

MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONTROLES
EMPRESARIALES A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LAS PQR DEL SISTEMA DE
CALIDAD

ÁNGELA PATRICIA TOVAR CAMACHO

LIDA YAMILE MARTINEZ

NUBIA ESTHER DAZA HEREDIA

SANDRA ELENA BERMUDEZ DIAZ



UNIVERSIDAD SERGIO ALBOLEDA
ESCUELA DE POSGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTA

2015

MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONTROLES
EMPRESARIALES A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LAS PQR DEL SISTEMA DE
CALIDAD

TUTOR TEMATICO

JAIRO GRACIA

DIRECTOR DE LA ESPECIALIZACION

DOCTOR JORGE GIRALDO

UNIVERSIDAD SERGIO ALBOLEDA

ESCUELA DE POSGRADO

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

BOGOTA

2015

CONTENIDO

1. PROLOGO -----	5
2. INTRODUCCION -----	7
3. PROBLEMA -----	9
3.1. Título descriptivo del trabajo de grado -----	9
3.2. Formulación del problema -----	9
3.3. Objetivos Generales y Específicos -----	10
3.3.1. Objetivo General -----	10
3.3.2. Objetivos Específicos -----	10
3.4. Justificación -----	11
4. MARCO DE REFERENCIA -----	12
4.1. Fundamentos Teóricos -----	12
4.1.1. Modelo Canvas -----	12
4.1.2. Grafica Modelo Canvas -----	15
4.2. Antecedentes del problema -----	18
4.3. Identificación de las variables -----	18
5. METODOLOGIA -----	19
5.1. Diseño de técnicas de recolección de información -----	19
5.2. Población y muestra -----	20
5.3. Técnicas y análisis -----	20

5.3.1. Ficha técnica de la encuesta de clima organizacional -----	20
5.3.1.1. Preguntas de la encuesta -----	20
5.3.2. Encuesta de clima organizacional -----	21
5.3.2.1. Tabulación de la encuesta de clima organizacional-----	40
5.3.3. Ficha técnica de las PQR -----	40
5.3.4. Análisis de las PQR -----	40
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS -----	42
6.1. Recursos Humanos -----	42
6.2. Presupuesto -----	43
6.3. Plan de acción-----	43
6.4. Cronograma -----	45
7. ANEXO -----	46
8. CONCLUSIONES -----	52
9. BIBLIOGRAFIA-----	55

1. PROLOGO

Debido a los constantes cambios que hoy en día sufren las organizaciones, se ven afectados con frecuencia las actitudes y hábitos de los trabajadores que a la final terminan impactando a las organizaciones en términos de desempeño y productividad.

Factores como el clima laboral al interior de las organizaciones componen el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va a influir directamente en la percepción y el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores, y consecuentemente se verá reflejado, en la productividad de la entidad y en la consecución de sus objetivos organizacionales.

A través de la presente propuesta de intervención y posterior a la formulación de un diagnóstico empresarial integral, donde se identificaron gran cantidad de variables (oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas), en la empresa CONTROLES EMPRESARIALES, en el área de recursos humanos, llevado a cabo en los meses de febrero a diciembre de 2014, que dieron como resultado situaciones relevantes en lo que concierne a la conducta emocional y trabajo en equipo; situaciones que son susceptibles de mejora y aplicación de estrategias con el fin de mejorar actitudes, conductas y comportamientos que apunten al mejoramiento de la calidad en las relaciones laborales y la percepción de los colaboradores hacia la Empresa.

A partir de esto la organización quiere establecer un parámetro que permite evaluar la actual situación centrándonos en aquellos puntos sobre los que deseamos realizar el diagnóstico.

A través de la visión detallada en la que el área de recursos humanos se centraría en recolectar toda la información posible, se utilizara el sistema de gestión de calidad y la encuesta de clima; recursos que nos permiten conocer la situación actual.

2. INTRODUCCIÓN

Controles Empresariales, es una empresa fundada el 7 de febrero de 1989, con el objeto de importar y comercializar equipos y soluciones de procesamiento electrónico de datos y la prestación de servicios de valor agregado, que permitan un mejor uso de los mismos y una optimización de la relación costo-beneficio.

Ha venido evolucionando su negocio, acorde con los retos actuales del mercado y los cambios tecnológicos, esto los ha llevado a identificar factores críticos de éxito como elementos fundamentales y diferenciadores de tecnología.

Tiene regionales en Bucaramanga, Medellín, Neiva, Barranquilla, Cartagena y Bogotá. A nivel internacional opera en Perú, se espera que para el 2015 estén abiertas las regionales de Villavicencio y Pereira y a nivel internacional en Ecuador y Costa Rica.

En el año 2009, fue creada el área de recursos humanos la cual funciona con cuatro procesos principales: selección y contratación, nómina y bienestar, capacitación – desarrollo y desvinculación.

Debido al crecimiento de la organización y a la exigencia de sus clientes se fomentó la norma de Calidad ISO 9001 versión 2008, la cual especifica los requisitos para los sistemas de gestión

de calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad de proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios, cuyo objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Al conocer la estructura, posicionamiento y crecimiento de esta empresa encontramos la oportunidad de aplicar todos los conocimientos aprendidos en cada una de las áreas de la especialización, permitiendo aportar a la misma un mejoramiento en el clima laboral, utilizando como fuente de análisis la encuesta de clima aplicada a la organización y las PQR.

3. EL PROBLEMA

3.1. Título Descriptivo del Trabajo de Grado

Mejora del clima organizacional a partir de los resultados de las PQR del sistema de Gestión de Calidad en la empresa Controles Empresariales.

3.2. Formulación del Problema

Durante la primera década del siglo XXI, el escenario donde interactúan las organizaciones, se ha caracterizado por constantes cambios a nivel tecnológico, social, político y especialmente en lo económico, ante la actual crisis financiera mundial, situación que impacta a las organizaciones exigiéndoles flexibilidad, como forma de adaptarse a las demandas del entorno para tomar provecho y maximizar sus capacidades y fortalezas.

De allí la importancia que tienen para las empresas definir los planes de desarrollo para sus empleados de manera concomitante con su respectivo plan de formación comenzando recomendablemente por aquellas áreas críticas del negocio.

Del análisis de las PQR y la encuesta de clima organizacional, se encontró que Controles Empresariales está perdiendo la oportunidad de implementar herramientas que le facilite ser más

productiva y competitiva para enfrentarse al mundo globalizado de hoy, por la carencia o déficit de la comunicación asertiva afectando su ambiente laboral.

La dificultad radica en que las personas por su naturaleza somos diferentes y así como también nuestro comportamiento, los motivos que impulsan estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, nuestras aspiraciones y expectativas, nuestras habilidades y experiencias e incluso nuestra escala de valores y principios: la administración de recursos humanos deberá integrar todas estas diferencias, alinearlas sin perder su singularidad y orientarlas al trabajo en equipo resguardando un clima de sana convivencia. Allí radica la dificultad. Pero todo depende de la manera como se manejen los colaboradores para obtener los resultados esperados.

3.3. Objetivos Generales y Específicos

3.3.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de valor desde el área de Recursos Humanos de la empresa Controles Empresariales con el fin de optimizar los procesos existentes relacionados con el fortalecimiento de talento humano, específicamente que tienen que ver con la comunicación asertiva y clima organizacional.

3.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Recolectar la información obtenida de las PQR y la encuesta de clima organizacional para identificar las deficiencias en el ambiente laboral.
- ✓ Analizar el resultado de la encuesta de clima organizacional del año 2014 para detectar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- ✓ Analizar las PQR desde enero de 2012 a diciembre de 2014 para encontrar los reclamos más frecuentes relacionados con el clima organizacional de la empresa.
- ✓ Implementar el modelo CANVAS, como insumo para desarrollar un plan de formación interna.

3.4 Justificación

El buen desempeño de la empresa Controles Empresariales además de los servicios o productos está en la fortaleza de su misión, visión, filosofía y valores, un objetivo claro que se convierte en una guía y en los parámetros a seguir por cada uno de los integrantes de esta.

