

IMPACTO DEL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA
SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD COOPERATIVA
DE COLOMBIA EN LA SEDE DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO

CLAUDIA MARTINEZ CASTRO
CÓDIGO 52052761

DIRECTORA:

KATIA LEONOR SANCHEZ PALMA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES,
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO
2013

A DIOS doy gracias por estar en cada paso que doy, guiando mi camino, estableciendo metas importantes para mi vida y llenando de gozo mi corazón.

A él dedico este logo, a mis hijos, Andrés Mauricio, Yeimi, Paola por su apoyo y comprensión, a mi madre y todo mi familia quienes me motivan cada día a ser mejor.

TABLA DE CONTENIDO

TITULO

1. PLANTEMIANTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1. MARCO CONTEXTUAL.....	6
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	8
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.4. OBJETIVOS.....	12
1.4.1 Objetivos generales.....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5. JUSTIFICACION.....	13
1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES.....	14
1.6.1 Delimitaciones.....	14
1.6.2 Limitaciones.....	14
1.7. DEFINICION DE TERMINOS.....	14
2. REVISION DE LITERATURA.....	16
2.1. Desvinculación laboral asistida.....	16
2.1.1. Desvinculación.....	16
2.2. Outplacement.....	18
2.3. Clima organizacional.....	21
3. METODOLOGIA.....	30
3.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	30
3.2. POBLACION Y MUESTRA.....	30
3.3. FUENTES DE NFORMACIONA.....	31
3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	31

4.ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	32
5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	40
5.1.Diagnostico del entorno interno.....	40
5.1.2. Diagnostico empresarial.....	41
CONCLUSIONES.....	44
ANEXOS.....	47

TÍTULO

IMPACTO DEL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA EN LA SEDE DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se encuentra inmerso en cambios constantes, donde todos y cada uno sus habitantes están interrelacionados, existe una constante competencia por ser el mejor, empresas son un ente que no puede detener su competitividad y debe estar a la vanguardia del mercado; lo que motiva a buscar el desarrollo integral de todos sus elementos. Este efecto, denominado globalización conlleva a que el proceso de cambios y mejoramiento constante tenga nuevas exigencias, donde las organizaciones tendrán que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más apremiantes, teniendo que demostrar la calidad y la capacidad de responder ante ellas.

Durante los últimos años, el mundo de los negocios ha cambiado con rapidez y la competencia se ha agudizado cada vez con mayor intensidad, convirtiendo las decisiones a corto plazo como prioritarias para las empresas. Los esfuerzos de los empresarios se concentraron en encontrar otras formas de operar, dejando de lado el recurso más importante como lo es el recurso humano, presentando problemas y desmejoramiento en la calidad de vida del personal, presentando despidos masivos, contrataciones de a corto plazo y de manera conveniente para su negocio, estos factores con el tiempo han venido presentando motivación pobre de carente en el momento de ejercer las labores en las empresa y daña el clima organizacional.

Es por lo anterior este trabajo busca la identificar el impacto que causa el programa de desvinculación laboral asistida sobre el clima organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio, tomando como punto de inicio la elaboración de un diagnostico organizacional que muestre los procesos que viene implementado el departamento de recurso humano a los largo del tiempo que se constituyó; se investiga una serie de teorías relacionadas con la los factores que están generando malestar en los funcionarios y en el bienestar laboral y sus posibles soluciones como son: la desvinculación laboral, tipos de contratación que se maneja, motivación y comportamiento que influyen en el individuo y la empresa que obstaculizan la producción y buen funcionamiento de la empresa y personal de esta; por otro la aplicación de instrumentos de medición que lleven a concluir el tema de investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 MARCO CONTEXTUAL

La desvinculación laboral ha sido un fenómeno de estudio en las últimas décadas, se define como la terminación de la relación laboral entre el empleador y trabajador, implica la disolución del vínculo laboral, es decir el cese definitivo de las obligaciones del empleador y del trabajador. La extinción de la relación laboral pone fin a la obligación del trabajador de prestar sus servicios al empleador y consiguientemente la de este, de entregar una contraprestación al trabajador.

Después del fin de la Segunda Guerra Mundial, el desempleo evoluciona de manera preocupante, con tres fases características, visibles en todos los países industrializados. De 1945 a 1960, una débil minoría de activos, el 1,5% en promedio, son expuestos a un desempleo “coyuntural”. En el siguiente decenio, esta proporción comenzó a elevarse en el conjunto de la comunidad europea, entre el 2 y el 3%. Un desempleo “de fricción” se ha venido a instalar; las breves entradas y salidas del mercado de trabajo se multiplican mientras que coexisten las penurias de mano de obra. En 1974, la crisis se desencadenó, el desempleo franqueó la tasa de 4,5% y devino endémico. Aunque discontinuo, el crecimiento del desempleo siguió creciendo hasta un 8,5% en 1982. En 1985, éste se eleva a un 10,8% en la comunidad europea, después regresa al 8,5% en 1991. En ese momento, el 7% de activos, en promedio, están parados en Estados Unidos, mientras que en Japón, son menos del 3%. las

Todos esto lleva a la empresa a sufrir una transformación gradual a causa de la globalización, crisis económicas, nuevas estrategias de permanencia en el mercado, fusiones, alianzas, adquisiciones, entre otros cambios a nivel mundial, dejando a un lado la calidad de vida de los colaboradores de la organización se realizan despidos masivos, contratación inestable a término defino y a corto plazo y poco se percibe el impacto que genera la desvinculación de un colaborador debido al inicio de su etapa de jubilación, siendo el trabajo, una forma de vinculación social y económica de carácter vital, su perdida y forma de contratación, trae consigo reacciones emocionales negativas para la persona que la experimenta y a futuro el desprestigio para la empresa.

Investigaciones de la Universidad de Harvard han comprobado que tras un proceso de reducción de personal las utilidades de la compañía pueden caer hasta en 70 por ciento como consecuencia del adverso clima organizacional interno. Aquellos que superaron la situación y mantuvieron su puesto no vuelven a ser igual de productivos pues creen que en cualquier momento también perderán su empleo.

Con el fin de ayudar a que la relación entre empleado y empleador termine en los mejores términos existen programas de consultoría en outplacement o desvinculación asistida. Consiste en ayudar a las personas despedidas a reubicarse en el menor tiempo posible, a superar el golpe producido por la pérdida del empleo y a dar un nuevo rumbo a su vida y a su actividad profesional. Según estudios realizados por las propias firmas de consultoría los programas de outplacement reducen a la mitad los tiempos promedios de reinserción laboral. Esta herramienta sirve también para que los empleados que quedan dentro de la empresa se sientan y trabajen mejor.

En Colombia en la década de los 90, las empresas nacionales tuvieron que afrontar cambios radicales al interior de las organizaciones, con el fin de lograr la inserción en el mercado mundial. Este cambio fue liderado por empresas multinacionales del sector químico farmacéutico que iniciaron importantes modificaciones alrededor de estrategias generales de globalización.

Una de las organizaciones que nació como respuesta a este tipo de necesidades de transformación fue Human Transition Management (HTM), empresa que desde 1997 inició sus operaciones en Colombia y en poco tiempo se convirtió en corresponsal nacional de la firma multinacional Right Management Consultants, especialista en desvinculación laboral asistida.

Es necesario fortalecer e implementar una cultura organizacional permanente para enfrentar el cambio, lo cual facilitará realizar un buen proceso de desvinculación.

Se debe propender por que las entidades planeen, ejecuten y evalúen programas destinados a dar asistencia técnica oportuna a los trabajadores para su desvinculación de manera que ésta sea lo menos traumática posible para ellos y para los que permanezcan en la entidad, con miras a favorecer el buen clima laboral.

Programas de retiro en los cuales se tomen en cuenta los siguientes aspectos involucrados en la desvinculación:

- ⌚ Aspectos emocionales: Dentro de los que se cuentan el apoyo para la asimilación de la nueva situación, reafirmación del auto esquema personal de cada empleado (autoestima, autoimagen, auto concepto, autoeficacia) e información honesta y clara sobre los programas de desvinculación.
- ⌚ Aspectos ocupacionales y de información: Es decir que los empleados conozcan las áreas ocupacionales que mayores posibilidades laborales ofrecen, además de los diferentes servicios de intermediación laboral.

- ⌚ Preparación para un nuevo abordaje laboral: De modo que pueda adoptar mejores estrategias de búsqueda de empleo, técnicas de diligenciamiento de hojas de vida de impacto y desensibilización respecto al temor de nuevas entrevistas de vinculación o de presentación de exámenes.
- ⌚ Aspectos financieros: Estrategias para fomentar una cultura del ahorro, acceder a créditos y formas de organización cooperativa.
- ⌚ Aspectos familiares: Hacer consciente a las familias sobre su nueva situación, evaluar el rol y estatus que cumple el empleado dentro de su familia, además de otros aspectos que tuvieren que ver con lo familiar y que se viesen afectados.
- ⌚ Aspecto organizacionales: Con el fin de crear un entorno de trabajo ideal para la construcción de procesos de formación, con alto sentido de pertenencia, unido a la satisfacción por trabajar en un entorno sano que les permita crecer permanentemente en todos los sentidos, se plantea el siguiente

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con el pasar del tiempo la reestructuración de las empresas han tomado un rumbo importante en la forma de contratación y despido o desvinculación laboral presentando situaciones de influencia en el clima organizacional de las entidades, llevando a la búsqueda de fenómenos e investigaciones del comportamiento del individuo como referente a esta situación.

Después del fin de la Segunda Guerra Mundial, el desempleo ha conocido tres fases características, visibles en todos los países industrializados. De 1945 a 1960, una débil minoría de activos, el 1,5% en promedio, son expuestos a un desempleo “coyuntural”. En el siguiente decenio, esta proporción comenzó a elevarse en el conjunto de la comunidad europea, entre el 2 y el 3%. Un desempleo “de fricción” se ha venido a instalar; las breves entradas y salidas del mercado de trabajo se multiplican mientras que coexisten las penurias de mano de obra. En 1974, la crisis se desencadenó, el desempleo franqueó la tasa de 4,5% y devino endémico. Aunque discontinuo, el crecimiento del desempleo siguió creciendo hasta un 8,5% en 1982. En 1985, éste se eleva a un 10,8% en la comunidad europea, después regresa al 8,5% en 1991. En ese momento, el 7% de activos, en promedio, están parados en Estados Unidos, mientras que en Japón, son menos del 3%.

Investigaciones de la Universidad de Harvard han comprobado que tras un proceso de reducción de personal las utilidades de la compañía pueden caer hasta

en 70 por ciento como consecuencia del adverso clima organizacional interno. Aquellos que superaron la situación y mantuvieron su puesto no vuelven a ser igual de productivos pues creen que en cualquier momento también perderán su empleo.

