

**DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

**PAOLA ANDREA SARMIENTO ROMERO  
PAOLA ANDREA VALERO SILVA**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ALIANZAS ESTRATÉGICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLVI  
BOGOTÁ  
2014**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

**Paola Andrea Sarmiento Romero  
Paola Andrea Valero Silva**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Tutor Temático  
Jairo Gracia**

**Director de la Especialización  
Dr. Jorge Giraldo Vanegas**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ALIANZAS ESTRATÉGICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLVI  
BOGOTÁ  
2014**

## CONTENIDO

|   | Pág. |
|---|------|
| RESUMEN   | 7    |
| INTRODUCCION  | 9    |
| <b>1. DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>               |      |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                                  | 11   |
| 1.2 OBJETIVOS   | 12   |
| 1.2.1 Objetivo general  | 12   |
| 1.2.1 Objetivos específicos                                     | 12   |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN   | 13   |
| 1.4 HIPÓTESIS   | 13   |
| <b>2. MARCO TEÓRICO</b>   | 14   |
| 2.1 ANTECEDENTES  | 14   |
| 2.1.1 Contextualización de la Empresa Avianca                   | 14   |
| 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL                                       | 17   |
| 2.2.1 Dimensiones del Clima Organizacional                      | 22   |
| 2.2.2 Calidad de Vida y su impacto en el clima organizacional   | 25   |
| 2.2.3 Importancia de la comunicación en el clima organizacional | 30   |
| <b>3. METODOLOGIA</b>   |      |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>   | <b>34</b> |
| <b>3.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>                                       | <b>34</b> |
| <b>3.3 POBLACIÓN</b>   | <b>34</b> |
| <b>3.3.1 Demografía de la empresa</b>  | <b>35</b> |
| <br>   |           |
| <b>3. RESULTADOS</b>   |           |
| <b>4.1 RESULTADOS DEL GREAT PLACE TO WORK AVIANCA 2012</b>                       | <b>39</b> |
| <b>4.2 DIMENSIONES A INTERVENIR, ASPECTOS DE MEJORA</b>                          | <b>43</b> |
| <b>4.3 ESTRATEGIAS</b>   | <b>47</b> |
| <b>4.4 PLAN DE ACCIÓN</b>  | <b>59</b> |
| <br>   |           |
| <b>5. CONCLUSIONES</b>   | <b>64</b> |
| <br>   |           |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>  | <b>66</b> |
| <br>   |           |
| <b>ANEXOS</b>  |           |
| <b>Anexo A. Cuestionario de recolección de información en los grupos focales</b> | <b>69</b> |
| <b>Anexo B. Formato de entrevista con los Líderes del área</b>                   | <b>70</b> |

## TABLA DE GRÁFICAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Gráfica 1. Demografía por tipo de contrato</b>  | <b>35</b> |
| <b>Gráfica 2. Demografía por percepción étnica</b>   | <b>36</b> |
| <b>Gráfica 3. Demografía por género</b>  | <b>36</b> |
| <b>Gráfica 4. Demografía por edad</b>  | <b>37</b> |
| <b>Gráfica 5. Demografía por formación Académica</b>   | <b>37</b> |
| <b>Gráfica 6. Demografía por antigüedad en la empresa</b>                                    | <b>38</b> |
| <b>Gráfica 7. Dimensiones evaluadas en el Great Place to Work</b>                            | <b>40</b> |
| <b>Gráfica 8. Ficha técnica de la aplicación GPTW en la D Calidad</b>                        | <b>41</b> |
| <b>Gráfica 9. Índice de Ambiente Labora VP Técnica vs. Direcciones</b>                       | <b>41</b> |
| <b>Gráfica 10. Comparación entre dimensiones Avianca, VP Técnica y D Calidad 2011 y 2012</b> | <b>42</b> |
| <b>Gráfica 11. Apreciación General Avianca, VP Técnica y D Calidad 2011 y 2012</b>           | <b>42</b> |
| <b>Gráfica 12. Dimensiones a Intervenir - D Calidad</b>                                      | <b>43</b> |
| <b>Gráfica 13. Brecha de dimensiones GPTW</b>  | <b>44</b> |
| <b>Gráfica 14. Ciclo de desarrollo</b>   | <b>50</b> |