Controles Empresariales lleva 25 años en el mercado y hoy ve la necesidad no solo de permanecer en el mismo, sino también de crecer. El conocimiento de la buena o mala consecución de sus procesos contribuye a fortalecer la concepción e importancia del trabajo en equipo, en una perspectiva de integridad y bienestar.

El propósito es la satisfacción de las necesidades de los usuarios y/o clientes, para lo cual se debe establecer unos objetivos alcanzables.

Se observa el compromiso de la alta dirección para impulsar proyectos, sistemas y mejoras. Se espera que la propuesta planteada en este informe tengan eco y sean respaldadas para

impulsar el área de recursos humanos, en la búsqueda del mejoramiento de la comunicación asertiva y ambiente laboral, implementando el Modelo Canvas.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Fundamentos Teóricos

El sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la actitud de servicio al cliente, la formación integral y el compromiso son los valores sobre los que se soporta la cultura de Controles Empresariales.

La evaluación de clima organizacional y los PQR hacen parte de la estrategia para mantener y aumentar los valores de la empresa.

Bajo la Norma de Calidad ISO 9001 de 2008, se pretende dirigir y evaluar el desempeño de la empresa en términos de bienestar laboral, en la prestación de los servicios es necesario desarrollar algunos componentes importantes, para que se reconozcan en la cadena de valor, en el marco de la implementación del enfoque por procesos y en cumplimiento de los requisitos de la norma de antes mencionada.

Partiendo del diagnóstico de las PQR y los resultados de la encuesta de Clima, se aplicará la metodología CANVAS, para desarrollar un plan de entrenamiento, que genere alto valor para

los colaboradores de COEM y así impactar los canales de relación con los clientes, tanto internos como externos.

4.1.1. Modelo Canvas

El método Canvas o como se le conoce mundialmente el “Business Model Canvas”, fue creado inicialmente, como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, quien desde el año 2008, se propone una metodología sencilla para que nuestra empresa tenga éxito. Este modelo fue creado por él, y trata de hacer que el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de negocio contemple todos los aspectos claves que la futura organización o área de trabajo puede tener en cuenta. Uno de los puntos más importantes de la idea de Osterwalder, fue la simplificación de la metodología, aunque inicialmente su propuesta fue publicada en una tesis doctoral sobre ontología de los modelos de negocio, en 2004 cuando apareció oficialmente el libro acerca del Modelo Canvas se observó que era realmente sencillo implementar los nueve pasos de la propuesta. Según Osterwalder: “incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione”. Lo que refleja que el mismo aplicó su modelo para publicar “Business Model Generation”, su primer libro, invitando a 470 co-creadores de 45 países a intercambiar ideas.

El ejemplo del mismo autor revela la utilidad de esta herramienta que puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas, independientes del giro que tengan y al público que apunten.

Lesley Robles dijo: “Cuando conocí el modelo canvas quedé impresionado. Nunca había visto algo tan simple y tan potente para alcanzar un modelo de negocio. Hasta el momento, no he visto nada parecido”.

Es necesario recurrir al Modelo Canvas como guía para ese procedimiento. Se parte del hecho que el negocio, en el caso que nos ocupa, el plan de desarrollo en la comunicación asertiva y el clima organizacional aportara mejora, por tanto lo primero que se debe definir es la propuesta de valor y qué necesidad se soluciona con ella. Otro de los aspectos fundamentales a contemplar es concretar las actividades clave y qué recursos se deben considerar para poner en marcha la propuesta de valor. Se necesita concretar quiénes van a ser los socios y qué aportan cada uno de ellos, tanto desde el punto de vista de los recursos como de las actividades definidas.

Este modelo contempla los aspectos económicos. Por un lado habrá que definir la estructura de costos, especificando los más importantes, los recursos y actividades claves. Este modelo tiene una doble función, primero servir como guía, como mapa sobre el cual poder trabajar para generar un modelo de negocio completo y, en segundo lugar, incita a analizar los puntos fuertes y débiles del proyecto.

Se necesita concretar quiénes van a ser los socios y qué aportan cada uno de ellos, tanto desde el punto de vista de los recursos como de las actividades definidas en el punto anterior. Para eso el modelo gráfico de Canvas se divide en varias secciones, cada una de ellas se refiere a un ítem determinado sobre el que el emprendedor debe trabajar, indicando a éste las preguntas con cuyas respuestas puede analizar las condiciones en las que se encuentra su negocio.

Entre las empresas que actualmente han aplicado el modelo Canvas están:

- ✓ IBM

- ✓ ERICSON
- ✓ GRASCO
- ✓ MOVISTAR

4.1.2. Grafica Modelo Canvas (Anexo 1)

1. Segmento de clientes: nuestro segmento de clientes estará enfocado en:

Colaboradores de la empresa (Controles Empresariales)

- ✓ Gerentes de área
- ✓ Líderes de segmento
- ✓ Jefes de área

2. Propuesta de valor. Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con propuesta de valor.

- ✓ Fortalecimiento de clima organizacional
- ✓ Comunicación asertiva

3. Canales de distribución y comunicaciones. Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de ventas.

- ✓ Intranet

- ✓ Web Side
- ✓ Block de notas
- ✓ Yamer Corporativo
- ✓ Share Point

4. Relación con el cliente. Se establecen y mantienen con cada segmento de clientes.

- ✓ Asistencia personalizada
- ✓ Confianza
- ✓ Asertividad
- ✓ Trabajo en equipo

5. Flujos de ingreso. Lo ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes, en las que se pretende:

- ✓ Disminuir las PQR en un 20% por mes
- ✓ Aumentar la productividad de las ofertas Comerciales
- ✓ Mejorar las habilidades en comunicación asertiva
- ✓ Mejorar la percepción de los trabajadores frente al reconocimiento de sus lideres

6. Recursos claves. Son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.

- ✓ Físicos: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- ✓ Ambiente social: Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre las personas o entre departamentos, la comunicación.
- ✓ Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- ✓ Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

7. Actividades claves: Mediante la realización de una serie de actividades fundamentales como:

- ✓ Conferencia relaciones públicas
- ✓ Seminario mejoramiento del clima Organizacional
- ✓ Cursillo gestión del cambio
- ✓ Conferencia administración por valores
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Talleres de comunicación asertiva

8. Red de Partners: Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.

- ✓ Presidente de Controles Empresariales
- ✓ Jefes de cada área
- ✓ Colaboradores
- ✓ Empresa de formación

10. Estructura de costos. Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.

- ✓ El presupuesto es de \$312.000 pesos por cada empleado al año

4.2. Antecedentes del Problema

Durante el año 2014 se presentaron algunas inconformidades por la pérdida en la comunicación asertiva al transmitir los mensajes de un nivel a otro, esto se evidencio cuando la información que se generaba a nivel gerencial no llegaba correctamente a los niveles tácticos y operativos.

Una segunda circunstancia es haber perdido talento cuyo motivo de renuncia obedeció a la falta de reconocimiento por parte de sus líderes, que los llevo a un alto grado de desmotivación tomando la decisión de desvincularse de la empresa.

Una Tercera circunstancia, la manifestaron las áreas de servicios, administrativa y financiera en la cual alucen que no tienen un plan carrera para su desarrollo dentro de la organización.

4.3. Identificación de las variables (Anexo 2)

Las variables trabajadas durante el desarrollo del trabajo, se presentan en el siguiente cuadro en el cual, se identifica la variable con sus componentes y el resultado esperado de la operacionalización de las mismas:

5. METODOLOGIA

El procedimiento utilizado para la elaboración de este proyecto, nos permitió identificar el origen del problema, estableciendo que los factores a mejorar son la comunicación asertiva y el clima organizacional.

Luego de recopilada la información se realizó el procesamiento de la misma y el análisis de los datos, en la cual identificamos dieciséis (16) variables en la encuesta de clima y cuatro (4) áreas en las PQR y se elaboraron los ítems que median cada una de ellas en escala nominal (bajo – medio – alto – nunca), a todos los empleados de manera virtual para la encuesta y en las PQR por frecuencia que se reciben en la base de datos del sistema del programa de gestión de calidad.

Para determinar las variables a intervenir se acordó que se realizaría estrategias de cambio a las variables que obtuvieran resultados inferiores al 80% en cuanto a la encuesta de clima organizacional y en las PQR se analizó el área administrativa, que obtuvo el mayor porcentaje de reclamaciones dentro de esta se encuentra Recursos Humanos con un 45,4%.

