DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CASA NACIONAL DEL PROFESOR, CANAPRO o.c.

Presentado por:
MARITZA LORENA CIPAMOCHA ROJAS
LINA MARIA PIÑEROS GOMEZ

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TUNJA
2015

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CASA NACIONAL DEL PROFESOR, CANAPRO o.c.

MARITZA LORENA CIPAMOCHA ROJAS
LINA MARIA PIÑEROS GOMEZ

Monografía de grado.

JOSE EDGAR GONZALEZ MORENO
Director Monografía

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TUNJA
2015

Nota de aceptación

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por habernos guiado por el camino de la sabiduría hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de nuestras familias y nos han apoyado para que estemos hoy celebrando un triunfo más, a nuestro director de tesis Edgar González por su paciencia e incondicionalidad

Y finalmente a Canapro O.c por habernos permitido conocer la organización y haber confiado en nosotras.

MARITZA LORENA CIPAMOCHA ROJAS

LINA MARIA PIÑEROS GOMEZ

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION 11

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13

FORMULACION DEL PROBLEMA 14

2. JUSTIFICACION 15

3. OBJETIVOS 16

General 16

Específicos 16

4. MARCO REFERENCIAL 17

4.1. Marco teórico 17

4.2. Marco legal. 22

4.3. Marco espacial 23

4.4. Marco conceptual 23

5. METODOLOGIA 25

6. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN CANAPRO O.C. 30

6.1. Origen y servicios de la entidad 30

6.1.1. Orígenes del cooperativismo 30

6.1.2. Historia de la entidad 32

6.1.3. Servicios 35

6.2. Planta física 37

6.3. Direccionamiento Estratégico. 38

6.4. Régimen de Organización interna, Organismos de administración y vigilancia. 39

7. CARACTERISTICAS DEL ENTORNO LABORAL 40

7.1. Reglamento interno de trabajo. 40

7.2. Programa de salud ocupacional. 41

7.3. Faltas leves, graves, gravísimas. 42

7.4. Comité de convivencia laboral 43

7.5. Cargos, escala salarial y organigrama. 43

7.6. Otros acuerdos que influyen en el clima laboral 45
7.7. Características de la planta de personal vigente 46
8. PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL 52
8.1. Aspectos básicos de los instrumentos de recolección. 52
8.1.1. Trust Índex. 52
8.1.2. Perfil Organizacional de Likert.....55
8.2. Resultados generales del clima laboral. 56
Trust índex 56
Trust índex – preguntas abiertas.....58
Perfil organizacional de Likert (POL).....59
8.3. Resultados del Ambiente Laboral por sedes. 61
8.3.1. Sede central 62
Entrevista dirigida a directivos. 62
Trust Índex 62
Perfil Organizacional de Likert (POL) 66
8.3.2. Sucursales.....68
Trust Índex. 68
Perfil Organizacional de Likert (POL). 72
8.3.3. Centro Vacacional 73
Trust índex, ...73
Perfil Organizacional de Likert (POL). 77
8.4. Resultados consolidados del Índice de Ambiente Laboral por sedes. 79
9. ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO 81
9.1. Oportunidades. 86
9.2. Amenazas 86
9.3. Fortalezas.....86
9.4. Debilidades.....87
9.5. Consolidación de estrategias 88
CONCLUSIONES 90

RECOMENDACIONES.....92
BIBLIOGRAFIA.....93
ANEXO 1. ENTREVISTA DIRIGIDA.....95
ANEXO 2. CUESTIONARIO TRUST INDEX 96
ANEXO 3. PERFIL ORGANIZACIONAL DE LIKERT (POL).....99
ANEXO 4. METOLOLOGIA DE OBTENCION DEL INDICE DE AMBIENTE LABORAL (IAL).....101
ANEXO 5. TRASCRIPCION ENTREVISTAS 103

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura organizacional década de los ochenta. 35

Gráfica 2. Estructura organizacional 2015. 36

Gráfica 3. Ubicación de la sede central y sucursales de CANAPRO O.C..36

Gráfica4. Distribución de la planta de personal entre los cuatro niveles jerárquicos. 46

Gráfica 5. Salario promedio por nivel jerárquico. 47

Gráfica 6. Antigüedad de la planta de personal. 48

Gráfica 7. Antigüedad de la planta de personal según el nivel jerárquico..48

Gráfica 8. Antigüedad promedio de la planta de personal según nivel jerárquico. 49

Gráfica 9. Distribución de la planta de personal según género. 49

Gráfica 10. Distribución de la planta de personal según género y nivel jerárquico. 50

Gráfica 11. Salario promedio por género 50

Gráfica 12. Salario promedio por género (sin gerencia). 51

Gráfica 13. Promedio de años en la empresa por género. 51

Gráfica 14. Dimensiones a evaluar en la metodología Great Place ToWork 53

Gráfica15. Distribución de colaboradores por sede y género 56

Gráfica16. Índice de Ambiente Laboral por sedes. 57

Gráfica 17. IAL por dimensiones, todas las sedes. 58

Gráfica 18. Perfil organizacional de Likert, CANAPRO O.C. 60

Gráfica 19. Perfil Organizacional de Likert por sedes. 61

Gráfica20. IAL por dimensiones sede central. 63

Gráfica21.IAL por sub-dimensiones de credibilidad. 63

Gráfica22.IAL por sub-dimensiones de Respeto. 64

Gráfica 23. IAL por sub-dimensiones de Imparcialidad.....65

Gráfica 24.IAL por sub-dimensiones de Camaradería. 65

Gráfica 25.IAL por sub-dimensiones de orgullo. 66

Gráfica 26. Perfil Organizacional de Likert sede central. 67
Gráfica 27. IAL por dimensiones en sucursales.....68
Gráfica 28.IAL por sub-dimensiones de Credibilidad.....69
Gráfica 29.IAL por sub-dimensiones de Respeto. 70
Gráfica 30.IAL por sub-dimensiones de Imparcialidad.....70
Gráfica 31.IAL por sub-dimensiones de Camaradería.....71
Gráfica 32.IAL por sub-dimensiones de Orgullo. 71
Gráfica 33. Perfil Organizacional de Likert en sucursales.....72
Gráfica 34. IAL por dimensiones, centro vacacional.....74
Gráfica 35.IAL por sub-dimensiones de Credibilidad.....74
Gráfica 36.IAL por sub-dimensiones de Respeto. 75
Gráfica 37. IAL por sub-dimensiones de Imparcialidad.....76
Gráfica 38. IAL por sub-dimensiones de Camaradería.....76
Gráfica 39.IAL por sub-dimensiones de Orgullo. 77
Gráfica 40. Perfil Organizacional de Likert, centro vacacional.....77
Gráfica 41. DOFA Sede Central y Sucursales. 82
Gráfica 42. DOFA Centro Vacacional. 84
Gráfica 43. Consolidación de estrategias de mejoramiento del clima laboral.....88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabla salarial, por nivel y cargo. 44

Tabla 2. Valoración de acuerdo al Índice de Ambiente Laboral. 55

Tabla 3. Resumen de resultados del IAL por género y sede. 57

Tabla 4. Resumen de Índice de Ambiente Laboral por dimensiones y sedes. Aspectos más relevantes a mejorar. 79

INTRODUCCION

En el avance de las eras empresariales, desde la era agrícola a la que hoy es llamada “era de la influencia”, ha adquirido mayor relevancia el entendimiento y el manejo del talento humano en las organizaciones. De ahí que tener una medida del ambiente laboral se vuelve de vital importancia para la dirección de una empresa a la hora de determinar el rumbo de la misma.

De ahí que el objetivo general que se plantea para la investigación es caracterizar el clima organizacional de la Casa Nacional del Profesor CANAPRO O.C. Esto se logra bajo cuatro objetivos específicos: (1) Identificar las características de la organización, (2) identificar las características de la planta de personal de la entidad, (3) determinar la percepción del clima laboral y el estilo de liderazgo por parte de los trabajadores, y (4) determinar las estrategias y áreas en las que la empresa puede intervenir en pro del mejoramiento del clima laboral.

El cumplimiento de estos objetivos representa un punto a favor en la colaboración entre la academia y el sector empresarial, un mayor activo en el acervo de conocimiento para la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y un insumo para la Escuela de Administración de Empresas para futuras investigaciones y sus procesos de acreditación de calidad.

La recolección de información fue apoyada en todo el proceso por CANAPRO O.C, cuya cooperación fue vital para la culminación y consolidación de resultados.

El desarrollo del estudio se plantea bajo las teorías administrativas relevantes de Likert, Maslow y Great Place toWork; y se desarrolla bajo una metodología en la que se definen como variables principales las apreciaciones o percepciones tanto de las investigadoras, los empleados y los niveles directivos de la empresa. Así mismo, se utilizarán instrumentos de recolección de información validados estadísticamente. Los resultados se presentan y analizan mediante gráficas, indicadores y tablas.

La primera parte del trabajo abarca la formulación del problema, la justificación, los objetivos, el marco de referencia y la metodología. El cuerpo del trabajo está dividido en cuatro partes: una primera parte que caracteriza las principales condiciones que tiene CANAPRO O.C como entidad; una segunda parte, caracteriza el entorno laboral y describe las principales cualidades de la planta de personal y su entorno; una tercera parte, presenta y analiza los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de información acerca del clima

laboral; y una cuarta parte, consolida unas estrategias generales de intervención, producto del análisis DOFA de los resultados encontrados en la percepción del clima laboral.Finalmente, se presentan unas conclusiones y recomendaciones.

Los resultados del estudio permiten ver un clima laboral con un Índice de Ambiente Laboral (IAL) de 83.4% y está diferenciado entre sede central, sucursales y centro vacacional. Este último posee el clima laboral más bajo y se encuentra influenciado por las mujeres de esta sede. Cada una de estas sedes, debido a que los factores culturales de la organización y de la región difieren de cada una, así mismo difieren los resultados. Cada sede tiene sus fortalezas y debilidades que pueden ser complementadas con estrategias de intervención.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La búsqueda de mejores resultados en las empresas ha llevado a que los directivos de las mismas diseñen diversas estrategias para llevar a las organizaciones a los objetivos más altos. Así mismo, en esta nueva era empresarial, una compañía puede perder su maquinaria e infraestructura, y aun así, puede mantenerse en el mercado y recuperarse si posee un valioso capital humano y un equipo de líderes capaces de levantarla de nuevo.

Desde este escenario, algunas empresas multinacionales reconocen la importancia de su capital humano para la organización y se han preocupado por tener un termómetro permanente en las actitudes y ambiente laboral de los empleados. Tal es la importancia del clima laboral que estudios de analistas financieros independientes y de la firma Great Place ToWork®, que analizan el desempeño de las “100 mejores empresas para trabajar” en los cinco continentes, concluyen que las empresas que miden y mejoran su ambiente de trabajo superan constantemente los índices de acciones; tienen la mitad de la rotación voluntaria que sus competidores, y los trabajadores están más listos para atravesar un mal momento.

Sin embargo existe otro cúmulo de compañías, la mayoría pequeñas y medianas empresas, que no realiza dichos procesos de medición. Algunas por ignorancia y desconocimiento de la importancia de su capital humano; y otras, que reconocen su importancia, pero carecen de los conocimientos necesarios para llevar a cabo una evaluación de su clima laboral. Y por lo tanto, carecen de las estrategias adecuadas para mejorar el ambiente laboral y llevar a sus empresas a los objetivos más altos.

De acuerdo a Gennarl (2012) el proceso de ocuparse del clima laboral en las empresas comenzó por centenarias empresas multinacionales y luego se extendió en los países de América Latina en compañías locales de capitales nacionales, principalmente a aquellas de 100 empleados en adelante. Para este autor hoy aproximadamente el 70% de las empresas que consultan acerca de la gestión del clima laboral, provienen del sector servicios, dado que allí existe una relación directa entre clima laboral y atención y satisfacción de los clientes y se evidencia su impacto en el negocio.

En Colombia se comenzó a hablar de gestión del clima organizacional desde finales de los años 80 y en Boyacá los registros de estudios del clima laboral datan desde principios de los años 90. Sin embargo, pese a esta realidad, la

organización cooperativa multiactiva CANAPRO o.c., entidad que lleva 42 años en el mercado, y actualmente cuenta con 80 empleados, no guarda registros de mediciones del clima laboral.

Esta situación implica un grado alto de desconocimiento de posibles inconformidades que puedan estar afectando el rendimiento laboral y los resultados finales de CANAPRO o.c. Aunque no existen situaciones laborales negativas evidentes, esto no excluye que la entidad este alejada de la frontera de sus posibilidades productivas. Así mismo, se desconoce el estilo de liderazgo desarrollado en la entidad, y la funcionalidad del mismo para el logro de objetivos corporativos. La toma de decisiones con información asimétrica, es una de las principales limitantes que tienen las empresas para realizar un adecuado direccionamiento estratégico, planes de incentivos y recompensas, sistemas de bienestar laboral y restructuraciones y organización del trabajo.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del clima organizacional de la Casa Nacional del Profesor, CANAPRO o.c?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el entorno organizacional (Misión, visión, objetivos, acuerdos, manuales, etc.) que envuelve a la planta de personal de CANAPRO o.c?

¿Cuáles son las características de la planta de personal de la entidad?

¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral y el estilo de liderazgo?

¿Qué estrategias y áreas de la empresa pueden intervenirse para mejorar el clima organizacional de la empresa?

2. JUSTIFICACION

Ante la ausencia de suficientes diagnósticos del clima organizacional en algunas micro, pequeñas y medianas empresas del departamento de Boyacá, la escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, puede abanderar procesos que permitan un mayor conocimiento del ambiente laboral de estas organizaciones. Por lo tanto, el desarrollo de este estudio contribuye al acervo del conocimiento que la escuela de administración de empresas posee sobre el clima laboral en las Mipymes boyacenses y sus resultados favorecerán futuros estudios y mejores acreditaciones de calidad académica.

El desarrollo de una investigación en una organización empresarial contribuye a los procesos de colaboración entre la academia y el sector empresarial y aporta al crecimiento del tejido empresarial del departamento.

Para la cooperativa multiactiva casa del profesor CANAPRO O.C., representa el inicio de una cultura de medición del clima laboral, como estrategia de mejoramiento en la productividad y crecimiento a largo plazo. Dicha cultura implica la medición periódica del clima laboral y su posible articulación con posteriores diagnósticos a los cuales se les puede dar inicio: diagnóstico de tiempos, diagnostico de cultura organizacional o diagnóstico de procesos.

El aprender a medir el pulso de la organización es el mejor activo que puede obtener CANAPRO O.C., de la realización del estudio. El resultado es la toma de decisiones con información más acertada y el diseño de estrategias de crecimiento adecuadas al perfil de la organización.

3. OBJETIVOS

General

Caracterizar el clima organizacional de la Casa Nacional del Profesor CANAPRO o.c., de tal manera que se constituya como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas dentro de la entidad.

Específicos

- Identificar las características de la organización
- Identificar las características de la planta de personal de la entidad.
- Determinar la percepción del clima laboral y el estilo de liderazgo por parte de los trabajadores.
- Determinar las estrategias y áreas en las que la empresa puede interveniren pro del mejoramiento del clima laboral.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco teórico.

La revisión de literatura acerca del clima organizacional abarca diversas definiciones, concepciones, formas de medirlo, determinantes, consecuencias y formas de intervención. Aunque abundantes autores han definido históricamente el clima organizacional, para efectos de esta investigación se entenderá como clima organizacional el enfoque de Rodríguez (2005):

> "*El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.*".

4.1.1. Orígenes teóricos del clima organizacional

Los primeros indicios de la relación entre ambiente laboral y productividad se hallan en 1924 con Elton Mayo, en cuyo experimento intentaron hallar la relación entre la productividad y los cambios en la iluminación, en los periodos de descanso y sistemas de pagos. Sin embargo, se encontró que realmente el aumento de la productividad obedecía a factores sociales como la moral de los empleados, interrelaciones personales, sentido de pertenencia y eficacia en la administración.

No es fácil determinar una fecha exacta en la que surge el concepto de clima organizacional. El indicio más cercano se encuentra en Brunet (1987). Para este autor, la primera vez que el concepto fue introducido en psicología industrial/organizacional fue en 1960 por Saul W. Gellerman. Sin embargo, los orígenes teóricos del concepto no resultan tan claros. La revisión de literatura conlleva a concluir que dentro de la teoría organizacional, se comienza a entender la importancia del clima laboral después de la mitad del siglo XX en los años 1950 – 1970, junto con la aplicación de la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy a las teorías organizacionales. Dicha aplicación permitió una mejor comprensión de los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental.

La popularidad en la bibliografía organizacional del concepto de clima organizacional, de acuerdo a Chiang Vega, Martín, &Nuñez (2010), surge a raíz de las publicaciones de deLitwin y Stringer en 1968, y de los trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer en 1964 y de James y Jones en 1974. A esta lista es indispensable agregar los trabajos de Likert (1961) y Likert (1967).

Sin embargo la importancia del clima organizacional empezó a surgir desde los años 50 con las investigaciones de Lewin sobre la motivación, en 1951, y de las investigaciones de Likert sobre el liderazgo, en 1946. El primer autor concluye que el comportamiento de un individuo en el trabajo depende tanto de las características personales (P) del individuo como de las características de su entorno (E), dando como resultado la fórmula de Lewin: C= f(PxE). El segundo autor, es uno de los investigadores más conocidos en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional y, de acuerdo a Brunet (1987), debe su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos y presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y extrapolación.

4.1.2. Teoría del clima organizacional de Likert.

De acuerdo a Brunet (1987) la teoría de los sistemas de Likert indica que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte por sus informaciones, por sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. De esta manera lo que importa es la forma como se ven las cosas y no la realidad objetiva. De esta manera, para Likert la percepción individual del clima depende de cuatro factores:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Desde un punto de vista más específico, Brunet (1987) entiende que la teoría de Likert identifica tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

Variables causales:son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Por ejemplo: estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Variables finales:son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las variables causales e intermediarias. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Así mismo, la teoría de Likert, expresada en términos de Brunet (1987), indica que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. En un extremo se encuentra un sistema muy *autoritario* y en el otro extremo se encuentra un sistema muy *participativo* (ver anexo 3). El diagnóstico del tipo de clima organizacional se realiza mediante un cuestionario titulado *Perfil Organizacional de Likert (POL)*, uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima organizacional y para determinar el estilo de liderazgo de una organización. Dicho cuestionario, de acuerdo a Herrera y Sánchez (2007), consta de 18 preguntas agrupadas en 6 variables: dirección, motivación, comunicación, decisiones, metas y control.

4.1.3. Teoría de las necesidades de Maslow y clima organizacional

Así como en la teoría de los sistemas de Likert se puede pasar de un clima de autoritarismo explotador a un clima de participación en grupo en la medida en que la participación de los trabajadores aumenta, Rodríguez (2005), exponiendo el enfoque de la Escuela de Relaciones Humanas, propone una relación en la que se postula la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de escala de necesidades de Maslow.

De esta manera, la gráfica 1 expone la relación existente entre las necesidades de Maslow, los esquemas organizacionales que cubren dichas necesidades y su respectiva correspondencia con los sistemas de Likert.

Gráfica 1. Necesidades de Maslow, esquemas organizacionales y sistemas de Likert.

Fuente: elaboración de las autoras con base a Rodríguez (2005).

La escala de necesidades de Maslow resume las principales motivaciones humanas, y cuando cada una de ellas es cubierta, el ser humano va llegando a sus mayores niveles de autorrealización. De acuerdo a Rodríguez (2005), un sistema organizacional que atiende a dichas necesidades tiende a ser mucho más participativo y de acuerdo al nivel de participación, va cubriendo cada una de las necesidades básicas del empleado. Esta visión es coherente con la teoría de Likert en donde las necesidades más básicas del ser humano: fisiológicas y de seguridad; son cubiertas por un sistema Autoritario, mientras que las necesidades superiores son cubiertas por sistemas de orden participativo.

4.1.4. Dimensiones y medida del clima organizacional

Las técnicas de diagnóstico del clima organizacional comúnmente utilizadas y que se complementan son: observación directa del clima organizacional, encuestas dirigidas a miembros claves de la organización y cuestionario de múltiple respuesta dirigida a toda la organización o una muestra representativa de la misma. Rodríguez (2005) y Brunet (1987) coinciden en que el instrumento privilegiado y más utilizado es el cuestionario escrito, y que una primera medida del clima organizacional se encuentra en las tasas de ausentismo y de rotación de personal. Sin embargo, estos dos últimos indicadores deben ser tratados con cautela porque, si bien pueden demostrar un clima laboral deficiente, pueden también estar fundamentados en otros factores.

Siguiendo las variables expuestas por Likert, en las que hay variables causales e intermedias que influyen en el clima laboral de la organización, diversos autores han desarrollado instrumentos de medición de clima organizacional fundamentados en variables o dimensiones específicas del mismo. La mayoría de ellos están desarrollados por un número determinado de afirmaciones, las cuales miden el nivel de percepción en una escala propuesta por Likert en nivel de acuerdo o desacuerdo con la misma.

Los autores no se han puesto de acuerdo con el número de dimensiones y variables a medir, pues estas oscilan entre 2 y 11. Parece que el número de dimensiones ha dependido del tipo de organización a medir y el enfoque teórico que lo sustenta. Sin embargo, hay algunas áreas que son comunes y más frecuentemente usadas (Rodríguez, 2005): Estructura de la organización, relaciones humanas, recompensas, reconocimiento y autonomía.

Cada uno de los instrumentos mencionados ha sido aplicado en múltiples empresas y ha sido probada su validez estadística. La revisión del estado del arte permitió registrar la utilización de estudios del clima organizacional con los instrumentos de Urdaneta (1991), el IMCOC de Méndez (2006) y el PMCO de Cárdenas y Villamizar (2008) por parte de los trabajos de grado de la escuela de Administración de empresas y de Psicología de la UPTC[1]. A nivel nacional es común encontrar la utilización de estos instrumentos y de otras versiones y la adaptación de algunos de ellos a las características propias de las empresas estudiadas.

4.1.5. Confianza, Camaradería y Orgullo, el modelo de Great Place To Work.

En dicha revisión de los instrumentos del clima laboral más utilizados, fue útil encontrar que a nivel mundial un instituto denominado Great Place To Work investiga anualmente 5.500 organizaciones en todos los continentes, lo que le ha permitido crear el escalafón de los “100 mejores lugares para trabajar”. Dicho instituto realiza estudios en grandes empresas en Colombia desde el año 2002 y realiza dicha clasificación para el país. El instrumento creado por dicho instituto se le denomina Trust Index y es un cuestionario de 59 preguntas en tres áreas clave con sus respectivas subdimensiones: Confianza, Camaradería, Orgullo; en donde la dimensión confianza a su vez se subdivide en Credibilidad, Respeto e Imparcialidad (ver anexo 1). El resultado de cada una de las dimensiones

[1] Este es el caso de los trabajos de: Guerrero & Rojas, (2003), Moreno, (2012), Baquero & Pedraza, (2012), Barrera &Arciniegas, (2009), Casas, (2009), y Español, (2005).

constituye el Índice de Ambiente Laboral IAL, y permite la comparación de ambientes laborales entre distintas empresas del mismo sector.

El sustento teórico de esta metodología se encuentra en uno de sus cofundadores, Robert Levering, quien con el propósito de investigar las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos escribe con Milton Moskowitz en 1984 el libro *The 100 Best Companiesto Workfor in America*. Posteriormente con análisis más profundos, en 1988, Robert Levering publica el libro *Great Place To Work,* en donde identifica que la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.

La relevancia teórica de este modelo radica en que el instituto y su instrumento de medición se han constituido en un referente a nivel mundial no solo para la medición del clima organizacional sino para el mejoramiento del mismo. Por lo tanto su validez estadística y funcionalidad ya han sido probadas tanto en grandes empresas como en pequeñas y medianas. Ejemplo de ello es el listado de las mejores empresas nacionales para trabajar en América Latina: entre 50 y 500 colaboradores. (Great Place to Work® Colombia, 2015). Así mismo, el modelo encaja dentro de las aportaciones teóricas de Likert y Maslow en el que un mejor ambiente laboral es en el que sus condiciones propician mayores niveles de confianza y autorrealización.

4.2. Marco legal.

La legislación colombiana protege al trabajador por medio del código sustantivo del trabajo y el gobierno vigila y controla el cumplimiento de este y otras leyes en materia laboral por medio del Ministerio de Trabajo. En general el código sustantivo del trabajo regula las condiciones mínimas del sistema de recompensas en una relación laboral y las limitaciones al sistema de castigos, en caso de existir la necesidad.

Por otro lado, la ley 1010 de 2006 adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Así mismo, la resolución 2646 de 2008 establece las disposiciones y se definen las 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.

A nivel interno, la organización CANAPRO o.c. regula el comportamiento de los trabajadores mediante el acuerdo 12 del 11 de septiembre de 2013 actualiza su código de ética y conducta. Así mismo, se encuentran dentro de la reglamentación interna los reglamentos del comité de convivencia laboral, reglamentos de higiene y seguridad industrial, reglamento de educación cooperativa y demás estatutos que propenden por la creación de un ambiente laboral positivo.

Debido a la naturaleza de la investigación y debido a la necesidad del uso de instrumentos de medición del clima laboral elaborados por otros autores que ya han verificado su validez estadística, esta investigación se acoge a las leyes estadounidenses del *fair use*[2] o uso legítimo de derechos de autor yen la legislación colombiana, en el artículo 31 de la ley 23 de 1982 y en el artículo 22 de la hoy vigente Decisión Andina 351 de 1993. Dicha legislación considera uso legítimo de propiedad intelectual sin necesidad de los permisos del autor, todos los usos no lucrativos que no repercuten en la explotación económica de la obra

4.3. Marco espacial

La investigación práctica del clima laboral se desarrollará en la Organización Cooperativa Multiactiva Casa Nacional del Profesor, CANAPRO o.c. Dicha entidad lleva 42 años en el mercado y posee 85 empleados. El estudio se realizará en su sede central ubicada en la carrera 10 No 22 – 97 con 30 empleados y con los demás 55 empleados ubicados en sus 19 sucursales en Boyacá, Casanare y Santander.

4.4. Marco conceptual

Clima organizacional:*el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional (Rodríguez, 2005)*.

Great Place to Work: empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza.

Índice de Ambiente Laboral IAL: Es el indicador global que permite obtener la encuesta Trust Index® y representa la valoración cuantitativa del ambiente laboral de una empresa.

[2]Fair Use Act: Title 17, Chapter 1, Section 107 de la legislacion de propiedad intellectual estadounidense.

Investigación de casos: Son investigaciones profundas sobre un individuo, grupo o institución.

Investigación descriptiva: Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren de forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Investigación cualitativa: Se refiere a los estudios del quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

Método deductivo: En este método se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares.

Trust Index: Instrumento utilizado por los analistas de Great Place to Work para medir con precisión el Nivel de Confianza de la organización.

5. METODOLOGIA

5.1. Tipo de investigación

La investigación tiene la condición de *estudio de caso*, pues estudia el comportamiento y valoración subjetiva de un grupo en específico; es de carácter *descriptivo* porque identifica y expone el estado, las características y los factores presentes dentro del clima organizacional de la empresa; es de tipo cualitativo porque interesa saber que piensa, siente o hace un grupo de individuos, sin embargo al momento de proceder al análisis se hará a través de la medición de indicadores y se realizara una ponderación cuantitativamente con el fin de obtener resultados que brinden parámetros con los cuales se propondrán mecanismos de solución.

Su método es deductivo ya que parte de lo general a lo particular. Es decir, de teorías e instrumentos definidos y de acuerdo a ellos obtener resultados y análisis particulares.