Las conductas que manifiestan las personas desvinculadas laboralmente, se presentan en forma de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del auto concepto, síntomas psicósomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y puede ocasionar patologías más severas, tales como el alcoholismo u otra adicción a sustancias psicoactivas. En general, el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida, éstos y otros más son signos comunes para las personas que han sido cesados de una empresa. En el Plano familiar, si se trata del despido del jefe del hogar, las relaciones familiares, se tornan paulatinamente tensas, frías o distantes. Aumentan los roces y discusiones, la falta de tolerancia y las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente pueda ocurrir, genera alteraciones negativas del orden familiar tradicional. Las perturbaciones alcanzan incluso a los niños en edad escolar, de acuerdo a la extensa investigación realizada por Morris-Vann(1982).Citado por López Mena L.(1999). Se han descrito incluso reacciones extremas frente al despido tales como la agresión (Quemar al centro de trabajo) o de carácter intrapunitivo (Suicidio). La Pérdida del empleo es considerada por los psicólogos como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales y se calcula que afecta cada año a 10 millones de personas en el mundo (Caplan, Vinokur, Pricce & Van Ryn, 1989).Citado por López Mena L. (1999).

Por lo anterior es de gran ayuda para la empresa y el funcionario la Planificación de la Desvinculación de Personal¹⁰: la manera de encarar la reducción de personal afecta fuertemente la calidad de los resultados, tanto al interior de la organización, sobrevivientes y productividad, como a los mismos individuos que son desvinculados. Por esto el proceso de reducción de personal debe ser una decisión planificada y conducida en forma meticulosa para alcanzar los propósitos que la inspiran. Para lograr esto se deben considerar tres etapas básicas, en todo proceso de desvinculación: Decisión y anuncio de la reducción de personal, materialización o ejecución de los despidos y Fase de Ajustes

¹⁰ Acuña A., Eduardo, "Mitos y métodos de la reducción de personal"

Acuña A., Eduardo, "Reducción de personal: efectos conducción y actores"

En la década de los 40 los sicólogos industriales estadounidenses desarrollaron estrategias de orientación para facilitarles a las personas despedidas la búsqueda inteligente de un nuevo empleo. Inicialmente este proceso recibió el nombre de, literalmente, des reclutamiento, pero fue hasta los años 60 que se consolidó como

outplacement. Su trabajo consiste en ayudar a las personas despedidas a reubicarse en el menor tiempo posible, a superar el golpe producido por la pérdida del empleo y a dar un nuevo rumbo a su vida y a su actividad profesional. Según estudios realizados por las propias firmas de consultoría los programas de outplacement reducen a la mitad los tiempos promedios de reinserción laboral. Esta herramienta sirve también para que los empleados que quedan dentro de la empresa se sientan y trabajen mejor.

El programa de desvinculación asistida incluye generalmente cuatro fases: comunicación, diagnóstico, planificación e implementación. En la primera etapa se hace una evaluación objetiva de las personas que deben permanecer en la compañía. En esta etapa también se entrena a los jefes para manejar la entrevista de desvinculación con sus subalternos. Emcali, por ejemplo, juntó a sus 4.000 trabajadores en el Coliseo El Pueblo para comunicarles el recorte. Una vez dada a conocer la noticia cada jefe se reunió individualmente con sus subalternos para definirles la situación.

En la segunda fase se analiza y evalúa el potencial profesional de la persona despedida a la que se pretende reinsertar en el mercado laboral. A través de pruebas psicológicas se hace una evaluación detallada del empleado, en la cual se toman en cuenta los logros y habilidades. Esta prueba busca determinar si el individuo desea seguir laborando en una empresa o si quiere abrir un negocio propio. “En esta fase se prepara al candidato para asumir un nuevo rol laboral, ya sea a través de su vinculación a una nueva firma o como empresario independiente”, asegura Beatriz Vallejo, gerente de la firma de consultoría API.

Posteriormente se desarrolla un plan de mercadeo personal que enseña a la gente a ‘venderse’ a través del diseño de un currículum de alto impacto. “Una hoja de vida bien hecha y bien redactada es el primer paso para lograr un excelente gancho comercial”, sostiene Oscar Aguera, de HTM, empresa especializada en cambio organizacional e impacto humano.

La última fase del programa es la penetración de mercado. Allí se elabora un plan de búsqueda, tanto a nivel nacional como internacional. Para ello las firmas de outplacement cuentan con una red de contactos alrededor del mundo con las más grandes firmas de empleadores o cazatalentos, así como con las bases de datos de empresas, universidades y cámaras de comercio. “Los trabajadores que son orientados a través de este proceso tienen más posibilidades de éxito que aquellos que simplemente son ‘sacados’ con su liquidación y nada más”, asegura Juan Carlos Linares, gerente para Colombia de la firma de consultoría DBM.

En la actualidad el 73% de las empresas en todo el mundo ofrecen DLA, en los países desarrollados se ofrece más programas de desvinculación laboral asistida (76%) que en los países emergentes (58%).

En la actualidad existen cientos de empresas dedicadas a realizar este tipo de procesos, varias de las cuales ya operan en Colombia.

En el país las industrias automotriz, farmacéutica, bancaria, de consumo masivo y de petróleo son las que más suelen acudir a este tipo de asesoría dada la permanente fiebre de fusiones y asociaciones de empresas a nivel global. Tal es el caso de BP, Mobil, Castrol, Procter & Gamble, Bancolombia, Banco Mercantil, Banco Cafetero, Grupo Aval, Corona, Panamco, Novartis, entre otras, que han recurrido a firmas de outplacement en los recortes de personal.

Una muestra de 358 personas asistidas recientemente por una empresa en Colombia, indica que el 43% encontró empleo, un 35% inició una actividad independiente y el 22% no decidió durante el periodo (Vigorena, 2003), en relación a estos resultados, Bonativa (2009) indica que la DLA reduce el tiempo de búsqueda del nuevo empleo y mejora la calidad del trabajo, reduciendo el costo social por despidos y así mismo por que mejora la imagen de forma interna y externa.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Cooperativa de Colombia, es una organización prestadora de servicios de educación superior, con alto concurrencia de clientes interno y externo, quienes requieren de la prestación de un servicio eficiente para suplir necesidades básicas importantes para el mejoramiento de calidad de vida de esta comunidad.

Sin embargo, la institución ha venido presentando una serie de debilidades internas que repercuten en el clima organizacional de la entidad y por su puesto en la calidad de la prestación del servicio, entre las cuales se encuentra la de mantener una motivación continua de los empleados acorde a sus expectativas profesionales durante su vinculación laboral; un recurso humano con una contratación que genera incertidumbre del futuro laboral y sin un programa de capacitación que les permita diseñar estrategias para alcanzar nuevos desafíos profesionales, que no se vea afectada la reputación de los empleado en el campo laboral en caso de ser desvinculado de esta entidad ni de sus familias; la no existencia de planes de desarrollo o de herramientas que potencien las capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes individuales en esta o en otra empresa y se esté preparado en caso de terminación del contrato laboral sin una renovación posterior, esto interviene en el clima laboral optimo que lleve a bajar la productividad, ya que el recurso humano es esencial para el desarrollo de la prestación de servicio al cliente, por lo que es importante que los empleados sean motivados a fin de alcanzar los objetivos empresariales.

Además, se presentan causantes de debilidades mayores como es el manejo administrativo centralizado a nivel nacional en la ciudad de Medellín y las decisiones adoptadas en muchas ocasiones no son aplicadas de la forma y las necesidades que surgen en la sede de Villavicencio, tienden a ser lentas llevando a crear desinformación y desorden en los procesos que realizan los empleados, quienes enfocan sus esfuerzos hacia objetivos diferentes a la misión y visión del departamento de recurso humano y por ende de la empresa, que se fundamentan en la prestación del servicio al usuario interno. Por lo tanto resulta necesario plantear:

¿Cuál es el impacto que genera la carencia de un programa de desvinculación laboral asistida sobre el clima organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Determinar el impacto que genera la carencia de un programa de desvinculación laboral asistida en el clima organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia en la sede de la ciudad de Villavicencio.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Identificar los factores que generan inconformidad y desmotivación en los funcionarios de la Universidad Cooperativa de Colombia – Sede Villavicencio y están afectando el clima organizacional.
- Evaluar criterios para la implementación de un programa que fortalezca el clima organizacional que se vea reflejado en los funcionarios y el servicio que se presta en la Universidad Cooperativa de Colombia – Sede Villavicencio
- Proponer estrategias y medios de apoyo en la universidad acorde al análisis realizado para fortalecer el rendimiento en el desempeño laboral y por ende el clima organizacional.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza con el fin de proporcionar a los directivos de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio, un programa que incentive y proporcione herramientas de motivación laboral interna que lleve a mejorar la calidad de la prestación del servicio al usuario, que redunde en el mejoramiento de la productividad empresarial, eficiencia, y eficacia en el desarrollo de las actividades y tareas que permitan consolidar su competitividad, para

enfrentar las demás organizaciones que buscan ganar mayor participación en el mercado con la implementación de estrategias acordes a las necesidades de la población.

Este programa de acción de mejoramiento para la entidad de educación en estudio es de suma importancia y para los futuros profesionales contribuir con este trabajo lleva a aplicar los conocimientos obtenidos durante este tiempo de aprendizaje, para mejorar situaciones críticas de la organización de prestación de servicio educativos, para los usuarios que requieren satisfacer una necesidad básica, y por ello lo fundamental de diseñar acciones que se enfoquen en mejorar los procesos, actividades y tareas que conlleven a obtener calidad y mejoras en la atención en cada departamento.

Hay que indicar que la centralización de las directrices en la ciudad de Medellín, para el desarrollo administrativo de la universidad sede de Villavicencio, afecta la calidad y los beneficios que presta el departamento de Talento Humano hacia los usuarios internos, el cual es de suma importancia para alcanzar el crecimiento deseado, esto se refleja en los servicios que presta la institución y en el mercado competitivo, y por ello la investigación busca proponer acciones de mejoramiento viables y realizables, a las diferentes situaciones que están afectando el clima organizacional y la prestación de los servicios.

Este trabajo investigativo presenta la solución a una problemática visible en una institución importante para el desarrollo de la región como lo es la Universidad Colombia de Colombia de la ciudad de Villavicencio, en relación a su clima organizacional actual que está generando una serie de consecuencias al interior de la misma y que repercute en el bienestar del personal y por ende en la calidad de la prestación del servicio al usuario. De ahí, la importancia del implementar programas de desvinculación laboral asistida como estrategia viable que permitan mejorar la situación adversa.