5.1. Diseño de técnicas de recolección de información

El método de investigación empleado en este trabajo corresponde a un estudio de caso basado en diversas técnicas de investigación que son: La encuesta de clima organizacional y la recolección de información en la base de datos de las PQR.

5.2. Población y muestra

Controles Empresariales a diciembre 15 de 2014, contaba con 220 colaboradores de los cuales 136 personas contestaron la encuesta de clima, que corresponde al 59% de la población.

Existen a la fecha 282 registros en la base de datos de los PQR de las cuales 130 son administrativas y de éstas le corresponden a recursos humanos 59, lo que significa que las PQR correspondientes a este proceso, representan el 21% de la población total de la empresa.

5.3. Técnicas y análisis

5.3.1. Ficha técnica de la encuesta de clima organizacional (Anexo 3)

5.3.1.1. Preguntas de la encuesta (Anexo 4)

5.3.2. Encuesta de clima organizacional

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL 2014

Recursos Humanos



ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

La encuesta de Clima Organizacional se realizó entre 27 de Octubre al 18 de Noviembre de 2014

Métodos utilizados:

Intranet

Universo evaluado fue de 134 (año 2014), Vs. 131 (2013) . Los 134 corresponden al 59% del total de empleados (226)

Se evaluaron los siguientes aspectos:

1. claridad y coherencia en los objetivos organizacionales
2. nivel de pertenencia
3. percepción de la compañía en el mercado
4. percepción sobre la comunicación en la compañía
5. desarrollo del trabajo
6. retroalimentación recibida de la gestión
7. herramientas del cargo
8. percepción de los líderes
9. apoyo y relación con los jefes
10. nivel de satisfacción con los compañeros
11. integración / relación entre áreas
12. percepción de la preocupación por la empresa por el bienestar del colaborador
13. aporte de la compañía al crecimiento personal
14. oportunidades de capacitación
15. desarrollo de carrera / promoción
16. soporte al sistema

AREAS	% PARTICIPACION
ADMINISTRATIVOS	51,35%
SERVICIOS	54,55%
COMERCIAL	72,06%
TOTAL	59,29%

Tomando en cuenta que solamente el 59% del nicho de la población contestó la encuesta, está en el límite incluso inferior de la media entre el 60 – 70%, la mayor participación es del equipo comercial con un 72%, trece puntos por encima del equipo administrativo y de servicios.



1. CLARIDAD Y COHERENCIA EN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

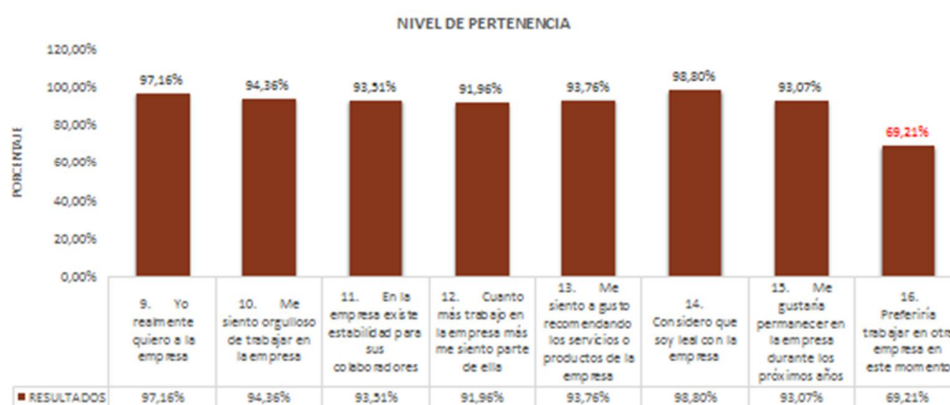


El 15% de la población encuestada no conoce los procesos, ni los objetivos, esto hace que los vean inadecuados, improcedentes y creen que de cierta manera influye en la realización de sus tareas, de ahí que no los ven coherentes y no se sienten identificados.

Por tanto la baja respuesta en la agilidad, afecta los negocios y disminuye el enfoque de servicio al cliente. Esto impacta directamente la rentabilidad de los negocios.



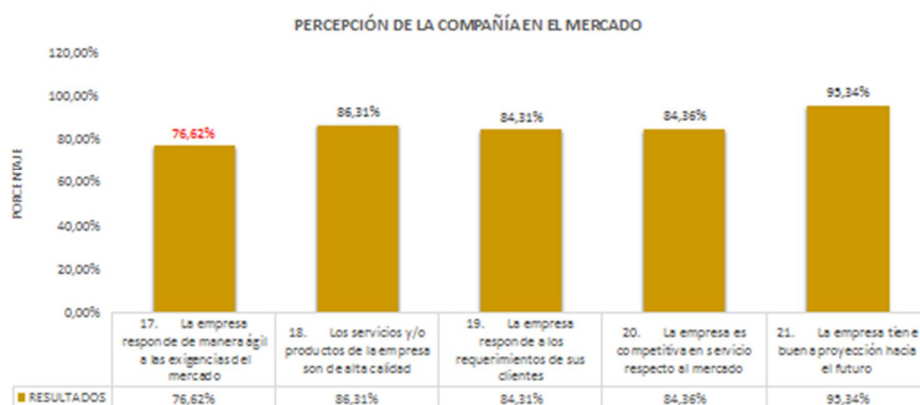
2. NIVEL DE PERTENENCIA



El sentido de pertenencia es un valor organizacional muy importante para la empresa, pero pocos saben que es lo que realmente significa, aquí se ve que el porcentaje está por encima del 90% dónde muestra que las personas realmente quieren su empresa, pero al realizarles la pregunta si desearía trabajar en una empresa diferente, el 69.21% contesta que sí, lo que significa que no hay sentido de pertenencia, los colaboradores prefieren trabajar en otra empresa que impactaría la retención del talento.



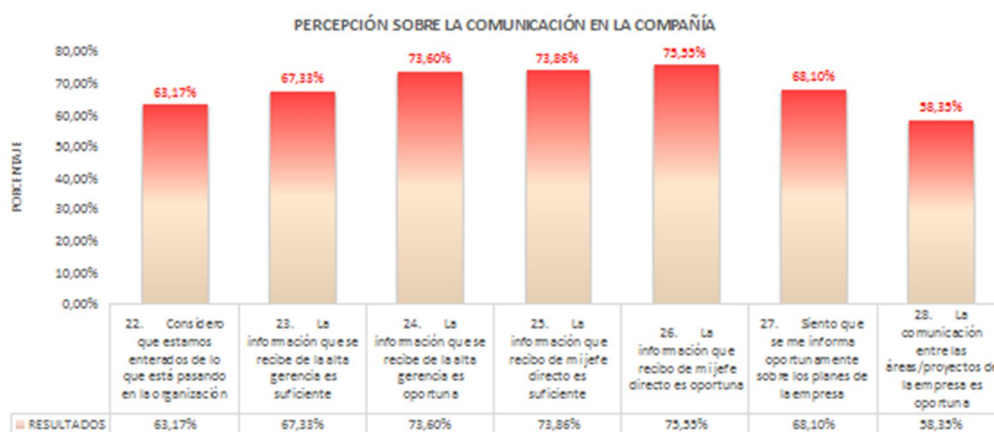
3. PERCEPCIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO



A pesar que el 76.72%, es un porcentaje alto, la respuesta de la solicitudes de los clientes se dan en mayor tiempo esperado frente a la competencia.