5.2. Población.

Corresponde a una población finita de 80 empleados. De ellos 30 pertenecen a la sede central en la ciudad de Tunja y los demás 50 empleados ubicados en 19 sedes en Santander, Casanare y Boyacá.

5.3. Variables y Subvariables.

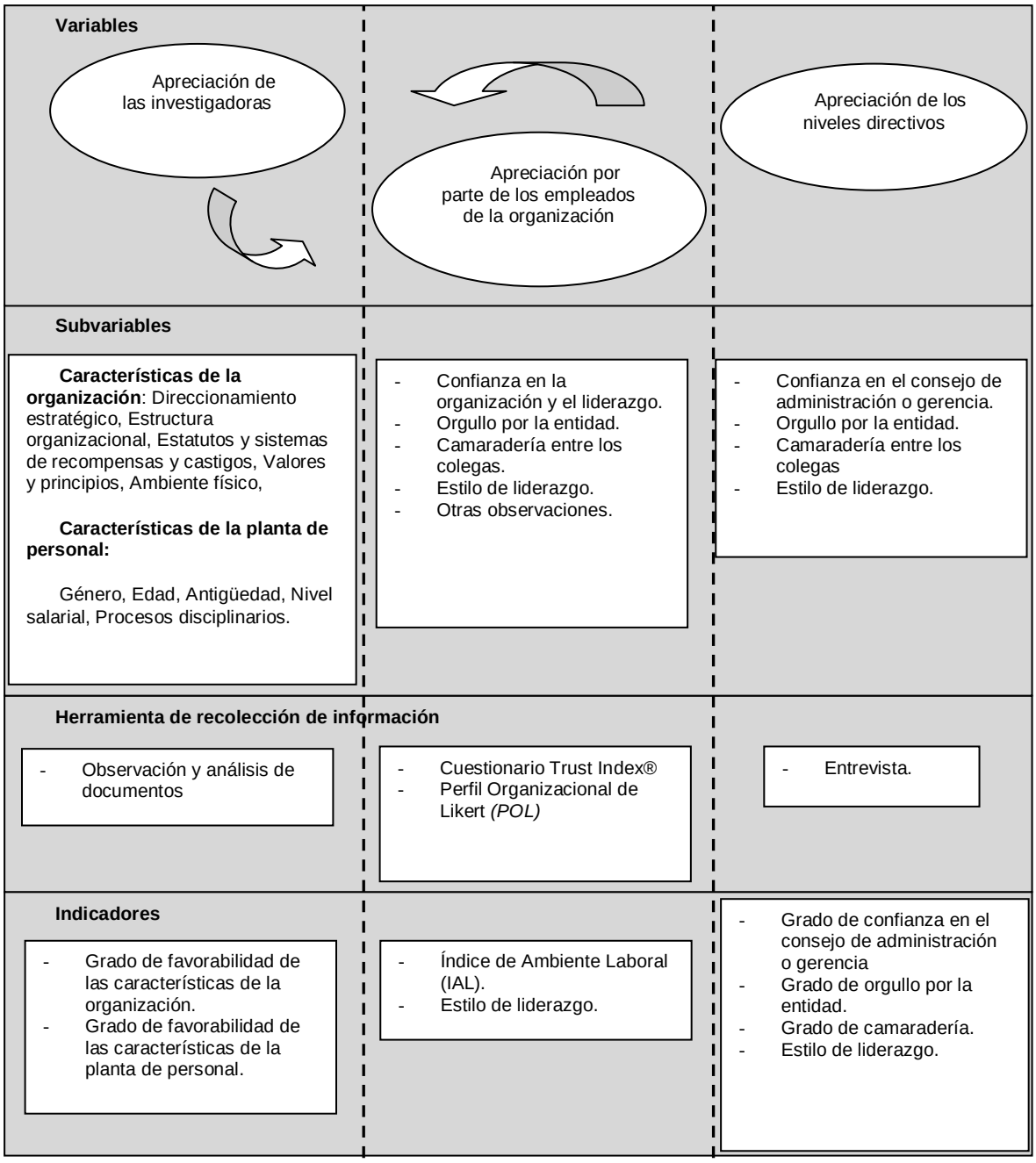
Las variables principales para medir el clima organizacional son: apreciación de las investigadoras, apreciación por parte de los empleados, apreciación de los niveles directivos (ver gráfica 2). Dichas variables se retroalimentan entre sí para definir el clima organizacional de la empresa.

Apreciación de las investigadoras: las subvariables a tener en cuenta corresponden a las características propias de la organización y a las características propias de la planta de personal, (ver gráfica 4).

Apreciación de los empleados: teniendo en cuenta el marco teórico del modelo Great Place to Work® y de Rensis Likert, corresponden las variables Confianza en la organización y el liderazgo, orgullo por la empresa, camaradería entre los colegas y estilo de liderazgo.

Apreciación de los niveles directivos: adaptado al modelo Great Place to Work® se determinan las subvariables confianza en el consejo de administración o gerencia, orgullo por la entidad, camaradería con sus colegas y estilo de liderazgo.

Gráfica 2. Esquema de variables.



Fuente: elaboración propia basados en Lerma (2009)

5.3.1. Herramientas de recolección de información.

Apreciación de las investigadoras: Observación y análisis de documentos.

Apreciación de los empleados: Cuestionario Trust Index® y Perfil Organizacional de Likert *(POL)* (ver anexo 2 y 3), la forma en que será aplicado se encuentra en el anexo 4.

Apreciación de los niveles directivos: Entrevista dirigida (anexo 1)**.**

5.3.2. Indicadores.

Apreciación de las investigadoras: Grado de favorabilidad de las características de la organización y grado de favorabilidad de las características de la planta de personal. Estos indicadores se basan en la descripción cualitativa de los resultados de la observación y análisis de documentos y algunas de estos se presentan mediante tablas y gráficos para su análisis.

Apreciación de los empleados:existen dos indicadores básicos: Índice de Ambiente Laboral (IAL) y estilo de liderazgo.

El primero se obtiene, de acuerdo a Jiménez (2012), al medir la percepción del trabajador, dentro de la encuesta Trust Index®, en una escala de 5 opciones:

1. Casi nunca es verdad,
2. Pocas veces es verdad,
3. A veces es verdad a veces no,
4. Frecuentemente es verdad,
5. Casi siempre es verdad.

Las dos primeras corresponden a una opinión desfavorable, y las dos últimas corresponden a una opinión favorable. La opción 3 indica una inconsistencia o indecisión. A partir de esta condición se obtiene el nivel de favorabilidad en términos de porcentaje en cada pregunta, variable o dimensión.

$$Grado\ de\ favorabilidad^{3} = \frac{Numero\ de\ respuestas\ con\ opinion\ favorable}{Total\ de\ empleados\ encuestados}$$

[3]Aplica para cada pregunta, cada variable o cada dimensión, según lo requiera.

$$Grado\ de\ desfavorabilidad = \frac{Numero\ de\ respuestas\ con\ opinion\ desfavorable}{Total\ de\ empleados\ encuestados}$$

La resta de los grados de favorabilidad se le conoce como Índice de Ambiente Laboral (IAL):

$$IAL: Grado\ de\ favorabilidad - Grado\ de\ desfavorabilidad$$

De acuerdo a Jiménez (2012), este IAL conduce a una valoración en la escala: excelente, muy alta, alta, media (+), media (-), baja, muy baja y critica (ver gráfica 3); de acuerdo a un modelo de distribución adoptado por Great Place to Work®.

Gráfica 3. Valoración de acuerdo al Índice de Ambiente Laboral.

Índice de Ambiente Laboral (IAL)	Valoración
100	Excelente
> 95 <100	Muy alta
> 85.7 < 95	Alta
> 73.5 < 85.7	Media (+)
> 59.9 < 73.5	Media (-)
> 46.3 < 59.9	Baja
> 34.1 < 46.3	Muy baja
> 23.8 < 34.1	Crítica

Fuente: elaboración propia basados en Jiménez (2012)

En cuanto al estilo de liderazgo, el Perfil Organizacional de Likert *(POL)* de Likert (anexo 3) permite que la tabulación del instrumento demuestre una tendencia entre un liderazgo autoritario – explotador o un liderazgo de participación de grupo. El estilo de liderazgo se obtiene ubicar el mayor número de respuestas entre las cuatro opciones dadas.

Apreciación de los niveles directivos:los indicadores a determinarse son el grado de confianza en el consejo de administración o gerencia, el grado de orgullo por la entidad, el grado de camaradería y el estilo de liderazgo. Los resultados se presentan de forma cualitativa.

5.4. Fuentes de información.

Primarias: Entrevistas e instrumentos aplicados a empleados y directivos, para los empleados en sucursales fuera de Tunja se realizará el envío del instrumento vía internet y se mantendrá contacto mediante este medio o vía telefónica.

Secundarias: archivos y documentos que respecten al tema.

5.5. Metodología para las propuestas de estrategias de intervención.

Para llevar a cabo el tercer objetivo específico de la investigación, se toman todos los resultados de los indicadores y a la luz de la teoría administrativa se determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y mediante el instrumento que la complementa a través de las estrategias DO y FO como prevenir que ocurran FA y DA para mejoramiento del clima organizacional.

6. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN CANAPRO O.C.

La organización cooperativa multiactiva CANAPRO O.C se encuentra domiciliada en la carrera 10 No 22-97 de la ciudad de Tunja. Es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro y con personería jurídica No 0676 del 26 de junio de 1974. Actualmente posee 19 agencias localizadas en los departamentos de Boyacá, Casanare y Santander.

En el presente capitulo se analizan aspectos claves que posteriormente permitirán entender fenómenos del clima laboral. En una primera parte se describe el origen y los servicios que presta la entidad;y en una segunda parte, se caracteriza el entorno que la entidad ha creado para sus empleados: estatutos, direccionamiento estratégico, incentivos, acuerdos, reglamento interno de trabajo, etc.

6.1. Origen y servicios de la entidad

6.1.1. Orígenes del cooperativismo[4]

El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. Es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad. Es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que, teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

Sus orígenes se encuentran en las primeras etapas de la civilización, por ejemplo: las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios, la colonia comunal mantenida por los Esenios, Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos, la vida agraria entre los germanos, organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos, entre otras.

El cooperativismo surge en Europa luego de la revolución industrial como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales que los nuevos capitalistas imponían.

[4] Subcapítulo tomado y adaptado de: http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/historia.html y http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm

La primera Cooperativa propiamente dicha surgió en Rochdale Inglaterra en el año 1.844, esta fue formada por 28 trabajadores de una fábrica en la población de Rochdale. La creación de la Cooperativa de Rochdale despertó un vivo interés en los sectores obreros y sindicales de todos los países de Europa, donde empezaron a organizarse sociedades cooperativas para diversos fines.

En Alemania, por ejemplo en 1.862 se organizaron las Cajas Raiffeissen las cuales eran una serie de Cooperativas destinadas a prestar servicios de Ahorro y Crédito a los pequeños propietarios rurales.El sistema se expandió hacia Bélgica, Francia e Italia y en 1.872, se constituyó en Alemania la primera Federación de Crédito como institución central para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos.En la actualidad la unión Raifeissen cuenta con 82 Cooperativas de segundo grado y cerca de 3.000 cooperativas de Crédito Rural.

En Colombia, antes de la llegada de los españoles, los indígenas trabajaban colectivamente. Su principal fuente de trabajo era la agricultura bajo formas de trabajo como el Convite y la Minga.

Posteriormente, mientras en Inglaterra se organizaban las primeras Cooperativas, en Colombia los trabajadores trataban de organizarse en gremios para lograr que el Estado no permitiera importar mercancías que ya estaban produciéndose en el país.

En esta época (1.850-1.920) la economía colombiana se dedicaba principalmente a la agricultura y al comercio, de esta manera las personas vinculadas directa o indirectamente a la producción o distribución de mercancías, empezaron a interesarse por el Cooperativismo para solucionar sus problemas, en lo referente al consumo y al crédito. Estos problemas dieron firmeza a las ideas cooperativas difundidas en un comienzo por un sacerdote llamado Adán Puerto, quien había conocido en Alemania las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Más tarde durante el gobierno de Enrique Olaya Herrera y con base en un proyecto presentado por Juan María Agudelo, el Congreso expidió la Ley 134 de 1.931, la cual reglamentó la creación de Cooperativas en Colombia.

Las primeras Cooperativas fueron organizadas básicamente para prestar servicios de consumo, de ahorro y crédito, tales como:

- Cooperativa de bananeros del Magdalena.
- Cooperativa Lechera del Atlántico.
- Cooperativa de Buses de Santa Fe.

A partir de 1.940, aparecieron Cooperativas de Producción, de Transportes, Educacionales y de Vivienda. También se organizaron las primeras asociaciones de Cooperativas u organismos de segundo grado, como:

- La Unión Cooperativa Nacional "Uconal" que agrupa a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- La Asociación Colombiana de Cooperativas "ASCCOP", que une a las Cooperativas de consumo y otras que se organizaron a partir de 1.958.

El desarrollo del movimiento Cooperativo basado en la incorporación de nuevos grupos sociales a las Cooperativas, tales como empleados, maestros, campesinos, pequeños comerciantes, etc., lo mismo que la abundancia de disposiciones legales hicieron necesaria la expedición del Decreto Ley No. 1958 de 1.963, el cual unificó toda la legislación Cooperativa anterior y creó la Superintendencia Nacional de Cooperativas hoy Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas "DANCOOF"', como organismo del Estado destinado a promover, fomentar y fiscalizar el desarrollo del Cooperativismo Nacional. La última actualización de dicha legislación se encuentra en la Ley 79 de 1988.

6.1.2. Historia de la entidad[5]

La idea de conformar esta Cooperativa nació en Agosto de 1966, iniciando con un fondo de ahorro dependiente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, con el fin de establecer un sistema de cooperativa entre los promotores y atender las necesidades socio-económicas. El fondo fue constituido por cinco asociados con un aporte individual de cuarenta pesos; debido al incremento de afiliados se tomó la idea de crear una cooperativa, para lo cual se nombró una junta encargada de gestionar esta posibilidad. Mediante Resolución 12 de 30 de Septiembre de 1967, se reconoce el funcionamiento de una seccional de CANAPRO BOGOTA en Tunja, iniciando operaciones a sus asociados con préstamos de $ 20.000, mediante acta firmada por los asociados el día 21 de febrero de 1973, se independiza y declara constituida la CASA NACIONLA DEL PROFESOR, SOCIEDAD COOPERATIVA MULTIACTIVA, CANAPRO BOYACA, se aprobaron los estatutos y se conformó un Consejo de Administración Provisional.

Se nombró al Doctor ALFONSO NEIRA CHACON, como Gerente, suplente, ORLANDO PULIDO, y Tesorero VICTOR M. CASTRO PARDO, en esa misma fecha se confirió poder al Gerente para que gestionara ante la Superintendencia

[5]Tomado de: http://www.canaprooc.com.co/Webcana/index.php/canapro/canapro/historia

Nacional de Cooperativas el reconocimiento de la Personería Jurídica de la Naciente entidad.

El 26 de Junio de 1974 por resolución 0676 de la Superintendencia Nacional de Cooperativas reconoció la personería jurídica a: CANAPRO BOYACA LTDA.

En un comienzo la cooperativa funcionó en una oficina de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, posteriormente se dio apertura para que ingresarán los profesores vinculados con la educación oficial del departamento; por tal razón fue necesario adquirir en 1982 una casa lote ubicada en la Carrera 10 No. 22-97, en la ciudad de Tunja, lugar donde se construyó la sede administrativa y se dio al servicio en junio de 1995, igualmente con miras a llegar a los asociados con los servicios de trabajo se ha dado apertura a oficinas en la UPTC, Duitama, Sogamoso, Chiquinquirá, Boavita, Moniquirá y Yopal.

En la Asamblea ordinaria de delegados del 23 de Marzo de 2007, con base en el acuerdo cooperativo se reforma y organiza una empresa asociativa de carácter cerrado, de derecho privado, de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro con fines de interés social, con un número de asociados y patrimonio variable e ilimitado, denominada CASA NACIONAL DEL PROFESOR ORGANIZACIÓN COOPERATIVA MULTIACTIVA CANAPRO; para todos los efectos legales podrá usar la Razón social completa o el nombre abreviado "CANAPRO O.C."**.**

Primeras sedes.

El proceso de expansión de CANAPRO O.C. hacia otras ciudades se inicia en 1985 con la agencia de Duitama. Pasarían 12 años para abrir la siguiente sede: Chiquinquirá. Posteriormente en 1998 se abren las sedes de Sogamoso y Boavita. Las últimas sedes abiertas fueron en Paz de Ariporo en el año 2013, Villanueva en el 2014 y Ubaté en el 2015. La apertura de una nueva sede se evalúa según el número de asociados que existan en dicha localidad.

Evolución de la estructura organizacional

En materia organizacional y de estatutos, los primeros comités creados fueron el Comité de Solidaridad y el Comité de Educación en 1988. Se crearon para dar cumplimiento a las disposiciones de la ley 79 del mismo año.A partir del 2006 se crearon los demás Comités que existen actualmente:

- Comité de cultura, recreación y deportes
- Comité de balance social
- Comité de elecciones y escrutinios

- Comité de crédito
- Comité económico y financiero
- Comité interno de riesgo de liquidez
- Comité de planificación y desarrollo
- Comité de evaluación de cartera de créditos

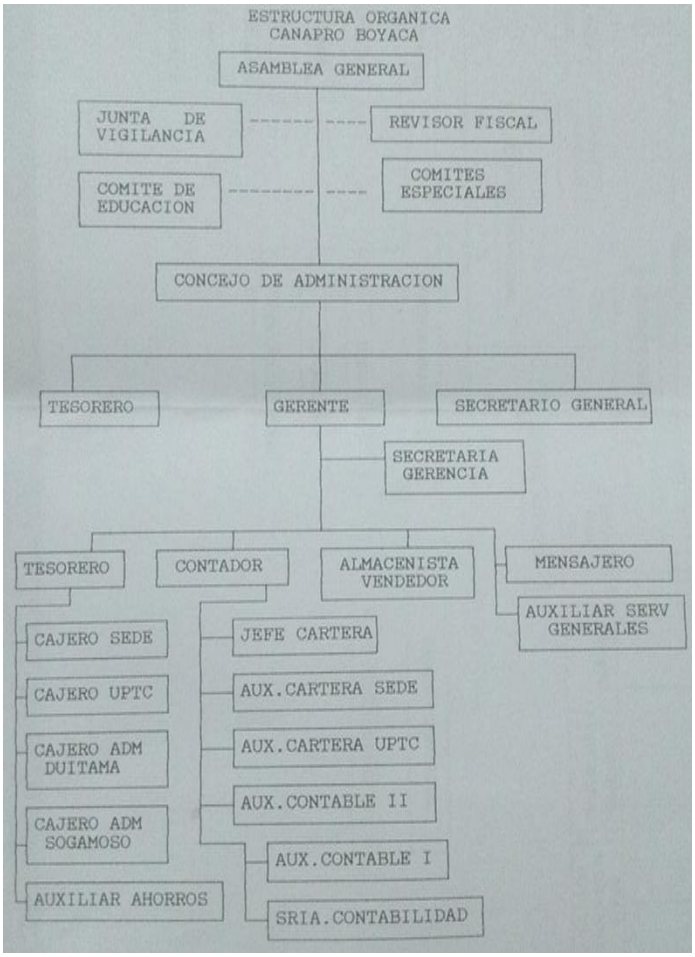
Una de las primeras estructuras organizacionales es la que se puede visualizar en la gráfica1. Como se puede apreciar, en la década de los ochenta los organismos de administración y vigilancia guardan la estructura que actualmente está establecida: Asamblea General, Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal, Consejo de Administración y Gerencia. Así mismo, se identifica el Comité de Educación y otros comités especiales. Bajo dirección de la Gerencia aparece: un Tesorero, que a su vez coordina un Cajero Sede Principal, Cajero UPTC, Cajero Administrativo Duitama, Cajero Administrativo Sogamoso, Auxiliar de Ahorros; un Contador, quien bajo su mando se encuentran el Jefe de Cartera, Auxiliar de Cartera Sede Principal y UPTC, Auxiliar contable I y II y Secretaria de Contabilidad; un Almacenista Vendedor, un Mensajero y un Auxiliar de Servicios Generales.

La estructura organizacional se ha ido modificando hasta llegar a la actual (ver gráfica 2). Se puede observar que los organismos de administración y vigilancia se mantienen. La única diferencia es que se han ampliado algunos comités después del año 2006[6]. Sin embargo bajo la Gerencia General la estructura ha cambiado. La dirección de control interno, la asistencia de control interno y la dirección de calidad son funciones que tienen un rango superior en la línea de mando, a la que le siguen tres gerencias: Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera.

La gerencia comercial posee su asistente y coordina los directores y auxiliares de las agencias. La gerencia administrativa y se asistencia dirige el coordinador de sistemas, administrador de base de datos, Dirección y auxiliares del centro vacacional de Moniquirá, auxiliar de archivo, servicios generales, departamento de seguridad. La Gerencia Financiera y su asistente, dirigen a la coordinación de contabilidad, analista de cartera, asesores de crédito y cajero principal.

[6]La información de dichos comités esta ampliada en una acápite de este capitulo

Gráfica 1. Estructura organizacional década de los ochenta.



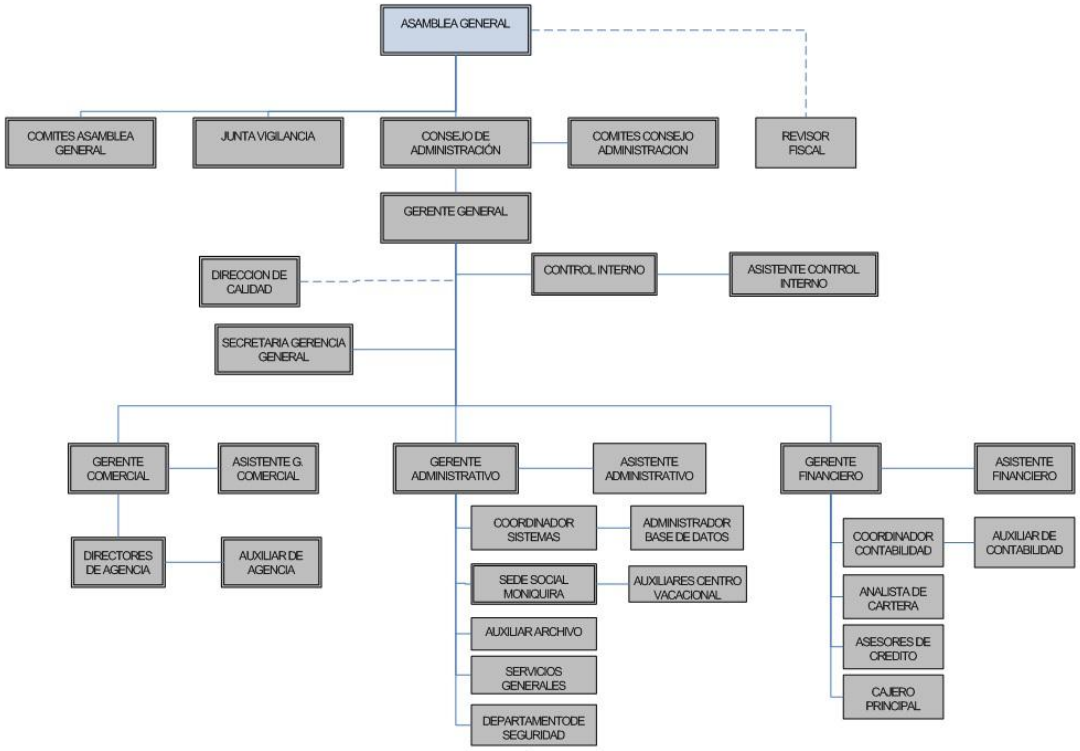
Fuente: Archivo CANAPRO

6.1.3. Servicios

CANAPRO O.C. brinda servicios en tres áreas: Ahorro, crédito y servicios sociales. Los asociados pueden hacer su ahorro mediante un Certificado de Depósito a Término CDAT o pueden hacerlo mediante un ahorro programado con una cuota mensual. Los asociados pueden tener acceso a créditos con la entidad y pueden acceder a servicios de solidaridad, los cuales los ampara económicamente en caso de calamidad o muerte, bono pensional o convenios institucionales.Localización

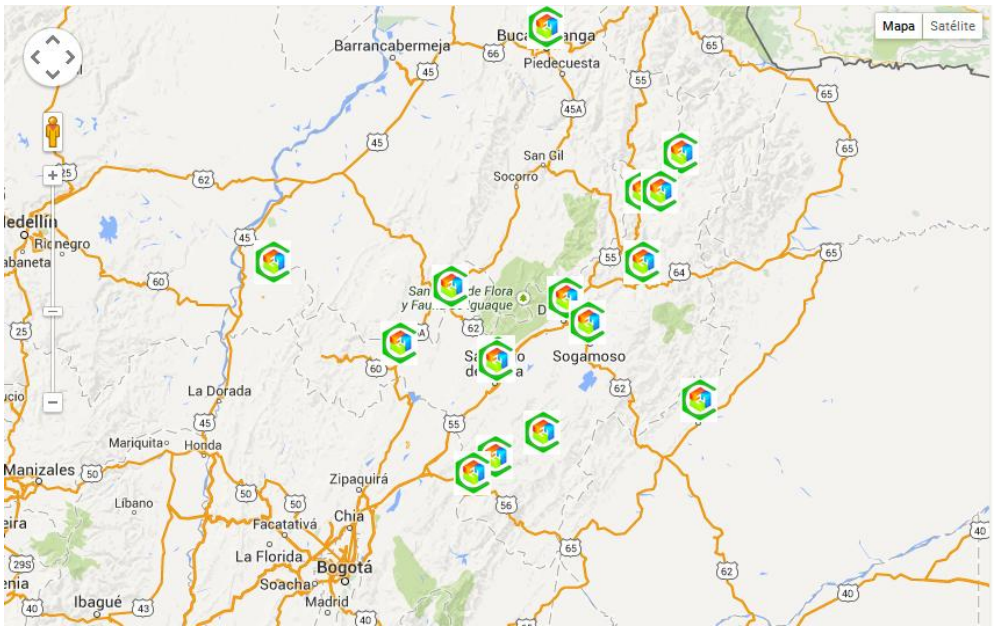
Actualmente CANAPRO O.C.se encuentra ubicada en su sede central en la carrera 10 No 22 – 97 y en sus 19 sucursales en Boyacá, Casanare y Santander (ver gráfica 3).

Gráfica 2. Estructura organizacional 2015.



Fuente: http://www.canaprooc.com.co/Webcana/index.php/canapro/canapro/organigrama

Gráfica 3. Ubicación de la sede central y sucursales de CANAPRO O.C.



