

**Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional de la Empresa FUMISUR  
Especialistas en control de plagas**

**Yenny Adriana Huelgos González**

**Edinson Bermeo Fiesco**

**Oscar Eduardo Ceballos Rodríguez**

**Manuel Alexis Plazas Córdoba**

**Karla Liseth Campos Rojas**

**Adrián Mauricio García Córdoba**

**Tutor**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

**Administración de Empresas**

**Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano**

**2020**

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>Título</b> .....	7
<b>Objetivo General</b> .....	7
<b>Objetivos Específicos</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	9
<b>Antecedentes del Problema</b> .....	10
<b>Justificación</b> .....	12
<b>Marco Teórico</b> .....	13
<b>Marco Legal</b> .....	18
<b>Metodología De Investigación Cuantitativa Y Cualitativa</b> .....	23
<b>Resultados De Encuestados</b> .....	28
<b>Recomendaciones</b> .....	35
<b>Modelo De Gestión</b> .....	38
<b>Objetivo General</b> .....	38
<b>Objetivos Específicos</b> .....	38
<b>Conclusiones</b> .....	41
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	43

## Lista de Tablas

Tabla 1. Formato de la Encuesta -----	26
Tabla 2. Areas de la Organización FUMISUR -----	26
Tabla 3. Trabajo en Equipo -----	28
Tabla 4. Comunicación -----	29
Tabla 5. Igualdad -----	30
Tabla 6. Condición Física -----	31
Tabla 7. Liderazgo -----	32
Tabla 8. Motivación -----	33
Tabla 9. Formato Cuestionario Clima Organizacional -----	47

## Lista de Graficas

Gráfica 1.Trabajo en Equipo-----	28
Gráfica 2.Comunicación-----	29
Gráfica 3.Igualdad -----	30
Gráfica 4.Condición Física-----	31
Gráfica 5.Liderazgo-----	32
Gráfica 6.Motivación-----	33

## Resumen

Esta investigación pretende determinar las concepciones que tienen los empleados de la empresa FUMISUR, acerca del clima organizacional en el cual se desempeñan a diario sus labores y la forma como determina o no su satisfacción laboral, teniendo en cuenta la comunicación, la motivación, incentivos y la debida comodidad laboral. Con el análisis de las distintas encuestas que se realizaron, se establece un plan de mejoras con sus recomendaciones según los instrumentos de investigación cuantitativa, para este estudio se contó con la participación de funcionarios del área técnica operativa, se utilizó la encuesta, de esta forma se puede analizarlas dentro de un plan de proceso de mejora del clima organizacional, las debidas condiciones de trabajo, las condiciones de trabajo y por ende el cumplimiento de los objetivos de la entidad FUMISUR.

**Palabras claves:** clima organizacional, satisfacción laboral, motivación laboral, reconocimiento e incentivos, buenas relaciones humanas, lugar de trabajo, organizaciones, liderazgo.

## **Abstract**

This research aims to determine the conceptions that the employees of the FUMISUR company have, about the organizational climate in which they carry out their work daily and how it determines or not their job satisfaction, taking into account communicative, motivation, incentives and due work comfort. With the analysis of the different surveys that were carried out, an improvement plan is established with its recommendations according to the quantitative research instruments, for this study there was the participation of officials from the operational technical area, the survey was used, in this way They can be analyzed within a plan to improve the organizational climate, the working conditions and therefore the fulfillment of the objectives of the FUMISUR entity.

**Keywords:** Organizational climate, job satisfaction, job motivation, recognition and incentives, Good human relations, workplace, organizations, leadership

## **Título**

Modelo de Gestión para Mejorar el Clima Organizacional de la Empresa FUMISUR  
Especialistas en control de plagas

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión que favorezca el clima organizacional, basado en el análisis y gestión de la satisfacción del personal de la empresa FUMISUR, con el fin de mejorar el ambiente laboral de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente la empresa FUMISUR
- Describir las condiciones de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional.
- Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con las dimensiones medidas.
- Presentar una propuesta o plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico y dirigido a mejorar el clima de la Empresa Fumisur

## Introducción

Durante todo el tiempo se han evidenciado cambios drásticos en la empresa, esto con el fin de brindar que el clima organizacional sea un factor importante y vital para el desarrollo de todas las labores que a diario la empresa realiza.

En la actualidad se ha hablado la definición de reingeniería como el control de calidad total según el autor Benchmarking de Outsourcing, lo anterior ha permitido que en toda empresa se hagan cambios organizacionales que ayuden al fortalecimiento de las políticas internas de las empresas, es de anotar que las empresas se han visto en la obligación de adaptarse a estos cambios, para tener buenas expectativas tanto presentes como futuras, y así poder desempeñarse como buenos prestadores de servicio por parte de la empresa.

Por ejemplo, en lo que se refiere a la empresa FUMISUR, se busca el cómo se está manejando el clima laboral dentro de la empresa.

Lo anterior y con base a la extensa reflexión, nace esta “Evaluar el clima organizacional que labora en la empresa FUMISUR”, objetivo de brindar una herramienta como base fundamental que conlleve a maximizar los procesos de la unidad, con respecto al pertinente del clima laboral que están arremetidos empleados que conforman esta compañía. Los respectivos estudios nos darán la creación de la debida propuesta, para consecutivamente ser puesta en marcha a que logre una mejor eficiencia en lo laboral de la empresa y así lograr un mejor gusto del usuario y de toda la comunidad en general.

## **Planteamiento del Problema**

### **¿Cómo afecta la insatisfacción del personal de la empresa FUMISUR en el ambiente laboral de la organización?**

Es necesario aclarar y tener en cuenta el grado de satisfacción del personal respecto al manejo del plan de trabajo de la organización, si la información es clara y pertinente en el desarrollo de las labores de cada uno de los empleados, o si por el contrario las tareas pueden estar con falencias o mal distribuidas ya que esto puede afectar la convivencia generando roces entre los departamentos y por ende en los cargos.

Las deficiencias en la prestación del servicio, los retiros voluntarios y las aparentes discusiones entre los empleados por las comisiones de los servicios en los últimos meses presentan una señal de alerta en la sana convivencia y el clima organizacional, a pesar de estas dificultades la organización está siempre en procura del mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y adoptando medidas en busca del mejoramiento del ambiente laboral, a raíz de esto, vale la pena cuestionar hasta qué punto el personal de la empresa FUMISUR se encuentra satisfecho o mejor aún, cual es el grado de insatisfacción que general que el ambiente laboral no sea óptimo para llevar a cabo de la mejor manera sus actividades.

### **Antecedentes del Problema**

Las crecientes inconformidades que se sienten en el ambiente laboral de la empresa FUMISUR especialmente en el área técnica-operativa han causado grandes inquietudes entre sus directivos debido a que una de las prioridades ha sido tener un excelente ambiente laboral y que sus empleados estén en un proceso de mejora continua.