El resolver el problema planteado es una gran herramienta para los directivos de la organización y los mismos estudiantes investigadores, ya que al final de la investigación se contarán con un informe que suministra conocimientos esquemáticos y analíticos del proceso de implementación del programa de desvinculación laboral asistida y si da solución o no al mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos, para contar el crecimiento y desarrollo empresarial de una empresa que solo busca ser competitiva en un medio en donde los clientes son esenciales para la alcanzar las metas deseadas.

1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

1.6.1. Delimitaciones: El modelo ha sido diseñado para ser aplicado al personal de la universidad Cooperativa de Colombia, sede de Villavicencio, entre los meses de marzo y mayo de 2013.

Por consiguiente se puede deducir que el estudio realizado tiene un corte transversal puesto que comprende una investigación realizada en un tiempo definido.

La Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio, está determinada por un personal de recurso humano que dispone de 163 administrativos.

1.6.2. Limitaciones: La mayoría de los empleados son reacios a contestar encuestas, cuestionarios y en ocasiones contestan sin analizar la pregunta y pueden llegar a tener respuestas erróneas o alejadas de la realidad. En algunas personas no existe la conciencia de que las investigaciones realizadas al interior de la organización pueden traducirse en un plan de acción que generen cambios positivos y nuevos lineamientos estratégicos.

1.7. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

DESVINCULACION ASISTIDA: programa empresarial que ayuda a las personas despedidas y a sus familias a la ágil adaptación física y psicológica, para conseguir un nuevo trabajo o su propia unidad comercial.

AUTOESTIMA: valoración positiva o negativa que uno hace de sí mismo. Se refiere a cómo la persona se ve a sí misma, lo que piensa de ella, cómo reacciona ante sí. Es una predisposición a experimentarse como competente para afrontar los desafíos de la vida.

COMPROMISO: mide el sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la organización, identificado con su misión, visión, metas, objetivos, planes y programas. De sentirse comprometido y afectivamente ligado a la empresa. (Jorge Enrique Silva, 2009).

AMBIENTE DE TRABAJO: evalúa la forma en que el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la sección, departamento o

dependencia. (Jorge Enrique Silva, 2009).

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: identifica aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización, etc. que brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, a quienes cambian de área, o a quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o comprometer con innovaciones tecnológicas, administrativas, en la empresa o sector económico. (Jorge Enrique Silva, 2009).

COMPROMISO SOCIAL: además de alcanzar la sostenibilidad y el desarrollo de la organización sustentada con el plan de empresa, es necesario generar condiciones dignas de empleo, cumplir con las transferencias de ley, participar en el desarrollo regional, proteger el medio ambiente y retribuir a la sociedad parte de los beneficios obtenidos. (Gualteros Villarreal Ómar. 2009).

CREATIVIDAD: se deriva del latín creare, y significa crear algo que no existía en cualquier área del conocimiento, sector de la economía o incluso en cualquier campo del arte. En este sentido, la creatividad se relaciona con la disposición mental para procesar información y producir algo novedoso, diferente y original. Desde la óptica del emprendedor, la creatividad surge de la interacción de los seres humanos con su entorno sociocultural. Según Schnarch, el ser humano tiene en su cerebro dos hemisferios y a cada uno se le atribuyen unas capacidades que se interrelacionan y contribuyen al surgimiento de la creatividad. (Urquijo Álvaro. 2009).

GERENCIA: el término gerencia aparece a partir del Siglo XIX simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión, y a su vez gestión significa administración. Gerencia es, pues, equivalente a Administración. La Real Academia Española define al gerente como persona que dirige los negocios y lleva la firma en una empresa o sociedad mercantil. De esta forma la palabra Gerente significa dos cosas: por una parte identifica a quien cumple procesos administrativos y, por otra, señala a quien lleva la representación de una empresa o negocio. Actualmente la palabra Gerencia aparece como una traducción de la palabra inglesa —Managementll que también significa Administración. Management es la sustantivación del verbo ToManagell palabra que se traduce como el verbo administrar o el verbo manejar. (Gualteros Villarreal Ómar. 2009).

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 Desvinculación laboral asistida

2.1.1 Desvinculación

La desvinculación laboral es la terminación de la relación laboral entre el empleador y trabajador, implica la disolución del vínculo laboral, es decir el cese definitivo de las obligaciones del empleador y del trabajador. La extinción de la relación laboral pone fin a la obligación del trabajador de prestar sus servicios al empleador y consiguientemente la de este, de entregar una contraprestación al trabajador. Sin embargo, genera otro tipo de obligaciones, como por ejemplo la liquidación de beneficios sociales, la entrega del certificado de trabajo, así como el pago de cualquier otro concepto que se haya devengado a la fecha

Clases de despidos:

- Libre despido: el empleador es libre para despedir al trabajador cuando lo estime conveniente, incluso sin expresión de causa. Este sistema en general no es aceptado por la doctrina, debido a la gran incertidumbre que introduce en el trabajador, al no tener una garantía mínima de que conservará su trabajo el día de mañana, y que incluso puede afectar su productividad.
- Despido regulado: en principio el empleador tiene cierta libertad para despedir al trabajador, pero para hacerlo debe ceñirse a una serie de exigencias legales (como expresión de causa, notificaciones, expedición de comprobantes de pago de obligaciones y otras) que garanticen los derechos del trabajador. Es el sistema más utilizado.
- Despido por Cláusula: el trabajador no puede ser despedido si en el contrato de trabajo se establece que la relación laboral puede terminar por quiebra de empresa, muerte o enfermedad contagiosa así mismo cualquier otra acción o caso fortuito que contemple el contrato. Este régimen es más propio de los funcionarios públicos que de la empresa privada. Aunque durante la mayor parte del siglo XX se tendió a este sistema, hoy en día cada vez está más en desuso por la aplicación de las ideas económicas liberales.

Planificación de la Desvinculación de Personal.¹⁰

La manera de encarar la reducción de personal afecta fuertemente la calidad de los resultados, tanto al interior de la organización, sobrevivientes y productividad, como a los mismos individuos que son desvinculados. Por esto el proceso de reducción de personal debe ser una decisión planificada y conducida en forma meticulosa para alcanzar los propósitos que la inspiran. Para lograr esto se deben considerar tres etapas básicas, en todo proceso de desvinculación.

- Decisión y anuncio de la reducción de personal: En esta fase se debe establecer el número de personas que involucra y los criterios a utilizar. Esta es una labor compleja y delicada, ya que aparte de la carga emocional que implica esta decisión trae consecuencias para el funcionamiento operativo y estratégico de la empresa. Es importante tener en cuenta que la reducción de personal es un proceso de cambio, donde se deberá anticipar las actividades que se deberán llevar a cabo en las etapas siguientes. Es importante que la alta gerencia sepa de la gran responsabilidad que tiene en esta materia y del liderazgo que debe ejercer durante todo el proceso.
- b) Materialización o ejecución de los despidos: Se hace realidad la reducción de personal, esto supone un diseño y ejecución de un programa mediante el cual se llevan a cabo los despidos propiamente tales. En esta etapa cobra vital importancia el papel de las comunicaciones la cual debe explicar a la gente de la empresa la decisión que se ha tomado y las razones que se consideraron. A las autoridades en general les compete un protagonismo que ponga de manifiesto su interés ante lo delicado de la situación y que los comprometa a estar atentos para que se cumplan las actividades programadas y/o corregir los imprevistos que puedan surgir. Las jefaturas directas del personal desvinculado debe asumir la responsabilidad de entregar reconocimiento, apoyo y clarificar los tiempos y formas en que se debe.

Después del fin de la Segunda Guerra Mundial, el desempleo ha conocido tres fases características, visibles en todos los países industrializados. De 1945 a 1960, una débil minoría de activos, el 1,5% en promedio, son expuestos a un desempleo "coyuntural". En el siguiente decenio, esta proporción comenzó a elevarse en el conjunto de la comunidad europea, entre el 2 y el 3%. Un desempleo "de fricción" se ha venido a instalar; las breves entradas y salidas del mercado de trabajo se multiplican mientras que coexisten las penurias de mano de obra. En 1974, la crisis se desencadenó, el desempleo franqueó la tasa de 4,5% y devino endémico. Aunque discontinuo, el crecimiento del desempleo siguió creciendo hasta un 8,5% en 1982. En 1985, éste se eleva a un 10,8% en la comunidad europea, después

regresa al 8,5% en 1991. En ese momento, el 7% de activos, en promedio, están parados en Estados Unidos, mientras que en Japón, son menos del 3%.

Las comparaciones internacionales de tasas de desempleo son particularmente delicadas. La definición de desempleado varía de un país a otro y de un momento a otro. Además, las formas particulares de actividad e inactividad (retiro de mujeres activas en Japón, economía informal en Italia, ambulantismo, trabajo clandestino, voluntariado, prejubilatorios, reciclaje, etc.) pueden constituir tantas otras formas de desempleo disfrazado.

Después de la crisis, las mujeres y los jóvenes están más que representados entre los desocupados. Y sin embargo, los jóvenes tienen, promedialmente, un nivel de instrucción más elevado que los otros activos y, globalmente, las mujeres desocupadas cuentan con mayor formación que los hombres desocupados. Más, la gran mayoría de entradas en la desocupación es debida a los licenciamientos o al término de un contrato de trabajo. *Es más bien, por lo tanto, la naturaleza y la importancia de la oferta de empleo lo que tiende a estructurar los movimientos de la mano de obra.*

¹⁰Acuña A., Eduardo, “Mitos y métodos de la reducción de personal”

La fiebre de fusiones, alianzas, adquisiciones, sumada a la crisis económica por la que atraviesan varios países —y Colombia no es la excepción— ha hecho que el despido de empleados se convierta en un asunto recurrente.

2.2 OUTPLACEMENT

En el ámbito de los Recursos Humanos el Outplacement se empezó a utilizar en los Estados Unidos en los años setenta como una eficaz herramienta de Gestión de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Corporativa. Los primeros en proporcionar estos servicios en Estados Unidos fueron Headhunters o Cazatalentos, que reconvirtieron su actividad a esta nueva modalidad de “búsqueda Inversa” a petición de grandes Corporaciones, clientes suyos. A la vista de los buenos resultados obtenidos y de la creciente demanda de estos servicios, algunos de estos Headhunters reconvertidos a Outplacement empezaron a recopilar en Manuales la metodología que utilizaban.

Sobre esa base, pensaron en expandir su actividad por los cinco continentes a través de oficinas propias y de Licencias de uso de su metodología, otorgadas a Consultorías de Recursos Humanos ya existentes en diversas áreas geográficas.