Fuente: Google Maps, en www.canaprooc.com.co

6.2. Planta física

La sede principal de CANAPRO O.C. funciona en una edificación de 3 pisos que traspasa de lado a lado la manzana comprendida entre la Carrera 10 y la Carrera 10A. En general, las oficinas se encuentran adecuadas de tal forma que el trabajo sea cómodo. Las gerencias poseen su propio espacio cerrado, las asistencias son abiertas al público y las labores operativas tienen sus propias adecuaciones y mobiliario: escritorios, sillas, archivadores, etc. Cuando en una misma oficina trabajan dos o más personas, se subdivide y se encuentra adecuada con un escritorio por persona. La distribución por pisos es así:

En el primer piso operan:

- Sección de vigilancia con su respectivo escritorio, recepción y cámaras de seguridad.
- Oficina de Cobranzas y novedades
- Gerencia administrativa: oficina grande con cubículo separado para gerencia y para la asistencia administrativa.
- Oficina CONFECOOP
- Archivo: mesa redonda en el centro que permite organizar, un escritorio y archivadores.
- Baños grandes para hombres y mujeres (3 retretes separados por baño)
- Oficina grande del área financiera se paradas por cubículos: Gerencia, asistencia, cajas, sala de espera, y tres oficinas más donde operan auxiliares de cartera y asesores de crédito.
- Gerencia Comercial: oficina mediana con sala de espera privada.
- Gerencia General: recepción de la secretaria de gerencia y oficina privada del gerente.
- Coordinación de Sistemas: cubículo para el coordinador, escritorios y computadores para dos auxiliares, equipo Data Center.
- Cuarto de aseo, mensajería y servicios

En el segundo piso se encuentran:

- 2 baños para hombres y mujeres
- Oficina de la Junta de Vigilancia con 1 escritorio.
- Coordinación de contabilidad: 1 oficina separada para la coordinación, en otra sección dos escritorios continuos para los asistentes y muebles archivadores.
- Oficina del consejo de administración.
- Oficina de la revisoría fiscal: es grande.

- Sala de juntas. Mesa grande rectangular ovalada en el centro con sillas. Tiene baño privado.

En el tercer piso se localizan:

- Comité de educación: oficina con escritorio y sillas
- 2 baños (Hombres y Mujeres)
- Auditorio para máx. 70 personas.

6.3. Direccionamiento Estratégico.

Misión

Promover el desarrollo integral de sus asociados y su núcleo familiar, a través de la prestación de servicios sociales y financieros, basados en los principios y valores del cooperativismo.

Visión

Para el año 2022 CANAPROO.C. se consolidará como empresa líder del sector cooperativo en el ámbito territorial de operaciones, garantizando la satisfacción de sus asociados y su calidad de vida.

Política de calidad

La alta dirección de CANAPRO O.C. ha establecido un sistema de gestión de la calidad para la prestación de servicios sociales y financieros, generando confianza y satisfacción en cada asociado a través de la mejora continua.

Objetivos de calidad

La alta dirección de CANAPRO O.C. se compromete a:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los asociados en la prestación de los servicios sociales y financieros.
- Aumentar el grado de pertenencia y pertinencia del asociado con la cooperativa.
- Elevar el nivel de desempeño del personal administrativo y operativo para una excelente prestación de los servicios que ofrece la cooperativa.
- Proyectar una base social que garantice la permanencia de la empresa en el tiempo.

6.4. Régimen de Organización interna, Organismos de administración y vigilancia.

6.4.1. Asamblea general

La asamblea es el órgano máximo de administración de CANAPRO O.C. y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. La asamblea general la constituye la reunión de los delegados hábiles elegidos por los asociados.

6.4.2. Consejo de administración

El consejo de administración es el órgano permanente de administración subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea General. Estará integrado por siete (7) miembros elegidos por la Asamblea General para un periodo de tres (3) años y podrán ser reelegidos o removidos libremente.

6.4.3. Junta de vigilancia

La junta de vigilancia estará integrada por tres (3) asociados hábiles con sus respectivos suplentes personales, elegidos por la Asamblea General para un periodo de tres (3) años, y podrán ser reelegidos y removidos libremente por la Asamblea General y empezará a ejercer sus funciones a partir del registro ante el organismo competente. Tendrá a su cargo cuidar el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la Cooperativa y será responsable ante la Asamblea General del cumplimiento de sus deberes.

6.4.4. Revisor Fiscal

La Cooperativa tendrá un Revisor Fiscal con su respectivo suplente, quienes deberán ser contadores públicos con matricula profesional vigente y con experiencia comprobada de tres (3) años, nombrados por la Asamblea General por mayoría absoluta para un periodo de dos (2) años sin perjuicio de que pueda ser removido libremente por la Asamblea General.

6.4.5. Gerente general

El Gerente General será el representante legal de CANAPRO O.C. y el ejecutor de las decisiones ante la Asamblea General y del Consejo de Administración. Será elegido por el Consejo de Administración, para un término de un (1) año sin perjuicio de que pueda ser removido libremente, será el superior jerárquico de todos los funcionarios.

7. CARACTERISTICAS DEL ENTORNO LABORAL

Una vez entendidas las características de la organización, el clima organizacional se encuentra influenciado por las condiciones del entorno laboral. Dichas condiciones abarcan la reglamentación interna y los programas de bienestar y salud ocupacional, así como las características propias de los funcionarios que actualmente laboran en la entidad. El entorno laboral puede predeterminar las condiciones del ambiente laboral.

7.1. Reglamento interno de trabajo.

El reglamento interno de trabajo es producto del consenso entre los trabajadores y CANAPRO O.C., y hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador. Las cláusulas que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales, no surtirán ningún efecto.

Dicho reglamento interno establece las condiciones de admisión, el horario de trabajo, días de descanso legalmente obligatorios y vacaciones, permisos, salarios, periodos y horas de pago; riesgos profesionales, orden jerárquico, obligaciones especiales, prohibiciones, escala de faltas y sanciones disciplinarias, mecanismos de prevención del acoso laboral y procedimiento interno de solución, y contrato de aprendizaje.

Es importante resaltar que las estipulaciones del reglamento interno de trabajo están fundamentadas y escritas de acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo y leyes vigentes del Ministerio de Trabajo, especialmente en los temas concernientes a jornada laboral, horas extras, vacaciones, salarios y forma de pago. Se estipula también el compromiso de CANAPRO O.C. en velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores y por lo tanto la disposición de recursos para ejecutar actividades permanentes de medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial de conformidad al Programa de Salud Ocupacional

Así mismo, existen reglas de conducta establecidas tanto para la entidad como para los trabajadores. Por lo tanto existen obligaciones de ambas partes así como la escala de faltas y sanciones disciplinarias divididas en faltas leves, faltas graves y faltas gravísimas. Cada una de ellas varía dependiendo la repetición de la falta o

la gravedad de la misma en perjuicio de CANAPRO O.C. o de otros trabajadores. De igual manera, las sanciones se encuentran definidas como: llamados de atención, multas, suspensión del contrato de trabajo o terminación justificada del contrato de trabajo. Según lo convenido, dichas sanciones no podrán aplicarse sin antes escuchar al trabajador directamente y será dejada constancia escritade loshechos y la decisión final. Esto evidencia, en el papel, una buena comunicación hacia abajo y hacia arriba.

Las demás disposiciones reglamentan la contratación de menores de edad, contrato de aprendizaje, periodos de prueba y acciones para la prevención y solución de acoso laboral.

7.2. Programa de salud ocupacional.

La cooperativa reglamenta el tema de higiene y seguridad industrial dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de conformidad con los artículos 34, 57, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la ley 9 de 1979, resolución 6398 de 1991, Decreto 1295 de 1994, ley anti tramites de 2005 y demás normas que con tal fin se establezcan.

Así mismo, la Cooperativa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO, de conformidad con lo establecido en el decreto 614 de 1984, resolución 2013 de 1986, decreto 1295 de 1994 y resolución 1016 de 1989.

El programa de salud ocupacional se compone de dos subprogramas:

- *Subprograma de medicina preventiva y del trabajo:* orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos, colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales.
- *Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial:* dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgo que se originen en los lugares de trabajo o que puedan ser causa de enfermedad o accidente.

De igual manera, en el momento de la vinculación laboral se debe presentar examen médico para determinar su estado de salud en el momento del ingreso, así mismo en el momento de su desvinculación. Los servicios de riesgos laborales son contratados con una empresa reconocida en el país.

El COPASO está integrado por 2 representantes de los trabajadores elegidos por ellos y 2 representantes de la empresa elegidos por el Consejo de Administración. Tendrá un presidente, un vicepresidente y un secretario. Se reúne de forma ordinaria una vez al mes y extraordinaria cuando las circunstancias lo requieran, previa autorización de la Gerencia General o el Consejo de Administración.

Son funciones del COPASO:

1. Proponer a la administración de CANAPRO O.C. la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambiente de trabajo.
2. Proponer y participar en actividades de capacitación en salud ocupacional dirigidas a los trabajadores y directivos de la empresa.
3. Colaborar con los funcionarios de entidades gubernamentales de salud ocupacional en las actividades que estos adelanten en la empresa y recibir los respectivos informes.
4. Colaborar con el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer a la Gerencia General las medidas correspondientes a la que haya lugar para evitar la ocurrencia.
5. Evaluar los programas de salud ocupacional que se realicen.
6. Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, equipos, máquinas, aparatos y las operaciones realizadas por los trabajadores en cada área o sección de la empresa e informar a la Gerencia General, sobre la existencia de factores de riesgo sugiriendo las medidas correctivas y de control.
7. Estudiar y considerar las sugerencias de los trabajadores, en materia de medicina, higiene y seguridad industrial.
8. Servir como organismo de coordinación entre la Gerencia general y los trabajadores en la solución de problemas relacionados con salud ocupacional.

7.3. Faltas leves, graves, gravísimas.

Aunque existe la reglamentación interna de trabajo respecto a las faltas, de acuerdo al Gerente Administrativo, dichas faltas no ha habido la necesidad de

sancionarlas. Es más, los trabajadores tienen un horario establecido pero hay la libertad de llegar a la hora que el empleado necesite. Esta condición sin embargo no ha causado retardos en la hora de llegada debido a que los funcionarios son responsables. Así mismo, cuando un funcionario necesita retardarse o solicitar permiso, se hace de manera informal con el Gerente Administrativo.

7.4. Comité de convivencia laboral.

De acuerdo a la resolución 652 del 30 de diciembre de 2012, el comité de convivencia laboral es un organismo creado con el propósito de obtener en las empresas públicas y privadas una medida preventiva del acoso laboral que contribuye a proteger a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo.

En CANAPRO O.C. dicho comité es creado con este objetivo y procura generar una conciencia colectiva conviviente entre la Comunidad Laboral, con el fin de promover el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía y el buen ambiente ocupacional para todos los trabajadores, protegiendo la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de estos.

Son funciones del Comité de Convivencia:

- Realizar campañas de divulgación preventivas del acoso laboral.
- Efectuar conversatorios
- Promover capacitaciones sobre la normatividad y la legislación pertinentes.
- Brindar espacios para la evaluación periódica de la vida laboral de la cooperativa en función del trato digno y respetuoso
- Promover la construcción conjunta de valores y hábitos que promuevan el buen trato laboral
- Permitir a los trabajadores expresar ideas, sugerencias o preocupaciones sobre la vida laboral.
- Promover la coherencia operativa y la armonía funcional, que faciliten y fomenten el buen trato laboral.
- El trámite de quejas.

7.5. Cargos, escala salarial y organigrama.

Para el año 2015, bajo el acuerdo No 02 del Consejo de Administración, se establece la planta de personal de CANAPRO O.C en cuatro niveles: Ejecutivo, Profesional, Técnico y Administrativo y Operativo, con su respectiva escala salarial (ver tabla 1)

Tabla 1. Tabla salarial, por nivel y cargo.

Nivel	Cargo	Salario
Ejecutivo	Gerente General	16.000.000
Profesional	Gerente Comercial Gerente Financiero Gerente Administrativo Coordinador de Control Interno	3.500.000
	Gerente Centro Vacacional Coordinador de Contabilidad Coordinador de Sistemas	2.757.000 2.500.000 2.500.000
Técnico	Administrador de Base de datos, Asesor de cobranza y administrador Call center, Asesor de recaudo y novedades	1.916.000
Administrativo y operativo	Director de Agencia Tipo A	1.800.000
	Director de Agencia Tipo B	1.600.000
	Director de Agencia Tipo C	1.500.000
	Secretaria de Gerencia General, cajero principal	1.600.000
	Asistentes de Gerencia, Asistente de Control Interno, Asesores Comerciales y Financieros Categoría A, Asesores Comerciales y Financieros, Supernumerario, Asistente de Contabilidad.	1.500.000
	Auxiliar de Agencia Tipo B	13.000.000
	Auxiliar de Agencia Tipo C	1.250.000
	Auxiliar de Agencia Tipo D	1.205.000
	Auxiliar de archivo,	1.250.000
	Jefe de Cocina Centro Vacacional	1.100.000
	Auxiliar de Agencia tipo A	1.300.000
	Auxiliar de Agencia tipo D	1.000.000
	Cajero Recepcionista Centro Vacacional	1.000.000
	Almacenista	900.000
	Servicios Generales Sede Principal, Mensajero	900.000
	Auxiliar Servicios Generales Centro Vacacional, Barman, Meseros, Auxiliar de mantenimiento, Auxiliar de Cocina, Salvavidas	861.000
	Vigilantes	861.000

Fuente: Acuerdo No 02 de 2015, Consejo de Administración Canapro.

En cuanto al sistema jerárquico, el gerente general está supeditado a las decisiones de la Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, y Revisoría Fiscal, (ver gráfica 2). Así mismo, bajo la dirección de gerencia se encuentran tres áreas básicas de la entidad: gerencia comercial,

gerencia administrativa y gerencia financiera, que a su vez dependen de la dirección de control interno y la dirección de calidad.

La gerencia comercial es la encargada de dirigir todos los directores de agencia de la entidad con sus respectivos auxiliares. La gerencia administrativa coordina y gerencia la coordinación de sistemas, la sede social de Moniquirá, archivo, servicios generales, departamento de seguridad y todo lo relacionado con talento humano. La gerencia financiera administra y coordina las áreas de contabilidad, cartera, crédito y cajero principal.

7.6. Otros acuerdos que influyen en el clima laboral

Acuerdo 12. Código de Ética y conducta.

Algunos artículos de este acuerdo son tendientes a:

- facilitar la comunicación entre directivos empleados y asociados, procurando el buen trato y una atención ágil y oportuna.
- Transparencia en las transacciones
- Abstenerse de realizar acciones que generen escándalos financieros, morales y éticos.
- Deber de todo funcionario cumplir puntualmente con las obligaciones crediticias que adquiera con la entidad.
- Evitar los dogmatismos y amiguismos a la hora de vinculaciones o transacciones
- Evitar la discriminación política, racial y religiosa.

Acuerdo No 46. Actualización de funciones de los promotores de CANAPRO O.C.

Por medio de este acuerdo se determinan condiciones de ingreso, las funciones, el perfil, las condiciones y especialmente los incentivos que los promotores tienen para ejercer su labor. Dichos incentivos corresponden al pago de un salario mínimo diario legal vigente por cada solicitud de afiliación que presente y se haga efectiva, así como los viáticos y transporte cuando sea citado a reuniones o en cumplimiento de las actividades autorizadas por la Gerencia General.

Acuerdo 27. Mediante el cual se actualiza el reglamento para el manejo del rubro de bienestar de los empleados.

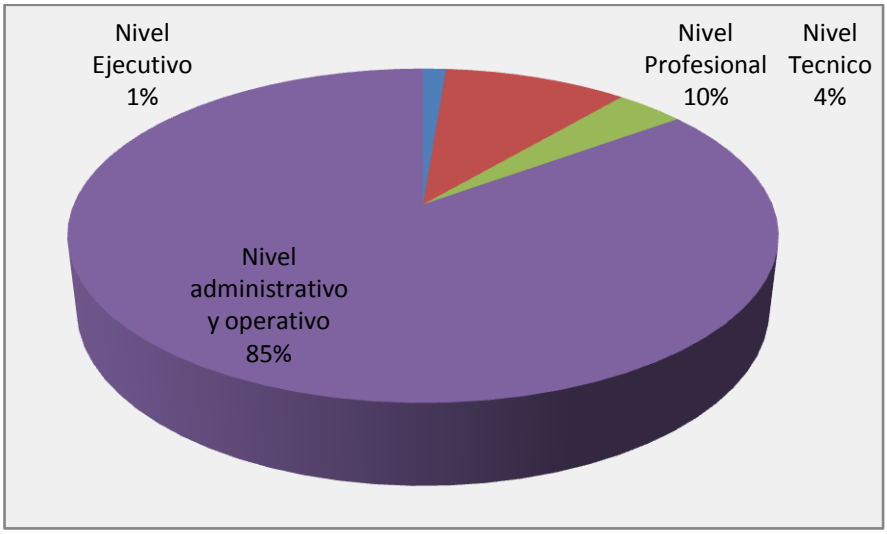
En este acuerdo se establece la existencia de un rubro de Bienestar de los empleados de CANAPRO O.C para ejecutar actividades recreativas y de esparcimiento, inscripción a eventos culturales y deportivos y turismo.Así mismo, a los funcionarios por cada año de labor podrá disfrutar con su núcleo familiar una estadía en el centro vacacional por una cuantía equivalente al 60% de un salario mínimo legal mensual vigente. También estipula la organización periódica de una salida lúdico recreativa para todos los empleados, de acuerdo a disponibilidad económica.

Respecto a estas actividades, anualmente se realiza una reunión de integración en Tunja. La cual tiene por objetivo dar apertura al año que inicia con directrices, metas y algunas charlas respecto a temas específicos. La última reunión realizada fue en enero del año en curso en el Hotel Hunza.

7.7. Características de la planta de personal vigente

En el momento de la investigación, CANAPRO O.C. cuenta con 80 empleados, los cuales están distribuidos de acuerdo a la gráfica 4 en los cuatro niveles: administrativo y operativo 85%, nivel profesional 10%, nivel técnico 4% y nivel ejecutivo 1%.

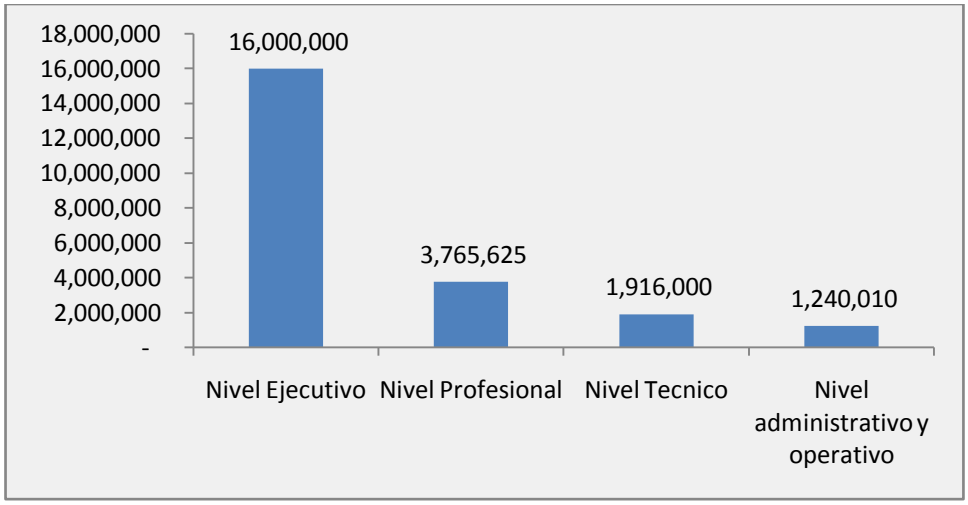
Gráfica4. Distribución de la planta de personal entre los cuatro niveles jerárquicos.



Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

Un análisis de salarios permite determinar que estos son directamente proporcionales al nivel jerárquico. El promedio salarial del nivel más alto es de 16.000.000 de pesos y el promedio del nivel más bajo es 1.240.010 pesos (ver gráfica 5). Entre el nivel administrativo y operativo y el nivel técnico existe una diferencia promedio salarial de 675.990 pesos. Entre el nivel técnico y el nivel profesional dicha diferencia es de 1.849.625 pesos; y entre el nivel profesional y el nivel ejecutivo la diferencia es de 12.234.375 pesos.

Gráfica 5. Salario promedio por nivel jerárquico.

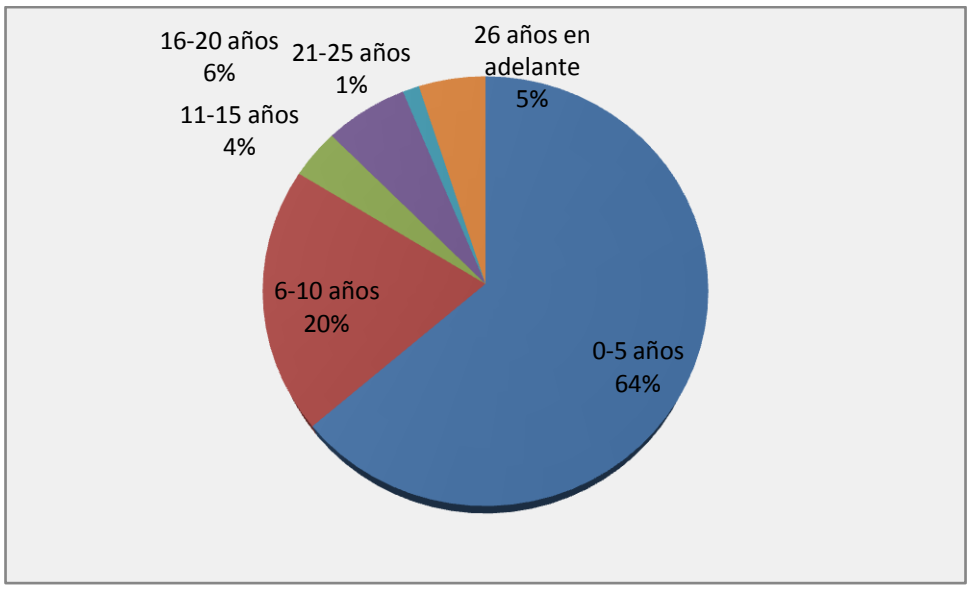


Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

La planta de personal es relativamente reciente y se ha conformado principalmente durante los últimos diez años. El 64% de los funcionarios tiene una antigüedad en la empresa de 0 a 5 años y el 20% tiene una antigüedad de 6 a 10 años (ver gráfica 6). Sin embargo, existe un 6% de funcionarios con 16 a 20 años trabajando en la empresa y un 5% de más de 26 años de antigüedad. La persona que más años lleva trabajando en la empresa es 32 años. Solo el 5% de la planta de personal maneja contrato a término indefinido, los demás son a término fijo.

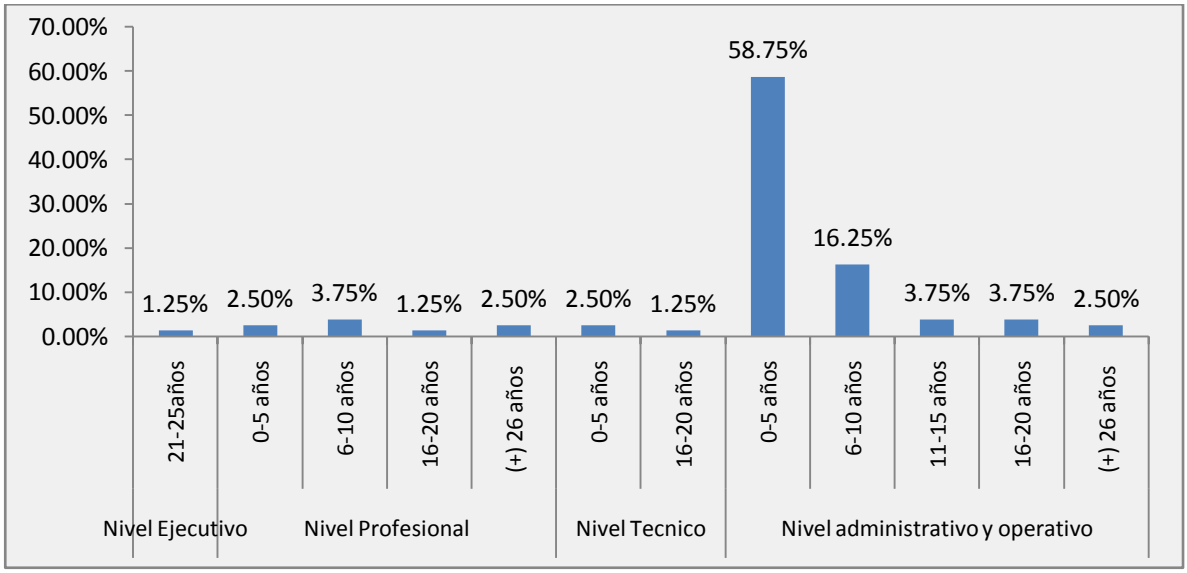
Sin embargo, la nueva planta de personal se ha conformado principalmente en el nivel administrativo y operativo, donde el 75% (58.75% de 0-5 años y 16.25% de 6-10 años) de los funcionarios de la empresa tienen una antigüedad de 10 años o menos y se encuentra en este nivel jerárquico (ver gráfica7). A nivel general, se puede concluir que en CANAPRO O.C. la antigüedad está directamente relacionada con el nivel jerárquico. De acuerdo a la gráfica 8, el nivel ejecutivo tiene un promedio de 24 años en la empresa, nivel profesional 14.38 años, nivel técnico 8.33 años y nivel administrativo y operativo 5.33 años

Gráfica6. Antigüedad de la planta de personal.



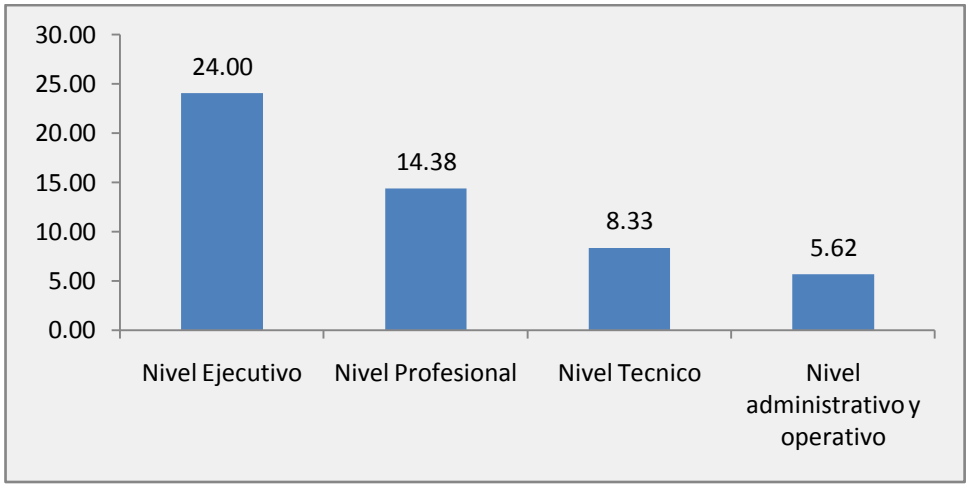
Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

Gráfica 7. Antigüedad de la planta de personal según el nivel jerárquico.



Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

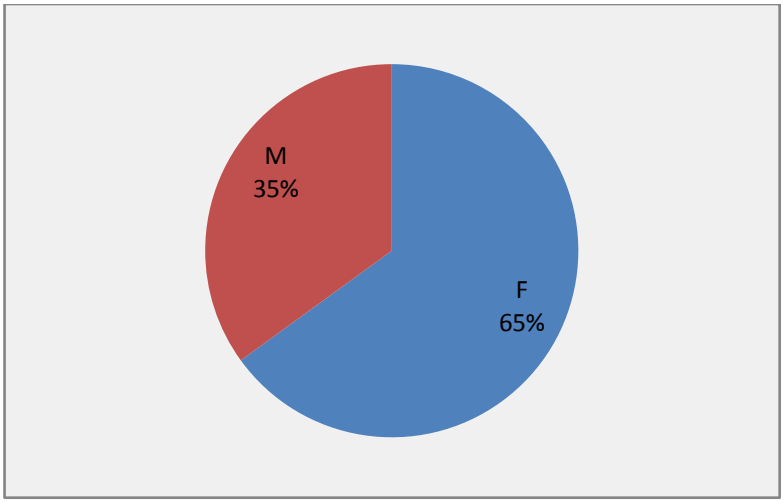
Gráfica 8. Antigüedad promedio de la planta de personal según nivel jerárquico.



Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

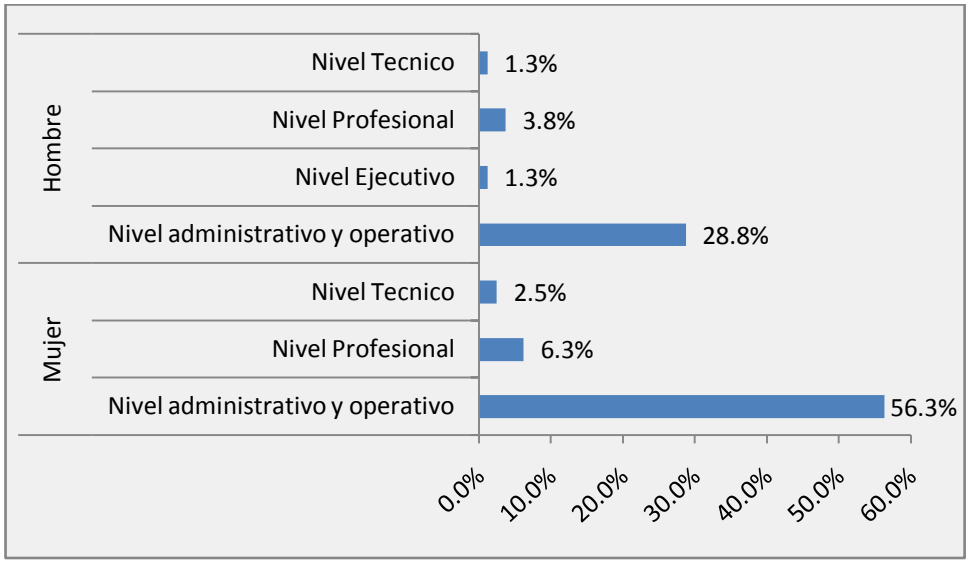
El análisis por genero permite determinar la mayoría femenina en la empresacon un 65% (ver gráfica9). El género continua con la distribución general de niveles jerárquicos vista en la gráfica 3: tanto hombres como mujeres son mayoría en el nivel administrativo y operativoconel 28.8% y 56.3% respectivamente, seguido por el nivel profesional con el 3.8% y 6.3% respectivamente y nivel técnico con el 1.3% y el 2.5% respectivamente (ver gráfica 10). En el nivel ejecutivo hay solo una plaza y es ocupada por un hombre.

Gráfica9. Distribución de la planta de personal según género.



Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

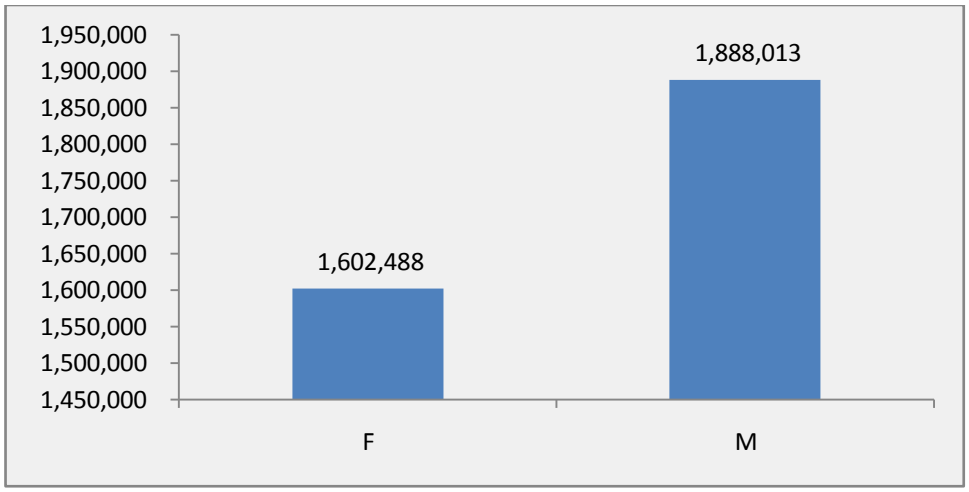
Gráfica 10. Distribución de la planta de personal según género y nivel jerárquico.



Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

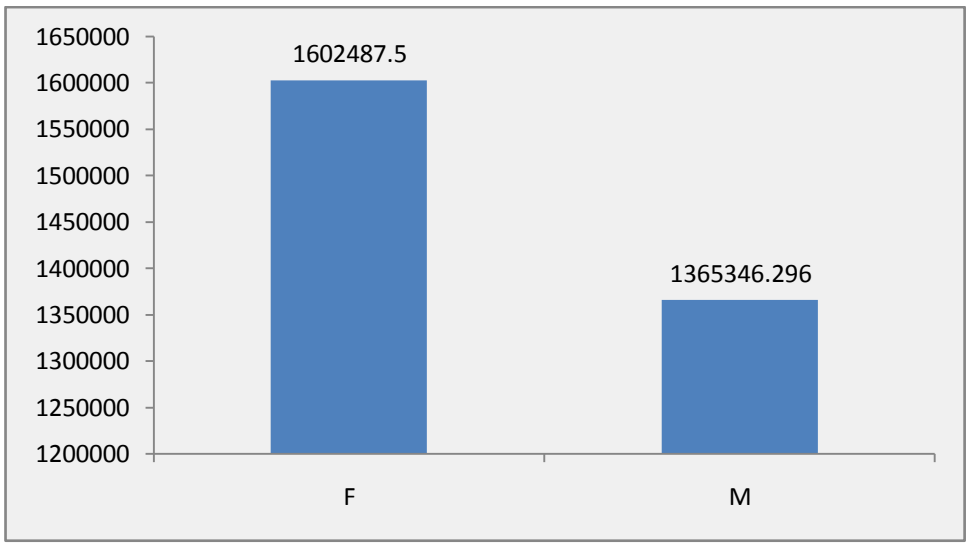
Así mismo, tomando la planta de personal total, los hombres tienen en promedio salarios más altos que las mujeres. Los hombres tienen un promedio salarial de 1.888.013 pesos y las mujeres 1.602.488 (ver gráfica 11). Sin embargo, al realizar el análisis excluyendo el dato más alto y alejado del promedio: gerencia general; el resultado es diferente. De acuerdo a la gráfica 12 el promedio salarial por género (sin gerencia) es mayor en las mujeres con 1.602.488 pesos que en los hombres con 1.365.346 pesos.

Gráfica 11. Salario promedio por género



Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

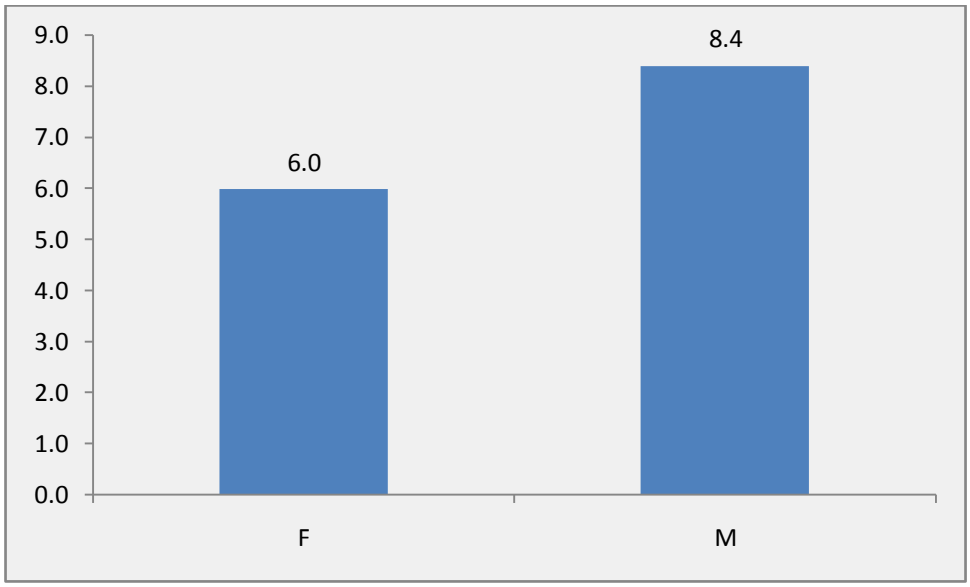
Gráfica 12. Salario promedio por género (sin gerencia).



Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

Finalmente, los hombres tienen un promedio mayor de años en la empresa que las mujeres. Ellas en promedio tienen una antigüedad de 6 años y los hombres una antigüedad promedio de 8.4 años.

Gráfica 13. Promedio de años en la empresa por género.



Fuente: CANAPRO O.C. cálculos propios

8. PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL

Una vez estudiadas las principales características del entorno organizacional de la entidad, se recolectó información sobre la percepción del clima laboral por parte de los funcionarios. La presentación de estos resultados está desarrollada en 3 partes. Una primera parte presenta los aspectos básicos de los instrumentos de recolección aplicados, la segunda parte presenta los resultados generales a nivel de toda la organización y finalmente una tercera parte detalla los resultados específicos para cada sede de la entidad, concluyendo los aspectos más relevantes de las mismas.

8.1. Aspectos básicos de los instrumentos de recolección.

Se utilizaron dos instrumentos de recolección primaria de información: una entrevista dirigida a directivos y dos cuestionarios de respuesta cualitativa múltiple (ver anexo 1). El primer cuestionario corresponde al instrumento Trust Index®(ver anexo 2) y el segundo corresponde al cuestionario de Perfil de Liderazgo de Likert (Ver Anexo 3).

8.1.1. Trust Índex.

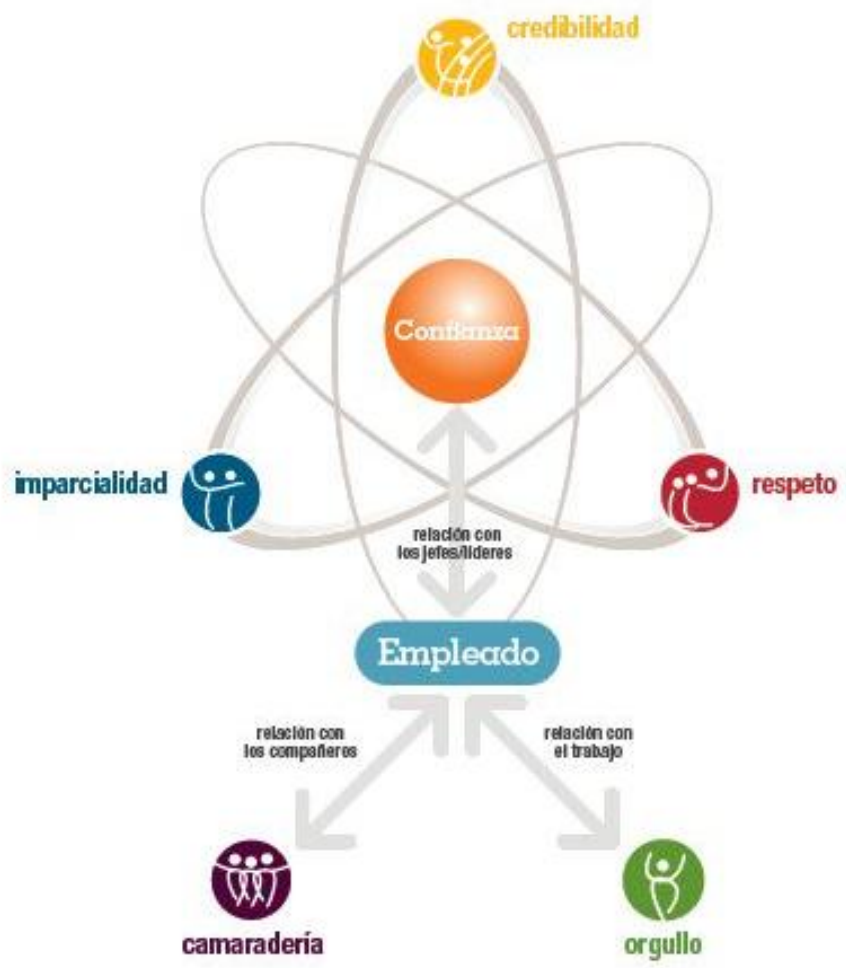
Para la metodología Trust Índexla clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. La confianza a su vez abarca tres dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad. De esta manera, el ambiente laboral percibido por el empleado depende de su relación con los jefes o líderes, de su relación con sus compañeros y de su relación con su trabajo (ver gráfica 14).

Los resultados esperados en cada una de las dimensiones y sub-dimensiones, en el mejor de los escenarios, son los siguientes:

Credibilidad: Cómo el empleado percibe a sus superiores y a la empresa.

- Comunicación: Genera información completa y de la empresa a los colaboradores. Incentiva la accesibilidad de los directivos
- Capacidad: Desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores
- Integridad: Asegura la confiabilidad y la consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio.

Gráfica 14. Dimensiones a evaluar en la metodología Great Place ToWork



Fuente: Great Place to Work® Colombia (2015a)

Respeto: Cómo el empleado piensa que es visto por sus superiores

- Apoyo: Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores, provee equipos y recursos para su trabajo. Reconoce el buen desempeño y logro de metas.
- Participación: Incentiva a los directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo.
- Cuidado: Equilibra la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano. Instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Ambiente emocionalmente saludable.

Imparcialidad: Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras.

- Equidad: Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo. Asegura el buen trato sin importar la posición.
- Ausencia de favoritismo: Asegura la ausencia de favoritismos y “politiquería” como medios para obtener ventajas.
- Justicia: Asegura la ausencia de discriminación. Establece mecanismos de apelación recepción y resolución de quejas y consultas.

Camaradería: Sentimiento de familia y equipo.

- Fraternidad: Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar. Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.
- Hospitalidad: Programas de inducción, prácticas de bienvenida.
- Sentido de equipo: Incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

Orgullo: Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad

- Orgullo por el trabajo personal:Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.
- Orgullo por el trabajo del equipo:Incentiva logros del equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a las metas y objetivos.
- Orgullo por la empresa: Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsa la contribución a la comunidad.

El instrumento que recoge la percepción de los funcionarios respecto a estas cinco dimensiones está compuesto por 59 preguntas en escala de Likert y dos preguntas abiertas, cuyo resultado es el Índice de Ambiente Laboral (IAL). La metodología de obtención de este índice se puede consultar en el Anexo 4. Dicho índice se encuentra en un rango de 0 a 100, siendo 100 un clima laboral perfecto.

De acuerdo a Jiménez (2012), este IAL conduce a una valoración en la escala: excelente, muy alta, alta, media alta, media baja, baja, muy baja y critica (ver tabla 2); de acuerdo a un modelo de distribución adoptado por Great Place toWork®.

Tabla 2. Valoración de acuerdo al Índice de Ambiente Laboral.

Índice de Ambiente Laboral (IAL)	Valoración
100	Excelente
> 95 < 100	Muy alta
> 85.7 < 95	Alta
> 73.5 < 85.7	Media alta
> 59.9 < 73.5	Media baja
> 46.3 < 59.9	Baja
> 34.1 < 46.3	Muy baja
> 23.8 < 34.1	Crítica

Fuente: elaboración propia basados en Jiménez (2012)

8.1.2. Perfil Organizacional de Likert.

Rensis Likert segmenta cuatro sistemas organizacionales básicos que caracterizan el estilo de dirección que tiene la empresa, lo cual permite determinar los cambios que pueden hacerse para mejorar y reducir costos. Likert aporta cuatro sistemas de administración (Herrera & Sánchez, 2007):

Autoritario explotador: es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario. Las decisiones se toman en la alta dirección,existen problemas periódicos entre Jefe y subordinado. Susadministradores son extremos autocráticos, tienen poca confianza en los colaboradores, motivan en las personas mediante el temor y el castigo,solo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicacióndescendente y limitan las decisiones a la alta dirección.

Autoritario paternalista: es una autocracia disimulada, el procesodecisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosasque no son importantes; sus administradores tienen cierto grado de seguridady confianza en sus colaboradores, motivan con recompensas y algunasveces con temor y castigos, permiten una comunicación ascendente,solicitan algunas ideas y opiniones de los colaboradores y permiten algunadelegación de la toma de decisiones pero con un estricto control depolíticas.

Consultivo: se hace por medio de participación, se utilizan más recompensas que castigos, existeuna mayor comunicación entre los directivos y los colaboradores, tanto ascendente como descendente, hay más confianza y delegación.

Participativo: el cual se identifica por una democracia abierta con altacomunicación que se basa en las recompensas, existe total confianza en los colaboradores, la toma dedecisiones se puede llevar a cabo en toda la organización, se practica lacomunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal dentrode la organización.

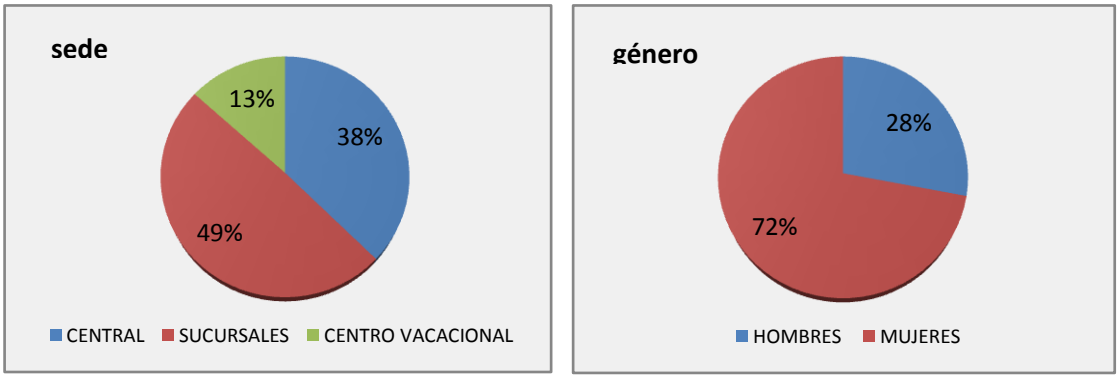
Likert desarrolla un cuestionario con el cual diagnostica el sistema de administración prominente en la organización (Ver Anexo 3) y concluye en su modelo que los sistemas que tienden a ser participativos son más productivos, tienen costos más bajos, muestran alta productividad, bajas pérdidas residuales, escasos costos,actitudes favorables y excelentes relaciones laborales. Sucede todo lo contrario con sistemas más tendientes a ser autoritarios.

8.2. Resultados generales del clima laboral.

Trust índex

El instrumento de recolección Trust Índex® fue aplicado a 75[7] colaboradores distribuidos así: 38% en el sede central, 49% en sucursales y 13% en centro vacacional (ver gráfica 15). La distribución de género así mismo fue: 72% mujeres y 28% hombres.

Gráfica15. Distribución de colaboradores por sede y género



Fuente: las autoras

El Índice de Ambiente Laboral (IAL) para toda la entidad fue de 83.4%, el cual, de acuerdo a la valoración establecida por Trust Índex®, tiene una condición media alta. El promedio para Colombia de las mejores empresas para trabajar esta en

[7] La totalidad de empleados son 80, uno de ellos es el Gerente, y cuatro estaban en vacaciones.

87%[8] y CANAPRO O.C se encuentra un poco menos de 4 puntos porcentuales por debajo del promedio nacional.

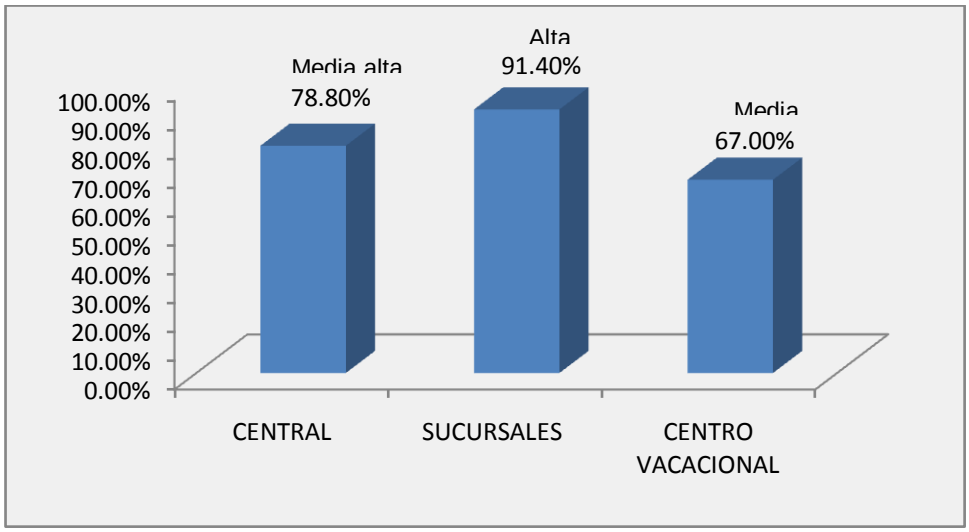
La tabla 3 permite ver resumidamente los resultados del IAL por género y por sede, y su correspondiente valoración. Como es posible observar, el IAL varía según sea la sede y genero correspondiente. De acuerdo a la gráfica 16, el mejor ambiente laboral se encuentra en las sucursales con un IAL de 91.4% considerado como una valoración alta. El ambiente laboral más bajo se encuentra en el Centro Vacacional con un IAL de 67% considerado en una escala media baja.

Tabla 3. Resumen de resultados del IAL por género y sede.

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
CENTRAL	77,90%	79,20%	78,80%
SUCURSALES	97,90%	89,80%	91,40%
CENTRO VACACIONAL	96,60%	54,10%	67,00%
TOTAL	**87,20%**	**82,00%**	**83,40%**

Fuente: las autoras

Gráfica16. Índice de Ambiente Laboral por sedes.



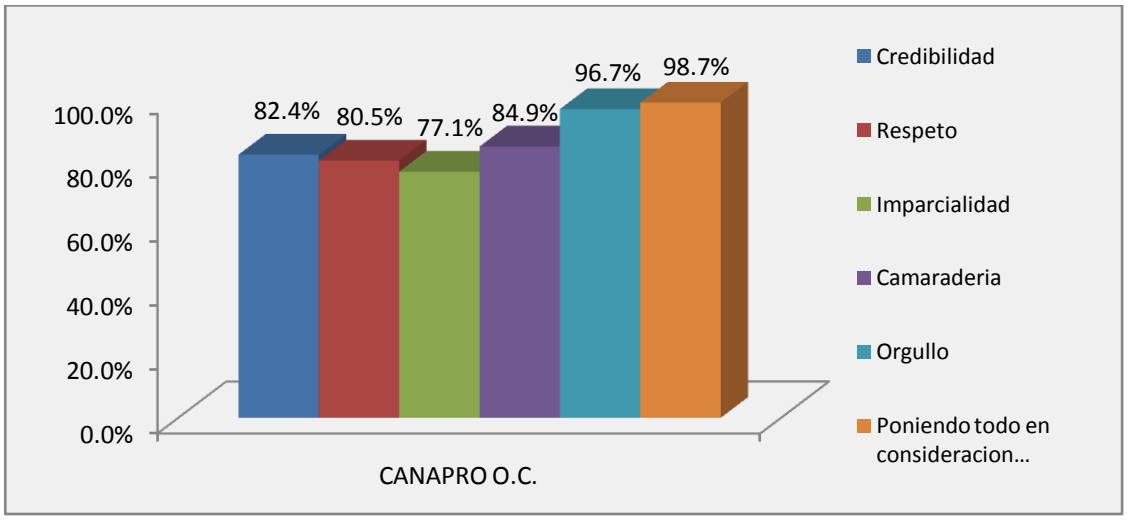
Fuente: las autoras

Los resultados del Índice de Ambiente Laboral para toda la organización en sus dimensiones de evaluación se representan en la gráfica 17. La percepción de ambiente laboral más alta se encuentra en las dimensión orgullo con un IAL de

[8]http://www.greatplacetowork.net/storage/Publications/gptwlatam2014es.pdf

96.7%, que corresponde a una valoración muy alta. Sin embargo, la percepción de imparcialidad es la dimensión con menor IAL: 77.1%. Aun así, el 98.7% de la empresa cree que poniendo todo en consideración CANAPRO es un gran lugar para trabajar. El nivel de confianza en la organización hacia los directivos (credibilidad, respeto e imparcialidad) se encuentra en un 80.1% correspondiente a un rango de media alta.

Gráfica 17. IAL por dimensiones, todas las sedes.



Fuente: las autoras

Trust índex – preguntas abiertas

Dentro de los factores más comunes que los funcionarios creen harían que el sitio de trabajo sea un gran lugar para trabajar se encuentran:

- Ambiente Familiar
- Calidad humana del gerente
- Pago oportuno de salarios y seguridad social
- Apoyo en los proyectos personales
- Flexibilidad en cuanto a permisos
- El aporte y servir a los asociados
- El nombre y seriedad de la institución
- Compañerismo
- Facilidad de créditos a los funcionarios
- Buen ambiente laboral
- Confianza y respeto entre compañeros

- Un segundo hogar

Dentro de los factores que los funcionarios consideran que mejorarían el ambiente laboral se encuentran:

- Ascensos de acuerdo al perfil y años de trabajo en la entidad
- Mejorar las instalaciones de Paz de Ariporo
- Mayor reconocimiento y refuerzo positivo
- Que se aprecie el trabajo
- Que todos tuviesen contrato a término indefinido y primas extralegales
- Capacitaciones que sirvan para el diario vivir
- Un plan recreacional para los empleados del Centro Vacacional luego de cada temporada.
- Mejor comunicación entre compañeros, ser sinceros.
- Mas humanidad y profesionalismo en la dirección del Centro Vacacional
- Tratarnos por igual y mejorar la condición salarial.

Perfil organizacional de Likert (POL)

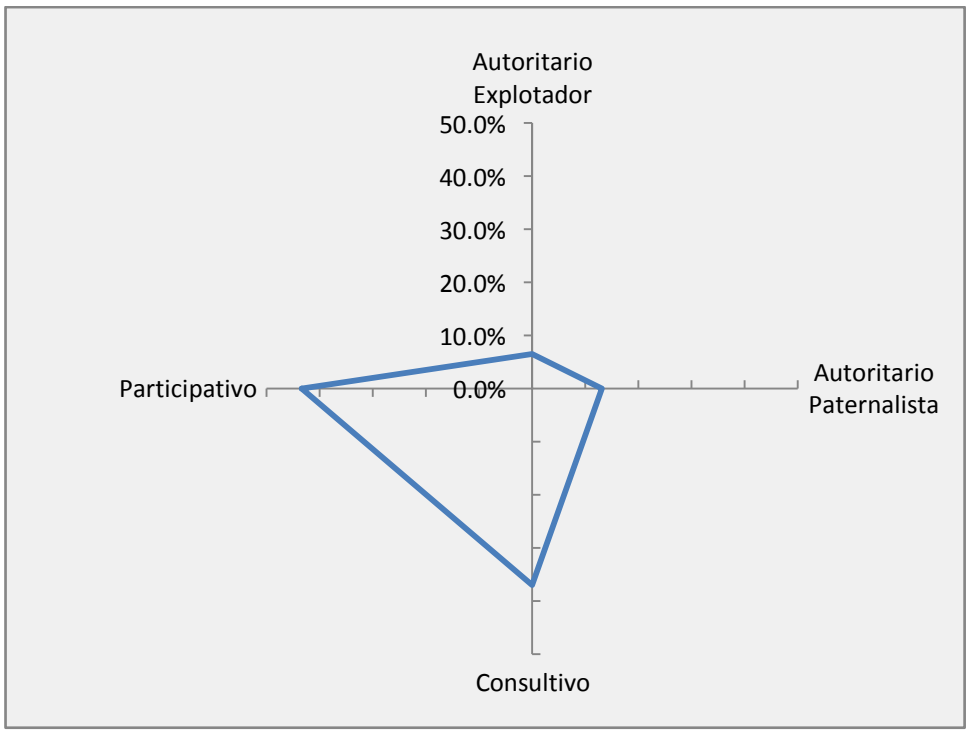
Por otro lado, el estilo de liderazgo o perfil organizacional de CANAPRO O.C se encuentra enmarcado dentro de los sistemas participativo y consultivo y en menor medida hacia el autoritario paternalista (ver gráfica18).