Los inconvenientes en el clima laboral se deben principalmente a que por cada servicio prestado se obtiene una comisión adicional y en ocasiones se presenta desigualdad de condiciones entre los colaboradores pues unos reciben más que otros, esta situación genera roces y los directivos deben tomar medidas para que estas situaciones no se presenten.

En la empresa FUMISUR desde sus inicios no se ha determinado una zona de trabajo para cada colaborador debido al tamaño de la organización y hasta el momento no se había considerado necesario realizarlo por la limitación en su planta de personal, sin embargo, las condiciones en la actualidad han cambiado y es necesario implementarlo para el crecimiento de la organización y su ambiente laboral.

Las organizaciones dedicadas a la fumigación y control de plagas en el país han tenido un gran aumento debido a que con las leyes impuestas por el gobierno nacional en materia de medio ambiente y salubridad donde se ha hecho hincapié en el bienestar común, del medio ambiente y la seguridad industrial en todos los aspectos referentes a lo laboral y sociedad en general, como lo reglamente la Ley 9 de 1979 ha despertado gran inquietud por crear alternativas que puedan cumplir con lo solicitado en las leyes especialmente en el manejo de fumigaciones y control de plagas como la empresa FUMISUR, quien se ha preocupado por brindar una solución oportuna a la comunidad en el municipio de Pitalito y vecinos, contando con personal capacitado en el

manejo de control de plagas, desinfección de ambientes y todo lo relacionado con la prevención de enfermedades transmitidas por vectores.

### **Justificación**

La gran cantidad de clientes que posee FUMISUR, es vital tener bien definidos las causas y los aspectos que puedan afectar de una manera u otra los conflictos organizacionales de la empresa y de esta forma dar solución para así mejorar los distintos procesos que se realizan.

Lo anterior es vital realizar una investigación sobre clima laboral en el que se desempeñen de manera adecuada los empleados de la empresa y esto depende de su productividad y desempeño dentro de la misma.

La presente investigación contribuirá a FUMISUR el mejoramiento de sus actividades diarias, ya que relacionaremos unas recomendaciones de progreso en cuanto a las necesidades de la empresa para que sus trabajadores las tengan en cuenta, y de esta manera se presente unos resultados favorables dentro de la empresa y así contribuir al cumplimiento de la misión organizacional.

Una vez identificados todos estos factores se tomarán en cuenta para su pronta mejoría, por ende, todos los empleados tendrán satisfacción laboral tanto individual como colectivo.

## **Marco Teórico**

### **Definición de Clima**

Es el ambiente que se respira, en el medio que trabajamos en una organización, en donde sus características objetivas que se dan en la empresa, entre una de sus características esta la dirección y liderazgo, normas y los debidos procedimientos, las políticas salarial de la empresa, el factor humano de la proporción de los empleados, los distintos tipos de comunicación, las toma de decisiones de la empresa y demás.

Todos estos factores del clima laboral en una organización hacen que se dé un buen funcionamiento interno y externo, si se adoptan cada uno de los factores relevantes a tener en cuenta para llevar un buen clima organizacional y relaciones humanas, de tal forma que le permita a la empresa cumplir con sus objetivos.

Es de esta manera como la organización FUMISUR presenta la importancia del clima organizacional desde sus inicios y desea tomar las medidas adecuadas teniendo en cuenta las teorías a partir de las cuales fueron planteadas y su evolución, aplicándolas de la manera más apropiada a la organización en tiempos y estudios actuales, ya que comprende que es de suma importancia el mejoramiento del clima organizacional en la empresa y se encuentra muy comprometida con la aplicación de dichos conceptos fomentando las buenas relaciones y por supuesto la productividad de la empresa.

### **Teorías del clima**

Lewin, Lippit y White (1930-1940) introduce el termino clima social y atmosfera de grupo

Maslow (1943) los empleados cubren su trabajo en una serie de las distintas necesidades, en las que podemos encontrar la pertenencia, las relaciones y la interacción de las necesidades y satisfacción de la calidad de las interacciones, bien sea por los jefes o por alguna persona.

Elton Mayo, nació en Australia, fue psicólogo, profesor de lógica y ética, se enfocó en estudiar los distintos efectos que podría el trabajador tener en cuanto a la producción, las condiciones físicas del trabajo , para así explicar la cooperación y ser escuchados, de igual forma en igualdad con los superiores, clave para llevar a cabo los objetivos de la empresa.

Este personaje nos deja una enseñanza importante, que, si el trabajador es valorado, tiene unas condiciones físicas adecuadas y cómodas, son escuchados, entre otros aspectos, es la clave de cumplir con los objetivos trazados, un buen clima entre empleados y superiores.

Determina que las distintas conductas y los sentimientos están muy ligados al grupo que afecta el comportamiento de los empleados, así como las distintas normas que implican la productividad individual de cada uno de los empleados de la empresa, teniendo en cuenta que el dinero es un factor determinante en la importancia de la producción y la seguridad del grupo.

Este autor es quien inicia abriendo las puertas a tan interesante investigación que realizaremos de aquí en adelante, gracias a su inquietud sobre el comportamiento de los trabajadores y su entorno en la organización abre paso después de sus experimentos en las fábricas Hawthorne a que muchos autores se interesaran en el tema más a fondo sobre los comportamientos individuales y cómo influyen en el medio social y en la productividad empresarial en general.

Argyris (1958) introduce el término clima organizacional, como combinación de variables organizacionales y personales.

Forehand y Gilmer 1964, el clima es el conjunto de características de una organización en donde se describe las organización una tras otra, las relativas en el tiempo de duración, la conducta que las personas en las organizaciones.

Tagiuri 1968, se fundamenta en la visión del clima como la característica principal de toda organización, en donde es una cualidad duradera en el ambiente funcional de la empresa, de esta forma influyendo la conducta experimentada por los empleados que la integran, en donde influyen en la cultura el medio y el sistema social de la organización.

Los siguientes estudios presentan el clima laboral más enfocado en el intercambio de actitudes individuales y como aquellas se relacionan entre si partiendo del hecho de que cada trabajador las percibe de manera específica.

Schneider (1970) nos habla en plural, “climas” dentro de una misma organización “las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. Se generan varios climas porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para son seguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”.

Poole (1985) define el clima como un “conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”

Glick (1985) define como el atributo de la organización en donde integra las distintas variables de la organización, adema de la psicología de los empleados de la organización y el proceso del resultado organizacional y sociológico.

Glick, expresa la psicológicas, la manera de sentir, de pensar y de comportarse de una persona.

El autor sitúa lo anterior como autores referentes a la búsqueda de toda organización, de tal forma que define el clima como un proceso de distintas estructuraciones, lo anterior en cuestiones de estructuración en donde se pueda modificar y poder ajustar.

Manuel silva 1996, teoría o método detallada de las distintas tendencias en prevalencia de tiempo, de tal forma define el clima como al individuo como estructura perceptual y cognitiva de las distintas situaciones que la organización pueda tener.

