con un reconocido grupo de creativos de diversas áreas: servicios, y publicidad entre otros. De tal manera que el resultado final del proceso operativo en la empresa marcan la diferencia a la hora de establecer valoraciones en términos de calidad y de aceptación

de los clientes. Además, todos los actos empresariales están impregnados de un proceso innovador constante que le permite a Flota Huila S.A. no solo asegurar día a día su futuro, sino adecuarse a las exigencias del medio, a los avances en la calidad del servicio y a los gustos del cliente.

7. Compromiso. La aplicación de la exclusiva metodología propia de la empresa unida a los mejores empleados, permiten asumir un compromiso permanente con el cliente y sus gustos y necesidades en términos de servicio de transporte. Flota Huila S.A. garantiza la perfecta ejecución técnica de su servicio y el cumplimiento de los objetivos marcados: cumplir un compromiso de calidad y resultados.

8. Familiar. La orientación a largo plazo, el calor humano y la proximidad de Flota Huila S.A. como empresa huilense sirven de antídotos contra la frialdad y el anonimato, que suelen predominar en esta clase de organizaciones.

### **Cambios para afrontar un ambiente de apertura y competitividad**

Flota Huila S.A. se encuentra posicionada en el tres departamento del país, ventajosamente.

Efectivamente, en la actualidad, Flota Huila S.A. cubre el mercado del transporte en el departamento del Huila, con las agencias en los municipios del país.

Sin embargo enfrenta una competencia fuerte, en transporte, como es Coomotor, Rápido Tolima y otras. Para enfrentar esta situación podría implementar algunos cambios que le permitan adecuarse al medio:

- Profesionalizar el departamento de servicios.
- Diseñar una estrategia publicitaria más agresiva y extensa.
- Diseñar procesos de prestación de servicios que lleguen a todos los sectores de la ciudad.

- Plantear una política de precios competitiva.

## REFERENCIAS

- Ardila, Carlos. (2010). Clima organizacional. Bogotá: Argos.
- Chiavenato, Idalberto. (1990). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque Situacional. (1994). Bogotá Atlas.
- Flota Huila. (2013). Informe financiero. Neiva: fotocopia.
- Flota Huila. (2014). Informe financiero. Neiva: fotocopia.
- Hernández, et al. (1999). Diseño de la investigación. Bogotá: MacGraw Hill.
- Newstrom, Davis Keith. (1997). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Torres, José E. (2006). Organización, clima laboral y productividad.
- Torres, Alba María et al. (2006). Persona, trabajo y empresa. Bogotá: Argos.



**Flota Huila S.A.**

*"Seguridad y Placer al Viajar"*



NIT. 891.100.772-1

EL SUSCRITO GERENTE DE FLOTA HUILA S.A

**CERTIFICA QUE:**

**ANDREA MARTINEZ QUINTERO**, Identificada con cedula de ciudadanía No 36'313.591 de Neiva y **JOSE WILFRE VALENCIA**, Identificado con cedula de ciudadanía No 12'257.744 de Algeciras Huila, en su calidad de estudiantes de la Universidad Sur colombiana, Realizaron el estudio de investigación de **LA" MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA FLOTA HUILA S.A"**, con fines académicos y así obtener el título de especialista en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana.

La presente certificación se expide en Neiva a los Dieciséis (16) días del mes de Julio de 2014 con destino a la universidad surcolombiana.

  
**PEDRO ROJAS GONZALEZ**  
Gerente

**Oficina Principal: Gerencia CII. 19 Sur No. 10-18 \* Zona Industrial Tels: 8730010 - 8734959 - 8736492 Fax: 8736417**  
**Terminal de Transporte de Neiva: Tel: 873 1001 \* Terminal de Transporte de Pitalito: Tel: 836 5266**  
**Terminal de Transporte de Ibagué: Tel: (0982) 622244 \* Terminal Garzón: Tel: 833 2977 - Honda Tel: 251 5300**