Hay dos características que tiene presentes CANAPRO O.C y que se enmarcan dentro de un sistema *Autoritario Explotador*: la información es descendente y las decisiones se toman principalmente en la parte superior.

Las tendencias hacia un sistema *Autoritario Paternalista* se caracterizan porque en ocasiones se usan de manera constructiva las ideas de los colaboradores, los superiores conocen los problemas de los colaboradores de manera regular y ocasionalmente se consulta al funcionario para las decisiones relacionadas con su trabajo.

Las condiciones presentes de un sistema *Consultivo* radica en que existe una cantidad sustancial de confianza y credibilidad en los colaboradores, hay libertad para hablar con los superiores acerca del trabajo, hay una cantidad moderada de trabajo cooperativo, las metas en la organización se establecen después de la discusión mediante órdenes con alguna resistencia encubierta y existe delegación moderada en cuanto a funciones de revisión y control.

Gráfica 18. Perfil organizacional de Likert, CANAPRO O.C.

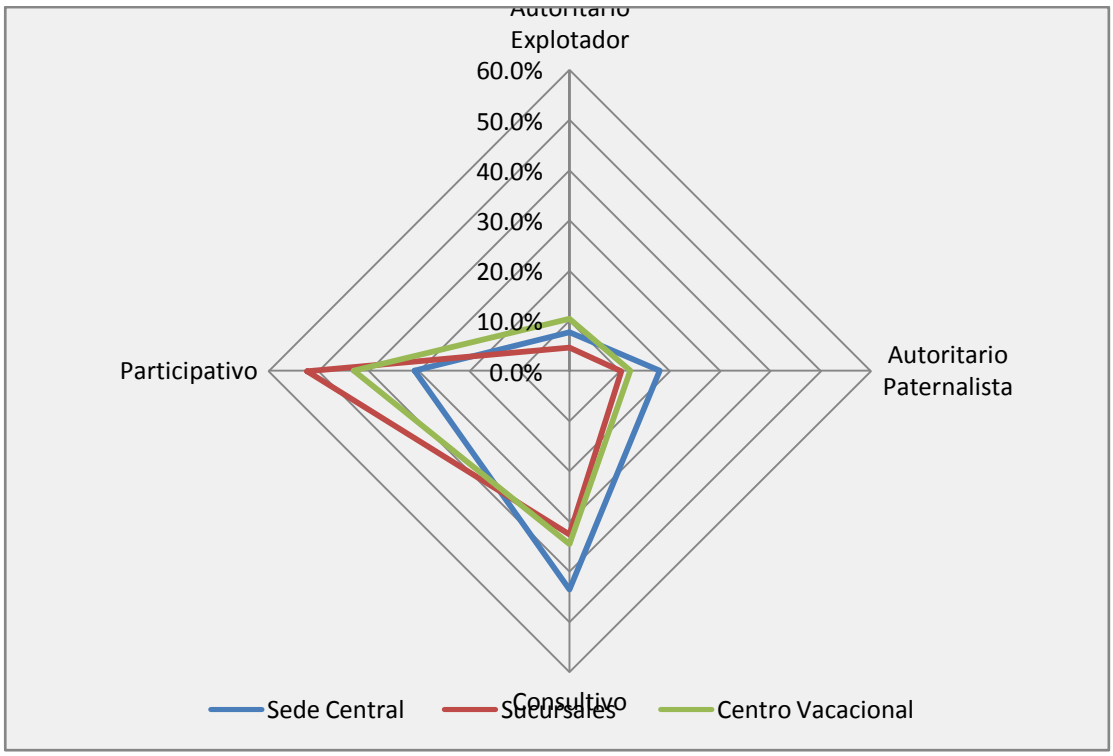


Fuente: las autoras

Los aspectos relevantes presentes de un sistema *Participativo* están enmarcados en que predomina el uso de recompensas y participación con base a metas establecidas por el grupo, la comunicación descendente se acepta con espíritu receptivo, la motivación hace un sustancial aporte al proceso de toma de decisiones, no existe una organización informal que se oponga a las metas de la entidad y la información sobre costos, productividad y otros mecanismos de control son usados como guía propia de solución de problemas.

A nivel de sedes existen algunas diferencias respecto al perfil organizacional. Las sucursales, respecto al promedio, arrastran varias características de otros sistemas hacia el sistema participativo (ver gráfica19). Es muy probable que por ser sucursales, tener un director en cada una y por estar alejadas de la sede central, tenga que haber más delegación, autonomía y libertad.

Gráfica 19. Perfil Organizacional de Likert por sedes.



Fuente: las autoras

Por otro lado, la sede central posee características más presentes de todos los sistemas y tiende a ser consultivo. Mientras que el Centro Vacacional, a diferencia de la sede central, tiene más características hacia el sistema participativo, pero a su vez es la sede que más tiene condiciones del sistema autoritario explotador.

8.3. Resultados del Ambiente Laboral por sedes.

Es natural encontrar que la segmentación de resultados por sedes traiga consigo resultados diferentes, que en algunos casos distan de la sede central. Debido a que cada sede se encuentra en una región y un entorno diferente, ocasiona que las personas involucradas en la investigación difieran en su forma de sentir, pensar y actuar. Adicional a ello, las personas que trabajan en las sucursales tienen una relación diferente con su jefe directo que se encuentra en la sede central, que aquellas personas que trabajan en la sede central que tienen su jefe directo en la misma oficina. Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan los resultados diferenciados por sede central, sucursales (abarca las 18 sucursales excluyendo el Centro Vacacional) y Centro Vacacional.

8.3.1. Sede central

Entrevista dirigida a directivos.

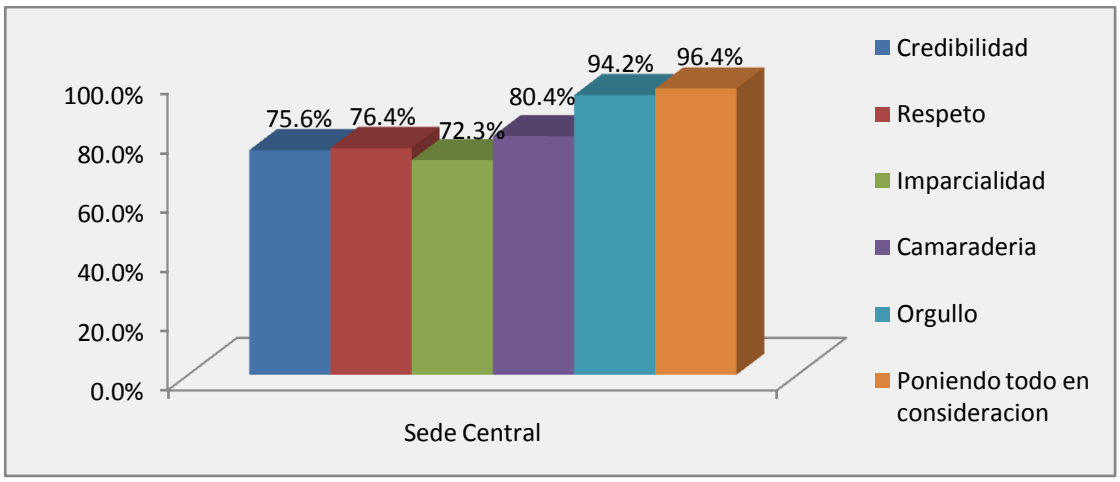
En general, los tres gerentes (comercial, financiero y administrativo) llevan laborando más de 20 años dentro de la entidad, por lo tanto, el orgullo hacia la misma, sus relaciones interpersonales y la confianza que sienten desde el gerente general en su labor, es alta. Se percibe un liderazgo participativo en donde las propuestas de cada uno son aceptadas y apoyadas. Cada uno de ellos asegura que CANAPRO O.C. es un excelente lugar para trabajar, por la seguridad que brinda, las cualidades humanas del gerente general, la ausencia de influencias políticas y la libertad para realizar las labores propias. Así mismo, aseguran no conocer conflictos graves que hayan generado mal ambiente dentro de la organización. El conducto regular para solución de inconvenientes que los gerentes identifican es el dialogo para la resolución de problemas.Gerente administrativo y comercial concuerdan en que algo que mejoraría el clima laboral es la realización de más actividades de integración y eventos de asociación entre funcionarios.

El gerente general por su parte, siente que la renovación continua de su contrato es una muestra de que el nivel superior tiene la confianza en su labor. Él dice sentirse orgulloso de la empresa, no solo porque la ha dirigido por 24 años, sino por las garantías, la capacitación y porque a nivel laboral lo tienen todo. Según su concepto, las relaciones interpersonales son excelentes pues no se han presentado conflictos graves debido a los procesos establecidos de evaluación, autoevaluación continua y dialogo, que ayudan a prevenir que dichos conflictos lleguen a suceder.

Trust Índex

Es natural encontrar diferencias en el ambiente laboral de acuerdo a lasque se esté evaluando. Aunque a nivel general de la empresa todas las dimensiones se encuentran en una valoración de media alta o superior; en la sede central la dimensión de imparcialidad tiene una calificación de media baja, con un IAL de 72.3% (ver gráfica 20). Por otro lado, la dimensión con valoración más alta es orgullo con un IAL de 94.2%. Las dimensiones credibilidad y respeto se encuentran en el límite inferior de la valoración media alta, por lo tanto hay sub-dimensiones con IAL bajos. Poniendo todo en consideración, el 96.4% siente que la entidad es un gran lugar para trabajar.

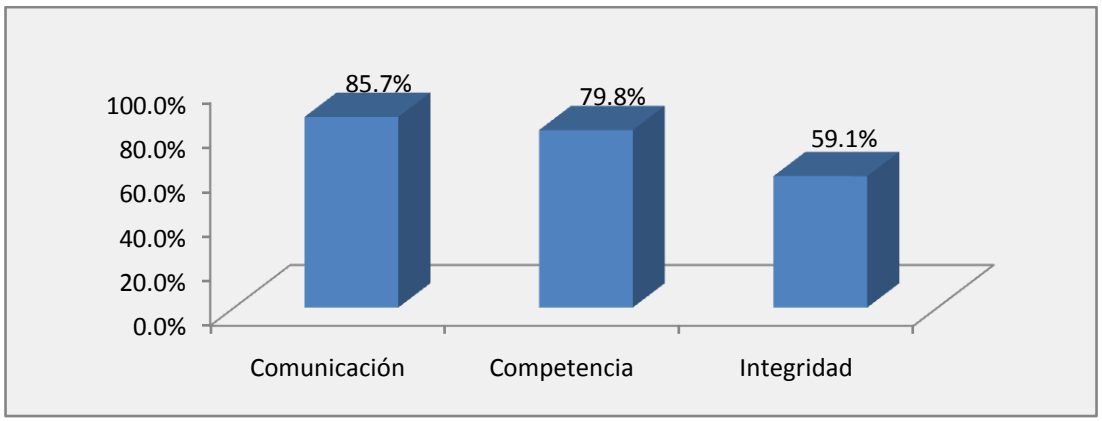
Gráfica20. IAL por dimensiones sede central.



Fuente: las autoras

A nivel de credibilidad, las sub-dimensiones,comunicación y competencia tienen un IAL en una calificación media alta y alta (ver gráfica21), lo cual implica que la comunicación con los niveles superiores es buena, así como la capacidad para la dirección del área correspondiente de la empresa. Sin embargo, la sub-dimensión Integridad tiene una valoración baja con un IAL de 59.1%. La principal causa de ello es el sentimiento de que la empresa en algún momento no está exenta de hacer despidos masivos, el ítem que mide dicha condición se encuentra en un IAL de 15% (valoración Crítica).Otros ítems con valoraciones bajas dentro de Integridad son aquellos que miden si los jefes cumplen lo que dicen o cumplen sus promesas, dichas valoraciones se encuentran en media baja con un IAL entre el 64% y el 68% respectivamente.

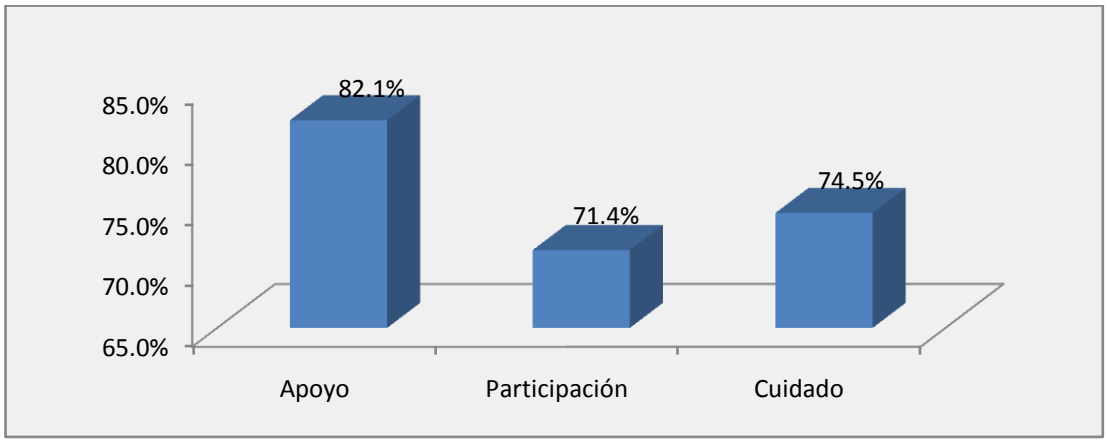
Gráfica21.IAL por sub-dimensiones de credibilidad.



Fuente: las autoras

En cuanto al respeto, el apoyo y el cuidado, son sub-dimensiones con valoraciones de media alta con un IAL del 82.1% y el 74.5% (ver gráfica22). Sin embargo la sub-dimensión apoyo se encuentra en el límite superior de dicha valoración y la sub-dimensión cuidado en su límite inferior. Esto implica que los funcionarios de la sede central sienten que se les capacita, se les dan las herramientas, hay reconocimiento por el trabajo y que hay un ambiente de entendimiento en donde los errores son involuntarios. No obstante gran parte de ellos cree que la empresa no tiene beneficios especiales que sean únicos o poco comunes. El Ítem que mide dicha apreciación tiene un IAL de 39.3% (valoración muy baja). La sub-dimensión participación es la que posee el IAL más bajo con un 71.4% que corresponde a una calificación media baja. Esto se explica porque algunos funcionarios opinan que su jefe no considera sus opiniones ni las tiene en cuenta en las decisiones que impactan sus actividades.

Gráfica22.IAL por sub-dimensiones de Respeto.

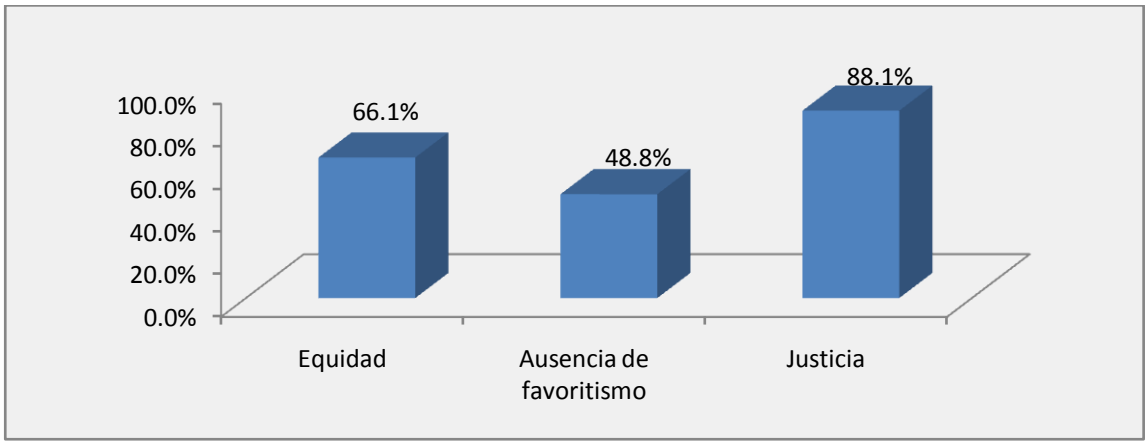


Fuente: las autoras

Como se observó anteriormente, imparcialidad fue la dimensión menos valorada, pues tiene un IAL de 72.3%, considerado dentro de un rango de media baja. Aunque los funcionarios de la sede central creen que existe un trato justo y sin discriminación, las principales falencias se encuentran en equidad y ausencia de favoritismos. Dichas sub-dimensiones se encontraron en un IAL de 66.1% y 48.8% respectivamente (ver gráfica 23). Respecto a la sub-dimensión equidad, la principal falencia está en el sentimiento de que no todos tienen la posibilidad de tener un reconocimiento especial, dicha condición tiene un IAL del 25%, valorado conun nivel crítico. En la sub-dimensión ausencia de favoritismos, hay un sentimiento generalizado de que los ascensos no siempre son obtenidos por quienes lo merecen, que el jefe no siempre es neutral en cuanto a favoritismos o

que algunas personas utilicen intrigas como medio para conseguir cosas. Los ítems que miden estas circunstancias se encuentran valorados en calificaciones baja y muy Baja.

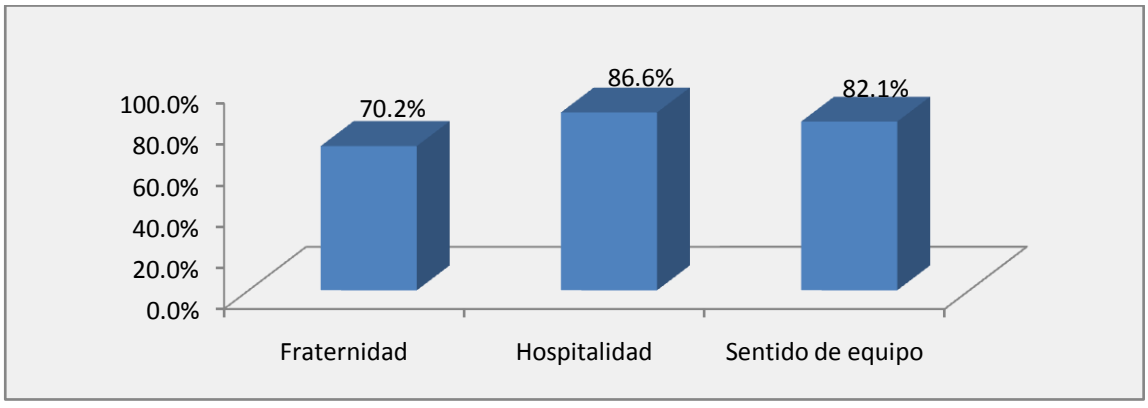
Gráfica 23. IAL por sub-dimensiones de Imparcialidad.



Fuente: las autoras

La dimensión Camaradería, en general, se encuentra bien valorada pues tiene un IAL de 80.4% dentro de un rango de valoración media alta. Existe un sentimiento de que es un lugar acogedor para trabajar y que es entretenido trabajar allí. Al funcionario nuevo se le hace sentir bienvenido. Sin embargo no siempre es así cuando un funcionario se cambia de dependencia. El sentido de equipo tiene una valoración de media alta con un IAL de 82.1% (ver gráfica 24). Es una valoración buena, a pesar de que algunos funcionarios sienten que no todos están “en el mismo barco”.

Gráfica24.IAL por sub-dimensiones de Camaradería.

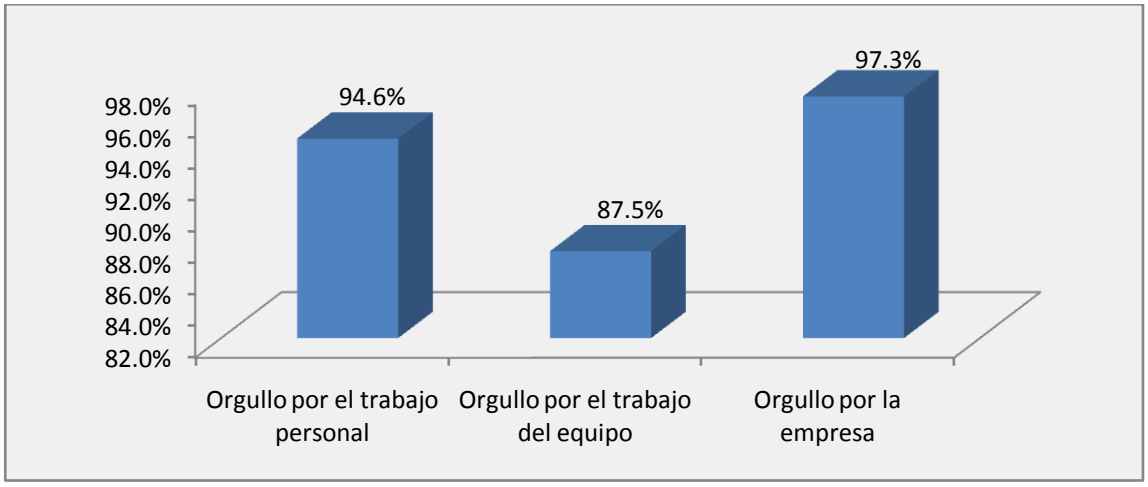


Fuente: las autoras

La debilidad en la camaradería se encuentra en la sub-dimensión fraternidad, la cual tiene un IAL de 70.2% con una valoración de media baja. El principal ítem que baja el promedio es que los funcionarios opinan que no se celebran eventos especiales y que no siempre las personas se preocupan por las demás. Estas dos condiciones tienen un IAL de 46% y 64% respectivamente, lo que corresponde a una calificación de muy baja y media baja.

Finalmente, el orgullo por el trabajo, el equipo y la empresa son evidentes. Principalmente el orgullo por el trabajo personal y la empresa se encuentran en valoraciones alta y muy alta con IAL de 94.6% y 97.3% respectivamente (ver gráfica 25). El orgullo por el equipo está en una valoración de media alta con un IAL de 87.5%.

Gráfica25.IAL por sub-dimensiones de orgullo.



Fuente: las autoras

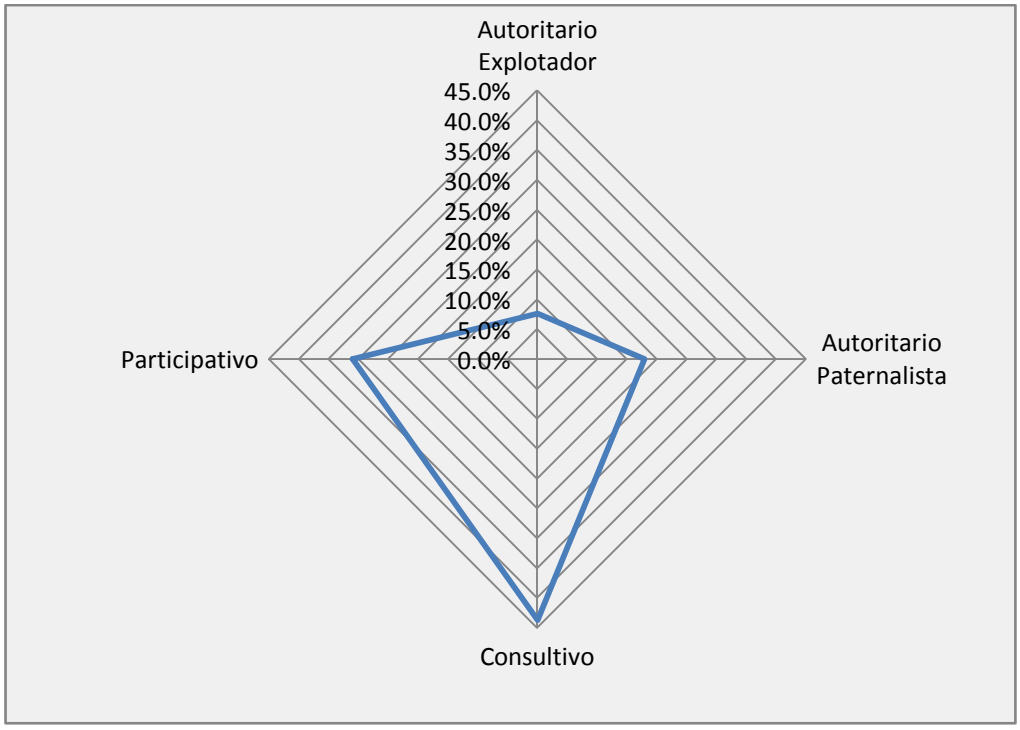
Perfil Organizacional de Likert (POL)

La sede central tiende mayoritariamente hacia un sistema consultivo y en menor medida participativo. Sin embargo, tiene una tendencia mayor que las demás sedes a ser autoritario paternalista (Ver gráfica 26). Las características presentes en la Sede Central de cada uno de los sistemas son:

Autoritario Explotador

- Las decisiones principalmente se toman en la parte superior.

Gráfica 26. Perfil Organizacional de Likert sede central.



Fuente: las autoras

Autoritario Paternalista

- Hay algo de libertad para hablar con sus superiores sobre su trabajo.
- En ocasiones se usan de manera constructiva las ideas de los colaboradores
- La dirección de la información es principalmente descendente.
- Los superiores reconocen en grado regular los problemas de los colaboradores.
- Ocasionalmente se consulta con los colaboradores las decisiones respecto a su trabajo.
- Las metas se colocan mediante órdenes y se solicita algún comentario.

Consultivo.

- Hay una cantidad sustancial de confianza y credibilidad en los colaboradores.
- Predomina el uso de recompensas y algunas veces de participación.
- Hay una cantidad moderada de trabajo de equipo cooperativo.

- La comunicación descendente se recibe con cautela y a menudo es exacta.
- Hay alguna resistencia a las metas.

Participativo

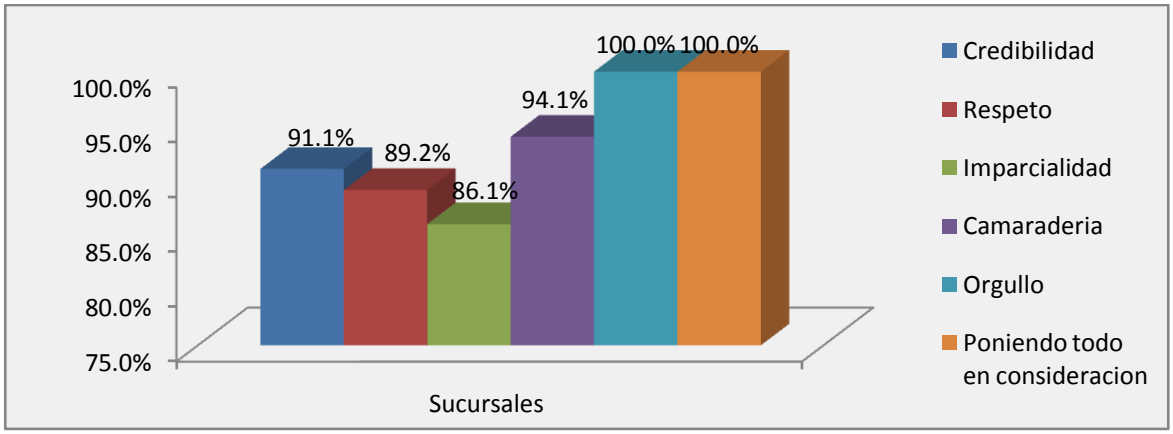
- La responsabilidad por alcanzar las metas se encuentran en todos los niveles de la organización.
- Las metas de la entidad y la información sobre costos, productividad y otros mecanismos de control son usados como guía propia de solución de problemas.