## **LISTA DE CUADROS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Cuadro 1. Cuadro de dimensiones de clima</b>       | <b>24</b> |
| <b>Cuadro 2. Cuadro de población de la VP Técnica</b> | <b>35</b> |
| <b>Cuadro 3. Plan de acción</b>                       | <b>60</b> |

## **RESUMEN**

El presente trabajo inició a partir de la pregunta ¿Qué plan de acción se puede implementar para lograr el mejoramiento del clima organizacional del área Dirección de Calidad de la Vicepresidencia Técnica de AVIANCA, con base en los resultados del instrumento de medición Great Place to Work?. Por lo tanto tuvo como objetivo desarrollar un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral de la Vicepresidencia Técnica, Dirección Calidad de AVIANCA de acuerdo con los resultados de la encuesta de clima laboral Great Place to Work 2012 y acorde con las políticas gestión humana de la organización.

Se realizó una investigación proyectiva, basada en la Dirección de Calidad con un total de 139 empleados, y cómo población muestra para recolección de información se conformaron 3 grupos focales con un total de 60 colaboradores y entrevistas personales con un (1) Gerente y cuatro (4) Jefes de turno

Apoyados en los resultados de la encuesta de clima organizacional Great Place to Work, aplicada en Avianca en el año 2012, se analizaron las dimensiones que obtuvieron la calificación más baja con respecto a las otras dimensiones, de las cuales se intervinieron tres (3) credibilidad, respeto y camaradería. Al confrontar los resultados de la encuesta con la información recolectada, a partir de los grupos focales y las entrevistas, se generó un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en el área de la Dirección de Calidad.

Palabras claves: Clima organizacional, plan de mejoramiento, plan de acción, estrategias, intervención.

## **ABSTRACT**

This study started from the question: What action plan can be implemented to achieve the improvement of the organizational climate of the area of Quality Management Technical Vice Avianca, based on the results of the measurement instrument Great Place to Work?. Therefore we aimed to develop a plan of action to strengthen the working environment of the Technical Vice Directing Quality Avianca according to the results of the survey work environment Great Place to Work 2012 and consistent with policies humane management of organization.

A projective research, based on the Quality with a total of 139 employees was conducted , and how population sample for data collection 3 focus groups were formed with a total of 60 personal interviews with employees and one (1 ) Manager and four ( 4) leaders.

Supported by the results of the organizational climate survey Great Place to Work , applied to Avianca in 2012 , the dimensions obtained the lowest score relative to the other dimensions, of which three ( 3) were analyzed intervened credibility , respect and camaraderie. When comparing the results of the survey with information collected from focus groups and interviews , an action plan for improving the organizational climate in the area of Quality Management was generated.

Keywords : Organizational climate, school improvement plan, action plan, strategies, intervention

## **INTRODUCCION**



Al realizar una revisión profunda del concepto de Clima organizacional, se puede mencionar como este fue introducido por primera vez a la psicología Organizacional en el año 1960 por Gellerman, realizando diferentes acercamientos desde autores como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri(1968), Dessler (1979), James y Jones (1974),Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990); Brunet(1987) y Chiavenato (1990), entre otros, mostrando la relación que existe entre el hombre y la organización. Obteniendo un alto impacto en el modelo de talento humano que es asumido por las empresas.

Estas aproximaciones parten de dos escuelas del pensamiento como la Escuela de la Gestalt y la Escuela del funcionalismo, donde ambas proponen que la percepción del medio del trabajo y el entorno influyen de forma directa en el comportamiento de un Individuo.

Un buen clima o mal clima organizacional, tendrá consecuencias positivas o negativas, tanto para el trabajador como para la empresa, por esta razón es de gran importancia evaluar el clima organizacional para lograr identificar las áreas clave y así lograr identificar hacia dónde va la organización y su empleados, con el fin de cumplir con sus objetivos y metas, orientados siempre a lograr un buen desempeño.