Es decir “forman su propia percepción de lo que les rodea, y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente”

El Clima Organizacional es un tema de gran escala hoy en día para casi todas las empresas, con el fin del mejoramiento continuo, en donde el valor sea el método de estudio del mismo. Goncalves, 2000

El clima organizacional es el instrumento para el mejoramiento de la búsqueda del logro de la eficiencia organizacional, distinguido por la intensa aptitud del ambiente nacional e internacional, lo anterior se hace inevitable distinguir aquello que interviene en el rendimiento de los empleados de la empresa. Goncalves 2000.

Toda empresa siempre debe de tener en claro el valor del factor humano, lo anterior de que las compañías promuevan en lo máximo de la parte activa, en donde prevalezca un ambiente armónico y de muy buena calidad y así sean beneficiosas, de tal forma que puedan incentivar a todos los empleados para suplir las necesidades de los mismos, de tal forma sean necesarias todas las herramientas para aplicar y así contribuir al mejoramiento de ánimo organizacional de la empresa. Lo anterior se realiza con todas las debidas investigaciones acerca de la motivación, tema de las organizaciones, ya que por son importantes para entrever la relación entre la motivación, la satisfacción de las necesidades y de muy buen ambiente organizacional.

La importancia de llevar un buen clima organizacional en la empresa FUMISUR es que, tanto empleado como jefes, necesitan espacio de interacción social, una buena remuneración, ambiente físico en buenas condiciones y las condiciones de prevención y riesgos laborales, entre otras más.

## **Marco Legal**

La empresa FUMISUR en busca del mejoramiento continuo y en procura de la aplicación de las normas de la legislación colombiana se rige mediante el siguiente marco legal:

Reorganizando la historia que han dictado las normas de bienestar, en donde el decreto Ley 3057 de 1968, del departamento administrativo civil, fija las distintas tareas relativas al bienestar social de todos los empleados, las cuáles se efectuarían por la división de bienestar social fundada por el decreto.

En el artículo 11 del decreto en mención se encarga de dirigir todos los distintos recursos económicos y financieros de la realización de los programas de bienestar social..

El artículo 12 marca la conformación de un concejo de bienestar social para la sugerencia técnica y administrativa a la división de bienestar social.

La Constitución Política de Colombia (1991), en la cual se define el trabajo en el artículo 25 como un derecho que debe ser protegido por el estado sin importar la modalidad a la que pertenezca, además establece como todas las personas tienen derecho a trabajar bajo condiciones dignas y justas.

## **Leyes**

Ley 1010 de 2006 Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Artículo 1o. objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o

pública. Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

Artículo 2o. definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, 58 Titulillo: encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia.

Ley 1616 de 2013 Por medio de la cual se expide la ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones. El artículo 2 de la presente ley es aplicable en el sistema de seguridad social de salud, específicamente en el ministerio de salud y protección social, superintendencia nacional de salud, comisión de regulación de salud o la entidad que haga sus veces, en donde las empresas que administran los planes de beneficios para las distintas instituciones prestadoras de servicios de salud, como las empresas sociales de estado.

## **Decretos**

Decreto número 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 Sistema de Estímulos. Artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral.

Decreto número 1083 de 2015 hoja No 97 Continuación del decreto “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación. (Decreto 1227 de 2005, art. 75)

Decreto 614 de 1984 El literal C del artículo 2, señala como objeto de la salud ocupacional: “Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, Psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo”.

El Decreto Ley 1567 de 1998, actualmente vigente, regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos. Define los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su

familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”

Igualmente determina que “los Planes de Incentivos Pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados. Los Planes de Incentivos No Pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia”.

## **Resoluciones**

Resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a 65 factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

En la resolución 2646 de 2008 se definen las características de la organización del trabajo como “aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo”.

Resolución 2646 de 2008 en la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Igualmente, a partir del 2014 se cuenta con las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo Decreto 1443 de 2014, modificado por la Resolución 1072 de 2015, en los cuales se hace énfasis en el riesgo psicosocial.

Resolución número 2013 de 1986 (copaso) Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. Artículo primero Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente Resolución.

### ***Identificación Y Evaluación De Los Factores Psicosociales En El Trabajo Y Sus Efectos.***

**El artículo 5 el factor psicosociales:** comprenden todos los aspectos intralaborales, como las horas extras laborales de la organización, como también las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, en los cuales mediante percepciones y experiencias del desempeño de las personas.

**Artículo 6 factores psicosociales intralaborales que evalúan los empleadores:** las distintas evaluaciones de los factores psicosociales comprende los factores de riesgo lo que hace que se establezca las acciones de promoción de la salud y la misma prevención de los trabajadores.

## **Metodología De Investigación Cuantitativa Y Cualitativa**

Es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados a la empresa FUMISUR.

El clima laboral para la empresa FUMISUR es importante para la gestión del recurso humano de la misma porque radica en que debe de ser evaluado y analizado para poder avanzar, el clima laboral es el medio por el cual el ambiente humano y físico ayuda al desarrollo del trabajo cotidiano, influyendo de esta manera la satisfacción y la productividad de la empresa, relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Este tipo de investigación nos permitirá examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística, los diagnósticos en la que nos refiere ciertos escenarios en donde tipifica de donde quiere uno rastrear en temas de desempeño, liderazgo, ambiente laboral entre los empleados de la empresa para después generar un ejercicio comprensivo de realizar planes de trabajo y dar solución a ellas.

### **Etapas De La Metodología De Investigación:**

**Etapas 1:** Diseñar la encuesta para el personal de empleados de la empresa FUMISUR

**Etapas 2:** Tabular la información recolectada del personal de empleados de la empresa

**Etapas 3:** Analizar los resultados de las encuestas del personal de la empresa

**Etapas 4:** Elaborar la propuesta de mejora para el direccionamiento del personal en cuestión del clima organizacional de la empresa.

**Esquema metodológico:** El lugar donde se realizará la encuesta será en la oficina de la empresa FUMISUR, con el apoyo del personal que labora en dicha organización. para objeto de esta investigación se aplicará a la totalidad de los empleados, excluyendo al Gerente y coordinadores de departamento.

**Procedimiento para la recolección de la información:** la encuesta evalúa las siguientes dimensiones:

- **Trabajo en equipo:** identifica la exposición abierta, los distintos problemas interpersonales de cada departamento, así como la necesidad de reducir o eliminar la integración de grupo del departamento.
- identificar, mediante la exposición abierta, los problemas interpersonales del departamento, así como la necesidad de reducir o eliminarlos para incrementar la integración del grupo dentro del departamento y con los otros departamentos.
- **Comunicación:** los canales de expresión, las inquietudes y deseos mediante la implantación de programa de reuniones y el desarrollo del clima de confianza para con el fin de propiciar que la comunicación fluya tanto horizontal como verticalmente y sin prejuicios
- **Igualdad:** establecer los mecanismos de la participación de los miembros de los distintos departamentos de la organización y de la expedición de la propuesta de ellos.
- **Condición Física:** establecer las condiciones del sitio de trabajo evaluando la comodidad del empleado y si se brindan las condiciones necesarias para el buen desarrollo de las actividades.
- **Liderazgo:** capacitar a los distintos directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo democrático, desarrollando la capacidad de escuchar, su manejo de

información, la empatía por sus subordinados así como de tomar y ejecutar las decisiones, y trazar el rumbo en las áreas de trabajo a más largo de plazo y la capacidad de negociar para promover el trabajo en equipo.