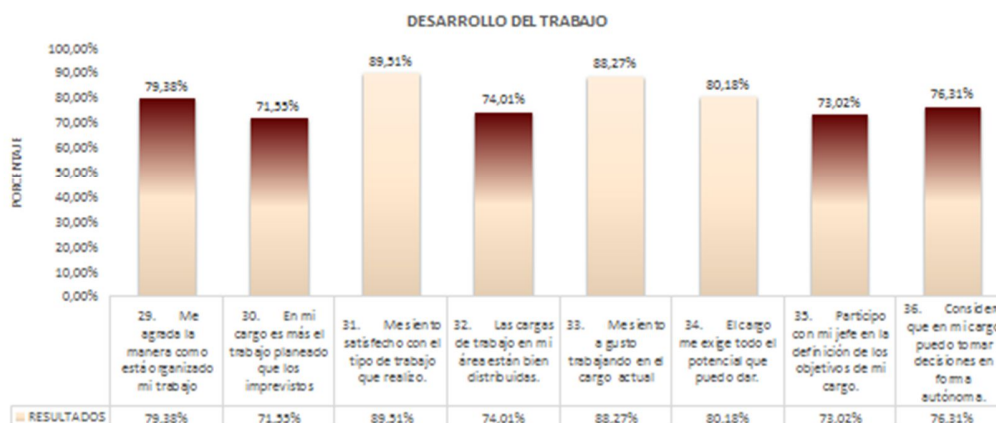
4. PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LA COMPAÑÍA



Evidencia crítica, con todos los aspectos relacionados en la comunicación, que implica tomar medidas urgentes, dado que es un pilar fundamental para la consecución de los objetivos y generar una alta diferenciación frente a otras organizaciones del mismo sector.



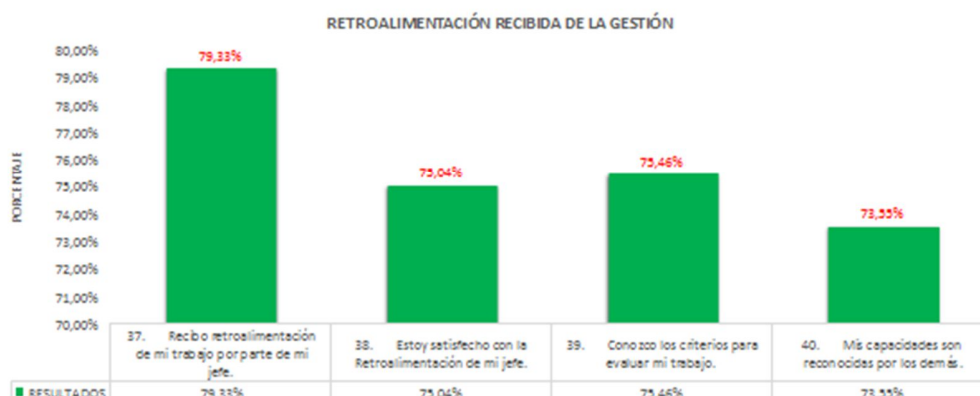
5. DESARROLLO DEL TRABAJO



El 89.5% de los colaboradores se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza, sin embargo están trabajando en un ambiente de planeación insuficiente, lo que genera desorden, es un fenómeno de desgaste que impacta, elevando los índices de estrés, porque se está actuando del día a día, mas no de un trabajo planeado.



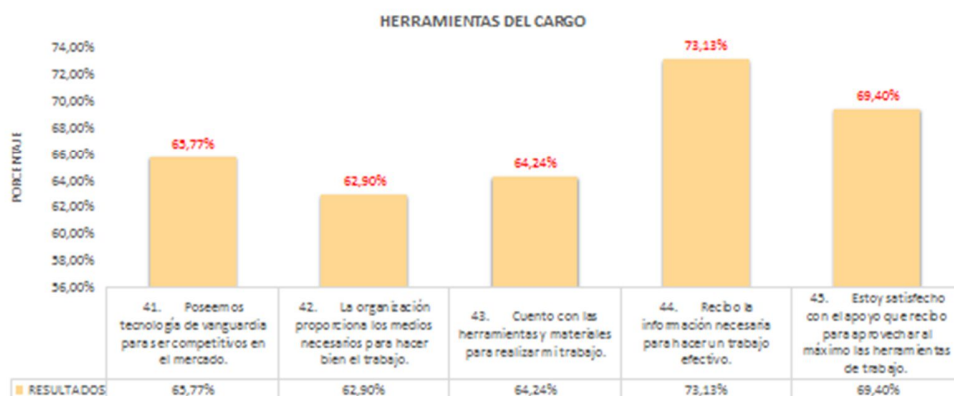
6. RETROALIMENTACIÓN RECIBIDA DE LA GESTIÓN



Se evidencia que los colaboradores están solicitando más retroalimentación sobre sus logros y áreas de oportunidad, aquí el coaching y el feed back son promotores de elevar la moral y motivación de los empleados.



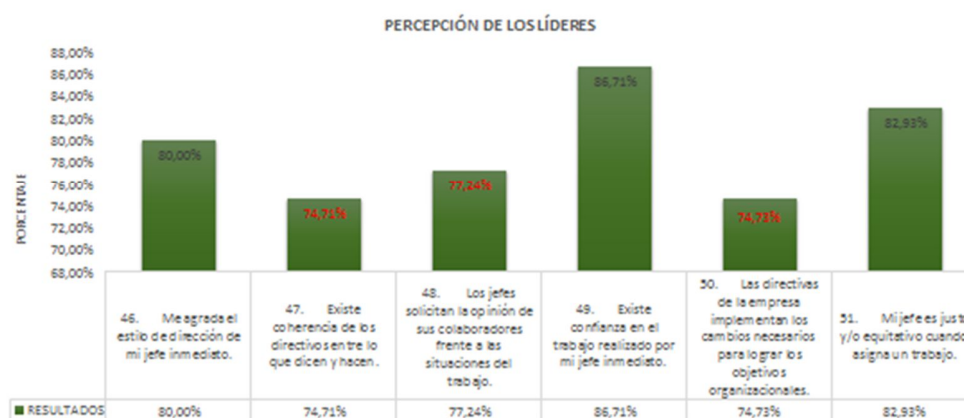
7. HERRAMIENTAS DEL CARGO



Considerando que es una empresa de tecnología, se requiere mejorar las herramientas de trabajo y el nivel de eficiencia de las responsabilidades de cada trabajador.



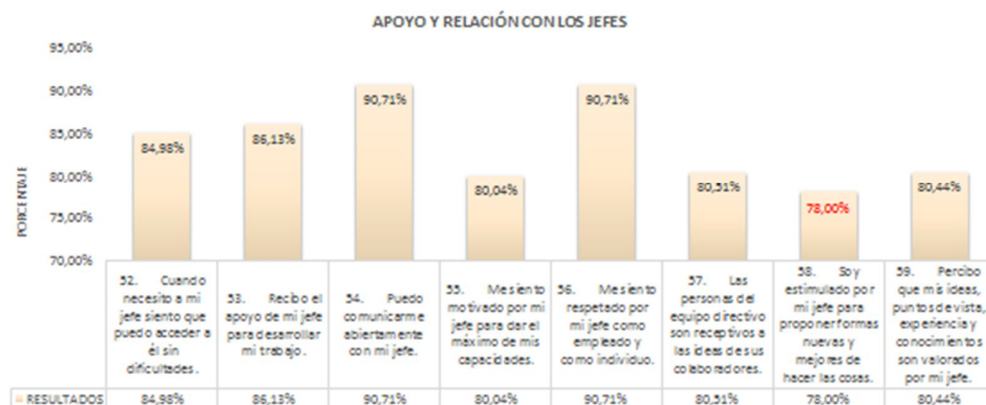
8. PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES



El 86.71% de los colaboradores siente que hay confianza de parte de sus jefes para con ellos, pero se siente que hay incongruencia entre lo que se dice y que se hace, la oportunidad de aplicar se exige con el ejemplo.



9. APOYO Y RELACIÓN CON LOS JEFES



El 90.71% puede hablar abiertamente con su jefe no hay limitantes, al igual que se siente apoyado y respetado, pero sienten que falta estímulo para proponer ideas nuevas y realizar mejor las cosas.