Al obtener un clima favorable dentro de una organización se obtendrían resultados óptimos como: personal motivado y capacitado, relaciones laborales funcionales, mayor competitividad a través de la productividad obtenida, generando utilidades para su mantenimiento, crecimiento, bienestar social y económico, satisfaciendo las necesidades de los diferentes clientes tanto internos como externos, logrando obtener calidad en su totalidad.

Por lo antes expuesto, esta investigación tuvo como objetivo recopilar y realizar una revisión teórica de los inicios de clima organizacional, creando y desarrollando un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral de la Vicepresidencia Técnica, Dirección Calidad de AVIANCA de acuerdo con los resultados de la encuesta de clima laboral Great Place to Work 2012 y acorde con las políticas de gestión humana de la organización.

## **1. DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En toda organización existen numerosos factores y estímulos que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de los individuos. Este comportamiento se ve afectado por la percepción y el sentimiento, que generan estos estímulos, en los individuos. El conjunto de estos comportamientos moldean directamente la cultura y el ambiente que caracteriza a cada organización, lo cual se ve reflejado en su productividad.

Así las cosas, es un reto para toda organización crear, fortalecer y desarrollar comportamientos saludables que estimulen un buen ambiente laboral, y en este punto Talento Humano tiene un rol significativo como socio estratégico para dar respuestas a problemas de clima organizacional, innovar y contribuir con su mejoramiento.

Actualmente son más las industrias que son conscientes de la importancia de trabajar en el clima organizacional y su relación con la obtención de mejores resultados para todos sus grupos de interés.

En el caso de Avianca, una de sus premisas es planear, dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de programas orientados a elevar los niveles de motivación, bienestar y calidad de vida de los empleados, y contribuir al desarrollo de actividades que propendan fomentar estilos de vida y comportamientos saludables en un ambiente laboral apropiado.

Para cumplir con esta premisa Avianca ha realizado desde el 2008 una alianza con el instituto Great Place to Work, con el fin de medir el ambiente laboral en la organización y a lo largo de estos años los resultados arrojados han mostrado

comportamientos y percepciones que son necesarias intervenir para lograr obtener un clima organizacional óptimo.

De acuerdo a los resultados derivados de la encuesta en 2011-2012, se identificó que una de las áreas con resultados que más demandan atención es la VP Técnica en el área de Dirección Calidad. Por esta razón es importante el diseño de un plan de acción y surge una propuesta:

**¿Qué plan de acción se puede implementar para lograr el mejoramiento del clima organizacional del área Dirección de Calidad de la Vicepresidencia Técnica de AVIANCA, con base en los resultados del instrumento de medición Great Place to Work?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general:**

Desarrollar un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral de la Vicepresidencia Técnica, Dirección Calidad de AVIANCA de acuerdo con los resultados de la encuesta de clima laboral Great Place to Work 2012 y acorde con las políticas gestión humana de la organización.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Identificar las áreas con resultados críticos y las variables que impactan los mismos, de acuerdo a la encuesta de clima organizacional de la VP Técnica.
- Obtener insumos que permitan mejorar el índice de ambiente laboral
- Definir estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional que puedan ser implementadas por la VP Técnica.

- Brindar insumos al área de Talento Humano para facilitar los procesos de intervención de clima organizacional.

### **1.3 JUSTIFICACION**

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Por lo tanto, evaluar las fuentes de conflicto, insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización. (Brunet, 1992).

El presente trabajo tiene por finalidad fortalecer y desarrollar las competencias de investigación que son necesarias para dar respuestas a problemas de clima organizacional, innovar y contribuir con su mejoramiento en AVIANCA y su extensa operación de Ingeniería y Mantenimiento, específicamente la Dirección de Calidad.

Así mismo la realización de esta investigación obedece a la necesidad de conocer y desarrollar planes de acción que generen valor y así contribuir al clima organizacional a partir de los resultados del instrumento Great Place to Work.

### **1.4 HIPÓTESIS**

Un plan de acción diseñado con estrategias enfocadas a mejorar el clima organizacional en la compañía, fortalece los comportamientos saludables en los empleados de la organización.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

En el marco de la revisión objeto de este estudio, se evidenció que autores como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), James y Jones (1974), Reichers y Schneider (1990); Brunet (1987) y Chiavenato (1990), entre otros, han planteado diferentes conceptos acerca del clima organizacional, revelando la apremiante relación del hombre con la organización; generando un gran impacto en el modelo de gestión del talento humano.