- **Motivación:** implantar programas de recompensas naturales sociales tales como cursos o plásticas, en los que incluyan temas de autoestima y salud mental; reconocimiento al mejor empleado tanto a nivel formal como informal por departamento y a nivel institucional, reconocimiento de logro de metas de los departamentos; reconocimiento en la revista de la institución, desarrollar una mayor convivencia.

**Instrumentos de medición:** Para obtener los resultados de la investigación se aplicará un cuestionario con 21 preguntas, basándose en el cuestionario aplicado al personal de la empresa FUMISUR, el cual fue diseñado por el autor Likert para evaluar el clima organizacional de la misma.

Se utilizará la escala LIKERT de 4 niveles, ejemplo:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

**La afinidad de las preguntas en la encuesta:** el cuestionario permitirá la percepción de los empleados sobre el clima organizacional dentro de la empresa, se recibió la autorización del gerente y se asignara un horario para aplicarlo en horas laborales. La encuesta facilitara la

obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima organizacional a través del promedio de los resultados de los factores aplicados a la misma.

### Formato de la encuesta:

Tabla 1. Formato de la Encuesta

<b>DIMENSION</b>	<b>PREGUNTA</b>
Trabajo en equipo	2,13,16 y 19
Comunicación	1,7 y 15
Igualdad	17,18, y 20
Condición física	8 y 21
Liderazgo	3,5,9,10 y 12
Motivación	4,6,11 y 14

La organización está compuesta de 3 áreas, operativa, administrativa y directiva con un total de 14 empleados. Sin embargo, para evaluar el clima organizacional solo se tomará en cuenta y será aplicada en el área operativa, la totalidad de empleados se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2. Areas de la Organización FUMISUR

<b>AREA</b>	<b>MUESTRA</b>
DIRECTOR	1
ADMINISTRATIVOS	4
TECNICA OPERATIVA	9

Vamos a hacer la encuesta al área técnica operativa donde hay 9 empleados en ella, donde es necesario aclarar y tener en cuenta el grado de satisfacción del personal respecto al manejo del

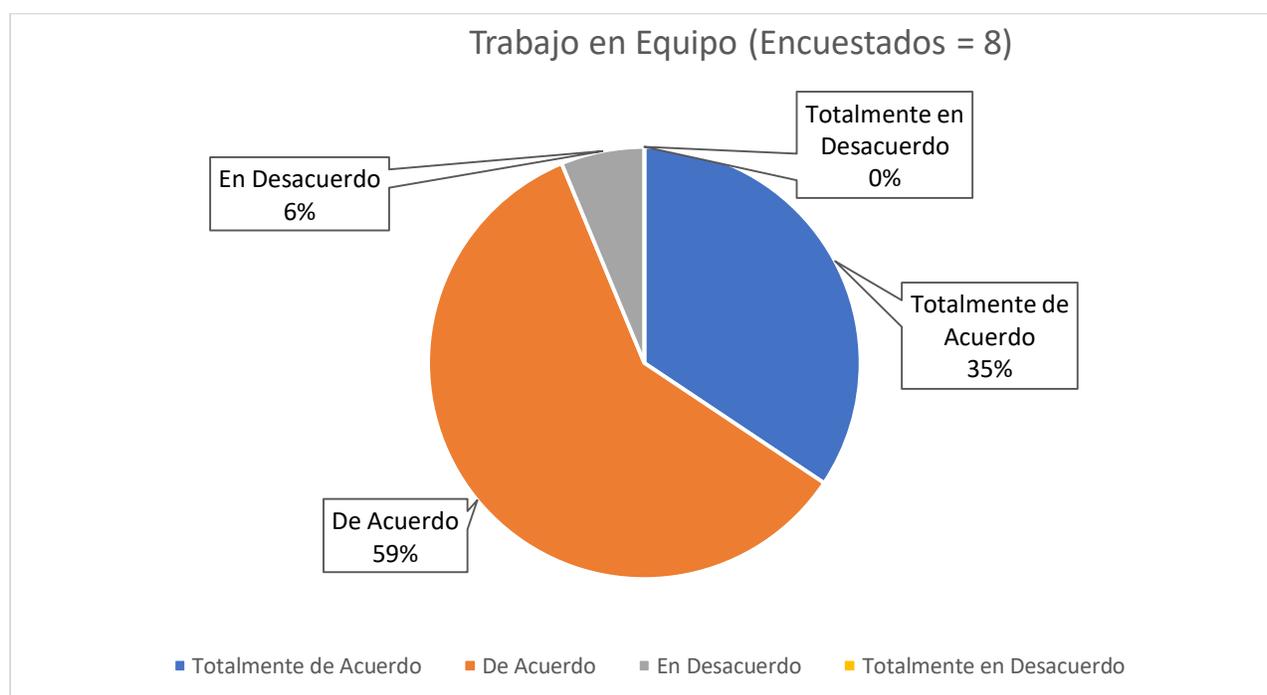
plan de trabajo de la organización, donde han causado grandes inquietudes entre sus directivos debido a que una de las prioridades ha sido tener un excelente ambiente laboral y que sus empleados estén en un proceso de mejora continua.

Al sacarle el margen de error del 5% a los 9 empleados del área técnica operativa nos da como resultado a 1, entonces vamos a encuestar a 8 empleados del área, con el fin de tomar el debido análisis y de las debidas decisiones a tomar con respecto a la problemática que al momento se está tratando.

## Resultados De Encuestados

Tabla 3.Trabajo en Equipo

N. Pregunta	RESPUESTAS			
	1. Totalmente de Acuerdo	2. De Acuerdo	3. En Desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
2	2	4	2	0
13	2	6	0	0
16	5	3	0	0
19	2	6	0	0