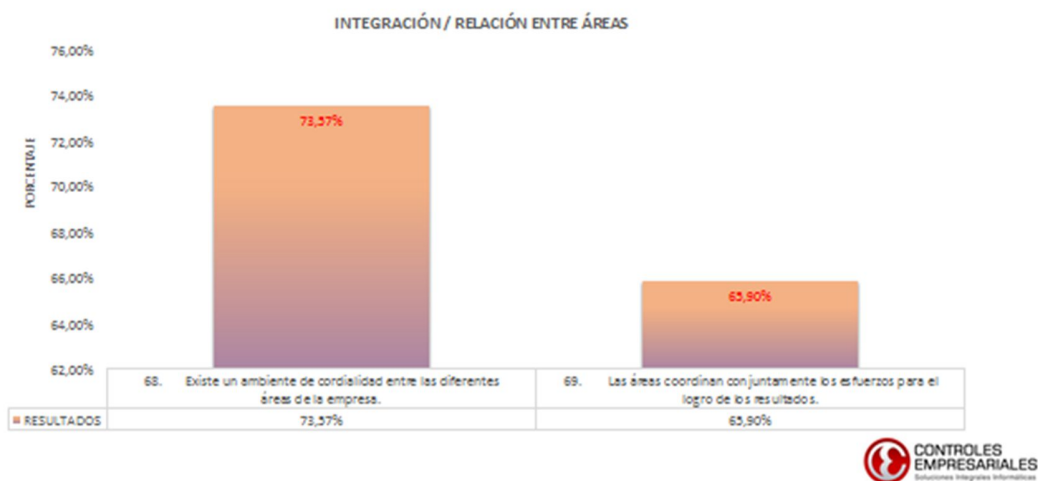
10. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS



El 88.03%, de los colaboradores siente que es agradable compartir el trabajo con las demás áreas, pero se ratifica la necesidad de satisfacción con el liderazgo que se le da a los gerentes de primera línea, los datos de Dale Carnegie Training muestran que la mayoría de los empleados que deciden abandonar una organización lo hacen más por una falta de compromiso de los líderes con sus empleados, que por temas salariales.



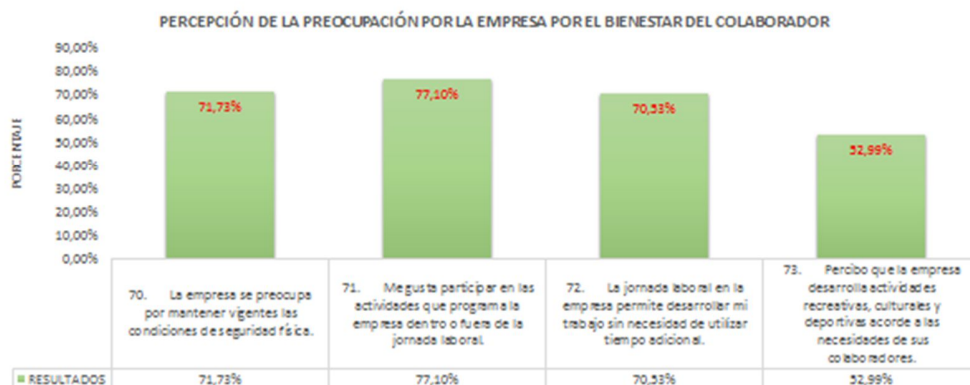
11. INTEGRACIÓN / RELACIÓN ENTRE ÁREAS



Controles Empresariales está pasando por un fenómeno de SILOS, en dónde cada área de la compañía está trabajando de manera independiente y se debe promover la interdependencia y el enfoque en el cliente externo.



12. PERCEPCIÓN DE LA PREOCUPACIÓN POR LA EMPRESA POR EL BIENESTAR DEL COLABORADOR

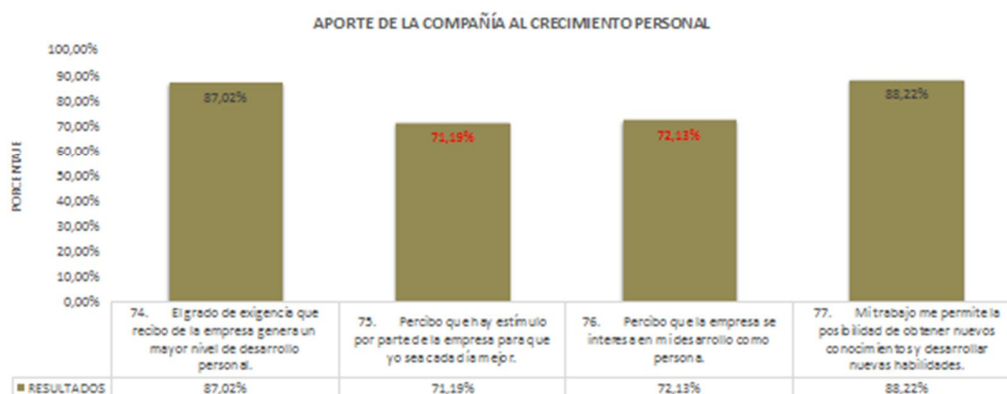


Este es el punto que más habrá que replantear en recursos humanos, porque las actividades que se están realizando no están acordes con las necesidades de los colaboradores.

Se nota interés para que se desarrollen espacios para la distracción, habría que aplicar “La Felicidad en el Trabajo” tema que recientemente impacta en el bienestar de los trabajadores, enfocado al objetivo de la organización.



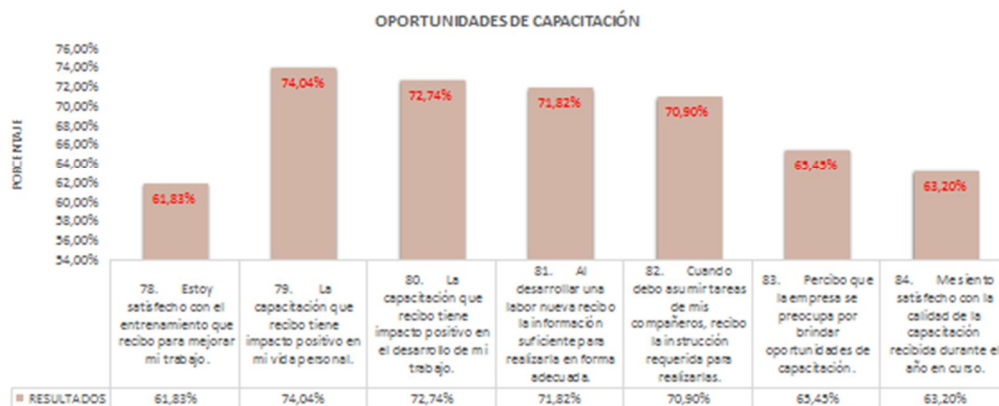
13. APOORTE DE LA COMPAÑÍA AL CRECIMIENTO PERSONAL



Al 88.22% de los colaboradores, el trabajo les permite la posibilidad de obtener nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, sin embargo siente que el trabajo no le permite desarrollar su parte personal. Les falta automotivación, entrenamiento en comunicación asertiva, y capacitación. Lo que pretendemos con la propuesta de la matriz Canvas, es mejorar las competencias de los colaboradores de COEM.



14. OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN



Este es otro de los porcentajes que al igual que la comunicación requieren de bastante atención, porque los colaboradores no están satisfechos con el entrenamiento que reciben para mejorar su trabajo.

Hay oportunidad para el desarrollo del talento interno de la organización, pero puede mejorarse a través de una estrategia orientada a plan carrera en dónde se desarrolle el modelo nine box (de potencial y desempeño).



15. DESARROLLO DE CARRERA / PROMOCIÓN

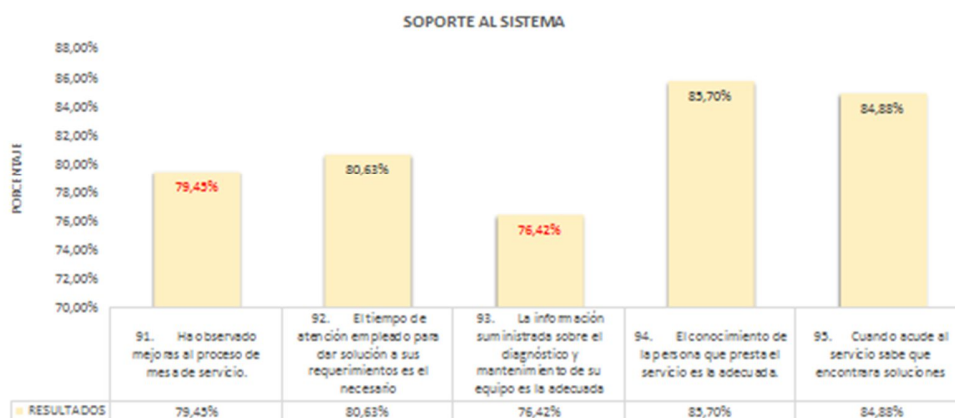


El 85.55% de los colaboradores ve la empresa es agradable y siente de alguna manera que es un buen espacio para trabajar, aunque considera que cuando existen vacantes no se les reconoce para participar de ellas.