Por otro lado, autores como Noguera (2000) y Chiavenato (2002), han hecho referencia a la importancia y el gran impacto que tiene la comunicación organizacional en el clima laboral, destacando las barreras que impiden el desarrollo de una buena comunicación y el flujo de la misma en varias direcciones.

El clima organizacional en Colombia, es un tema que ha llegado con fuerza a las diferentes organizaciones, lo cual se ve reflejado en el interés constante, de éstas, por su medición e intervención constante. Esto, debido al impacto que tiene el clima en los diferentes procesos tales como la productividad, eficiencia, eficacia y calidad, criterios que facilitan un excelente desarrollo organizacional (Toro, 1996; y estudios académicos y artículos como Paramo, P. (2004), Gómez, C. (2004).

#### **2.1.1 Contextualización de la Empresa Avianca**

Avianca es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Su equipo humano integrado por más de 18.000 colaboradores ha sido destacado por su excelencia en el servicio. Las aerolíneas Avianca, especializadas en el transporte de pasajeros y carga, atienden

en forma directa 100 destinos en 25 países de América y Europa a bordo de una moderna flota de 155 aeronaves de corto, mediano y largo alcance.

La organización basa su lineamiento estratégico en el Balance Score Card, a partir del cual se da el direccionamiento para el logro de 4 macro-objetivos: Ser el Mejor Lugar para Trabajar, Ganar la Preferencia de los Clientes, Rentabilidad Comparable con los Mejores de la Región y Posición Competitiva Sostenible.

En su estrategia de Talento Humano buscan seleccionar personas con talento, habilidades y competencias que reflejen la Excelencia Latina que les caracteriza. Personas que actúen con pasión y calidez promoviendo cada día un ambiente laboral apropiado para trabajar en equipo.

Para lograrlo Talento Humano busca en alianza con las diferentes unidades de negocio:

- Apoyar y participar en el desarrollo de los proyectos corporativos en pro de un mejor clima laboral
- Construir una cultura única de confianza a través de la vivencia de los Valores Corporativos
- Actuar como un único Equipo, más allá de las fronteras y las culturas
- Evolucionar nuestra atención para continuar con la pasión y entrega que nos caracteriza

El compromiso de Avianca en materia de Bienestar Social, es planear, dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de programas orientados a elevar los niveles de motivación, bienestar y calidad de vida de los empleados a nivel nacional e internacional, proyectando su accionar al desarrollo de actividades que propendan por fomentar estilos de vida saludables, a través de la realización de programas culturales, recreativos y deportivos; como también ofrecer al empleado auxilios

económicos, préstamos y reconocimientos especiales, contribuyendo de esta manera al crecimiento individual, social, familiar e institucional.

Teniendo en cuenta que el foco de la investigación es la Vicepresidencia Técnica de Avianca, se define como la responsable de asegurar la aeronavegabilidad y el cumplimiento de las regulaciones de las autoridades, así como de desarrollar, planear, programar y ejecutar el mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo de la flota de aviones con los más altos estándares de calidad y eficiencia de la industria aérea.

Por otra parte el área a intervenir, la Dirección de Calidad, es la responsable por planear y dar seguimiento a información estadística y procesos de mejora continua para la toma de decisiones preventivas y correctivas de Mantenimiento, auditando y controlando el cumplimiento de las regulaciones aeronáuticas y garantizando así los más altos estándares de calidad que aseguran la aeronavegabilidad.

Actualmente en busca del logro de los objetivos (Ser el mejor lugar para trabajar) esta Vicepresidencia en alianza con Talento Humano están en la búsqueda de planes de acción que permitan mejorar el clima laboral y por consiguiente obtener mejores resultados en los indicadores de productividad.

La herramienta a través de la cual se realizan las mediciones de clima organizacional es la encuesta de Great Place to Work, con los resultados obtenidos en el índice de ambiente laboral la VP Técnica y Talento Humano buscan focalizar las prioridades a intervenir, para gestionar y programar planes que les permita su mejoramiento.