Poco después el Outplacement se va implantando con fuerza en Europa, sobre todo en Inglaterra, Alemania y posteriormente en Francia, Italia y Escandinavia. En aquella época el Outplacement sólo se ofrecía a Directivos ya que se consideraba una aportación adicional a la indemnización por despido casi siempre como fórmula de reconocimiento a la buena labor realizada.

Al principio se aplicaba sobre todo a expatriados de multinacionales, a los que se consideraba conveniente proporcionar un trabajo en su país de origen a través de la estructura internacional de las empresas multinacionales de Outplacement implantadas en varios países.

En España se empieza a utilizar el Outplacement en los años ochenta a través de Licencias de uso de metodología otorgadas por empresas norteamericanas de Outplacement convertidas ya en multinacionales de este sector¹.

La crisis económica de los países han llevado a muchas empresas a prescindir de gran cantidad de personal, en Colombia esta problemática es constante tanto ejecutivos, como operarios, auxiliares toda clase de cargo se encuentra en riesgo de ser despedido y no tener un apoyo psicológico, económico y social para desempeñarse en lo que sabe hacer adecuadamente creando un bloqueo emocional que no le permite ver las soluciones adecuadas y analizar el potencial importante y valioso que posee.

¹⁰ Acuña A., Eduardo, "Mitos y métodos de la reducción de personal"

Acuña A., Eduardo, "Reducción de personal: efectos conducción y actores"

Para las empresas colombianas Outplacement es un programa que lleva poco tiempo de aplicación pero que ha constituido una buena alternativa en los procesos de gestión humana que busca mantener la productividad, apoyar a la empresa y al funcionario, evitar resistencia, conflictos laborales o deterioro de la imagen y del clima organizacional y fortalecer el crecimiento laboral en épocas de cambio y estrategias de globalización.

Definición:

Es el servicio prestado por un consultor especializado dirigido a orientar a las compañías en la gestión de los planes de reestructuración y a facilitar la reorientación laboral de los profesionales (candidatos) que han perdido su puesto de trabajo como consecuencia de esta decisión empresarial. El Outplacement es un costo más que asume la compañía inmersa en un proceso de reestructuración o de negociación de un despido por causas no disciplinarias.

"Outplacement" es:

- Es un Servicio de Consultoría Profesional para la Reubicación del Empleado en el Mercado de Trabajo.
- Un análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las posibilidades del mercado. De esta manera, se determina un plan de marketing personal y una campaña de búsqueda activa.
- Un asesoramiento para optimizar las posibilidades a la hora de presentar

una candidatura para un determinado puesto de trabajo (entrevistas, negociaciones, investigación del estado de una empresa)

En todo proceso de outplacement el candidato tiene el acompañamiento de un consultor, que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. A su vez el candidato recibe en manera de seminarios, la formación que necesita para tener éxito en la búsqueda de su nuevo puesto de trabajo, siendo el objetivo prioritario fortalecer a la persona, para hacer frente con garantías de éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

En qué consiste el outplacement:

- Evaluación del nivel de autoestima: Fortalecimiento de la imagen personal y profesional.
- Plan de Vida y Carrera.- a través de un proceso de autoanálisis determina sus intereses, gustos, destrezas, habilidades y experiencia.

Revisión de las Finanzas Personales: Planeación del manejo de los recursos durante un proceso de búsqueda de trabajo minimizando la tensión que ocasionaría la falta de recursos económicos y la decisión apresurada de contratación. 1.http://www.fundacionsanprudencio.com/datos/pub_publicaciones/fichero394/Ponencia%20Fernando%20de%20Salas.pdf

- Desarrollo de un Curriculum de impacto y Cartas de Presentación Ejecutivas
- Desarrollo de Estrategias de Mercadotecnia acordes con el perfil personal y profesional.
- Desarrollo de una sólida red de contactos y opciones laborales que permitan una dinámica reubicación.
- Técnicas depuradas de Entrevistas y Negociación.

Beneficios que ofrece:

Empleados:

- Asesoramiento y redefinición de su plan de carrera.
- Análisis y desarrollo de técnicas afectivas de búsqueda y selección de empleo.
- Reducción del tiempo de desempleo.
- Proporciona cierto control sobre el futuro.
- Reduce los niveles de ansiedad y stress.

Empresa

- Imagen Corporativa.
- Responsabilidad Social con sus empleados.

- Sentimientos de culpa minimizados.
- Mínima perturbación del Clima Organizacional.

Cada una de estas formas asegura el rendimiento del individuo.

Los potenciales existentes en las personas con el tiempo tienden a ser rutinarios, la elaboración de procesos constantes hace que se llegue a un estado de acomodación y de pérdida de conocimientos, mente abierta al entorno exterior, cualidades y habilidades propias, causando en ocasiones pérdida el horizonte profesional, con una orientación firme y clara es posible que los rechazos, inestabilidades y desmotivaciones en el momento de ser desvinculado o no laboralmente desaparezca y se transforme en una atmosfera de buen servicio, de un clima organizacional rico en productividad beneficioso para todos, la empresa y los clientes internos y externos. Desde este punto de vista el outplacement encamina a la empresa en este proceso de estabilidad emocional de su personal de creer en sí mismo durante su estadía y posterior desvinculación, beneficiando de gran manera el nombre empresarial.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Motivación y comportamiento en la organización

La motivación, es un proceso multifacético que con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

De igual modo cada persona ha desarrollado una faceta emocional y vivencias diferentes, que indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que es necesario que cada uno satisfaga son cinco:

- ⌚ Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y demás necesidades corporales.
- ⌚ Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- ⌚ Necesidad de amor: Incluye, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- ⌚ Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- ⌚ Necesidad de autorrealización: Esta representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del cliente interno, dependerá de su motivación, características personales y el ambiente que lo rodea.

Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona parámetros que determinan el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

En este sentido, el ciclo Motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento

capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior.

Las organizaciones triunfan o a fracasan según se desarrollen ciertos procesos y las personas se adapten a su contexto, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer sus necesidades con las cuales se puede asegurar su permanencia, en la organización.

En el proceso que ha venido trabajando la universidad Cooperativa de Colombia el bienestar de la comunidad es la clave del éxito donde su principal cliente es el cliente interno, sus funcionarios forman parte esencial de las estrategias de crecimiento empresarial donde los espacios se enmarcan dentro de las necesidades de estructurar programas de desarrollo humano profesional.

En este contexto el Clima Organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.²

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Luego, decimos que las organizaciones deben de prepararse en todo su contexto y en especial en el interior en donde se desarrollan los procesos y las actividades por un grupo humano que debe contar con las condiciones adecuadas para desarrollar toda su productividad y así permitir que la empresa sea eficiente; por lo que tiene que contar con un óptimo clima organizacional y este aspecto en la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio, esta presentado debilidades por lo que es importante aplicar acciones correctivas.

Un factor de interés indispensable es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. Por esto lo que dificulta determinar cuál de estos dos

factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de esencia similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Por eso, se puede realizar la siguiente pregunta: ¿Qué influye sobre el clima organizacional?; y en este caso lo presentado seria:¹

- Pueden hacer cambios positivos o negativos.
- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción y capacitación.
- Días de pago, problemas con algún empleado.

El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional. Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.³

El diagnóstico del clima organizacional permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico. Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio Clima Organizacional; analizar ¿cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional?; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Ahora, dentro de las características del desarrollo organizacional se resumen las mencionadas a continuación²:

El desarrollo organizacional se enfoca en la cultura y los procesos.

¹² BARRAGÁN, Mauricio. ¿Qué es el Clima Organizacional? Fecha: enero de 2009. Disponible en Internet: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

²⁴ monografias.com. Tecnología y desarrollo organizacional. Fecha: enero de 2008. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml#bi>

El desarrollo organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos. Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas. Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.

Los practicantes del desarrollo organizacional son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente. El desarrollo organizacional adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

El ambiente en el lugar de trabajo, las relaciones entre los miembros de la empresa, proveedores, el trato correcto por parte de los directivos hacia los subalternos conforman el clima organizacional, siendo este fortaleza de los elementos creativos y la innovación, y el comportamiento de los equipos de la organización. Los directivos deben ser perceptivos ante estos puntos y tener claro los elementos que componen una organización así:

Pero para ello hay que tener claro los elementos que componen las organizaciones: Chiavenato (1994), destaca que las organizaciones poseen dos tipos de elementos, los cuales son: ⁴

- ⌚ Elemento básico: Son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. Puesto que una organización surge cuando dos o más personas se asocian con el propósito de conseguir objetivos que requieren la combinación de las capacidades y los recursos individuales de aquellas. La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización.
- ⌚ Elementos de trabajo de una organización: Son los recursos que ella utiliza, los cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro, y son: humanos, no humanos y conceptuales. Existen algunos factores que afectan el clima organizacional y por ende para que administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas

por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables, según, son:³

- ⌚ Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- ⌚ Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- ⌚ Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

Ahora bien, el conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Por lo que resulta importante mencionar que una de las variables que afectan a los empleados son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución. En este sentido, el clima organización cumple ciertas funciones⁵.

Por otra parte, los empleados a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas, y para ello los empleados deben estar capacitados en los diferentes temas relacionados con el servicio al cliente.

Por eso la importancia de la capacitación del personal en el desarrollo de las actividades en la organización ya que es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les

³⁵<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml#bi>

convienen tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La capacitación no sólo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación. A finales del milenio, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación.⁶

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la década de los 90 en términos efectivos (reducciones y cierres) y estructuras organizativas, están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.

- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y Actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de la organización
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

El Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:⁷

Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias acerquen cada vez más a las metas.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.

Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.

Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.

Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:

- Trabajo en Equipo.
- Compromiso con la organización.
- Calidad en el servicio.
- Desarrollo humano (personal y profesional).
- Innovación y creatividad.
- Comunicación.

⁶http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default2.

⁷http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

3. METODOLOGIA

3.1 METODO DE INVESTIGACION

La pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto que genera la carencia de un programa de desvinculación laboral asistida sobre el clima organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio? permite evidenciar que la investigación es de tipo mixto, debido a que integra los métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en donde se realizaron mediciones sobre cómo la carencia de un programa de desvinculación laboral intervienen en el clima organizacional.

- Descripción comprende el registro, la descripción, análisis e interpretación de las condiciones actuales de los funcionarios y el clima organizacional de la información obtenida.
- Exploratorio, permite hacer una indagación del presente para fundamentar propuestas en el futuro

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población u objeto de estudio es por medio de encuestas y observación a los funcionarios que se han sentido en riesgo de desvinculación laboral y afectada por la forma de contratación existente, teniendo en cuenta el tiempo de permanencia en las institución, de igual forma se plantea la elaboración de un diagnóstico del funcionamiento del departamento de talento humano de la sede. El total de empleados es 163 administrativos en la Universidad Cooperativa de Colombia -Sede Villavicencio.