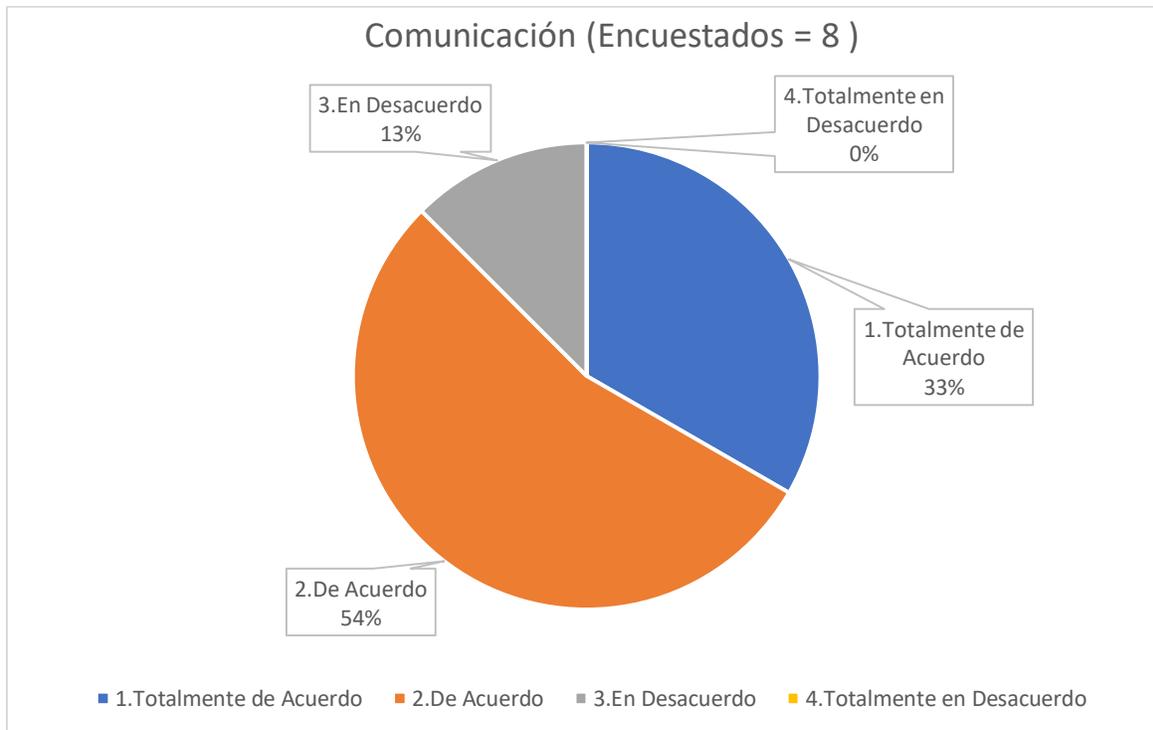


Gráfica 1.Trabajo en Equipo

**Análisis:** El 59% de los encuestados se muestra de acuerdo con el trabajo en equipo, es decir, la cooperación el apoyo mutuo y la iniciativa entre los colaboradores, el 35% se muestra totalmente de acuerdo, y un 6% se muestra en desacuerdo, lo que refleja que se está manejando de manera adecuada la colaboración entre los operarios en el área técnica, sin mayores inconvenientes que trasciendan en el ambiente laboral.

Tabla 4. Comunicación

N. Pregunta	RESPUESTAS			
	1. Totalmente de Acuerdo	2. De Acuerdo	3. En Desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
1	3	4	1	0
7	0	6	2	0
15	5	3	0	0

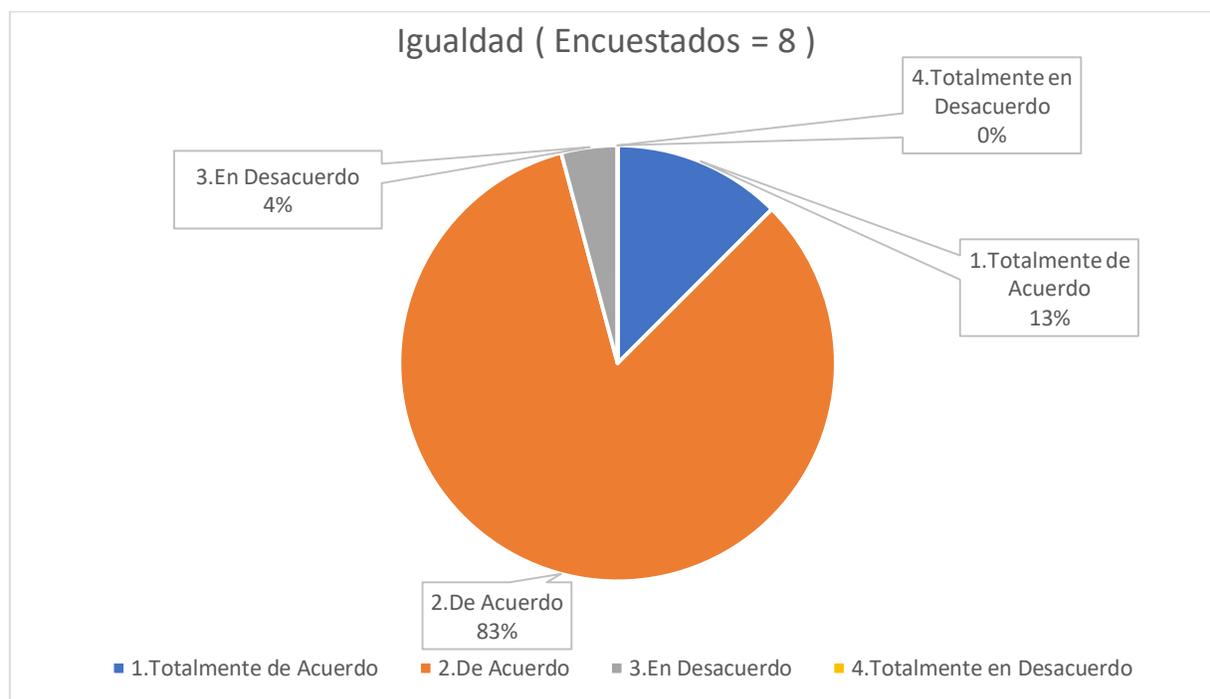


Gráfica 2.Comunicación

**Análisis:** la mayoría de los colaboradores opinan que están de acuerdo con la comunicación que se emplea en el área tomando un 54%, un 33% se muestra totalmente de acuerdo, y solamente un 13% se encuentra en desacuerdo, lo que evidencia que la comunicación es aceptable y aunque no es un porcentaje representativo deben tomarse medidas con el fin de minimizarlo al máximo.

Tabla 5. Igualdad

N. Pregunta	RESPUESTAS			
	1. Totalmente de Acuerdo	2. De Acuerdo	3. En Desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
17	1	7	0	0
18	0	8	0	0
20	2	5	1	0