Esta medición se realiza anualmente desde el año 2008. De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta en 2011-2012, se puede identificar que es necesario generar un plan de acción efectivo que permita mejorar el ambiente



laboral dentro de la VP Técnica específicamente actuar sobre los resultados críticos en el área de Dirección Calidad.

## **2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

En cualquier organización donde dos o más personas trabajen para conseguir un objetivo o realizar un trabajo, es inevitable que haya un involucramiento afectivo para el logro de lo propuesto, de esto son conscientes los empresarios hoy en día; y acaso, ¿podríamos hablar desde este momento de clima organizacional?

Es un tema muy joven en lo que se refiere a las investigaciones realizadas al respecto que no superan los 50 años, si lo comparamos con las teorías administrativas y de gestión de recursos humanos, por lo tanto podríamos remontarnos inicialmente a las primeras nociones que se han dado al respecto, con el fin de ofrecer un acercamiento al clima organizacional.

Uno de los primeros autores que hizo referencia al concepto de clima organizacional en psicología fue Gellerman, en 1960. Sin embargo, teóricamente no es claro el origen del concepto, haciendo alusión a dos escuelas de pensamiento como es la Gestalt y la Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. “Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BRUNET, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.

Francis Cornell (1955) define el clima organizacional, como una fusión entre las interpretaciones o percepciones que hacen las personas de sus trabajos o roles en una organización. Según este autor, son las percepciones de los miembros del equipo las que definen el clima, y solo a partir de ellas se podrá determinar las características de este.

Gellerman (1960) afirma que el clima era el “carácter” de una organización y realiza una serie de pasos para analizarlo; el primero es necesario identificar las actitudes relevantes de determinadas personas; segundo hay que estudiar a esas personas para determinar sus tácticas, objetivos y las opciones de mejora; tercero es importante analizar los objetivos económicos que enfrenta la organización en términos de decisiones políticas; cuarto es fundamental repasar la historia de la compañía y hacer seguimiento a la carrera de sus líderes; y por último es indispensable alinear los objetivos comunes en lugar de sumar todas las partes.

Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos como atmósfera, condiciones, cultura y ecología.

Estas definiciones hacen referencia a los aspectos fundamentales de la organización como un organismo perceptible para sus miembros pero también relevante para las personas externas a la organización. Sin embargo, el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella. Sin embargo, Taguiri, hace mayor hincapié en la idea de que el clima organizacional se refería a que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización con características de cierta claridad a la cual son sensibles y la que, con el tiempo, afecta sus actitudes y su motivación.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> TAGUIRI, R., “The Concept of the Organizational climate”, in R. Taguiri y G. H. 1968. Citado por Paramo, P. Tres Enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Universidad de la Sabana Colombia, 2004, P.10.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.<sup>3</sup>

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992) menciona que las organizaciones poseen características y propiedades en común, pero que cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Las percepciones que tienen sus miembros crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los mismos.

Rosseau (1988) el clima como concepto, tiene dos interpretaciones; es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones cambian la noción de clima y es más empírica que descriptiva<sup>4</sup>.

En 1991 Fourgous e Iturralde lo definieron como el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los

---

<sup>3</sup> GOMEZ, C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.

<sup>4</sup> ROSSEAU, D., “ The Construction of climate in organizational research”, en L.C. Cooper c I. Robertson (eds) International review of industrial and organizational psychology, 114, 139-158, John Wiley, Chichester, 1988.Citado por Paramo, P. Tres Enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Universidad de la Sabana Colombia, 2004, P.10.

individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”<sup>5</sup>. Es decir que el clima organizacional es el resultante de las percepciones de las personas, sobre sus relaciones, el trato, la comunicación, el respeto mutuo, la interacción con los demás miembros que en ella trabajan.

De acuerdo con el concepto de Reichers y Schneider (1990) “el clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales”<sup>6</sup>.

Para Chiavenato (1990). El clima organizacional es el conducto interno y la atmósfera de una organización. Variables como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, el ciclo de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.<sup>7</sup>

El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre

---

<sup>5</sup> ALVES, J. (2000) Barcelona: Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, P.124.