8.3.2. Sucursales

Trust Índex.

Las sucursales son las sedes de la empresa con mejor ambiente laboral, pues su IAL es de 91.4% en una calificación alta. A diferencia de la sede central o el centro vacacional, todas las sub-dimensiones se encuentran en calificación alta, muy alta y excelente, superiores a un IAL de 85.7% (ver gráfica 27). La valoración excelente solo sucede un IAL es de 100%. Este es el caso de la dimensión Orgullo, y significa que los funcionarios en su totalidad valoran su trabajo, su equipo y trabajar en la empresa. Esto es corroborado con el ítem que mide si poniendo todo en consideración considera que CANAPRO es un gran lugar para trabajar, el cual tiene también un IAL de 100%.

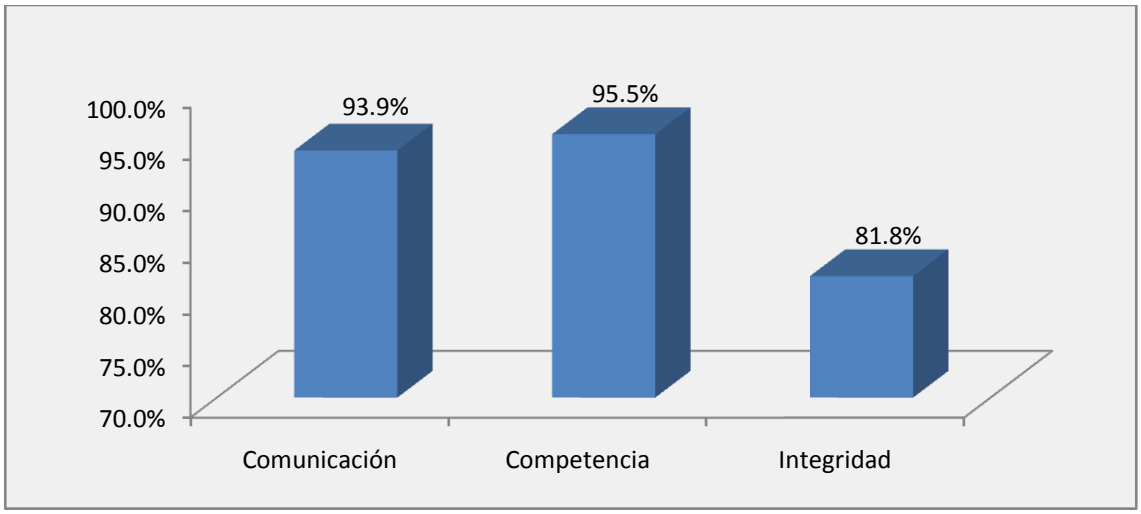
Gráfica27. IAL por dimensiones en sucursales.



Fuente: las autoras

A nivel de credibilidad, las sucursales presentan buena percepción respecto a las sub-dimensiones comunicación y competencia de los jefes. Dichas sub-dimensiones tienen un IAL de 93.9% y 95.5% respectivamente (ver gráfica 28). Sin embargo, en comparación, la integridad tiene un nivel más bajo de apreciación, con un IAL de 81.8% correspondiente a una valoración Media alta. Esto sucede principalmente porque el ítem que mide la percepción respecto si la empresa nunca incurriría a despidos masivos se encuentra en un IAL de 35%, que corresponde a una valoración muy baja.

Gráfica28.IAL por sub-dimensiones de Credibilidad.



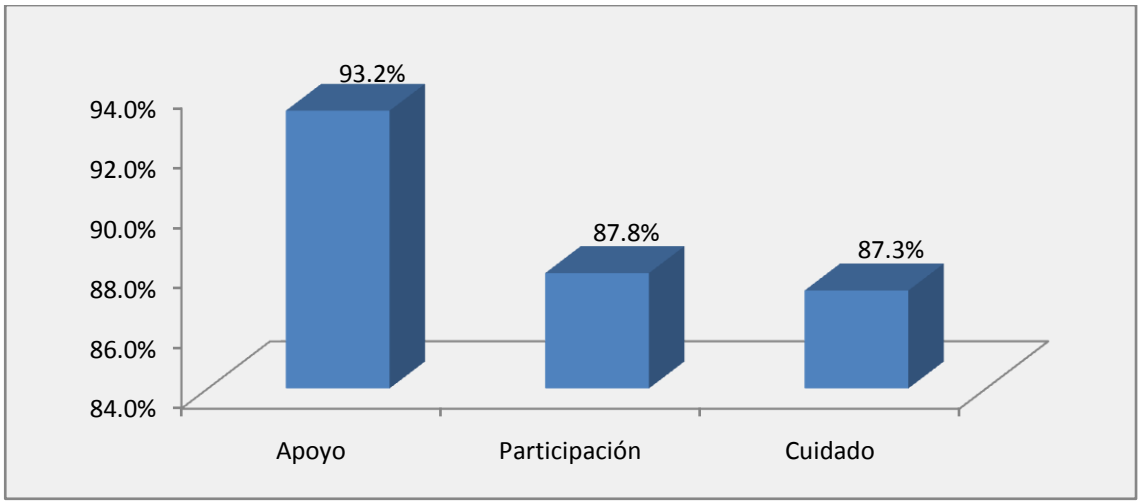
Fuente: las autoras

Todas las sub-dimensiones de Respeto tienen una valoración Alta. Sin embargo, relativamente, participación y cuidado se encuentran más cerca del límite inferior de dicha valoración con un IAL de 87.8% y 87.3% respectivamente (ver gráfica 29). Unos pocos funcionarios consideran que la empresa no ofrece beneficios especiales fuera de lo común y que su jefe no los involucra siempre en las decisiones que los afectan directamente.

En cuanto a imparcialidad, las sub-dimensiones equidad y justicia se encuentran en una valoración alta con un IAL de 87.2% y 94.1% respectivamente (ver gráfica 30). Lo que implica que la percepción de trato justo y equitativo es alta. Sin embargo, la sub-dimensión ausencia de favoritismos si se ubica en un rango de media baja. La causa principal de esta tendencia es porque existe el sentimiento de que las personas utilizan la intriga como medio para conseguir

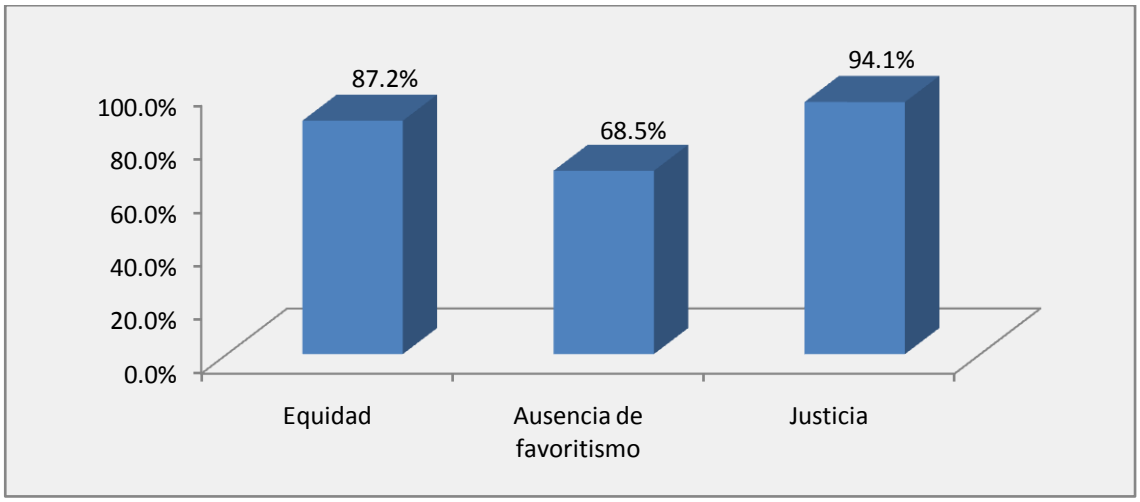
cosas. El ítem que mide esta apreciación tiene un IAL de 43%, ubicado en una calificación muy baja.

Gráfica29.IAL por sub-dimensiones de Respeto.



Fuente: las autoras

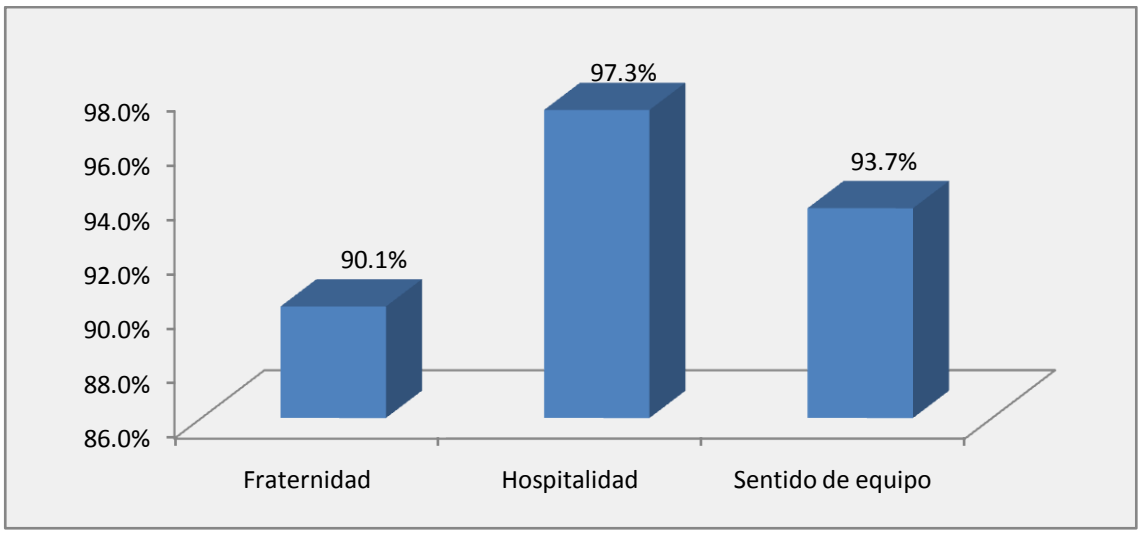
Gráfica30.IAL por sub-dimensiones de Imparcialidad.



Fuente: las autoras

La camaradería se encuentra bien valorada, sus sub-dimensiones se encuentran en rangos de valoración alta y muy alta. La sub-dimensión que menos IAL posee es fraternidad con un 90.1% (ver gráfica 31) y es porque algunos funcionarios sienten que no siempre se celebran eventos especiales y que las personas se preocupen por los demás.

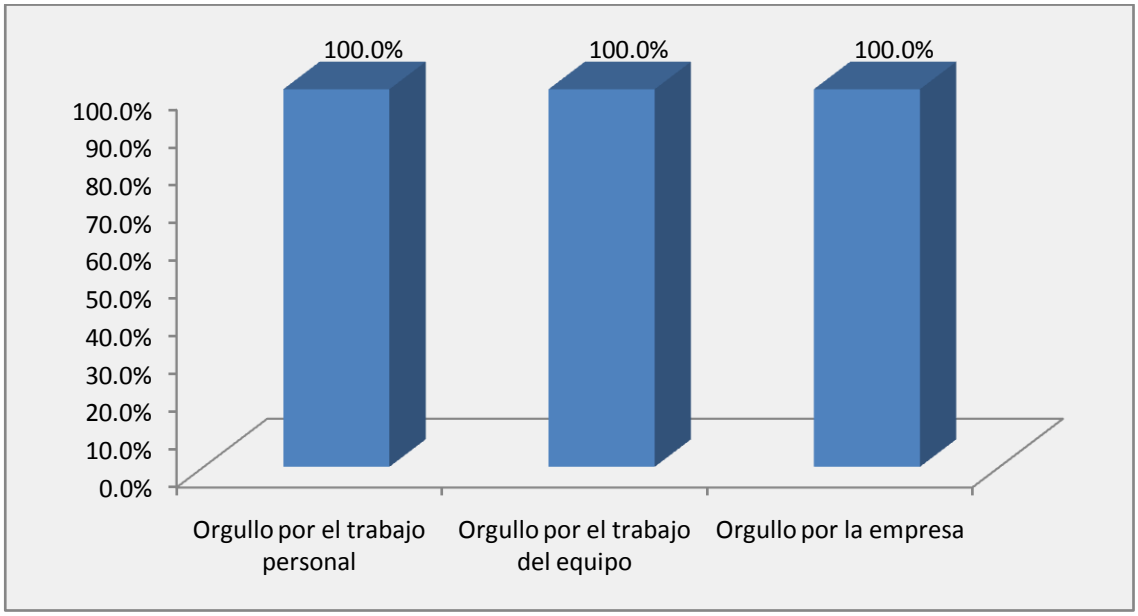
Gráfica 31.IAL por sub-dimensiones de Camaradería.



Fuente: las autoras

Finalmente, la dimensión orgullo y sus respectivas sub-dimensiones tienen IAL del 100% (vergráfica 32), considerado como una calificación excelente.

Gráfica32.IAL por sub-dimensiones de Orgullo.

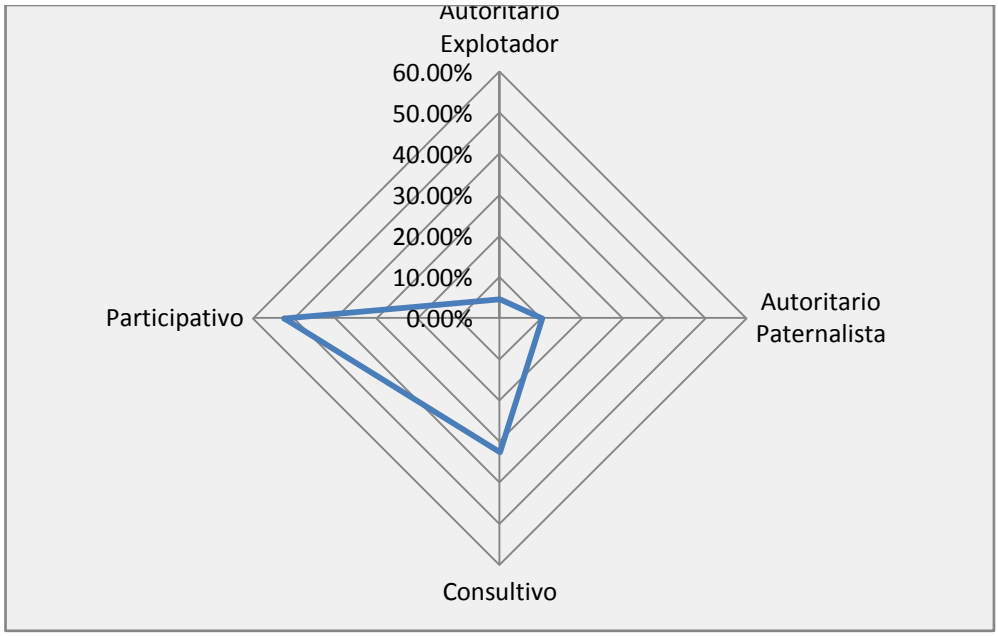


Fuente: las autoras

Perfil Organizacional de Likert (POL).

En las sucursales predomina un sistema más participativo que consultivo y en menor medida, autoritario paternalista y autoritario explotador (ver gráfica 33). La predominancia del sistema participativo puede deberse a que la distancia de las sucursales a sus jefes en la sede central ha facilitado mayor delegación y confianza. Las actitudes en específico que en las sucursales se presentan, respecto a los cuatro sistemas empresariales, son:

Gráfica 33. Perfil Organizacional de Likert en sucursales.



Fuente: las autoras

Autoritario Explotador

- La información es descendente
- Las decisiones se toman principalmente en la parte superior.

Autoritario paternalista

- En ocasiones se usan de manera constructiva las ideas de los colaboradores
- Ocasionalmente se consulta con los colaboradores las decisiones respecto a su trabajo.

Consultivo

- Hay una cantidad sustancial de confianza y credibilidad en los colaboradores.
- Hay bastante libertad para hablar con sus superiores sobre su trabajo
- Los superiores reconocen bastante bien los problemas de los colaboradores.
- Las metas se establecen después de la discusión mediante órdenes.
- Hay alguna resistencia a las metas.
- Las funciones de revisión y control tienen delegación moderada en niveles inferiores

Participativo

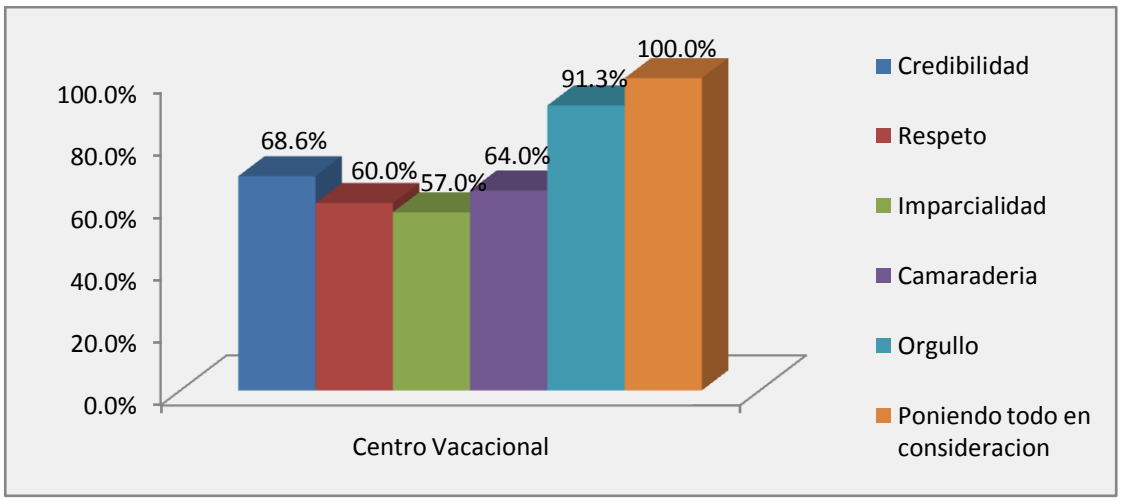
- predomina el uso de recompensas y participación con base a metas establecidas por el grupo
- La responsabilidad por alcanzar las metas se encuentran en todos los niveles de la organización.
- Hay muchísimo trabajo de equipo cooperativo.
- la comunicación descendente se acepta con espíritu receptivo
- la comunicación descendente es casi siempre exacta.
- La motivación tiene un sustancial aporte en el proceso de toma de decisiones
- las metas de la entidad y la información sobre costos, productividad y otros mecanismos de control son usados como guía propia de solución de problemas

8.3.3. Centro Vacacional

Trust índex,

El ambiente laboral del centro vacacional es el más bajo de la entidad. Su IAL es de 67% y está en un rango de media baja. Su dimensión con el IAL mas bajo es imparcialidad con 57%, valorada en un nivel bajo (Ver gráfica 34). Las demás dimensionesestán en niveles de media baja, a excepción de orgullo, que se encuentra en un nivel alto. A pesar de estas condiciones, el 100% de los funcionarios de Centro Vacacional argumentan que poniendo todo en consideración CANAPRO es un gran lugar para trabajar.

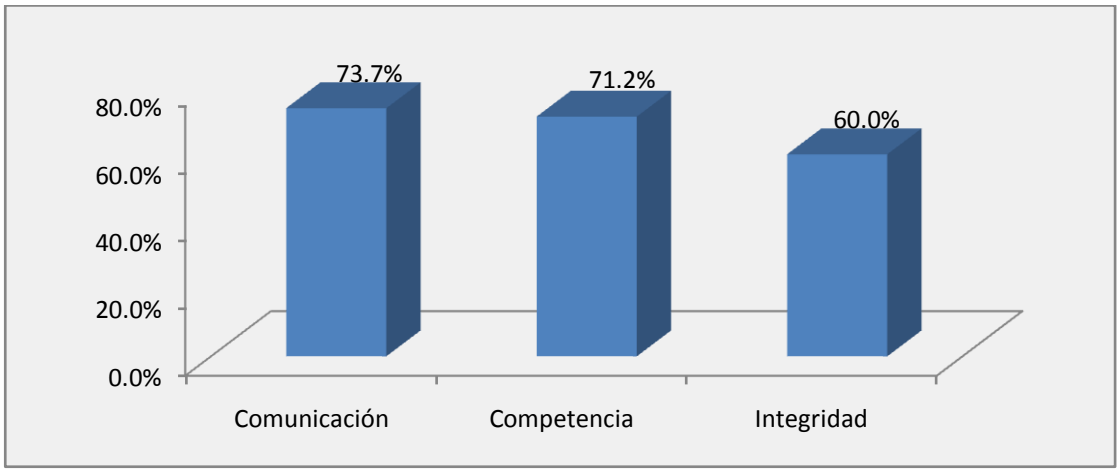
Gráfica34. IAL por dimensiones, centro vacacional.



Fuente: las autoras

Dentro de la dimensión credibilidad, las sub-dimensiones comunicación y competencia tienen un IAL de 73.7% y 71.2% respectivamente, valoradas en media alta y media baja (ver gráfica 35). Las principales falencias en estas aéreas es porque hay un sentimiento de que el jefe no es accesible y no es fácil hablar con él (IAL 56%) y porque el jefe no da la autonomía necesaria para realizar el trabajo adecuadamente (IAL 30%). Respecto a la sub-dimensión integridad, la cual tiene un IAL de 60%, su principal falencia se encuentra en el ítem que mide el sentimiento respecto a si un despido masivo sería la últimaopciónque la empresa tomaría, el cuyo IAL es de -10%.

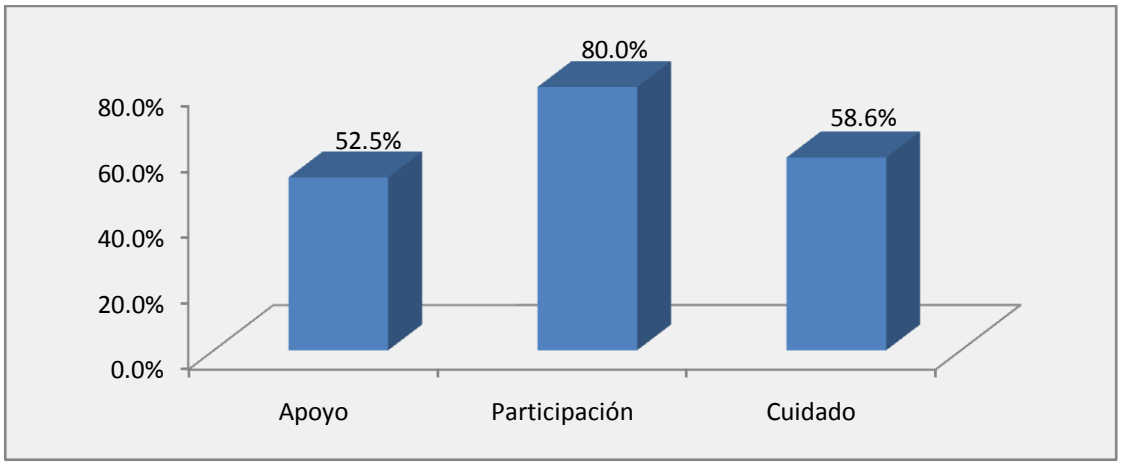
Gráfica35.IAL por sub-dimensiones de Credibilidad.



Fuente: las autoras

En cuanto al respeto, la sub-dimensiónparticipación es la más elevadacon un IAL del 80%(ver gráfica 36),y significa que la percepción respecto a si el jefe incentiva, considera e involucra a las personas en las decisiones es de una valoración media alta. No obstante, las sub-dimensiones apoyo y cuidado tienen valoraciones en un rango bajo (IAL de 52.5% y 58.6% respectivamente) y principalmente sucede por las siguientes situaciones: no se ofrece suficientes opciones de formación y desarrollo, el jefe no reconoce el esfuerzo y trabajos adicionales, el sitio de trabajo no es un lugar psicológica y emocionalmente saludable,hay escaso impulso al equilibrio entre trabajo y vida personal. Los ítems que evalúan las anteriores condiciones se encuentran en calificación baja, muy baja ycrítica.

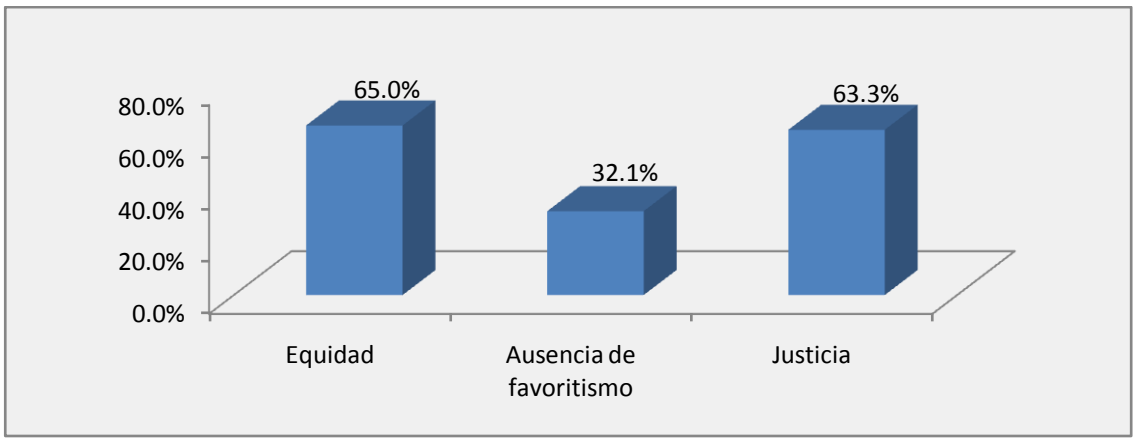
Gráfica36.IAL por sub-dimensiones de Respeto.



Fuente: las autoras

La imparcialidad es el aspecto con más bajo ambiente laboral. Las sub-dimensiones equidad y justicia se encuentran en un rango de ambiente laboral media baja con un IAL de 65% y 63.3% respectivamente (ver gráfica 37); sus principales falencias están en que no todos tienen la posibilidad de recibir un reconocimiento especial, no todos son tratados justamente debido a su condición socioeconómica y que en situaciones de injusticia no hay muchas opciones de ser escuchados ni recibir un trato justo. Por otro lado, la ausencia de favoritismos es la sub-dimensión peor valorada y se encuentra en un IAL de 32.1% que corresponde a un rango Critico. Este nivel es explicado por un sentimiento generalizado de que las personas utilizan la intriga como medio para alcanzar las cosas y en menor medida a que hay la percepción de que el jefe no evita favoritismos y que los ascensos no son obtenidos por quienes lo merecen.