Cabe anotar que las investigaciones cuyo enfoque es mixto poseen las características de tener un diseño casi artesanal, puesto que el investigador de acuerdo a los objetivos del estudio, características de la población y conveniencia, organiza los pasos a seguir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La muestra se realizó teniendo en cuenta el número total de personal administrativo de la sede de Villavicencio de los 163 el cual fue el 12 % a partir de los datos estadísticos emitidos por la Universidad Cooperativa de Colombia. De la cual se tome una población de 20 encuestados.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Fuentes primarias. Correspondió a los funcionarios de Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio.

Se aplicó una encuesta que tiene como objetivo identificar el impacto que presentan los funcionarios al sentirse en riesgo de desvinculación laboral y por este mismo medio hacer el análisis que se presenta del clima organizacional, teniendo en cuenta las variables de experiencia.

3.3.2 Fuentes secundarias. Se acudió a toda fuente o pruebas documentales como: libros, estudios monográficos, internet, información institucional.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Técnicas:

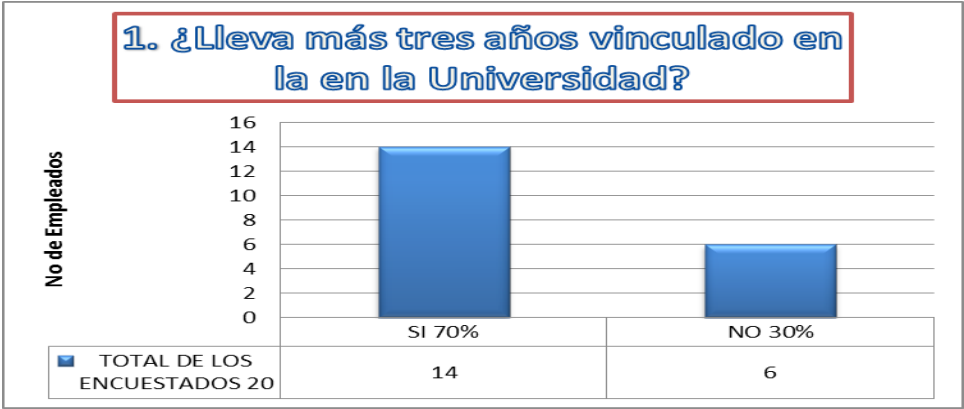
Encuesta: dirigido a los empleados de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio.

Se aplicó una encuesta para medir las condiciones de impacto de la desvinculación laboral de los funcionarios de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio.

4. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Después de haber aplicado el cuestionario: se tomó una muestra representativa de 20 personas de diferentes departamentos de la universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio, entre secretarias, auxiliares y coordinadores de departamento. Estos fueron los resultados:

Grafica 1. Tiempo de vinculación en la universidad



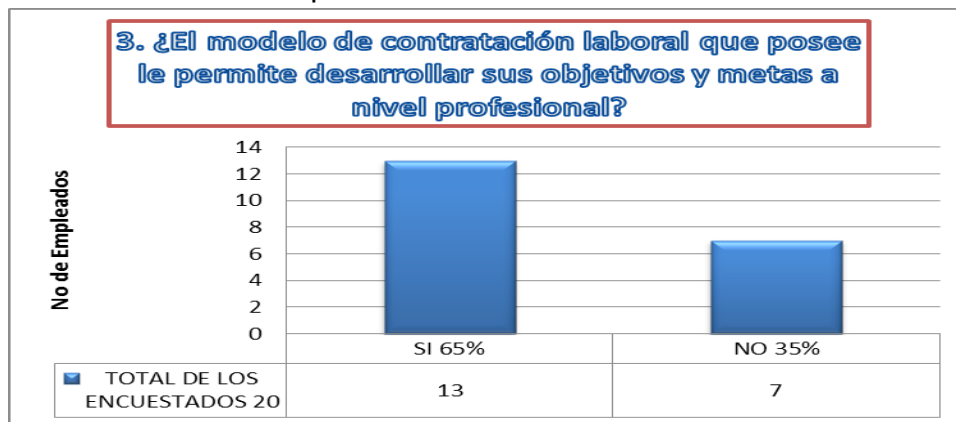
Observación: El 70% la mayoría de los empleados encuestados llevan más de tres años vinculados con la universidad, son relativamente antiguos con una continuidad permanente; pero el 30 % manifiestan que si vinculación laboral es menos de tres años en la institución

Grafica 2. Duración en la contratación



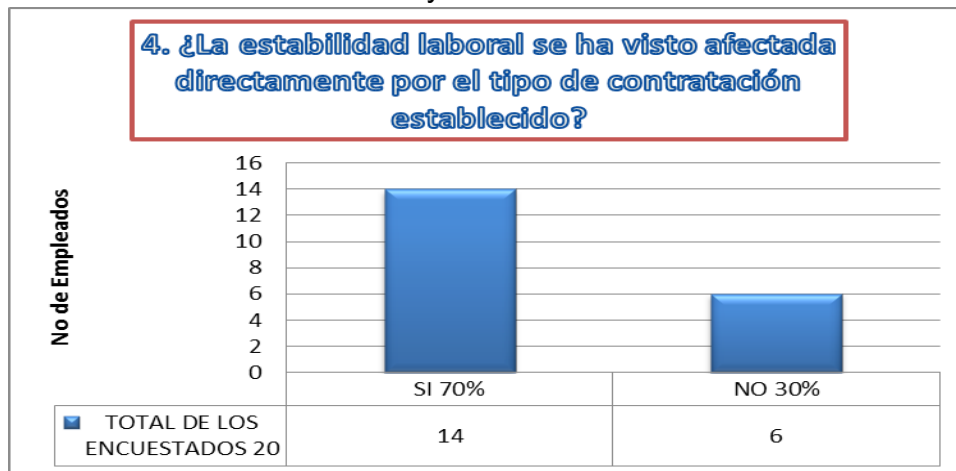
Observación: Muestra que el tipo de contratación es superior a seis meses el 75% del personal encuestado, mientras que el 25% tienen una contratación menor que de seis meses; donde se determina una desigualdad de condiciones a la hora de ser contratados, siendo este tipo de contrato a corto plazo el cual puede ser perjudicial para la empresa y el empleado.

Gráfica 3. Desarrollo profesional



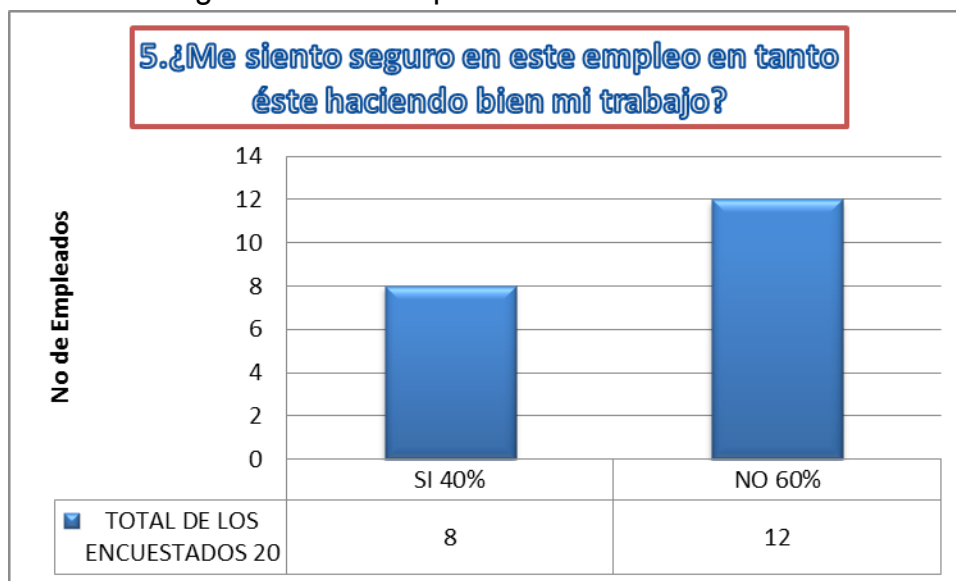
Observación: el 65 % de la población ha cumplido sus objetivos y metas durante la contratación en la universidad de manera profesional, mientras que el 35% se ha visto afecta por su contratación y se ha visto afectada de acuerdo a su profesión.

Gráfica 4. Estabilidad laboral y contratación.



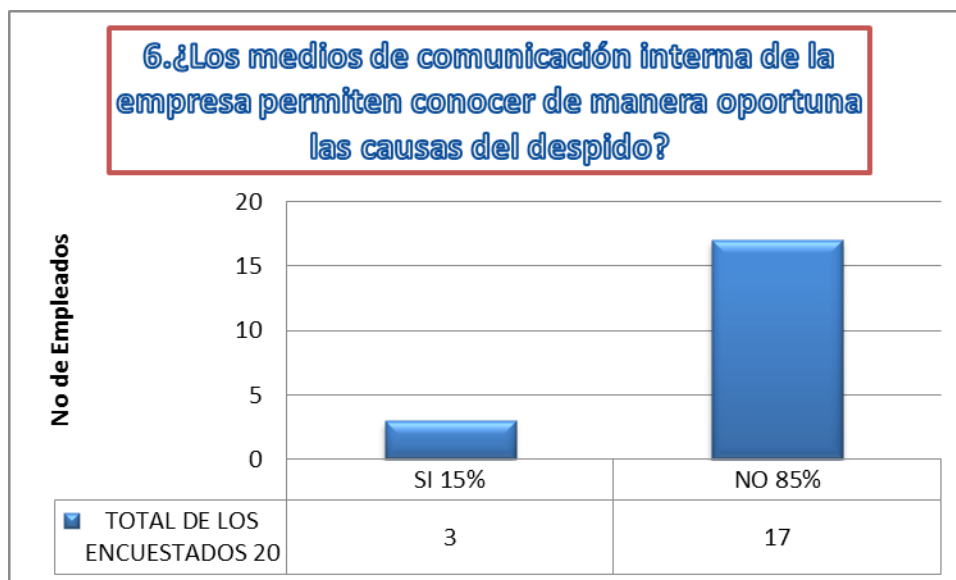
Observación: En los resultados podemos ver que el 70% de los empleados se han visto afectados por el tipo de contratación que les brinda la universidad, la mayoría ha sentido el riesgo que presenta la contratación a un término determinado, de otro lado el 30% no se ha sentido en amenaza por el tipo de contratado que posee.