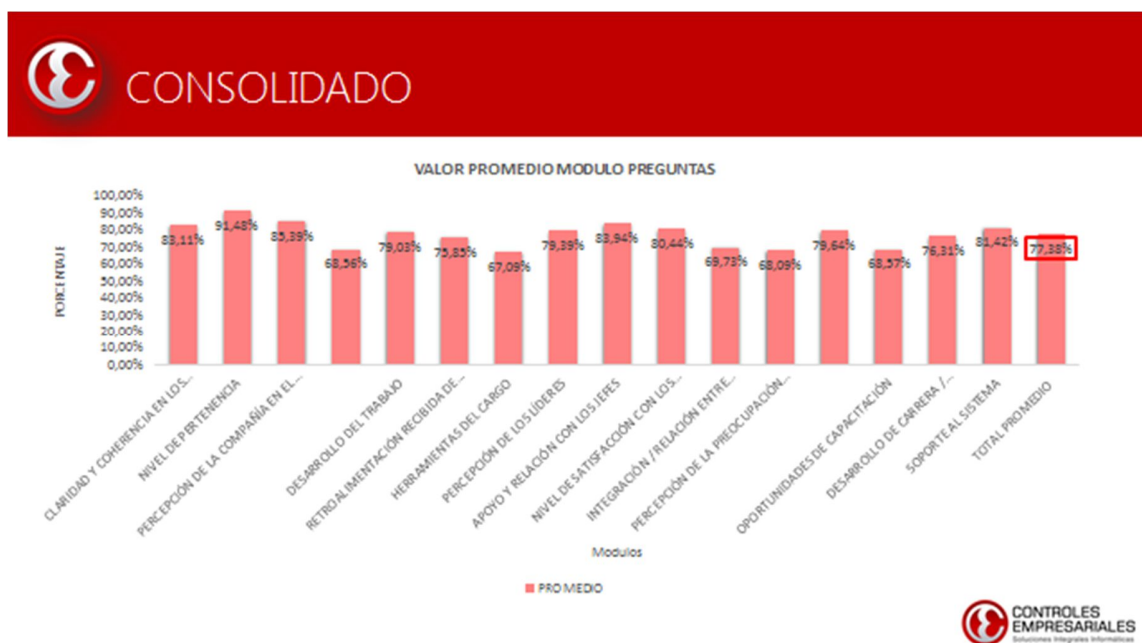
En varias ocasiones el personal no cuenta con las competencias adecuadas para poder ser un buen segundo, sencillamente se ven muy limitados en funciones y en su preparación personal, pero hay que fomentar de alguna manera algo que para los colaboradores sea un reto a medir.



16. SOPORTE AL SISTEMA



El equipo de Held Desk realiza un buen trabajo, sin embargo requieren mejorar la comunicación a los usuarios del sistema.

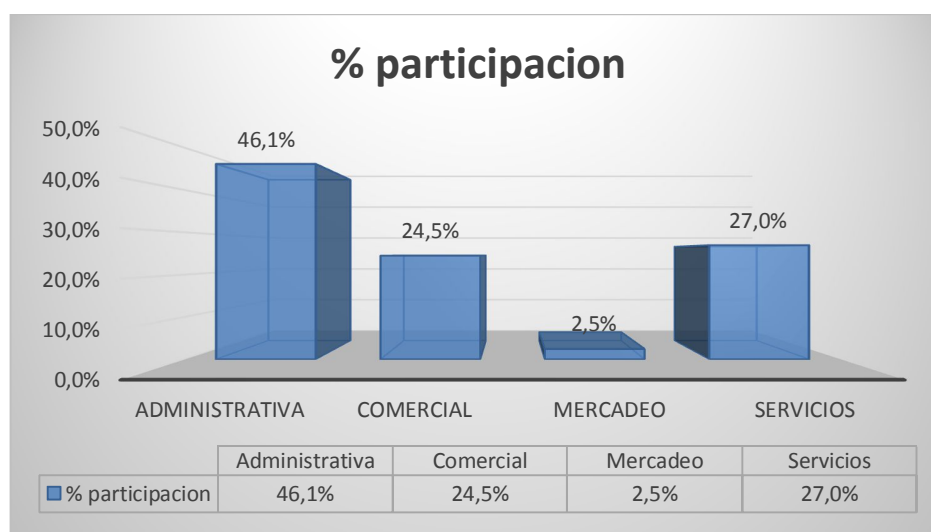


El 78.38% indica el promedio en el que está Controles Empresariales frente al clima organizacional de la compañía, aunque no es un promedio malo, hay bastante preocupación de los directivos por mejorar y por parte de los colaboradores en la disponibilidad para aprender y capacitarse, se ven áreas en las que tenemos que trabajar fuertemente como es la comunicación y en el mismo plan carrera de la empresa.

5.3.2.1. Tabulación de la encuesta de clima organizacional (Anexo 5)

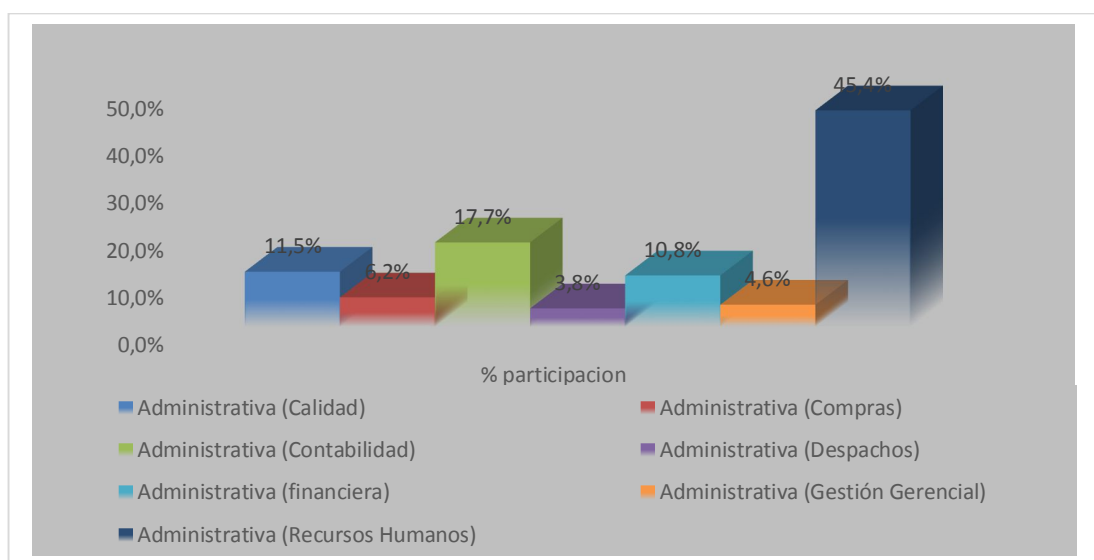
5.3.3. Ficha técnica de las PQR (Anexo 6)

5.3.4. Analisis de las PQR



Área	PQR	% Participación
Administrativa	130	46,1%
Comercial	69	24,5%
Mercadeo	7	2,5%
Servicios	76	27,0%
TOTAL	282	100,0%

Para el análisis de las PQR se tomaron las cuatro áreas más importantes de la empresa, con este análisis se evidenció que el área administrativa es el área que tiene la mayoría de las PQR arrojando un resultado del 46,1%.



AREA	CANT QUEJAS	% participación
Administrativa (Calidad)	15	11,5%
Administrativa (Compras)	8	6,2%
Administrativa (Contabilidad)	23	17,7%
Administrativa (Despachos)	5	3,8%
Administrativa (financiera)	14	10,8%
Administrativa (Gestión Gerencial)	6	4,6%
Administrativa (Recursos Humanos)	59	45,4%
TOTAL	130	100,0%

El área administrativa se compone de 7 grandes procesos en los cuales se encuentra recursos humanos. Desglosando las PQR, se evidenció que presenta un porcentaje del 45.4% con respecto a las demás áreas.