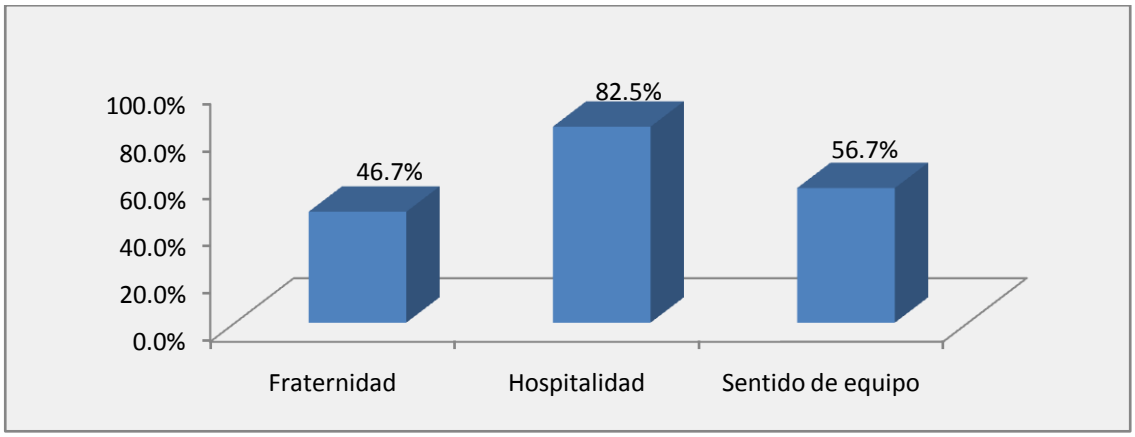
Gráfica37.IAL por sub-dimensiones de Imparcialidad.



Fuente: las autoras

Parece ser que el principal problema dentro del centro vacacional radica en la presencia de favoritismos, intrigas y chismes. Por ello es claro que las demás dimensiones y áreas del ambiente laboral se hayan visto afectadas. Ejemplo de ello también es la dimensión camaradería. Aunque la sub-dimensión hospitalidad se encuentra en una valoración media alta con un IAL de 82.5% (ver gráfica 38), es decir, a las personas se les hace sentir bienvenidos y representa un lugar acogedor y divertido para trabajar; las sub-dimensiones fraternidad y sentido de equipo están en una valoración Baja con un 46.7% y 56.7% respectivamente. Las condiciones internas de estas áreas del ambiente laboral apuntan a que no se celebran eventos especiales, las personas no se preocupan por las demás y no hay un sentimiento de familia o equipo.

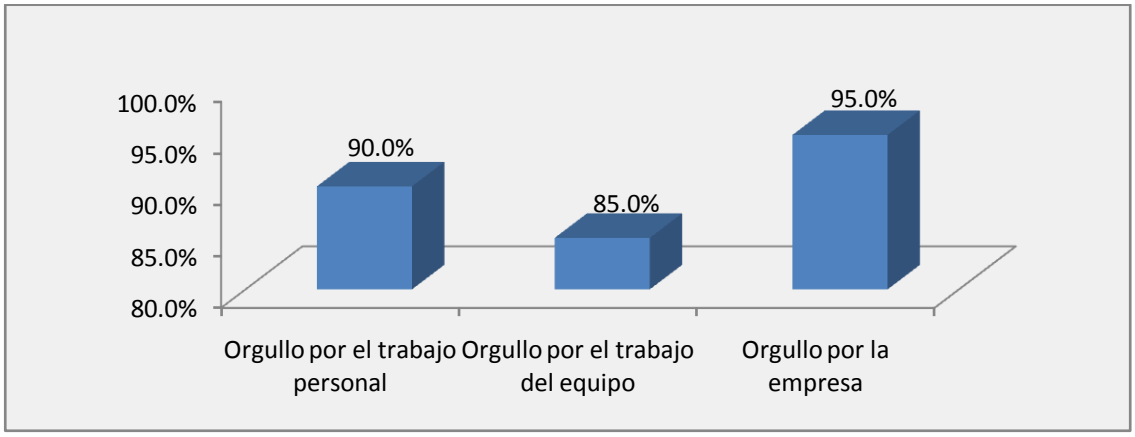
Gráfica38.IAL por sub-dimensiones de Camaradería.



Fuente: las autoras

A pesar del ambiente laboral bajo presentado, el orgullo por la entidad y el trabajo propio son apreciados pues tienen un IAL de 95% y 90% que corresponde a una valoración alta (ver gráfica 39). El orgullo por el equipo es relativamente más bajo, pero aun así se encuentra en una valoración media alta con un IAL de 85%.

Gráfica39.IAL por sub-dimensiones de Orgullo.

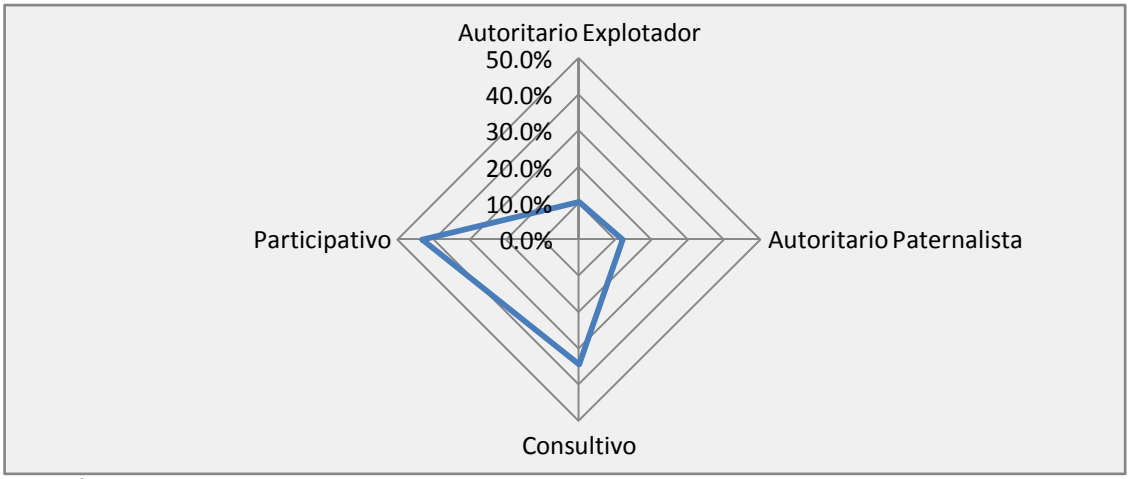


Fuente: las autoras

Perfil Organizacional de Likert (POL).

El POL del centro vacacional, como las demás sedes, tiene predominancia entre participativo y consultivo. Sin embargo, tiene una presencia más marcada de un sistema autoritario paternalista y autoritario explotador (ver gráfica 40).

Gráfica40. Perfil Organizacional de Likert, centro vacacional.



Fuente: las autoras

Autoritario Explotador

- Predomina el uso de temor, amenazas, castigos y ocasionalmente recompensas.
- La información es descendente
- Las decisiones se toman principalmente en la parte superior.

Autoritario paternalista

- Hay algo de libertad para hablar con sus superiores sobre su trabajo
- En ocasiones se usan de manera constructiva las ideas de los colaboradores
- Los superiores reconocen en grado regular los problemas de los colaboradores.
- Ocasionalmente se consulta con los colaboradores las decisiones respecto a su trabajo.

Consultivo

- Hay una cantidad sustancial de confianza y credibilidad en los colaboradores.
- La responsabilidad por alcanzar las metas es bastante general en toda la organización
- La información descendente es a menudo exacta.
- Las metas en la organización se colocan después de la discusión mediante órdenes y hay alguna resistencia en ocasiones.

Participativo.

- Hay muchísimo trabajo de equipo cooperativo.
- la comunicación descendente se acepta con espíritu receptivo
- La motivación tiene un sustancial aporte en el proceso de toma de decisiones
- Las funciones de revisión y control están ampliamente compartidas.
- las metas de la entidad y la información sobre costos, productividad y otros mecanismos de control son usados como guía propia de solución de problemas

8.4. Resultados consolidados del Índice de Ambiente Laboral por sedes.

Las dificultades que presenta el clima laboral en la entidad se representan en la tabla 4. Estas son el punto de partida para acciones de mejora continua.

Tabla 4. Resumen de Índice de Ambiente Laboral por dimensiones y sedes. Aspectos más relevantes a mejorar.

Dimensión / sede	**Central**	**Sucursales**	**Centro Vacacional**
Credibilidad	**75.6% - Media alta** - Sentimiento de que la empresa en algún momento no está exenta de hacer despidos masivos. - Los jefes incumplen lo que dicen o sus promesas.	**91.1% - alta** - Sentimiento de que la empresa en algún momento no está exenta de hacer despidos masivos.	**68.6% - Media baja** -Hay un sentimiento de que el jefe no es accesible y no es fácil hablar con él. - El jefe no da la autonomía necesaria para realizar el trabajo adecuadamente. - Sentimiento de que la empresa en algún momento no está exenta de hacer despidos masivos.
Respeto	**76.4% - Media alta** - La empresa no tiene beneficios especiales que sean únicos o poco comunes. - Su jefe no considera sus opiniones ni tiene las tiene en cuenta en las decisiones que impactan sus actividades.	**89.2% - Alta** - Unos pocos funcionarios creen que la empresa no ofrece beneficios especiales fuera de lo común y que su jefe no los involucra siempre en las decisiones que los afectan directamente	**60.0% - Media baja** - No se ofrece suficientes opciones de formación y desarrollo, - El jefe no reconoce el esfuerzo y trabajos adicionales. - El sitio de trabajo no es un lugar psicológica y emocionalmente saludable. - Hay escaso impulso al equilibrio entre trabajo y vida personal.
Imparcialidad	**72.3% - Media baja** - Sentimiento de que no todos tienen la posibilidad de tener un reconocimiento especial.	**86.1% - Alta** - Existe el sentimiento de que las personas utilizan la intriga como medio para	**57.0% - Baja** - No todos tienen la posibilidad de recibir un reconocimiento especial. - No todos son tratados justamente debido a su

	- Los asensos no siempre son obtenidos por quienes lo merecen. - El jefe no siempre es neutral en cuanto a favoritismos. - Algunas personas utilicen intrigas como medio para conseguir cosas.	conseguir cosas.	condición socioeconómica. - En situaciones de injusticia no hay muchas opciones de ser escuchados y recibir un trato justo. - Sentimiento generalizado de que las personas utilizan la intriga como medio para alcanzar las cosas y en menor medida a que hay la percepción de que el jefe no evita favoritismos y que los ascensos no son obtenidos por quienes lo merecen.
Camaradería	**80.4% - Media alta** - Algunos funcionarios sienten que no todos están "en el mismo barco" - No se celebran eventos especiales y que no siempre las personas se preocupan por las demás	**94.1% - Alta** - Algunos funcionarios sienten que no siempre se celebran eventos especiales y que las personas se preocupen por los demás.	**64.0% - Media baja** - No se celebran eventos especiales, - Las personas no se preocupan por las demás - No hay un sentimiento de familia o equipo.
Orgullo	**94.2% - Alta**	**100% - Excelente**	**91.3% - Alta**

Fuente: las autoras.

La valoración del IAL de acuerdo a la metodología Trust Índex se clasifica en los siguientes rangos: 100: Excelente; de 95 a 100: Muy alta; de 85.7 a 95: Alta; de 73.5 a 85.7: Media alta; de 59.9 a 73.5: Media baja; de 46.3 a 59.9: Baja; de 34.1 a 46.3: Muy baja; de 23.8 a 34.1: Crítica.

9. ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los resultados presentados, se plantean algunas estrategias de mejoramiento utilizando como herramienta el análisis DOFA. Las alternativas resultantes de dicha matriz, son lineamientos sobre los cuales la empresa podría trabajar y desarrollar planes de acción adecuados para el logro un mejor ambiente laboral.

El instrumento Trust Índex está diseñado para medir la percepción hacia el jefe directo. En las sucursales y sede central dicha percepción depende de las actitudes de los gerentes y de los directores de sede y en el centro vacacional, depende de las actitudes de la directora de centro vacacional.

Para las sucursales y centro vacacional, las fortalezas se identificaron con aquellos ítems que tuvieron un IAL superior al 95%, mientras que las debilidades corresponden aquellos ítems con un IAL inferior al 65%.

Mientras tanto, en el caso del centro vacacional, y debido a que muchos ítems presentan IAL bajos, las fortalezas se tuvieron en cuenta los ítems que obtuvieron un IAL superior al 95%, mientras que las debilidades se identificaron en aquellos ítems que tuvieron un IAL de menos del 40%.

El realizar esta clasificación, es natural encontrar que en el centro vacacional hayan mas debilidades que fortalezas, mientras que en sucursales y cede central se hallaronmás las fortalezas que las debilidades.

Así mismo, debido a las diferencias en el clima laboral que se encontraron al realizar la investigación, se realizan dos matrices DOFA. Una que abarca las características de la sede central y las sucursales (ver grafica 42) y otra para el centro vacacional (ver grafica 42).

A nivel general la empresa posee las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

Gráfica 41. DOFA Sede Central y Sucursales.

	Fortalezas	**Debilidades**
	F1. Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	**D1.**Aquí no tenemos beneficios especiales, que no sean comunes
	F2. Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética	**D2.**Los ascensos no son obtenidos por quienes más lo merecen
	F3. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	**D3**. Aquí no todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
	F4. Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal	**D4.**No se celebran fechas especiales
	F5. Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato	**D5.**Las personas utilizan las intrigas como medio para conseguir cosas
	F6. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza o condición socioeconómica.	**D6.**Sentimiento de que la empresa en una crisis no está exenta de realizar despidos.
	F7. Las personas aquí se preocupan por los demás	**D7**. En los estatutos de la organización no están establecidos los valores del cooperativismo.
	F8. La empresa es un lugar físicamente acogedor para trabajar.	
	F9. Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo	
	F10. Existe orgullo por el trabajo, el equipo y la empresa por parte de los funcionarios.	
Oportunidades	**FO:**	**DO:**
O1. Disponibilidad de proveedores de servicios de consultoría organizacional en la región o Bogotá	**-**Desarrollar un plan de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo apalancados en las fortalezas.	- Desarrollar un plan de beneficios adicionales a los establecidos legalmente.
O2. Presencia de facultades de administración de empresas en Tunja y la región.	- Dotar a la empresa de los implementos y herramientas complementarias para la labor.	**-** Fijar parámetros más equitativos y democráticos en los procesos de promoción de cargos.
O3. Organización cooperativa que goza	- Continuar con la flexibilidad de tiempos y permisos por necesidades personales.	- Buscar alternativas de concientización a los jefes para que reconozcan y tengan en

protección de la ley **O4.**Presencia de talento externo que puede ser contratado	- Desarrollar un registro de casos exitosos de actuaciones éticas y equitativas dentro de la empresa. - Desarrollar talleres y una cartilla o manual didáctico de comportamiento ético y justo. - Fomentar un ambiente de camaradería entre los miembros de la organización mediante talleres y eventos de integración. - Verificar si las instalaciones pueden necesitar mejoras, atendiendo la ergonomía laboral. - Generar un impacto que dé como resultado un mayor estatus y motivación al desempeño.	cuenta las sugerencias de los colaboradores. - Programar un plan de incentivos y reconocimientos a los trabajadores, en fechas especiales y por logros obtenidos. - Propender por una cultura que escapedel chisme y la intriga. - Concientizar a los trabajadores respecto de posibles despidos masivamente por necesidad del servicio, es una situación real de la cual ningún tipo de empresa está exento. - Establecer los valores del cooperativismo y concientizar al personal de la importancia de su cumplimiento.
Amenazas **A1.** Riesgo de contratar personal no adecuado **A2.** Incumplimiento de los asociados deudores **A3.** Reducción de mercado por disminución de profesores contratados directamente por el gobierno	**FA:** - Evitar que personas ajenas a la organización se inmiscuyan y alteren la confianza en la delegaciónde funciones. - Aplicar el código de ética y conducta al 100%. - Realizar simulacros de evacuación y estudios de ergonomía con el fin de disminuir los riesgos estructurales y de salud ocupacional. - Establecer políticas estructuradas que mantengan la equidad en el trato al personal. - Planear talleres de prevención de injusticias en el trato por condiciones sociales o económicas. - Limitar las conductas egoístas y ajenas al cooperativismo entre funcionarios. - Implementar políticas de tolerancia a fin de evitar incomprensión ante las diferencias. - Utilizar estrategias de mejoramiento continuo en toda la organización.	**DA:** - Permitir la llegada de sugerencias y opiniones por parte de los funcionarios sobre posibles beneficios adicionales que pueden obtener. - Hacer cumplir a cabalidad los parámetros establecidos para la movilidad o ascenso de trabajadores, con el fin de impedir intrigas o favorecimientos en algunos colaboradores. - Fomentar la integración y estimular a los trabajadores con el fin de evitar posible deserción y/o desmotivación. - Desarrollar un plan de choque ante conductas manipuladoras. - Buscar alternativas de permanencia en los trabajadores sin que situaciones adversas afecten la estabilidad laboral. - Concientizar y motivar a directivos y trabajadores la importancia de los valores en el cooperativismo como soporte esencial para una buena cultura organizacional.

Fuente: las autoras

Gráfica 42. DOFA Centro Vacacional.

	Fortalezas	**Debilidades**
	F1. Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.	**D1**.Mi jefe no da la autonomía suficiente para desarrollar la labor
	F2. Mi jefe conduce el trabajo de manera competente.	**D2.**No existen suficientes opciones de formación y desarrollo,
	F3. Existen los recursos y equipos necesarios para desarrollar la labor	**D3. N**o se reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales
	F4. El jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo.	**D4.** No es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.
	F5. Cuando alguien ingresa a la empresa se le hace sentir bienvenido	**D5.**Percepción de injusticia en trato y ascensos y utilización de intrigas para conseguir cosas.
	F6. La empresa es un lugar físicamente acogedor para trabajar.	**D6.** No siempre hay un trato justo por la condición socioeconómica.
	F7. Existe orgullo por el trabajo y la empresa por parte de los funcionarios.	**D7.** No hay un sentimiento de equipo o de familia en donde los unos se preocupen por los otros
		D8. No se celebran fechas especiales
		D9. Sentimiento de que la empresa en una crisis no está exenta de realizar despidos
Oportunidades	**FO:**	**DO:**
O1. Disponibilidad de proveedores de servicios de consultoría organizacional en la región o Bogotá	**-**Desarrollar un plan de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo apalancados en las fortalezas. - Apalancarse en la competencia del jefe para elevar las capacidades del equipo. - Dotar a la empresa de los implementos y herramientas complementarias para la labor. - Desarrollar un sistema en el que los funcionarios puedan participar de manera más activa en las decisiones que afectan su labor. - Fomentar un ambiente de	- Fomentar charlas o talleres de concientización con el fin de que los jefes desarrollen la capacidad de delegación. - Implementar un plan de capacitación periódica de acuerdo a las necesidades de la sucursal. - Buscar alternativas de concientización a los jefes para que reconozcan el trabajo adicional de los funcionarios. - Propender por un ambiente psicológica y emocionalmente saludable. **-** Fijar parámetros más equitativos y democráticos en los procesos de promoción de cargos - Aplicar el código de ética y normatividad vigente sobre trato justo y equidad.
O2. Presencia de facultades de administración de empresas en Tunja y la región.		
O3. Organización cooperativa que goza protección de la ley		
O4. Presencia de talento externo que puede ser contratado		

	camaradería entre los miembros de la organización mediante talleres y eventos de integración. - Fomentar un ambiente no solo física sino emocionalmente acogedor para trabajar. - Generar un impacto que dé como resultado un mayor estatus y motivación al desempeño.	- Promover el sentimiento de equipo y camaradería. - Programar un plan de incentivos y reconocimientos a los trabajadores, en fechas especiales y por logros obtenidos. - Concientizar a los trabajadores respecto de posibles despidos masivamente por necesidad del servicio, es una situación real de la cual ningún tipo de empresa está exento.
Amenazas	**FA:**	**DA:**
A1. Riesgo de contratar personal no adecuado	- Mantener procesos de autoevaluación y mejora continua a fin de asegurar la competencia de los funcionarios directivos. - Plantear estrategias que eviten la desinformación de la comunicación descendente. - Desarrollar un sistema que permita realizar seguimiento a las necesidades de la organización y así evitar que falten recursos o herramientas. - Disminuir los casos en los que no se involucren las personas en las decisiones. - implementar estrategias de inducción a nuevos funcionarios a fin de evitar sentirse rechazado por sus compañeros. - Desarrollar planes de prevención de riesgos en la estructura física y asegurar la ergonomía de la misma. - Utilizar estrategias de mejoramiento continuo en toda la organización.	- Crear escenarios y talleres que minimicen los errores de delegación de funciones. - Permitir la recepción de sugerencias de opciones de formación de parte de los funcionarios a fin de evitar desmotivación y ser más asertivos en las temáticas. - Disminuir los casos en los que el reconocimiento de la labor esté ausente. - Desarrollar un filtro de contratación para evitar la entrada de personas que podrían generar conflictos y evaluar la posibilidad, dentro de los límites éticos y legales, - Prescindir de los servicios de aquellos que no estén dispuestos a mejorar. - Hacer cumplir a cabalidad los parámetros establecidos para la movilidad o ascenso de trabajadores, con el fin de impedir intrigas o favorecimientos en algunos colaboradores. - Fomentar la integración y estimular a los trabajadores con el fin de disminuir la posible deserción y/o desmotivación. - Buscar alternativas de permanencia en los trabajadores sin que situaciones adversas afecten la estabilidad laboral.
A2. Incumplimiento de los asociados deudores		
A3. Reducción de mercado por disminución de profesores contratados directamente por el gobierno		

Fuente: las autoras.

9.1. Oportunidades.

Las oportunidades para el clima laboral de la empresa se encuentran la presencia de consultores organizacionales externos, ya sea en la ciudad de Bogotá o en la facultad de administración de empresas de la UPTC y en otras universidades; la protección de la ley con que goza la organización cooperativa y la presencia de talento humano externo que puede ser contratado y hacer parte de los colaboradores de CANAPRO O.C.

Representan oportunidades para el mejoramiento del clima organizacional, en el sentido de que son factores externos que pueden favorecer a la empresa, ya sea contratando consultoría externa, aplicando las leyes y normatividad vigente o reemplazando colaboradores que no estén contribuyendo al buen clima laboral.

9.2. Amenazas

Uno de los riesgos externos que afectan el clima laboral o el crecimiento de la empresa es el riesgo de contratar personal no adecuado. Las entrevistas de trabajo y los cuestionarios psicológicos muchas veces no son un filtro absoluto y pueden llegarse a involucrar en la organización personas de mala actitud o que dañen el clima ya creado.

Así mismo, existen riesgos relacionados a la actividad propia de la empresa y que a largo plazo puede repercutir en crisis financiera y despidos. El incumplimiento de asociados deudores puede representar disminución de ingresos, así como la disminución de profesores contratados directamente por el gobierno, quienes son los que más presentan tendencia a asociarse.

9.3. Fortalezas.

Una fortaleza muy marcada es el orgullo de los colaboradores por la empresa y por su trabajo. Así mismo, hay claridad en la comunicación descendente y hay credibilidad en la capacidad de los jefes directos. Los jefes confían en el trabajo de los colaboradores, conducen el trabajo de manera honesta y proveen de recursos y equipos necesarios para la labor.

La flexibilidad para tomarse tiempo libre en casos de necesidad personal es otra fortaleza marcada poco común en las empresas. En el quehacer diario, todos son tratados por igual y justamente independientemente de su edad, raza, género, condición socioeconómica u orientación sexual. Finalmente, existe un sentimiento de hospitalidad en donde la entidad se convierte en un lugar acogedor para

trabajar, y en donde todos se preocupan por los demás y se comportan de forma natural.

Centro vacacional.

En el centro vacacional, las fortalezas son menos visibles y tienden a ser reducidas. Sin embargo, una fortaleza común con las demás sedes es el orgullo por pertenecer a la entidad. Así mismo, otra fortaleza es que el lugar es físicamente acogedor para trabajar.

Existe credibilidad en la capacidad de los jefes y en la comunicación descendente de los jefes de la sede central y el jefe directo incentiva, considera e involucra a las personas en algunas decisiones.

De igual manera, cuando alguien ingresa a la entidad encuentra que se le hace sentir bienvenido. Así mismo, todos cuentan con recursos y equipos necesarios para desarrollar la labor.

9.4. Debilidades.

A pesar de las fortalezas, hay algunas áreas débiles del clima laboral. Aunque hay los recursos y equipos necesarios para el trabajo, los colaboradores ven que la empresa no tiene beneficios especiales fuera de los comunes. Así mismo, piensan en que no todos reciben reconocimiento especial.

A la hora de obtener ascensos hay un sentimiento de que son logrados por quienes no lo merecen; también la presencia de intrigas para obtener las cosas o de favoritismos.

El ambiente de hospitalidad contrasta con la debilidad de no celebrar ocasiones especiales y que las personas no siempre se preocupan por los demás. Por otro lado, los estatutos de la organización no contemplan valores de cooperativismo y existe incertidumbre por despidos masivos que la empresa tenga que recurrir cuanto la coyuntura económica lo amerite.

Centro vacacional.

Las debilidades en su caso son más pronunciadas que en las demás sedes, por lo tanto requieren mayor intervención.no da la autonomía suficiente para desarrollar la labor, lo que implica problemas en la delegación. Así mismo, los funcionarios consideran que no existen suficientes opciones de formación y desarrollo, no se reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales y, aunque físicamente lo es, no es un lugar psicológicamente saludable.

Por otro lado, existen en algunos casos un trato injusto por la condición socioeconómica, así como la presencia de favoritismos, utilización de intrigas para conseguir cosas y presencia de asensos por quienes no lo merecen.

Similar a las demás sedes, no se celebran fechas especiales y no siempre las personas se preocupan por los demás. También existe un sentimiento de que la empresa en una crisis no está exenta a presentar despidos masivos.

9.5. Consolidación de estrategias

Como resultado del análisis DOFA, surgen estrategias que buscan subsanar y mejorar el clima laboral. Todas ellas tienen factores y objetivos comunes y, por lo tanto, son susceptibles de consolidarse en estrategias generales.

Las estrategias presentadas en la gráfica 43, constituyen un círculo que representa la mejora continua. Inicia con planes de capacitación y talleres de liderazgo y trabajo en equipo, dentro de estos planes se incluyen como objetivos a lograr, todas aquellas estrategias planteadas en la DOFA relacionadas a crear conciencia en los jefes sobre el trato con los funcionarios, estrategias de trabajo en equipo,así como capacitaciones específicas de acuerdo a las necesidades.

Gráfica 43. Consolidación de estrategias de mejoramiento del clima laboral.

Fuente: las autoras.

En segunda medida, los planes de incentivos y fechas especiales refresca el ambiente tenso y psicológicamente no adecuado que se presenta. Así como también mejora la fraternidad y el sentimiento de que todos están en el mismo barco.

En tercer lugar, el objetivo es disminuir el sentimiento de injusticia y fijar parámetros de trato justo dentro de la entidad y políticas estructuradas que propendan por la equidad.

La creación de valores de cooperativismo, por su parte, permite subsanar la preocupación sobre futuros despidos masivos si hay crisis en la entidad, permitiendo el entendimiento de que es un proceso normal de la economía y buscando alternativas que permitan la permanencia de los trabajadores en la entidad cuando las crisis afecten la estabilidad laboral.

Finalmente, es necesario tener un carácter organizacional fuerte y marcado que cierre el círculo. De nada valdría crear un ambiente laboral bueno si agentes externos a la cultura organizacional puedan influenciar actitudes negativas dentro de la misma. Esto se logra mediante una cultura organizacional clara y unas políticas de comportamiento que estén interiorizadas en todos los funcionarios.

CONCLUSIONES

CANAPRO O.C es una entidad del sector solidario con presencia en 19 municipios y ciudades de Boyacá, Santander y Cundinamarca, con una historia de casi 50 años de existencia. Cuenta con 80 empleados distribuidos en la sede central y las demás sedes. Posee acuerdos de ética y buen gobierno, estatutos, reglamento interno de trabajo, perfil de cargos y objetivos de calidad. Sin embargo no posee valores cooperativos establecidos.