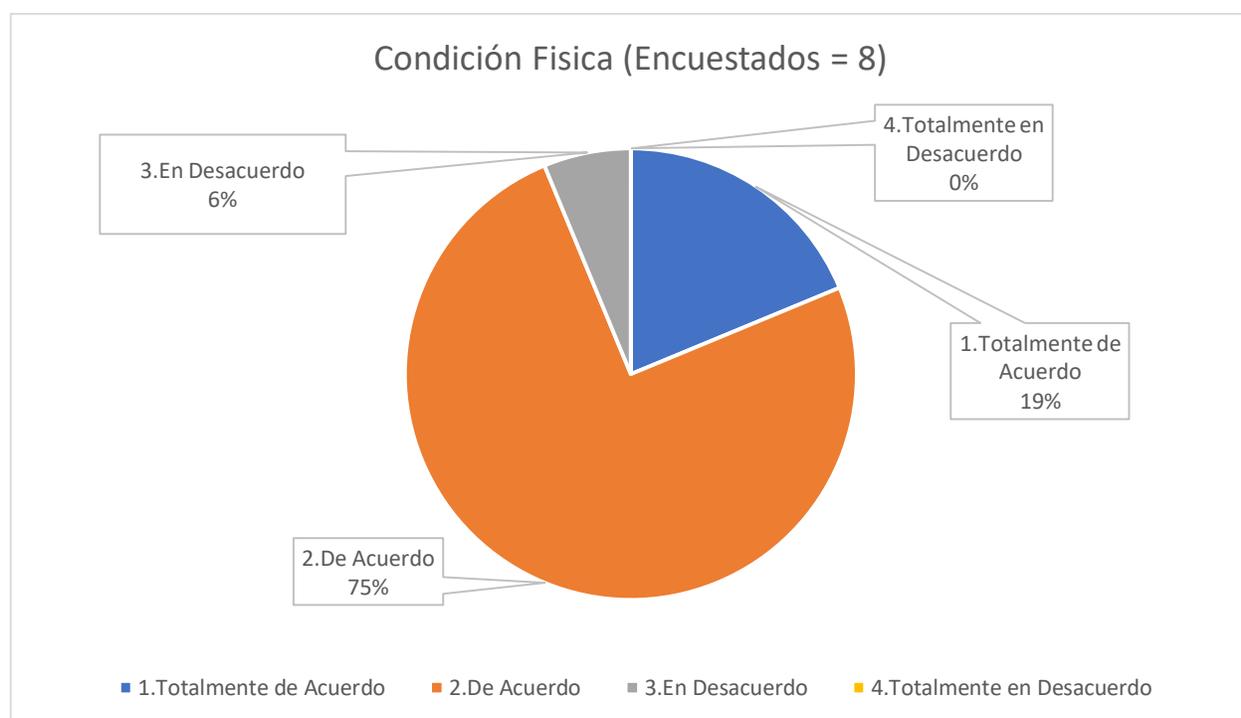
Gráfica 3. Igualdad

**Análisis:** un 83% de los encuestados se muestra de acuerdo en la igualdad, es decir consideran que si son tomados en cuenta en sus opiniones frente a las decisiones del área, y

también refleja la confianza que existe entre compañeros, un 13% se encuentra totalmente de acuerdo, frente a un 4% el cual se muestra en desacuerdo, lo que puede considerarse como algo totalmente normal en el diario vivir de los colaboradores ya que pueden presentarse situaciones en las que no todos estén totalmente de acuerdo ante una decisión.

Tabla 6. Condición Física

N. Pregunta	RESPUESTAS			
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
8	0	7	1	0
21	3	5	0	0



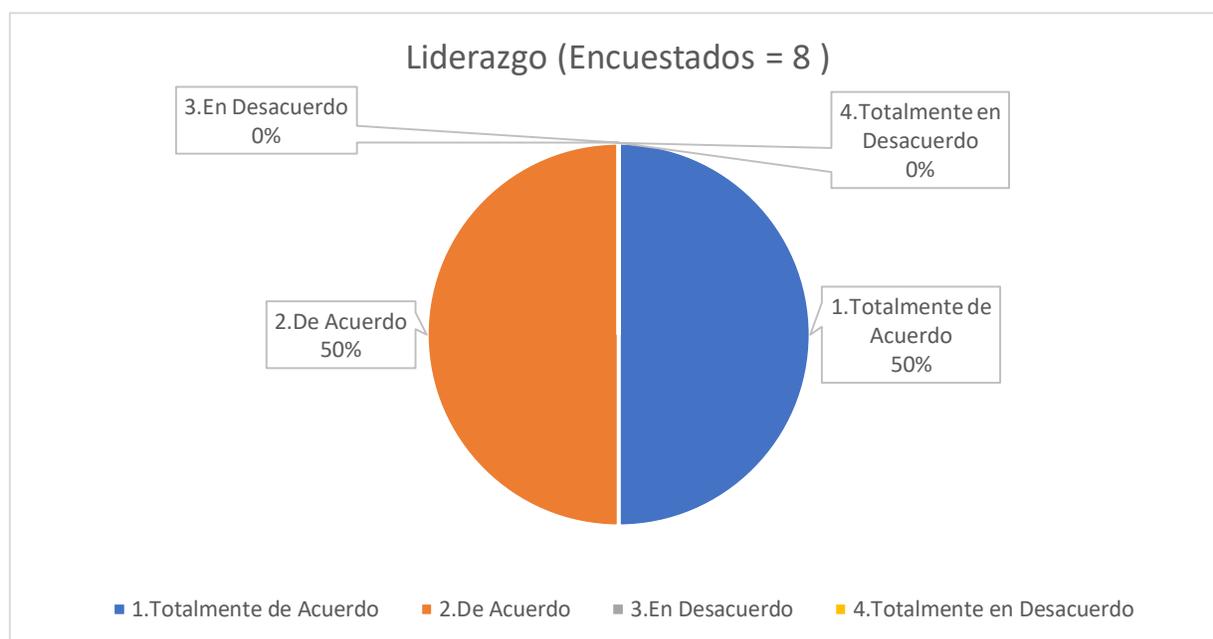
Gráfica 4. Condición Física

**Análisis:** respecto a la Condición física un 75% se muestra de acuerdo, un 19% totalmente de acuerdo lo que refleja que la mayoría de los colaboradores se encuentra satisfecho y cómodo realizando sus actividades diarias ya que consideran que cuentan con las condiciones

óptimas, y un 6% se encuentra en desacuerdo, lo que puede considerarse normal teniendo en cuenta que es con respecto a los demás un bajo porcentaje.

Tabla 7. Liderazgo

N. Pregunta	RESPUESTAS			
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
3	4	4	0	0
5	3	5	0	0
9	3	5	0	0
10	6	2	0	0
12	4	4	0	0