Gráfica 5. Seguridad en el empleo



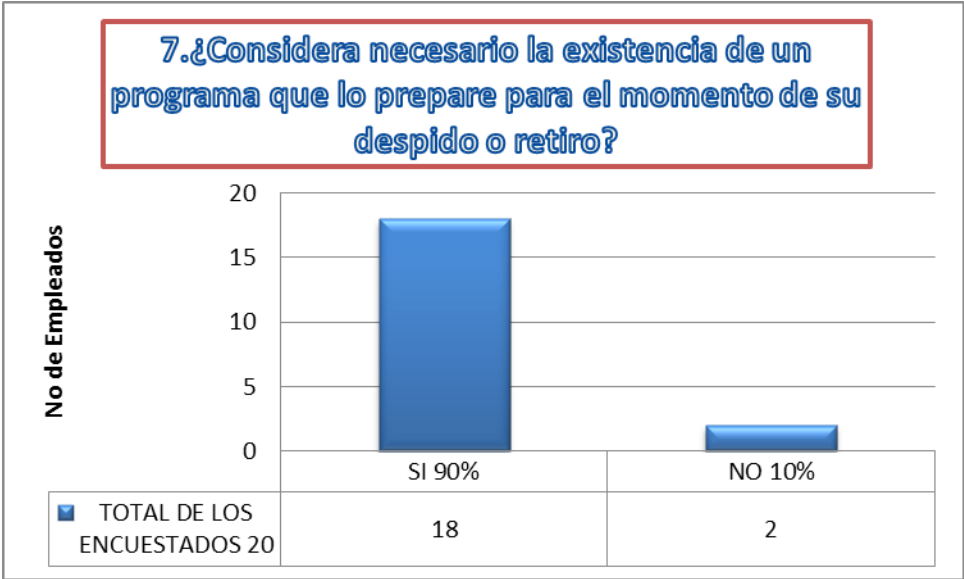
Observación: El 40 % de los empleados se siente seguro en su empleo mientras hagan bien su trabajo, se sienten seguros con su empleo por que ha sido continuo, pero el 60% una mayoría sienten la no es tan seguro a pesar de que esta laborando de la mejor manera.

Gráfica 6. Medios de comunicación



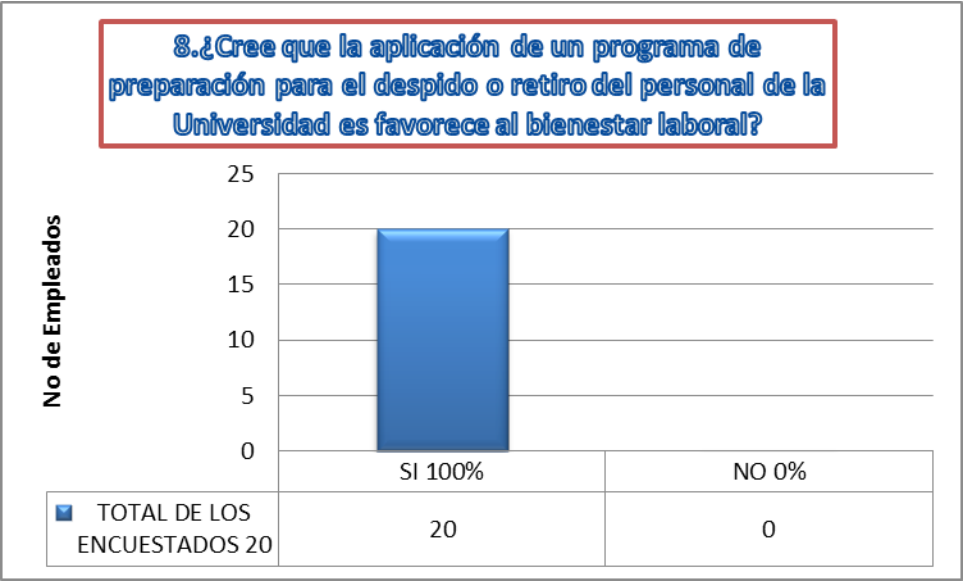
Observación: el 15 % de los empleados que contestaron esta pregunta están afirman que los medio de comunicación interna de la empresa dan a conocer oportunamente las causas del despido en la entidad, mientras que el 85% están en desacuerdo, dicen no tener una comunicación interna oportunas a la hora de ser despedido, esta es una problemática que se percibe de manera muy preocupante pues para el personal la incertidumbre genera comentarios de corrillo y se presta para malos entendido y malestar en el clima organizacional.

Gráfica 7. Programa para el momento de desvinculación laboral.



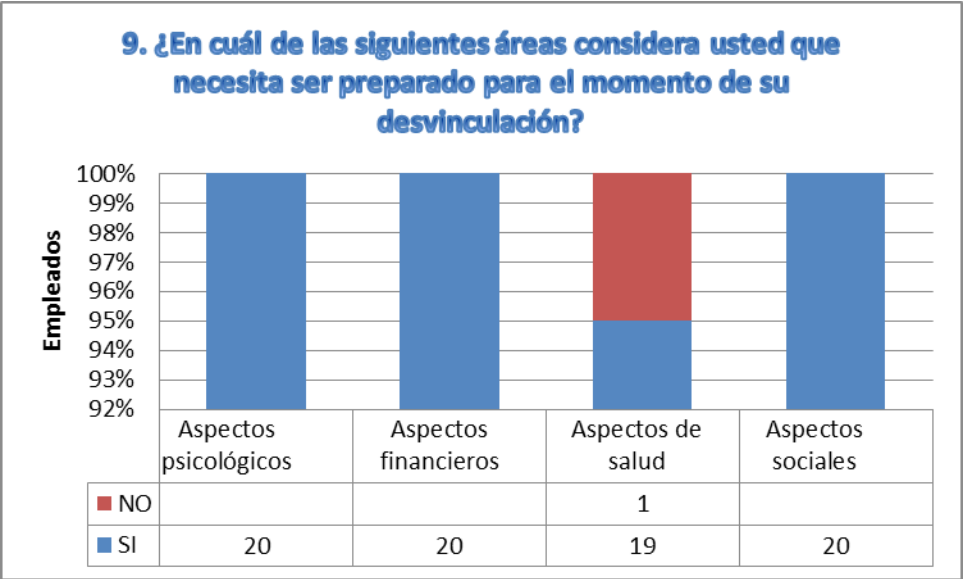
Observación: Para el 90% un porcentaje muy alto es necesario la existencia de un programa que les prepare para el momento de un despido o retiro laboral y el 10% dice no ser necesario el programa de que lo prepare para el despido o retiro.

Gráfica 8. Preparación para el despido o retiro y el bienestar laboral



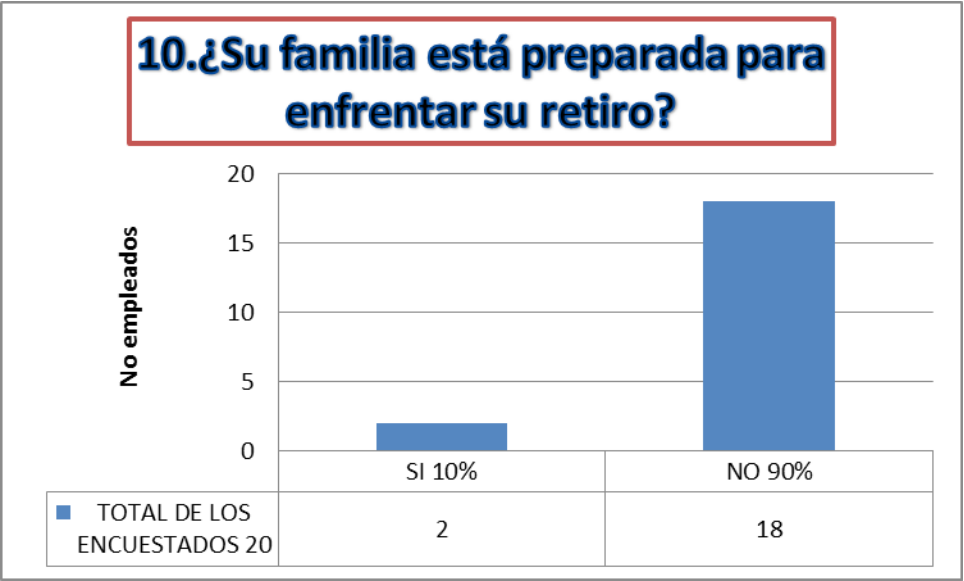
Observación: el 100% de los entrevistados creen que la aplicación de un programa de preparación para el despido o retiro del personal de la Universidad es favorable al bienestar laboral.

Gráfica 9. Necesidades de preparación para la desvinculación



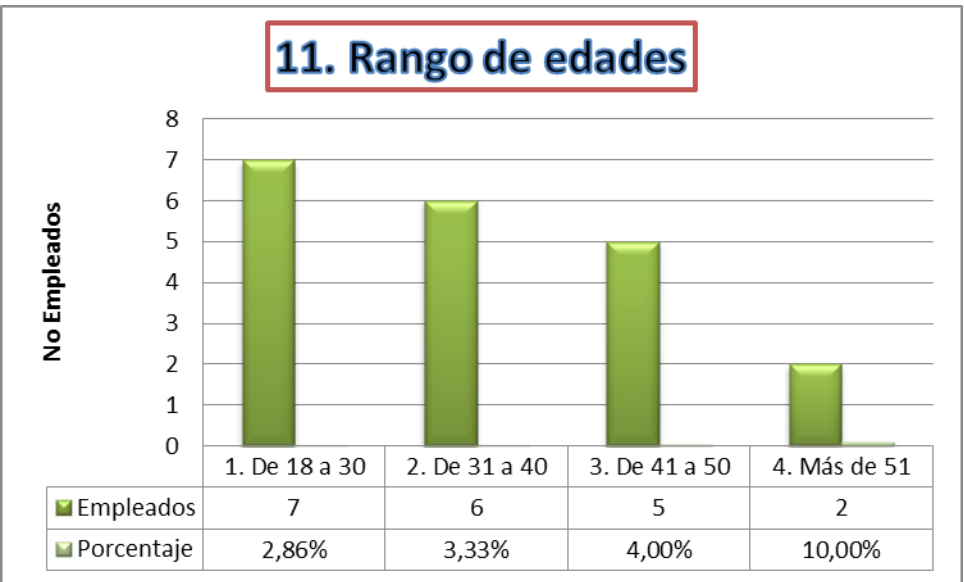
Observación: Para la población son de necesidad todos los aspectos existentes para preparación en caso de ser desvinculado de la universidad, los aspectos psicológicos, financieros, de salud y sociales importantes en este proceso, don del 1% piensa que no son necesarios.