La planta de personal en su mayoría es de nivel administrativo y operativo (85%), y el 64% lleva laborando entre 0 y 5 años. Sin embargo los niveles ejecutivo y profesional son los que mayor antigüedad tienen dentro de la empresa.

El 65% de la planta de personal son mujeres y devengan en promedio un salario superior a los hombres (sin tener en cuenta la gerencia).

El Índice de Ambiente Laboral (IAL) para toda la entidad es de 83.4% y corresponde a una valoración media alta. Sus principales fortalezas yacen en el orgullo que sienten los funcionarios por la entidad, la hospitalidad y el sentimiento de comodidad, la credibilidad en la capacidad de los niveles directivos y la comunicación descendente.

Dentro de las principales debilidades de la organización se encuentran: la comunicación ascendente y la participación en decisiones que afectan su trabajo, el sentimiento de que la empresa puede llegar a realizar despidos masivos ante alguna coyuntura económica desfavorable, la ausencia de un plan de capacitación y de celebración de eventos especiales, el trato injusto en algunas situaciones y la ausencia de valores cooperativos establecidos.

Cada sucursal o sede posee un clima laboral distinto debido a las condiciones propias de cada región, a las condiciones culturales que posee cada colaborador y depende de la actitud y estilo de administración por parte del funcionario responsable.

Los niveles más bajos de IAL se encuentran en el centro vacacional en donde se vislumbran insatisfacciones en el trato del jefe directo con los colaboradores, la presencia de intrigas y chismes, la pérdida de autonomía y el sentimiento de injusticias en el trato y en los asensos. Los inconvenientes y el mal ambiente laboral en esta sede yace en las mujeres con un IAL de 54.1%.

El estilo de liderazgo de toda la organización se mueve entre consultivo y participativo. Las sucursales tienden a tener un liderazgo participativo debido a que existe mayor libertad por la distancia entre la sucursal y la sede central.

La sede central tiene un estilo más consultivo y el centro vacacional posee menos condiciones del sistema consultivo y participativo y se amplía un poco el estilo autoritario paternalista y explotador.

Las estrategias de mejoramiento consolidadas abarcan:

- Planes de capacitación y talleres de liderazgo y trabajo en equipo.
- Plan de incentivos y eventos de integración y celebración de fechas especiales.
- Fijación de parámetros del trato justo
- Creación de los valores de cooperativismo
- Carácter organizacional fuerte.

RECOMENDACIONES

Se recomienda convertir en plan de acción las estrategias planteadas, articuladas a la visión y la misión de la entidad y ejecutar un plan de mejoramiento e intervención en el clima laboral.

De igual manera es de vital importancia implementar los valores del cooperativismo ya que el desconocimiento y la falta de aplicación de los mismos incide directamente en el clima organizacional de Canapro O.C.

Así mismo también es importante que la empresa realice una medición periódica del clima laboral.Un análisis así permite vislumbrar fenómenos que a simple vista no se logran entender sobre el ambiente laboral, hacer un seguimiento de la evolución del mismo, y verificar el impacto de los planes de mejoramiento a implementarse sobre el clima organizacional.

El instrumento de recolección de información, el cuestionario Trust Index, tiene derechos reservados de World Place ToWork, por lo tanto la utilización para este estudio es permitida por sus motivos académicos. Sin embargo, si la empresa desea usar dicho instrumento para un posterior estudio deberá solicitar o adquirir los permisos adecuados para su uso.

Atendiendo a motivos netamente académicos, es recomendable realizar estudios posteriores en otras empresas del mismo sector utilizando la misma metodología, lo cual permitiría realizar comparaciones del clima laboral entre empresas y sus posibles factores explicativos.

Bajo la misma línea académica y entendiendo la importancia del clima laboral para el éxito de las organizaciones, es recomendable desarrollar una línea investigativa que permita que las dinámicas de los ambientes laborales de las empresas boyacenses puedan ser entendidos e interpretados. De esta manera, la academia puede contribuir no solo a explicar dichas dinámicas, sino a compartir dichos resultados e influenciar a los empresarios a actuar conforme al nuevo conocimiento.

BIBLIOGRAFIA

Baquero, A., & Pedraza, D. (2012). *Implementación del modelo de intervención PMCO en la E.S.E. Santiago de Tunja*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.

Barrera, M., &Arciniegas, Y. (2009). *Implementación del modelo de intervención PMCO para mejorar el clima organizacional de la ESE hospital de Yopal*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.* (1a Ed en español). México DF: Trillas.

Cárdenas, L., & Villamizar, M. (2008). *Modelo e Intervención PMCO para mejorar el clima organizacional.* Tunja: Grupo de investigación desarrollo humano, cognición y educación.

Casas, L. (2009). *Diagnóstico e intervención en clima organizacional, mármoles venezianos Ltda., planta SoachaCundinamarca*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.

Chiang Vega, M., Martín, M. J., &Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado 4 de abril de 2015, a partir de http://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Español, C. (2005). *Análisis del clima organizacional en la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN-UAE-Tunja*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.

Great Place ToWork. (2005). *Fundación del empresariado chihuahuense, A.C: Creando un Great Place toWork*. México. Recuperado a partir de http://www.fechac.org/pdf/rse/gtpwi_jorge_ferrari.pps

Great Place to Work® Colombia.(2014). Las Mejores Empresas en Colombia - Great Place toWork® Colombia. Recuperado 5 de abril de 2015, a partir de http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia

Great Place to Work® Colombia.(2015). Términos & condiciones -. Recuperado 5 de abril de 2015, a partir de http://www.greatplacetowork.com.co/terminos-a-condiciones

Guerrero, M., & Rojas, G. (2003). *Elaboración e implementación del modelo de intervención M&G que facilita el proceso de cambio y mejoramiento del clima organizacional.* Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.

Herrera, R. C., &Sanchez, A. M. (2007). *Estudio de los estilos de liderazgo que predominan en las pymes de los sub-sectores de fabricación de otros productos químicos y fabricación de plásticos en la ciudad de Bogotá D.C. aplicando el modelo creado por Rensis Likert* (Tesis de grado). Universidad de la Salle, Bogotá.

Jiménez, O. J. (2012). *El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place toWork en el periodo 2009 - 2011*. Universidad EAN, Bogotá. Recuperado a partir de http://repository.ean.edu.co/handle/10882/4327

Lerma, H. (2009). *Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto.*(Cuartaedición). Bogotá: Eco Ediciones.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.

Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw Hill.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención.* Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.

Moreno, C. R. (2012). *Aplicación del modelo PMCO para el mejoramiento del clima organizacional en la ESE del departamento del Meta.* Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.

Muñoz, S. (2000). *La regulación de la red, poder y derecho en internet*. Madrid: Editorial Taurus. Recuperado a partir de http://www.eduteka.org/LimitesDerAutor.php3

Pérez, R. I. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia* (Tesis doctoral). Universidad Nebrija, Madrid.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional* (6th Edición). México DF: Alfaomega.

Urdaneta, O. (1991). *Psicología aplicada a la gestión del talento humano*. Urdaneta & Asociados.

ANEXO 1. ENTREVISTA DIRIGIDA

Nombre: _____
Cargo: _____
Entrevistador: _____
Fecha Entrevista: _____

1. ¿Existe total confianza del nivel superior en su labor dentro de la entidad? Si__ No__ ¿Por qué?

2. ¿Se siente orgulloso de la empresa y de su labor dentro de la misma? Si__ No__ ¿Por qué?

3. ¿Cómo percibe que son sus relaciones interpersonales con el nivel superior con sus colaboradores y con los demás gerentes?

4. ¿Han existido conflictos graves que generen mal ambiente dentro de la organización? Si__ No__. Si la respuesta es Si ¿Cómo se les ha dado solución?

5. ¿Ha existido necesidad de recurrir a sanciones o castigos por situaciones que generen mal ambiente laboral? Si la respuesta es Si ¿Qué tipo de acciones se tomaron?

6. ¿Existen estrategias y acciones que haya querido realizar, pero que se le ha impedido llevarlas a cabo?

7. A nivel general ¿podría decirse que la empresa es un excelente lugar para trabajar? Si__ No__ ¿Por qué?

8. Si estuviese en sus manos hacer cambios trascendentales dentro de la empresa ¿Qué cambiaría?

Observaciones:

_____
_____
_____
_____

_____
Firma del Entrevistador

ANEXO 2. CUESTIONARIO TRUST INDEX

Género: _____ **Edad: _____** **Años en la empresa: _____**

Nivel del cargo: Ejecutivo: ___ Profesional: ___ Técnico: ___ Administrativo y operativo: ___

A continuación encontrará 59 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las cinco opciones al frente descritas. Para cada afirmación, seleccione con una (X) la opción que mejor identifica su posición. Cuando en la afirmación se haga referencia a “Mi jefe” piense en su jefe directo. Adicional a ello, al final del cuestionario se encuentran dos preguntas para contestar de manera abierta.

	Afirmación	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuen-tementers verdad	Casi siempre es verdad
1	Este es un lugar acogedor para trabajar.					
2	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.					
3	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.					
4	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
5	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo.					
6	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros.					
7	Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.					
8	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es un trabajo más.					
9	Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa".					
10	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo.					
11	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.					
12	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.					
13	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.					
14	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.					
15	Los ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen.					
16	Aquí, nos gusta venir a trabajar.					
17	Puedo comportarme de forma natural en mi lugar					

	de trabajo.					
18	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo.					
19	Las personas aquí se preocupan por las demás.					
20	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.					
21	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica.					
22	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí.					
23	Aquí hay un sentimiento de familia o equipo.					
24	Aquí celebramos eventos especiales.					
25	Un despido masivo sería la última opción a la que recurriría esta empresa.					
26	Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas.					
27	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo.					
28	Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal.					
29	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual.					
30	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.					
31	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.					
32	Siento que estamos todos "en el mismo barco".					
33	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.					
34	Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato.					
35	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.					
36	Mi contribución aquí es importante.					
37	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.					
38	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza.					
39	Es entretenido trabajar aquí.					
40	Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura.					
41	Mi jefe me comunica de forma clara sus expectativas.					
42	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.					
43	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo					

	adicionales.					
44	Mi jefe es accesible y es fácil de hablar con él.					
45	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.					
46	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas.					
47	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.					
48	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y como alcanzarla.					
49	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.					
50	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo.					
51	Mi jefe evita el favoritismo.					
52	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.					
53	Mi jefe cumple sus promesas.					
54	Mi jefe hace lo que dice.					
55	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente.					
56	Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética.					
57	Mi jefe demuestra interés en mi como persona y no tan solo como colaborador.					
58	Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa.					
59	Tomando en cuenta todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.					

¿Usted considera que existe algo especial en su empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos

_____

_____

_____

En su opinión, Que haría esta empresa un mejor lugar para trabajar?

_____

_____

_____

ANEXO 3. PERFIL ORGANIZACIONAL DE LIKERT (POL)

A continuación encontrara 18 preguntas con cuatro posibles respuestas al frente de cada una. Escoja (con una X) una de las cuatro opciones que según su opinión representa lo más cercano a la situación actual de la empresa.

Preguntas	Opciones de respuesta			
¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los colaboradores?	Prácticamente ninguna	Alguna	Una cantidad sustancial	Muchísima
¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	No hay mucha libertad	Hay algo de libertad	Bastante libres	Muy libres
¿Con que frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los colaboradores?	Raras veces	En ocasiones	Frecuentemente	Muy frecuentemente
¿Predomina el uso de: 1. temor 2. amenazas 3. castigos 4. recompensas 5. Participación?	Ocion1,2, 3 y ocasionalmente 4	Opción 4, y algunas veces 3.	Opción 4, algunas veces 5	Opción 5, 4 con base en las metas establecidas del grupo
¿En donde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	Fundamentalmente en la parte superior	En las partes superior e intermedia	Bastante general	En todos los niveles
¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	Muy poco	Relativamente poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
¿Cuál es la dirección usual de la información?	Descendente (de jefes a colaboradores)	Principalmente descendente	Hacia arriba y hacia abajo	Hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados
¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente (de jefes a colaboradores)?	Con suspicacia	Posiblemente con suspicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente (de colaboradores a jefes)?	Por lo general inexacta	A menudo inexacta	A menudo exacta	Casi siempre exacta
¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los colaboradores?	No muy bien	Bien en grado regular	Bastante bien	Muy bien
¿En qué nivel se toman las decisiones?	Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior y hay algo de delegación	Las políticas generalmente en la parte superior y hay mas delegación	En todas partes, pero en forma bien integrada
¿Los colaboradores participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Casi nunca	Ocasionalmente se consulta	Por lo general se consulta	Participan plenamente
¿Qué aporta en el proceso de toma de decisiones a la motivación?	No mucho	Relativamente poco	Aporta algo	Hace un sustancial aporte
¿Cómo se establecen las metas	Emisión de	Se emiten	Después de la	Mediante la

de la organización?	ordenes	ordenes, se solicita algún comentario	discusión mediante ordenes	acción del grupo (salvo en crisis)
¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas está presente?	Hay mucha resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia en ocasiones	Poca o ninguna
¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	En la parte más alta	Bastante alta	Delegación moderada a niveles inferiores	Ampliamente compartida
¿Existe una organización informal que resista a la formal?	Si	Por lo general	En ocasiones	No, las mismas metas que la formal
¿Para qué se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?	Emisión de políticas, de castigos	Recompensa, castigo	Recompensa, alguna guía propia	Guía propia, solución de problemas

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION

ANEXO 4. METOLOLOGIA DE OBTENCION DEL INDICE DE AMBIENTE LABORAL (IAL)

Existen dos indicadores básicos: Índice de Ambiente Laboral (IAL) y estilo de liderazgo.

El primero se obtiene, de acuerdo a Jiménez (2012), al medir la percepción del trabajador, dentro de la encuesta Trust Index®, en una escala de 5 opciones:

6. Casi nunca es verdad,
7. Pocas veces es verdad,
8. A veces es verdad a veces no,
9. Frecuentemente es verdad,
10. Casi siempre es verdad.

Las dos primeras corresponden a una opinión desfavorable, y las dos últimas corresponden a una opinión favorable. La opción 3 indica una inconsistencia o indecisión. A partir de esta condición se obtiene el nivel de favorabilidad en términos de porcentaje en cada pregunta, variable o dimensión.

$$Grado\ de\ favorabilidad^{9} = \frac{Numero\ de\ empleados\ con\ opinion\ favorable}{Total\ de\ empleados\ encuestados}$$

$$Grado\ de\ desfavorabilidad = \frac{Numero\ de\ empleados\ con\ opinion\ desfavorable}{Total\ de\ empleados\ encuestados}$$

La resta de los grados de favorabilidad se le conoce como Índice de Ambiente Laboral (IAL):

$$IAL: Grado\ de\ favorabilidad - Grado\ de\ desfavorabilidad$$

De acuerdo a Jiménez (2012), este IAL conduce a una valoración en la escala: excelente, muy alta, alta, media alta, media baja, baja, muy baja y critica (ver gráfica 3); de acuerdo a un modelo de distribución adoptado por Great Place toWork®.

Gráfica 3. Valoración de acuerdo al Índice de Ambiente Laboral.

Índice de Ambiente Laboral (IAL)	Valoración
100	Excelente
> 95 < 100	Muy alta
> 85.7 < 95	Alta
> 73.5 < 85.7	Media alta
> 59.9 < 73.5	Media baja
> 46.3 < 59.9	Baja
> 34.1 < 46.3	Muy baja
> 23.8 < 34.1	Crítica

Fuente: elaboración propia basados en Jiménez (2012)

[9]Aplica para cada pregunta, cada variable o cada dimensión, según lo requiera.

En cuanto al estilo de liderazgo, el Perfil Organizacional de Likert *(POL)* de Likert permite que la tabulación del instrumento demuestre una tendencia entre un liderazgo autoritario – explotador o un liderazgo de participación de grupo. El estilo de liderazgo se obtiene ubicar el mayor número de respuestas entre las cuatro opciones dadas.

ANEXO 5. TRASCRIPCION ENTREVISTAS

ROBERTO MACARENO, Gerente administrativo CANAPRO O.C.

Buenos días Doctor Roberto,
¿Existe total confianza del nivel superior en su labor dentro de la entidad?
Si existe. ¿Por qué?

Porque aquí ya nos conocemos hace mucho tiempo y ya sabemos lo que tenemos que hacer, en confianza en ambos sentidos hacia arriba y hacia abajo en ambas direcciones.

Ok, doctor, muchas gracias. ¿Se siente orgulloso de la empresa y de su labor dentro de la misma? Y ¿por qué?

Sí, porque ya llevo bastante tiempo, le coge uno cariño a los cargos así como también al cargo, a las funciones, igualmente a los asociados que son los dueños de la cooperativa.

¿Cómo percibe que son sus relaciones interpersonales con el nivel superior con sus colaboradores y con los demás gerentes?

Son buenas, en línea general son buenas, con el gerente son buenas, con el gerente comercial, financiero son buenas, en general son buenas.

¿Han existido conflictos graves que generen mal ambiente dentro de la organización? Si se han presentado como los han solucionado?

Si, cuando hay esos conflictos generalmente se llama a las partes para que ellos expresen sus inconvenientes y que se pueda llegar a un feliz término cuando hay algún conflicto.

¿Ha existido necesidad de recurrir a sanciones o castigos por situaciones que generen mal ambiente laboral? Si es así, que tipo de acciones se han tomado?

Hasta ahora no, no ha habido sanciones, por ahí si alcasoen el centro vacacional, algunas personas, pero no ha sido así algo muy grave.

¿Existen estrategias y acciones que haya querido realizar, pero que se le haimpedidollevarlas a cabo?

No, todo lo que aquí se ha propuesto generalmente todo se lleva a cabo.

A nivel general ¿podría decirse que la empresa es un excelente lugar para trabajar? ¿Por qué?

Si excelente, aquí hay buen ambiente, lo escuchan a uno siempre que uno hace una propuesta siempre es escuchado y se le tiene en cuenta el punto de vista de uno así como el de todos los empleados también.

¿Qué condiciones hacen esta empresa diferente como para que el empleado tenga un ambiente laboral y se sienta contento de trabajaracá?

Pues que hay más bien libertad en cuanto su forma de trabajar, en la forma de desempeñar sus funciones, hay libertad, igualmente hay libertad para que el exprese las inconsistencias que encuentre en algún momento

Si estuviese en sus manos hacer cambios trascendentales dentro de la empresa ¿Qué cambiaría?

Faltaría algo de recreación, algo de integración dentro de todos los funcionarios. Algo de eventos

ALBA MARÍA HERNÁNDEZ, Gerente Financiera

¿Existe total confianza del nivel superior en su labor dentro de la entidad? ¿Por qué?

Si señora, por el tiempo que llevo en la empresa y sobre todo en este cargo: llevo más de 15 años.

¿Se siente orgulloso de la empresa y de su labor dentro de la misma? ¿Por qué?

Si señora muy orgullosa, por lo mismo que le comentaba anteriormente, el tiempo que llevo en la empresa, 21 años y pues es una buena empresa, muy sólida.

¿Cómo percibe que son sus relaciones interpersonales con el nivel superior con sus colaboradores y con los demás gerentes?

Mis relaciones son buenas con todo el personal pues he pasado por varios cargos de alto nivel y pues con todas las personas me he llevado muy bien de pronto por mi forma de ser.

¿Han existido conflictos graves que generen mal ambiente dentro de la organización?. Si la respuesta es Si ¿Cómo se les ha dado solución?

No, no señora. Han sido buenas las relaciones entre los compañeros por lo tanto no se han presentado inconvenientes de alta magnitud.

En caso de que se hubiesen presentado,cuálsería el principal mecanismo que utilizaría para solucionarlos?

Primero que todo, con el dialogo llegando a la raíz del problema y buscando la mejor solución para que no trascienda en el trabajo.

¿Ha existido necesidad de recurrir a sanciones o castigos por situaciones que generen mal ambiente laboral? Si la respuesta es Si ¿Qué tipo de acciones se tomaron?

No, solamente nos han dado conferencias de relaciones interpersonales para mejorar si en algunas ocasiones sepresentómal ambiente laboral, nos dieron conferencias para mejorar estas relaciones

¿Existen estrategias y acciones que haya querido realizar, pero que se le ha impedido llevarlas a cabo?

No, las estrategias que hemos utilizado casi siempre son fáciles de llevar a cabo, entonces no ha habido impedimento para llevarlas a cabo.

A nivel general ¿podría decirse que la empresa es un excelente lugar para trabajar?

Sí, es una de las mejores empresas a nivel nacional, ya tenemos sucursales en varios departamentos, entonces es una empresa excelente definitivamente para trabajar.

¿Por qué?

Por sus condiciones laborales, pro el gerente general que es una persona muy humana y por el ambiente laboral definitivamente.

Si estuviese en sus manos hacer cambios trascendentales dentro de la empresa ¿Qué cambiaría?

No cambiaría nada, continuaría con las mismas políticas que nos ha diseñado nuestro gerente, entonces continuaría con las mismas políticas.

JAIME DÍAZ,Gerente Comercial

¿Existe total confianza del nivel superior en su labor dentro de la entidad?¿Por qué?

Si, por la trayectoria que llevo en la entidad,

¿Cuántos años lleva?

31 años

¿Se siente orgulloso de la empresa y de su labor dentro de la misma?¿Por qué?

Si claro, me siento muy orgulloso porque lo que yo he hecho a nivel personal y a nivel profesional se lo debo a la entidad.

¿Cómo percibe que son sus relaciones interpersonales con el nivel superior con sus colaboradores y con los demás gerentes?

Pues yo considero que tengo muy buenas relaciones, no he tenido ningún inconveniente ni roce personal, ni con superiores ni con los demás compañeros colaboradores o del mismo nivel

¿Han existido conflictos graves que generen mal ambiente dentro de la organización?. Si la respuesta es Si ¿Cómo se les ha dado solución?

Hubo hace algunos años, como grupos de interés, pero pues igual no era que generaran mal ambiente laboral, sino que era evidente que había como grupos, de resto no, hace un tiempo se acabó esa definición de grupos.

¿Ha existido necesidad de recurrir a sanciones o castigos por situaciones que generen mal ambiente laboral? Si la respuesta es Si ¿Qué tipo de acciones se tomaron?

No en el tiempo que he estado aquí en la empresa nunca he conocido de sanciones que se le haya efectuado a algún compañero por generar mal ambiente laboral o por conflictos laborales.

¿Existen estrategias y acciones que haya querido realizar, pero que se le ha impedido llevarlas a cabo?

No, aquí tanto las directivas como la gerencia general son muy participativos y lo tienen en cuenta a uno sus opiniones para decisiones que tengan que ver con la empresa.

A nivel general ¿podría decirse que la empresa es un excelente lugar para trabajar?¿Por qué?

Si claro, es una excelente empresa, es muy buen patrón, el gerente general tiene unas cualidades humanas impresionantes y pues los directivos tienen esa misma línea, no es una empresa que sea por intereses o por apoyos políticos, porque generalmente las empresas si es por ubicación de puestos políticos, generan mal ambiente y no están compenetrados con la organización y esta es una empresa que básicamente los funcionarios están en sus labores y sus puestos de trabajo por su desempeño.

Que puede decirse que el empleado encuentre en CANAPRO que no encuentra en otro lado.

Pues haber, yo no puedo decir con otras empresas porque no he tenido la posibilidad de haber estado o comparar con otras empresas con esta, mi única empresa ha sido CANAPRO, pero lo que

se evidencia con gente que conozco de otras empresas es el sentido de pertenencia que tienen aquí los funcionarios con la empresa y el profesionalismo que generan todos.

Si estuviese en sus manos hacer cambios trascendentales dentro de la empresa o en el bienestar de los empleados ¿Qué cambiaría?

Sería como unas reuniones de integración en cada semestre, sería como lo único, igual la empresa ha mantenido las reuniones pero pues ha habido son reuniones más académicas de capacitación, y en el año generalmente se hace una reunión de integración, pienso que podrían realizarse estas reuniones una vez por semestre.

CESAR SERRANO, Gerente General.

¿Existe total confianza del nivel superior en su labor dentro de la entidad? ¿Por qué?

Si porque, el hecho es de que ya llevo dentro de la entidad 24 años, con contratos renovados año tras año y pues eso da el mensaje de que existe esa confianza para la renovación consecutiva que se ha venido dando.

¿Se siente orgulloso de la empresa y de su labor dentro de la misma? ¿Por qué?

Si efectivamente, cuando se conoce la labor que se desarrolla en la empresa y cuando se ha participado en su crecimiento, porque efectivamente cuando yo recibí la empresa la recibí con unas cifras muy inferiores a las que tenemos en este momento, eh, recibí la empresa con 800 afiliados y en este momento ya son más de 10.000, de tal manera que eso es un motivo de sentirse uno orgulloso y muy comprometido con la empresa en continuar ese ritmo de crecimiento y de poderla proyectar en el futuro.

¿Cómo percibe que son sus relaciones interpersonales con el nivel superior con sus colaboradores y con los demás gerentes?

Excelente, aquí se hacen reuniones de evaluación y autoevaluación con los gerentes y posteriormente con la junta directiva y pues el clima de entendimiento es óptimo.

¿Han existido conflictos graves que generen mal ambiente dentro de la organización? Si la respuesta es Si ¿Cómo se les ha dado solución?

No, de ninguna forma acá se manejan relaciones excelentes a nivel interpersonal, con los asociados, los directivos y todo es solucionable mediante el diálogo yla suficiente información que se suministra mediante las diferentes reuniones de evaluación de gestión que se hacen.

¿De llegar a haber un conflicto como lo solucionan o cual sería el conducto regular?

No pues el conflicto para solucionarlo hay que en primera instancia identificarlo, identificar sus causas, atacar ese tipo de causas y lograr proyectar los correctivos necesarios.

¿Ha existido necesidad de recurrir a sanciones o castigos por situaciones que generen mal ambiente laboral? Si la respuesta es Si ¿Qué tipo de acciones se tomaron?

Generalmente, aquí se ha recurrido a llamados de atención a nivel de funcionarios, pero no es muy notorio ni muy frecuente. Precisamente el hecho de nosotros hacer evaluaciones de gestión, estar evaluando a todos los funcionarios y estar en comunicación con ellos, pues nos permite corregir y anticiparnos a situaciones que puedan conducir a anomalías que haya que castigar o sancionar.

¿Existen estrategias y acciones que haya querido realizar, pero que se le ha impedido llevarlas a cabo?

No, es de resaltar y como he venido expresando aquí, prácticamente todas las cosas son concertadas no, de tal manera que cuando se llama a los funcionarios de otros niveles para concertar sobre sus planes de acción o su trabajo se hace con ellos de común acuerdo, entonces de esa manera el compromiso es mayor y no es necesario o no se han presentado situaciones que no cumplan el acuerdo que se ha llegado.

A nivel general ¿podría decirse que la empresa es un excelente lugar para trabajar?¿Por qué?

Efectivamente, de parte mía como gerente general se lesdan todas las garantías a los funcionarios, se les prepara, se les capacita, se respetan todos los procedimientos y eso hace que ellos se sientan agradados aquí con su empresa, por lo menos es lo que yo logro percibir.

En pocas palabras ¿Qué tiene CANAPRO que no pueda de pronto ofrecerles otras organizaciones a los empleados?

No, aquí los empleados lo tienen todo.

Si estuviese en sus manos hacer cambios trascendentales dentro de la empresa ¿Qué cambiaría?

Quizá una mayor proyección para que su crecimiento se garantice en el tiempo, ya uno capta que, por ejemplo a nivel personal llevo más de 24 años dentro de la empresa, entonces tengo un compromiso moral de dejar dentro de la empresa todo un plan de desarrollo que garantice a la empresa su vida futura y no vaya a tener tropiezos.