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1 Recursos Humanos

El área de recursos humanos está compuesta por cuatro procesos así:

- ✓ Selección y contratación
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Nómina y bienestar

7. Desvinculación

Estas tareas las pueden desempeñar los profesionales en Recursos Humanos junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos y sus Grupos, con estas tareas es alinear el área o profesionales de recursos humanos con la estrategia de la Entidad, lo que permitirá implantar la meta mega organizacional a través de las personas.

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

6.2 Presupuesto

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa.

Área	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Comercial	0			6.100		6.100				6.100			18.300
Administrativo	0	6.100					6.100		6.100		6.100		24.400
Servicios	0		6.100		6.100			6.100				6.100	24.400
Totales	0	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	67.100

6.3 Plan de acción

Fase 1. Presentación

Acción	Objetivo	Necesidad	Descripción
La primera fase incluye la sensibilización de todos los colaboradores frente a los propósitos de la compañía desarrollando diferentes alternativas de capacitación enfocadas al trabajo en equipo, comunicación y finanzas personales	Sensibilizar, re-educar y crear redes de colaboradores que permitan el empoderamiento de todos los líderes de área y colaboradores frente a temáticas de participación y toma de decisiones	Lograr impactar a los colaboradores de manera que se logre un cambio en la conducta y percepción hacia el valor de las sugerencias de otros para el mejoramiento de las actividades	Socializar en una reunión con todos los colaboradores de la compañía el objetivo del plan de desarrollo y la importancia que tiene la participación activa de cada uno. El paso siguientes es realizar las actividades del plan de desarrollo establecido en el cronograma.

Fase 2. Desarrollo de las competencias en comunicación y trabajo en equipo

Acción	Objetivo	Necesidad	Descripción
En esta fase se busca empoderar a los colaboradores de los beneficios que trae consigo el tener buenas relaciones entre los compañeros, el valor para la estrategia del trabajo en equipo y las dinámicas que se pueden transformar gracias a su implementación	Desarrollar competencias y reeducar frente a temas como prestar atención a los compañeros frente a temas que involucren al desarrollo de actividades importantes, desarrollando la confianza entre pares y aportar pautas claras en la solución de conflictos	Reforzar los sentimientos de equipo y confianza al interior de cada grupo de trabajo. Entender que todo es posible con la unión, que cada colaborador reconozca el valor de escuchar	Actividades para fortalecer la cohesión de grupo, empoderar al equipo de trabajo acerca de la importancia de construir metas de manera conjunta. Se desarrollando talleres de relaciones humanas, conferencias de cultura organizacional, seminarios de planteamiento estratégico y cursos de gestión del cambio

Fase 3. Desarrollo de las competencias de liderazgo en la gerencia estratégica

Acción	Objetivo	Necesidad	Descripción
Con esta última fase se busca afianzar las competencias del personal gerencial, y enfatizar en el direccionamiento del trabajo en equipo y la comunicación acertiva	Potenciar las capacidades personales, relacionales y de liderazgo de los Gerentes, para impulsar los resultados de sus equipos de trabajo	Liderazgo en si mismo y de influencia, confianza y administración de recursos disciplina para la ejecución y el resultado	Elaboración de talleres, conferencias individuales, para la identificación de las responsabilidades asociadas al rol y el direccionamiento del trabajo en equipo y liderazgo. Tales como administración por valores, administración y organización, control patrimonial

7. ANEXOS

Grafica Modelo Canvas (Anexo 1)



Identificación de las variables (Anexo 2)

Variable	Componentes	Resultado
Plan de desarrollo	<ol style="list-style-type: none">1. Cargos, funciones y perfiles2. Reclutamiento, Selección y Contratación3. Inducción4. Capacitación5. Evaluación de Clima6. Evaluación de PQR7. Evaluación del Desempeño	Comunicación asertiva. Clima organizacional.

Ficha técnica de la encuesta de clima organizacional (Anexo 3)

Nombre	Instrumento para clima organizacional
Autores	Recursos Humanos
Grupo Objetivo	Empleados de Controles Empresariales Ltda.
Universo	220 Empleados
Tamaño de la muestra	136 Empleados
Administración	Individual
Duración	20 Minutos

Preguntas de la encuesta (Anexo 4)

	ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	1 Percibo que la empresa es coherente con su misión, visión y valores.
	2 Estoy comprometido con la misión, visión y valores de la empresa.
	3 Conozco los objetivos definidos en la planeación estratégica de la empresa.
	4 Considero que los objetivos definidos en la planeación estratégica de la empresa son razonables.
	5 Conozco la misión, visión y valores de la empresa.
	6 Considero que mis acciones aportan al logro de los objetivos definidos en la planeación estratégica de la empresa.
	7 Conozco las políticas y procedimientos de la empresa.
	8 Considero que los procesos y procedimientos permiten hacer el trabajo en forma ágil.
NIVEL DE PERTENENCIA	1 Yo realmente quiero a la empresa
	2 Me siento orgulloso de trabajar en la empresa
	3 En la empresa existe estabilidad para sus colaboradores
	4 Cuanto más trabajo en la empresa más me siento parte de ella
	5 Me siento a gusto recomendando los servicios o productos de la empresa
	6 Considero que soy leal con la empresa
	7 Me gustaría permanecer en la empresa durante los próximos años
	8 Preferiría trabajar en otra empresa en este momento
	9 Considero que en esta empresa se hace uso racional de los recursos
PERCEPCIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO	1 La empresa responde de manera ágil a las exigencias del mercado
	2 Los servicios y/o productos de la empresa son de alta calidad
	3 La empresa responde a los requerimientos de sus clientes
	4 La empresa es competitiva en servicio respecto al mercado
	5 La empresa tiene buena proyección hacia el futuro
PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LA COMPAÑÍA	1 Considero que estamos enterados de lo que está pasando en la organización
	2 La información que se recibe de la alta gerencia es suficiente
	3 La información que se recibe de la alta gerencia es oportuna
	4 La información que recibo de mi jefe directo es suficiente
	5 La información que recibo de mi jefe directo es oportuna
	6 Siento que se me informa oportunamente sobre los planes de la empresa
	7 La comunicación entre las áreas/proyectos de la empresa es oportuna
DESARROLLO DEL TRABAJO	1 Me agrada la manera como está organizado mi trabajo
	2 En mi cargo es más el trabajo planeado que los imprevistos
	3 Me siento satisfecho con el tipo de trabajo que realizo.
	4 Las cargas de trabajo en mi área están bien distribuidas.
	5 Me siento a gusto trabajando en el cargo y/o proyecto actual
	6 El cargo me exige todo el potencial que puedo dar.
	7 Participo con mi jefe en la definición de los objetivos de mi cargo.
	8 Considero que en mi cargo puedo tomar decisiones en forma autónoma.
RETROALIMENTACIÓN RECIBIDA DE LA GESTIÓN	1 Recibo retroalimentación de mi trabajo por parte de mi jefe.
	2 Estoy satisfecho con la Retroalimentación de mi jefe.
	3 Conozco los criterios para evaluar mi trabajo.
	4 Mis capacidades son reconocidas por los demás.
HERRAMIENTAS DEL CARGO	1 Poseemos tecnología de vanguardia para ser competitivos en el mercado.
	2 La organización proporciona los medios necesarios para hacer bien el trabajo.
	3 Cuento con las herramientas y materiales para realizar mi trabajo.
	4 Recibo la información necesaria para hacer un trabajo efectivo.
	5 Estoy satisfecho con el apoyo que recibo para aprovechar al máximo las herramientas de trabajo.
PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES	1 51. Me agrada el estilo de dirección de mi jefe inmediato.
	2 52. Existe coherencia de los directivos entre lo que dicen y hacen.
	3 53. Los jefes solicitan la opinión de sus colaboradores frente a las situaciones del trabajo.
	4 54. Existe confianza por mi jefe inmediato.
	5 55. Las directivas de la empresa implementan los cambios necesarios para lograr los objetivos organizacionales.
	6 56. Mi jefe es justo y/o equitativo cuando asigna un trabajo.
APOYO Y RELACIÓN CON LOS JEFES	1 57. Cuando necesito a mi jefe siento que puedo acceder a él sin dificultades.
	2 58. Recibo el apoyo de mi jefe para desarrollar mi trabajo.
	3 59. Puedo comunicarme abiertamente con mi jefe.
	4 60. Me siento motivado por mi jefe para dar el máximo de mis capacidades.
	5 61. Me siento respetado por mi jefe como empleado y como individuo.
	6 62. Las personas del equipo directivo son receptivos a las ideas de sus colaboradores.
	7 63. Soy estimulado por mi jefe para proponer formas nuevas y mejores de hacer las cosas.
	8 64. Percibo que mis ideas, puntos de vista, experiencia y conocimientos son valorados por mi jefe.
NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	1 65. Las personas en la empresa se tratan como buenos compañeros.
	2 66. La empresa se preocupa por promover relaciones de cordialidad entre los colaboradores.
	3 67. Se percibe un ambiente cordial en mi proyecto/área.
	4 68. Las personas de mi área/proyecto dan lo mejor de sí mismo para lograr los objetivos del área.
	5 69. Es agradable compartir el trabajo con las personas que laboran en áreas diferentes a la mía.
	6 70. Es agradable compartir el trabajo con las personas que laboran en mi área/proyecto.
	7 71. En la empresa realmente se trabaja en equipo.
	8 72. Considero que en mi área/proyecto se trabaja en equipo.
	9 73. Me considero coherente con la misión, visión y valores de la empresa
INTEGRACIÓN / RELACIÓN ENTRE ÁREAS	1 74. Existe un ambiente de cordialidad entre las diferentes áreas de la empresa.
	2 75. Las áreas coordinan conjuntamente los esfuerzos para el logro de los resultados.
	3 76. La empresa se preocupa por mantener vigentes las condiciones de seguridad física.
PREOCUPACIÓN DE LA PREOCUPACIÓN POR LA EMPRESA POR EL BIENESTAR DEL COLABORADOR	2 77. Me gusta participar en las actividades que programa la empresa dentro o fuera de la jornada laboral.
	3 78. La jornada laboral en la empresa permite desarrollar mi trabajo sin necesidad de utilizar tiempo adicional.
	4 79. Percibo que la empresa desarrolla actividades recreativas, culturales y deportivas acorde a las necesidades de sus colaboradores.
	5 80. El grado de exigencia que recibo de la empresa genera un mayor nivel de desarrollo personal.
OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN	2 81. Percibo que hay estímulo por parte de la empresa para que yo sea cada día mejor.
	3 82. Percibo que la empresa se interesa en mi desarrollo como persona.
	4 83. Mi trabajo me permite la posibilidad de obtener nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.
	1 84. Estoy satisfecho con el entrenamiento que recibo para mejorar mi trabajo.
	2 85. La capacitación que recibo tiene impacto positivo en mi vida personal.
	3 86. La capacitación que recibo tiene impacto positivo en el desarrollo de mi trabajo.
	4 87. Al desarrollar una labor nueva recibo la información suficiente para realizarla en forma adecuada.
	5 88. Cuando debo asumir tareas de mis compañeros, recibo la instrucción requerida para realizarlas.
6 89. Percibo que la empresa se preocupa por brindar oportunidades de capacitación.	
DESARROLLO DE CARRERA / PROMOCIÓN	7 CONFIDENCIAL Página 7 de 7
	8 90. Me siento satisfecho con la calidad de la capacitación recibida durante el año en curso.
	1 91. Percibo que la empresa permite mostrar las capacidades de sus colaboradores.
	2 92. Cuando se presentan vacantes, la empresa ofrece oportunidades de ascenso o promoción.
BIENESTAR FÍSICO DE LA COMPAÑÍA	3 93. Me siento satisfecho con el desarrollo profesional que puedo tener en la empresa.
	1 94. La temperatura en el área de trabajo es adecuada.
	2 95. Considero agradable la apariencia de mi lugar de trabajo.
	3 96. Existe suficiente espacio en mi área de trabajo para realizar mis actividades.
	4 97. El área de trabajo es cómoda.
	5 98. La iluminación en el área de trabajo es suficiente.
	6 99. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.
7 100. La limpieza y aseo en general son buenos.	

Tabulación de la encuesta de clima organizacional (Anexo 5)

Adjuntamos archivo en excel

Ficha técnica de las PQR (Anexo 6)

Adjuntamos archivo en excel

8. CONCLUSIONES

Realizar un proyecto de esta dimensión en la especialización de Talento Humano, permite establecer de primera mano que para que las áreas de gestión humana se posicionen se requiere un continuo monitoreo de las variables que hacen parte de la cultura debido a que esta es la que se constituye en tierra fértil para el crecimiento de las semillas del éxito a través del logro de los propósitos organizacionales.

Se logró, después de varios análisis y definición de nuevos escenarios encontrar una propuesta de valor para Controles Empresariales con el fin de optimizar los procesos existentes relacionados con el fortalecimiento de talento humano, específicamente en comunicación asertiva y clima organizacional.

Toda la información analizada se aprovechó al máximo para brindarle a Controles Empresariales una propuesta con un marco de objetividad y transparencia, guardando la confidencialidad, sabiendo que es una Empresa que se preocupa inmensamente por la capacitación y desarrollo de cada uno de los empleados, que todos los datos están orientados a la mejora continua.

Comprendimos que los resultados de la encuesta de clima organizacional del año 2014 permitió conocer aún más las fortalezas que han hecho de Controles Empresariales una empresa en donde la innovación y la creatividad son parte vital del modelo de negocios en el cual compete, que las debilidades encontradas susceptibles de mejora, permitirán desarrollar lo mejor

de cada empleado, especialmente cuando una competencia transversal como lo es la comunicación asertiva impacta a todos los niveles de la organización.

Reconocimos que el impacto del clima organizacional está estrechamente vinculado en la percepción y el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores, y consecuentemente se refleja en la productividad de Controles Empresariales y en la consecución de los objetivos organizacionales.

La Gestión de la cultura y del cambio organizacional se constituye en los propósitos prioritarios de las áreas de gestión humana, toda vez que hablan de los comportamientos que son propicios para que las organizaciones realicen las actividades que se proponen y que impactan a quienes hacen parte de las mismas y mediante su conocimiento permiten la gestión eficiente de las personas.

En general las organizaciones deberían otorgar la importancia que merecen esta clase de estudios de cultura organizacional en sus empresas como una estrategia de mejoramiento efectiva.

Este trabajo fue útil para enriquecer nuestros conocimientos y ponerlos en práctica para brindar una buena guía de consulta para futuros estudios con la misma línea de investigación.

Un sistema eficaz de gestión del desempeño alinea el trabajo individual con los objetivos de la organización, asegura que el buen rendimiento sea reconocido y que el desempeño insatisfactorio pueda tratarse con prontitud.

Debido a que cada vez las personas se vuelven una ventaja competitiva, es necesario que la empresa dirija estrategias hacia la retención de los mejores talentos, esto no solo contribuye a aumentar el sentido de pertenencia de sus empleados, sino también disminuye costos; de contratación, inducción y capacitación de nuevo personal y además hace que la empresa resulte muy atractiva en el mercado para atraer los mejores perfiles.

9. BIBLIOGRAFIA

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. Revista Colombiana de psicología Universidad Nacional.

Beverly Hare. "Sea Asertivo", Ediciones Gestión 2000, ISBN 84-8088-867-9

Aguilar, D. (25 de agosto de 2011). Monografias.com. Recuperado en mayo de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

Alabart Pino, Y. (1995). Definiciones y manifestaciones de la cultura empresarial, Folleto.

Chavenato, I(2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. Mexico.

Davis, K.y Newtron. J. (1991) Comportamiento Humano en el trabajo. Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. S.A. México.

Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones (Decima ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana

Tanner, P., & Sternin, J. (2005) Los agentes secretos del cambio en su empresa. Harvard Business Review.

<http://emprenderesposible.org/contacto-sugerencias>

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>