<sup>6</sup> VEGA, D., ARÉVALO A., SANDOVAL J., AGUILAR M., & GIRALDO J., Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005), *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología* - Vol. 2, No. 2, 2006. pp. 329.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill. 1990.

procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.<sup>8</sup>

Toro (2001), teniendo en cuenta el conocimiento y el comportamiento de los individuos afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están reciamente influidos por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las características de conocimiento y aprendizaje pueden llegar a ser compartidas.

En este concepto al hablar de aspectos compartidos, permite apuntar al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro (1998), lo define como “un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”.<sup>9</sup>

Después de revisar algunas de las definiciones y conceptos más notables a lo largo del tiempo, se debe destacar que no existe un único concepto universal que pueda definir el clima organizacional. Sin embargo, en el análisis de estos conceptos se puede observar una evolución en el mismo concepto, que va desde la visión del clima organizacional como estructura hasta aquellos conceptos que lo ven como un proceso en la gestión del talento humano.

---

<sup>8</sup> ÁLVAREZ, G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). 1992. pp. 51 –79.. Citado por GOMEZ,C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, pp.98.

<sup>9</sup> TORO, F. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. Revista interamericana de psicología organizacional. Vol.17. 1998.

### **2.2.1 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Con el fin de comprender mejor su definición y aplicabilidad, es necesario hacer un estudio juicioso de las variables que lo afectan, ya que como factor en común, se dice que el clima refleja los valores, actitudes y creencias de sus miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos que impactan directamente a la cultura organizacional.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se generaron, según Litwin y Stringer<sup>10</sup> en una gran variedad de factores.

Proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa, a continuación se especifican estas dimensiones:

- **ESTRUCTURA**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

- **RESPONSABILIDAD (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

---

<sup>10</sup> GAN, F., Manual de Recursos Humano, Editorial OUC. 2007

- **RECOMPENSA**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **DESAFIO**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **RELACIONES**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **COOPERACIÓN**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **ESTANDARES**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

- **CONFLICTOS**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **IDENTIDAD**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Por otra parte, para realizar la medición de clima organizacional podemos ver en el Cuadro 1., una muestra de recolección de distintas propuestas psicométricas.

**Cuadro 1. Cuadro de dimensiones de clima**

| Dimensiones                            | Aspectos Clave de las dimensiones  |
|--|--|
| Estructura                             | Estructura organizacional, procedimientos de la organización, estilo administrativo, competencia, supervisión, burocracia...   |
| Liderazgo                              | Comportamiento líder (directivo, jefe), toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estructura de la autoridad, estilo de liderazgo... |
| Normas                                 | Estandar, presión del trabajo, características del trabajo, papel, competencias empleadas...   |
| Seguridad                              | Seguridad, ergonomía, diseño del puesto de trabajo...  |
| Control                                | Supervisión y estilo, orientación a la gente...  |
| Resultados                             | Rendimiento – remuneración, nivel práctico, ejecución...   |
| Recompensas – Satisfacción             | Política de promoción, calidad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuentes de satisfacción y motivación, participación y orientación de la recompensa...          |
| Apoyo                                  | Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo...  |
| Confianza                              | Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente...  |
| Impulso                                | Motivación para el rendimiento, impulso, promoción...  |
| Conflictos                             | Conflicto frente a cooperación, claridad de los papeles...   |
| Obstáculos                             | Presión, mobbing...  |
| Responsabilidad/ autonomía – Confianza | Responsabilidad, autonomía – confianza, misión e implicación...  |
| Identidad, Lealtad                     | Cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo...   |
| Comunicación - interacción             | Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta...  |

Fuente: Manual de Recursos Humanos, Cuadro de dimensiones de clima adaptación M. Silva (1996).



## **2.2.2 CALIDAD DE VIDA Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La calidad de vida está relacionada directamente con la salud física, mental y emocional del individuo, es decir, el bienestar que le produce a la persona el ambiente que lo rodea, su interacción con otras personas, con los diferentes factores en la vida diaria y el autoconocimiento e imagen que tiene de sí mismo y las reacciones ante estos factores.