Gráfica 10. La familia.



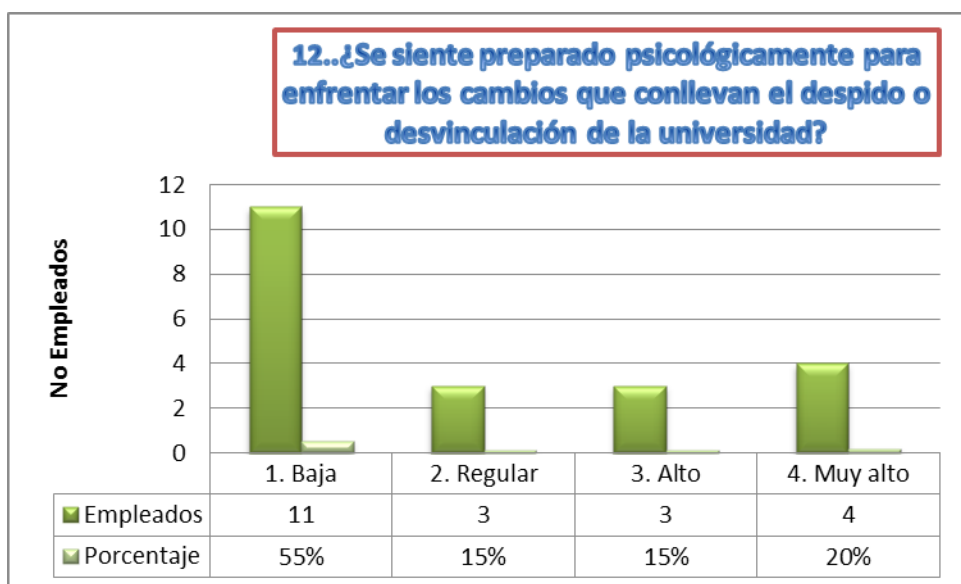
Observación: Las familias de los empleados encuestados el 90% piensan que no estan preparadas para el momento de un despido o retido de su trabajo; de igual forma el 10% dice que si esta preparada para esta eventualidad.

Gráfica 11. Rangos de edades.



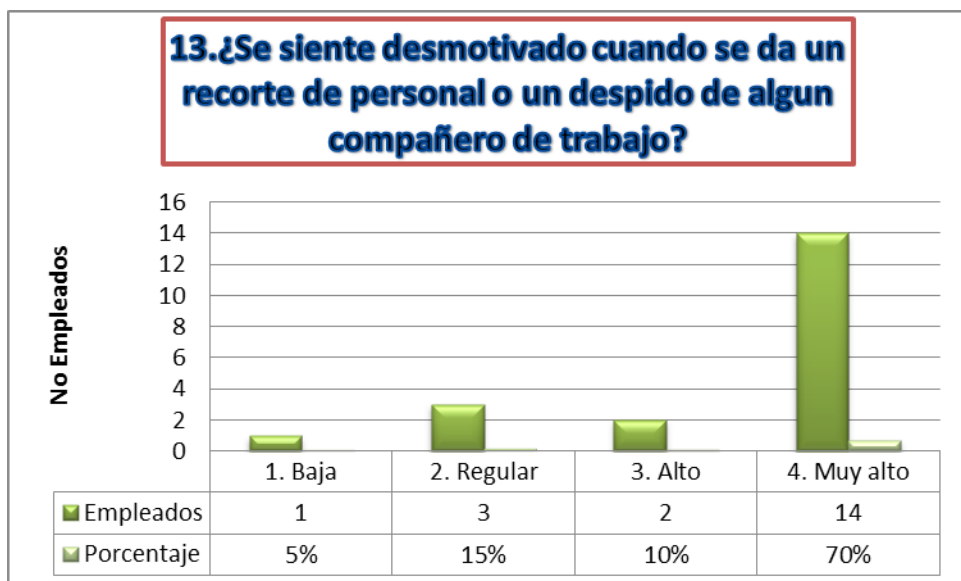
Observación: Los rangos de edades que presentan la población son entre 18 a 30 años existen un porcentaje del 2,86% siendo el más alto y joven de los entrevistados; el 3,33% esta entre

Gráficas 12. Preparación psicologica



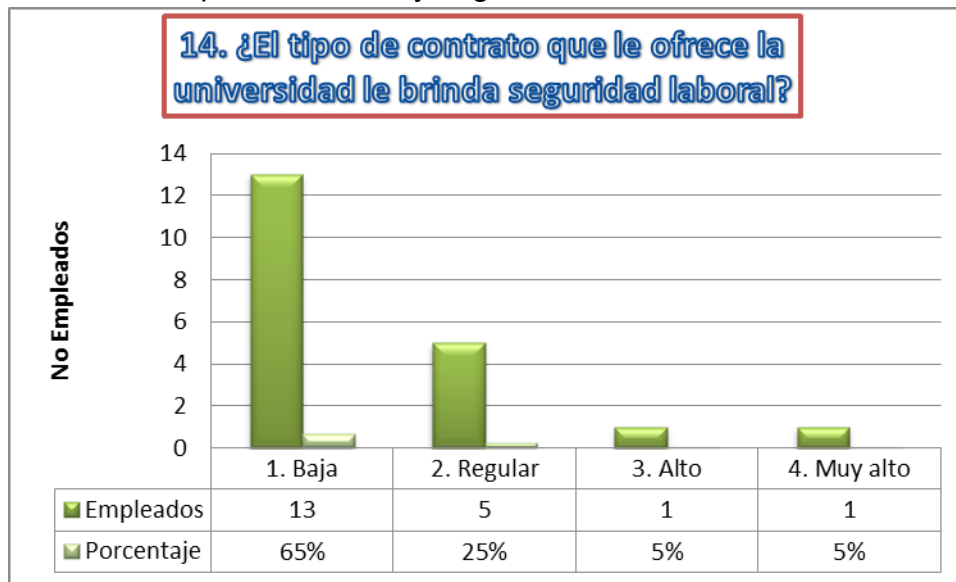
Observación: La preparación psicológica que maneja el personal es 55% baja , indica no estar preparado para ser despedido; el 15% se siente regular; el 15% se siente altamente preparado y el 20% muy alto en preparación para ser despedido o desvinculado.

Gráfica 13. Desmitivación



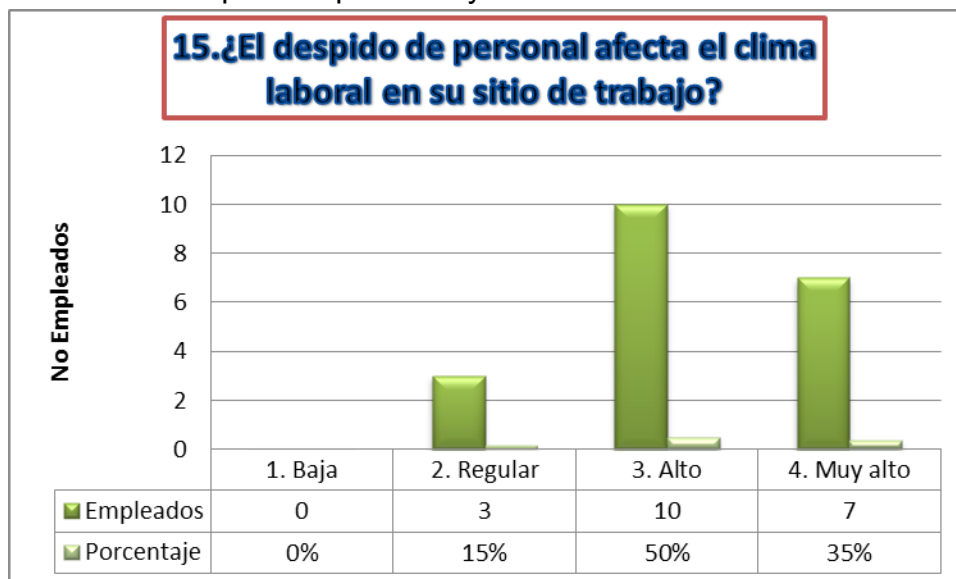
Observación: El 70% de los empleados se sienten en muy alto grado de desmotivación cuando se hace recorte de personal de algun compañero de trabajo; el 2% en alto grado; el 3% se siente regular y el 1% muy bajo estado desmotivación.

Gráfica 14. Tipo de contrato y seguridad



Observación: el 65% de las personas están de acuerdo con que el tipo de contrato brinda baja seguridad laboral; el 25% dice que regular; el 1% alta seguridad laboral y el 1% muy alta.

Gráfica 15. Despido de personal y el clima laboral.



Observación: el 0% dice que el despido de personal afecta el clima laboral en su sitio de trabajo es bajo; el 15% que es regular

5.DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

5.1.DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INTERNO

El diagnóstico interno de la organización permitió establecer que las decisiones establecimiento de cualquier norma proceso o procedimiento a implantar es de carácter nacional centralizada en la ciudad de Medellín y esto permite que la reacción ante cualquier situación adversa que deba resolverse rápidamente no se da, y esto afecta y repercuten el desarrollo de las actividades y por ende el crecimiento de la organización. Hay que apreciar que los sistemas de comunicación permiten hoy día rapidez en la transmisión de la información sin embargo el flujo de datos es muy alto y la efectividad en el desarrollo de las actividades es bajo lo cual perjudica la organización y cumplimiento de la normatividad acorde a lo requerido por los entes rectorales.

Lo anterior lleva a crear limitantes e incompreensión en las decisiones que se toman en las diferentes sedes del país creando distorsión en la información y tomando un rumbo diferente de los objetivos, por lo que en muchos casos no se toman las mejores medidas o soluciones consiguiendo generar una imagen corporativa negativa que trae consecuencias al interior y exterior de la misma.

También se estableció que la Universidad como ente a nivel nacional posee una estructura organizacional bien desarrollada competente en todo lo pertinente a la educación superior, con lineamiento establecidos de acuerdo a las normas que rigen cualquier institución de carácter competente, con un posicionamiento importante en el país, pero que tales procesos se están viendo en riesgo por la comunicación no asertiva y pertinente en el personal que labora con ellos y por ende se degenera el clima laboral de esta.

Hay que indicar que los empleados tienen una buena estabilidad laboral, pero los directivos no implementan políticas de estímulos, por lo que el empleado no se motiva al momento del desarrollo de sus funciones llevando a que no existan las condiciones necesarias para desarrollar los objetivos y metas que se trazan desde la ciudad de Medellín bajo otra perspectiva distinta porque los directivos que toman las decisiones no pueden estar presentes al momento de la prestación del servicio por lo que no puede ser efectivo en la respuesta ante el problema o situación que busca resolver el usuario.