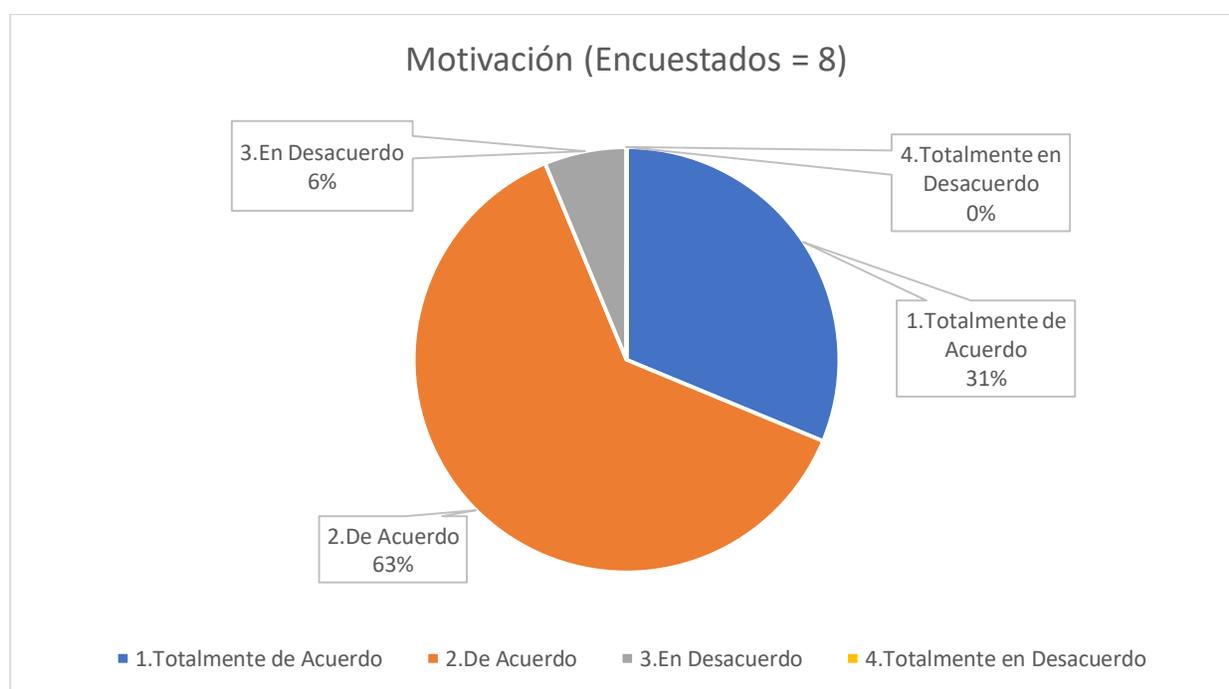
Gráfica 5.Liderazgo

**Análisis:** en el liderazgo un 50% se muestra de acuerdo, frente a un 50% totalmente de acuerdo, lo que evidencia que existe un liderazgo en la organización que el 100% de los colaboradores aprueba y se encuentran a gusto con los directivos, lo cual es un buen indicio para la organización porque a pesar de que todos los ítem evaluados no estén al 100% de aceptabilidad

si refleja que tomando medidas para mejorar los colaboradores las van a acatar, ya que evidentemente confían en sus directivos y jefes inmediatos.

Tabla 8. Motivación

N. Pregunta	RESPUESTAS			
	1. Totalmente de Acuerdo	2. De Acuerdo	3. En Desacuerdo	4. Totalmente en Desacuerdo
4	6	2	0	0
6	1	5	2	0
11	0	8	0	0
14	3	5	0	0



Gráfica 6. Motivación

**Análisis:** en cuanto a la motivación un 63% de los encuestados se encuentra de acuerdo, un 31 % totalmente de acuerdo y un 6% en desacuerdo, lo que muestra que un gran porcentaje se

siente parte de la organización, es decir la siente como suya, esto debido a la antigüedad de sus colaboradores y al buen manejo del liderazgo organizacional.

## Recomendaciones

### En el Trabajo en Equipo:

- ✓ La empresa **Fumisur** deberá de implementar planes de orientación a los empleados, esto con el fin de que todos conozcan en realidad las metas de la empresa y así evitar novedades en un futuro empresarial.
- ✓ La empresa debe de organizar bien cada proceso en que se realiza a diario, esto con el fin de orientar bien el trabajo en equipo, en este caso de monitorear constantemente las actividades del área que se esté trabajando para sí obtener excelentes resultados.
- ✓ Debe de haber profesionales más idóneos para dar más seguimiento a los objetivos de la empresa y así evitar novedades.
- ✓ Según la experiencia obtenida en el desarrollo en la parte investigativa se debe dar prioridad e importancia en la motivación como un factor esencial en el sentido de pertenencia en los mandos y el personal subalterno, lo cual se retribuirá en el cumplimiento eficiencia y eficacia de las funciones de cada uno de los funcionarios.
- ✓ Replantear la distribución a tiempo de los dispositivos y herramientas esenciales y necesarias como uniformes de dotación a tiempo, fortalecerá su misión como tal en el área laboral, mediante el desarrollo de políticas que generen la inclusión, equidad y valoración de los funcionarios como seres humanos calificados y proactivos.

### Igualdad

- ✓ Falta un poco más de confianza en la empresa fumigue, lo anterior se puede solucionar desarrollando espacios de pausas activas de dialogo entre los compañeros para que de esta forma fluya la confianza y haya éxito en la empresa.

- ✓ Debe de hacer un poco más de incentivos al personal **de Fumisur** en todas sus labores que se realizan a diario para que la empresa tenga éxito, como lo son 1 en el mes de descanso, integraciones de esparcimiento grupal de los empleados de la empresa para que haya un ambiente laboral confiable.
- ✓ Se debe realizar una distribución equitativa por zonas con el fin de generar igualdad entre los empleados, adicional es importante realizar rotación entre zonas en periodos de tiempo.

### **Comunicación:**

- ✓ Falta por parte del área de talento humano más comunicación a sus empleados el tema de conocer bien las metas de la empresa **Fumisur**, realizando reuniones con las empresas, usar los correos institucionales y demás redes sociales de la empresa, con el fin de que todos estén bien informados de cuáles son las metas que todos estén enfocados en un solo horizonte empresarial y así ser exitosos.
- ✓ De igual forma estar informando periódicamente sobre el avance de las metas y logros obtenidos, como lo son informando a través de las carteleras de la empresa en donde todos los empleados la puedan visibilizar y darse cuenta cómo va la situación de la empresa y que todos estén bien enterados de lo que pasa internamente en FUMISUR
- ✓ Se informara periódicamente al empleado de la empresa sobre el avance de las metas y logro de los objetivos.

### **Condición Física**

- ✓ Implementar más herramientas para que los empleados puedan realizar sus labores diarias y así hacer más efectivo la labor empresarial.

## **Liderazgo**

- ✓ Hay un excelente liderazgo por parte de los empleados de la empresa.
- ✓ Tener en cuenta las recomendaciones o sugerencias de los empleados por parte de los directivos.
- ✓ Se deben realizar acompañamientos periódicos por parte de los directivos a los operarios con el fin de detectar oportunidades de mejora y establecer medidas correctivas.

## **Motivación**

- ✓ Implementar pausas de integración con el personal, para que haya más dialogo entre ellos y así que se desarrolle un buen clima laboral.
- ✓ Implementar nuevos planes de incentivos con el fin de generar en los empleados mayor compromiso en la consecución de los objetivos.

## **Modelo De Gestión**

El continuo mejoramiento para las organizaciones es fundamental para su crecimiento y competitividad, esto va de la mano con su capital humano el cual hace posible que este crecimiento sea rápido o por el contrario tarde en demostrarse, es el talento humano y por ende también su mejoramiento continuo el que hace que las organizaciones sin importar su actividad sobresalgan en el mercado, sean competitivas y por supuesto mantengan un crecimiento y una sostenibilidad en el tiempo; es por esto que el clima organizacional es de vital importancia en las empresas, porque son las personas su más grande valor agregado, de ellas depende gran parte del crecimiento.

Se propone un modelo de gestión un poco más participativo donde la interacción sea continua tanto entre colaboradores como con sus superiores y con sus compañeros de otras áreas, para esto se propone implementar las siguientes acciones.

### **Objetivo General**

Diseñar los lineamientos para un modelo de gestión de talento humano para la empresa FUMISUR, facilitando el proceso de construcción, validación y afinamiento del modelo de gestión del capital humano que comprende el alineamiento de las estrategias empresariales con la revisión de las políticas, estructuras, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información que soportan los servicios del capital humano.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Proponer un modelo de gestión consistente para generar el valor y capacidad de respuesta a las cambiantes exigencias de la organización, el mercado y el entorno.

- ✓ Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos en el área de talento humano de la empresa FUMISUR
- ✓ Realizar mecanismos de motivación y participación de sus empleados para potenciar las competencias del personal de la empresa.

Incentivar la unión y trabajo en equipo por medio de actividades recreativas al aire libre y fuera de horarios laborales así:

**Recreativas:** las cuales se podrán llevar a cabo entre áreas de la organización, en cualquier deporte, siempre incentivando el trabajo en equipo.

- Torneo de Voleibol y Futbol invitando a otras empresas de la región a participar.
- Día de gimnasio dirigido 1 vez al mes en horario nocturno, realizando alianzas con la caja de compensación familiar ya que cuentan con este servicio y hay una baja inversión.
- Realizar la celebración de cumpleaños por semestre de los empleados e invitar al compartir a sus familias.

**Comunicativas:** Fortalecer la comunicación con reuniones así:

- Reunión de inicio de mes, el segundo día hábil del mes con el fin de realizar la divulgación de resultados y proyección de metas.
- Reunión corta semanal para realizar seguimiento del “Como Vamos” los días lunes al iniciar la jornada laboral.

**Motivacionales:** Generar motivación a los empleados:

- Otorgar charlas motivacionales con conferencistas de la región que pueden ser otorgados con la caja de compensación.

- Implementar la premiación al empleado del mes el cual será elegido por votación y participaran todas las áreas. (Tener en cuenta cumplimiento de metas, servicio al cliente y compañerismo)
- Implementar un plan de incentivos tangibles o intangibles para premiar el desempeño de los colaboradores (Día libre por cumplimiento de metas, incentivo económico por sobrepasar sus indicadores y crecer vs el mes anterior).

**Laboral:**

- Se realizará la zonificación del área de acción de la empresa Fumisur de acuerdo al número de empleados con el fin de evitar inconvenientes entre los colaboradores por los pagos extras a los que se hacen acreedores.

Teniendo en cuenta que el recurso humano de la empresa Fumisur, es percibido por como seres integrales que se desenvuelven en diferentes ámbitos humanos por lo cual es de vital importancia que este plan este orientado a la búsqueda de calidad de vida en general. Es por eso, que este Modelo tendrá la finalidad de proporcionar herramientas físicas, intelectuales y recreativas (para el desarrollo integral de las personas, orientado al mejoramiento del clima organizacional, el desarrollo de la creatividad, productividad laboral y satisfacción personal, permitiendo a su vez, que sus aportes, acciones, responsabilidades estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos y finalidades del Centro de Formación

## Conclusiones

La capacitación en una empresa y en la vida debe de entenderse como la oportunidad que se siente para aumentar la capacidad y competitividad de una persona o empresa. Es fundamental que se estructure un programa sistemático que defina las necesidades reales de una capacitación y que no se desperdicien recursos que no son relevantes para las metas de la empresa FUMISUR.

El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

Mediante este trabajo de la unidad 9 y 10, el cual nos permite analizar las problemáticas presentadas en la organización en el clima organizacional, en el área evaluada que es la parte técnica ( OPERARIOS), donde últimamente no hay un clima laboral agradable, debido a eso la empresa ha venido presentando una serie de inconvenientes en las relaciones entre empleados, mediante el análisis y propuestas de soluciones a las problemáticas, se busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la organización, mejorar los objetivos trazados en la organización, motivación, puestos de trabajo, capacitaciones, compensaciones. Entre otras.

Con el estudio del clima laboral se busca fortalecer la productividad de los empleados y de la empresa, ya que cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen en ambas partes, esto permite crear medidas correctivas y crear un clima agradable en la organización

Esta investigación dejó entrever datos de que cuando el salario se ve como justo, con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de los trabajadores, favorecen la satisfacción. Y por lo tanto su calidad y eficiencia en el trabajo son óptimas.

Hay un recurso muy importante de toda empresa y es precisamente el recurso humano, el cual es el gran motor de toda organización, por ello la importancia de procurar generar y mantener un entorno laboral factible y agradable, proporcionará mejores y grandes herramientas para que los trabajadores se sientan cómodos y satisfechos en sus lugares de trabajo.

En la actualidad las organizaciones se deben preocupan cada vez más por tener empleados motivados, satisfechos y productivos, sus directivos de éstas empresas deben procurar no dar causa de insatisfacción laboral, ya que es de conocimiento propio que trae consecuencias negativas en su organización

## Referencias Bibliográficas

- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.169-198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250-291). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-307). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.299-316). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- Gerencie.com (2019). Reglamento interno de trabajo. <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 251). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (pp.235-264). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-

52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>

Ministerio de Trabajo. ¿Qué es la seguridad social?

(2020). [https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-](https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social)

[formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social](https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo

enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.18-51). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo

enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.56-65). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo

enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.66-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.69-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.76-83). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.110-118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.

119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.123-130). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-179). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.180-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Perdomo P., S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado. UNAD. Florencia [OVI]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>

## Anexos

### Cuestionario De Clima Organizacional

Fecha: \_\_\_\_\_

Tipo de contratación: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Género: Femenino\_\_\_\_ Masculino\_\_\_\_\_

Objetivo: Identificar áreas de oportunidad en el personal de la empresa FUMISUR, con el fin de mejorar el clima organizacional del área de trabajo. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X la respuesta que mejor describa tu opinión.

*Tabla 9. Formato Cuestionario Clima Organizacional*

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente En desacuerdo
1.En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.				
2.Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.				
3.Mi coordinador promueve actitudes positivas.				
4.En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.				
5.Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.				

6.Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.				
7.Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.				
8.Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.				
9.Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo.				
10.Mi coordinador exige mucho de nosotros.				
11.Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.				
12.Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.				
13.Damos seguimientos a los objetivos del departamento.				
14.Me siento parte de la organización.				
15.Conozco la filosofía y objetivos de la institución.				
16.Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.				
17.Existe un ambiente de confianza entre compañeros.				
18.Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.				
19.En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.				
20.Se toma en cuenta nuestra opinión de decisiones importantes.				
21.Las herramientas de trabajo son las adecuadas.				