5.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

OBJETIVO:	Medir el comportamiento de la empresas de acuerdo a procesos y procedimientos que implementa la universidad Cooperativa de Colombia		
A continuación se relaciona un listado de preguntas que analizarán los aspectos más relevantes de la empresa, principalmente medir el comportamiento del departamento de recurso Humano de la sede Villavicencio; para lo cual se debe marcar con una X la columna que más se ajuste a la situación real de la misma. Es de resaltar que todas las preguntas deben ser diligenciadas.			
NOMBRE DE LA EMPRESA	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.		
TIPO DE ENTIDAD	PUBLICA		
SECTOR AL QUE PERTENECE	PRESTACIÓN DE SERVICIO		
CIUDAD	VILLAVICENCIO		
DETALLES			
ASPECTO LEGAL Y TRIBUTARIO		SI	NO
Constitución legal			
Estatutos		X	
a – ¿Existen?		X	
b - ¿Están aprobados?		X	
c - ¿Están debidamente duplicados y conservados?		X	
DETALLES			

d - ¿Están actualizados?				X	
e - ¿Son conocidos por los socios?				X	
Obligaciones Legales					
Comerciales					X
Laborales				X	
Tributarias				X	
Contable				X	
Ambiental				X	
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL					
Plataforma Estratégica				SI	NO
¿Poseen Visión?				X	
¿Poseen Misión?				X	
¿Poseen Principios?				X	
¿Existen Políticas?				X	
DETALLES					
Acciones de Planeación				SI	NO
¿Cuentan con un plan de Desarrollo?				X	
Objetivos				X	
a - ¿Están bien definidos?					
Metas				X	
a - ¿Están bien definidas?				X	
Esquema Organizacional					
¿Disponen de una Estructura Organizacional bien definida?				X	
¿Existe un Organigrama (Representación gráfica de la organización)?				X	
¿Se encuentran definidas las Funciones por Departamentos?				X	
¿Se encuentran definidas las Funciones por Cargos?				X	
¿Existe Manual de Procedimientos?				X	
¿Poseen Normas y Reglamentos Internos?				X	
¿Existen Comités?				X	
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				SI	NO
Fuentes de reclutamiento		Internas	Externas	Mixtas	
Proceso de selección				X	
Diseño y aplicación de pruebas				X	
Entrevista				X	
Inducción				X	
¿Existe planes para la descripción y análisis de cargos?				X	
¿Hay un sistema de Evaluación del Desempeño?				X	
DETALLES				SI	NO
Administración de Salarios					
¿Cómo se determina la escala salarial?				X	
a - ¿Por comparación con otras empresas?				X	
b - Por desempeño laboral				X	
c - Por objetivos				X	

¿Se encuentran clasificados los cargos por niveles?							X	
¿Manejan Planes de Beneficios Sociales?							X	
Legales	Prima anual		Vacaciones	Ley 100/93		Horas extras	X	
				Salud				
				Pensión				
				Riesgos Prof.				
Higiene y Seguridad del Trabajo								
¿Cuentan con un plan de higiene del Trabajo?							X	
¿Hay un plan de Seguridad de Trabajo?							X	
¿Existe Comité Paritario de Salud Ocupacional?							X	
Entrenamiento y Desarrollo del Personal							X	
¿Manejan Programas y Planes de Entrenamiento?							X	
DETALLES							SI	NO
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS								
¿Manejan Sistemas de Control Interno?							X	
¿Se dispone de un sistema de control para la evaluación y el seguimiento de programas y proyectos?							X	
¿Manejan indicadores de gestión?							X	
GESTIÓN FINANCIERA								
Realizan proyecciones financieras								
¿Son tenidas en cuenta en l planeación general?							X	
Manejan presupuesto								
¿Las operaciones se ejecutan de acuerdo con el presupuesto?							X	
Gestión de la Inversión								
¿La gestión de la inversión se evalúa mediante indicadores financieros?							X	
¿Se tienen en cuenta tales indicadores para toma de decisiones?							X	
Sistemas contables								
Libros de contabilidad								
Estados financieros			Balance General	X	Estado de Resultados		X	
Existe Auditoría Interna								
Sistemas de información								
Canales de información							X	
Correo electrónico							X	
Memorandos							X	
DETALLES								
Circulares							X	
Cartelera informativa							X	
SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA								
¿Existen adecuados flujos de información?							X	
¿Información efectiva de las directrices en toda la organización?							X	
¿Existe un procesamiento electrónico de datos?							X	
¿Se realiza mantenimiento periódico de equipos y actualización de software?							X	

¿Existe inventario de equipos?	X	
--------------------------------	---	--

CONCLUSIONES

- ⌚ La organización Universidad Cooperativa de Colombia, presentan una gran debilidad en el desarrollo de sus funciones y en la prestación de servicios al cliente interno ya que la toma de decisiones es centralizada en la ciudad de Medellín, lo cual lleva a que la reacción y acción ante cualquier situación adversa se vuelva lenta y no permite detectar inconformidades por parte de los empleados, generando incertidumbre lo obstaculiza el buen funcionamiento del clima laboral en esta sede.
- ⌚ En la organización Universidad Cooperativa de Colombia sede de Villavicencio, se presentan falencias en la implementación de un programa de desvinculación laboral, que haya comunicación asertiva en el momento del despido o desvinculación del funcionario enfocado a fortalecer el Clima Organizacional e incentivar el desempeño del recurso humano que se encuentra desmotivado al no tener estímulos e incentivos por parte del empleador que viene a afectar su productividad y desempeño, repercutiendo en la estabilidad del ambiente social interno y el logro de las políticas trazadas.
- ⌚ Existe una amenaza constante para la organización es el tipo de contratación que se está implementado en esta se puede detectar que hay una contratación de forma permanente, de acuerdo al tiempo de vinculación de los empleados, pero se percibe la incoformidad por la no elaboración de

una contratación a mayor tiempo y está alterando el comportamiento del individuo y de la institución reflejado en el servicio eficiente y ágil enfocado a satisfacer las necesidades de los usuarios otorgándoles algunos beneficios como medio para atraerlos y volverlos leales.

- ⌚ Al no poseer una prestación optima hacia los usuarios por parte de la Universidad Cooperativa de Colombia creando una imagen no positiva de la empresa, porque se genera publicidad personal efectiva y negativa hacia los demás usuarios potenciales quienes prefieren la satisfacción en el servicio.

REFERENCIAS

FERRARO, E. Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área. Buenos Aires: Primo Editorial. 2000.

HUAMANÍ, Pedro L. Tito. Importancia del planeamiento estratégico para las organizaciones. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú., 2001., p 78.

KAHN, Robert. Psicología Social de las organizaciones. México. Tercera edición. Editorial Trillas. 2001., p 25-26.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Bogotá. Mcgraw Hill interamericana. 1999., p 128

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación. Limusa Noriega Editores. Tercera Edición. 2000.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Plan Estratégico Nacional 2001-2006. Movilización hacia la Excelencia. Avances 2003.

WEB GRAFÍA

BARRAGÁN, Mauricio. ¿Qué es el Clima Organizacional? Fecha: enero de 2009. Disponible en Internet: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

BIBLIOTECA. VIRTUAL. Seleccionado entre fuentes primarias y secundarias. Disponible en internet. <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>

EDEL NAVARRO Rubén, GARCÍA SANTILLÁN Arturo, CASIANO BUSTAMANTE Rocío Clima y Compromiso Organizacional. Unidad Multidisciplinaria: CIEA. Investigaciones. España. 2007

MONOGRAFIAS.COM. Tecnología y desarrollo organizacional. Fecha: enero de 2008. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml#bi>

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Información disponible en la página de internet <http://www.ucc.edu.co/Paginas/Institucional/Mision.as>

http://www.degerencia.com/articulo/motivacion_y_comportamientos_en_la_organizacion

ANEXOS
ENCUESTA

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA DESVINCULACION LABORAL FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD
OBJETIO: Determinar el impacto de la implementación de un programa de desvinculación laboral asistida en el clima organizacional de la universidad cooperativa de Colombia en la sede de Villavicencio. La información recolectada solamente será utilizada para realizar el trabajo de investigación.
PREGUNTAS
1. ¿Lleva más tres años vinculado en la en la Universidad? Si ☐ No ☐
2. ¿El tipo de contratación es superior a seis meses? Si ☐ No ☐
3. ¿El modelo de contratación laboral que posee le permite desarrollar sus objetivos y metas a nivel profesional? Sí ☐ No ☐
4. ¿La estabilidad laboral se ha visto afectada directamente por el tipo de contratación establecido? Si ☐ No ☐

5. ¿Me siento seguro en este empleo en tanto éste haciendo bien mi trabajo? SÍ ☐ No ☐
6. ¿Los medios de comunicación interna de la empresa permiten conocer de manera oportuna las causas del despido? Si ☐ No ☐
7. ¿Considera necesario la existencia de un programa que lo prepare para el momento de su despido o retiro? Sí ☐ No ☐
8. ¿Cree que la aplicación de un programa de preparación para el despido o retiro del personal de la Universidad es favorece al bienestar laboral? Sí ☐ No ☐
9. ¿En cuál de las siguientes áreas considera usted que necesita ser preparado para el momento de su desvinculación? ☐ Aspectos psicológicos Si ☐ No ☐ ☐ Aspectos financieros Si ☐ No ☐ ☐ Aspectos de salud Si ☐ No ☐ ☐ Aspectos sociales Si ☐ No ☐
10. ¿Su familia está preparada para enfrentar su retiro? Si ☐ No ☐
11. Rango de edad: 1. De 18 a 30 ☐ 2. De 31 a 40 ☐ 3. De 41 a 50 ☐ 4. Más 51 ☐
12. ¿Se siente preparado psicológicamente para enfrentar los cambios que conllevan el despido o desvinculación de la universidad? 1. Baja ☐ 2. Regular ☐ 3. Alta ☐ 4. Muy alta ☐
13. ¿Se siente desmotivado cuando se da un recorte de personal o un despido de algún compañero de trabajo? 1. Baja ☐ 2. Regular ☐ 3. Alta ☐ 4. Muy alta ☐
14. ¿El tipo de contrato que le ofrece la universidad le brinda seguridad laboral? 1. Baja ☐ 2. Regular ☐ 3. Alta ☐ 4. Muy alta ☐
15. ¿El despido de personal afecta el clima laboral en su sitio de trabajo? 1. Baja ☐ 2. Regular ☐ 3. Alta ☐ 4. Muy alta ☐

Figura 1. Universidad Cooperativa de Colombia - Sede Villavicencio.