Es necesario, ahondar en los conceptos que han planteado diferentes autores sobre calidad de vida, ya que debido a lo objetivo-subjetivo que interviene en el “bienestar” de cada individuo, un concepto general tendría la misma connotación.

Según González (2009: 275), la calidad de vida da cuenta del problema de satisfacción de necesidades y desde el punto de vista de Méndez (1986: 100), se refiere al aspecto cualitativo del modo de vida, expresado en libertad social y condiciones para que los individuos puedan alcanzar su desarrollo, es decir, la definición se centra en las necesidades relativas al bienestar.<sup>11</sup>

La evolución de la calidad de vida laboral comienza a finales de 1960, época en la cual se enfatizó en las dimensiones humanas del trabajo y cuyos estudios se enfocaron principalmente sobre la calidad de la relación entre el trabajador y su ambiente laboral (Che et al., 2006: 61).

En concreto, la calidad de vida laboral es: “Un proceso a través del cual una organización responde a la necesidad de los empleados para desarrollar mecanismos que les permitan compartir completamente, en la toma de decisiones, el diseño de sus vidas de trabajo”.

---

<sup>11</sup> HUERT, P., PEDRAJA, L., CONTRERAS, S., ALMODÓVAR, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4, 2011, pp. 658-676.

Por su parte, Zohurul y Siengthai (2009) definen la calidad de vida laboral como una condición favorable para los empleados, como puede ser a través del cuidado de la salud de los trabajadores, al igual que las actitudes positivas de los directivos hacia ellos. En cambio, para Che et al. (2006: 61), la calidad de vida laboral es una filosofía, un conjunto de principios, los cuales sostienen que las personas son los recursos más importantes en la organización.<sup>12</sup>

Por otra parte, a lo largo de la literatura se observa que existen diferentes elementos que se consideran dentro de la calidad de vida laboral. Por ejemplo, según Havlovic (1991) y Scobel (1975) los elementos claves de la calidad de vida laboral son: La seguridad en el trabajo, la satisfacción laboral, los sistemas de recompensas, los beneficios de los empleados, el involucramiento de los empleados y los resultados organizacionales. A diferencia de Ukko et al. (2008: 87) quienes afirman que el concepto de calidad de vida laboral incluye ocho elementos, tales como: Motivación en el trabajo, oportunidades de aprendizaje, satisfacción en el trabajo, atmósfera de trabajo, salud y seguridad, participación en la toma de decisiones, realización de objetivos a nivel personal y de equipo, al igual que el sistema de recompensa.<sup>13</sup>

Por otra parte existen factores asociados al bienestar subjetivo. Los estudios realizados han ido en dos direcciones principalmente: la influencia de las variables sociodemográficas y de las variables de personalidad. Aunque pueda sorprender, las variables sociodemográficas tales como edad, sexo, raza, ingresos económicos y educación, no parecen estar vinculados al grado de satisfacción y

---

<sup>12</sup> ZOHURUL, ISLAM y SIENGTHAI, SUNUNTA (2009). Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone., 2009. Citado por Huert, P., Pedraja, L., Contreras, S., Almodóvar, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4, (2011), pp. 658-676.

<sup>13</sup> HAVLOVIC, S. "Quality of work life and human resource outcomes". Industrial Relations. Vol.30, N°3, Estados Unidos, 1991, pp. 469-479. HUERT, P., PEDRAJA, L., CONTRERAS, S., ALMODÓVAR, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4, (2011), pp. 658-676.

felicidad experimentadas. Incluso tomadas en conjunto, no parecen explicar más del 10 por ciento de la varianza de la satisfacción experimentada (Veebhoven, 1984).

Estos elementos que hacen parte del concepto de calidad de vida, permite al individuo hacerse una percepción de los factores que definen el clima organizacional en un contexto laboral. Debido a esto el impacto que tiene esta percepción se ve directamente reflejado en la construcción de la cultura organizacional.

Ahora bien, en la actualidad se refieren a como intervine la calidad de vida en el trabajo diario de las organizaciones y de las personas que la integran, incluyendo lo múltiples factores del mundo moderno y los programas que implementas las empresas para mejorarla. En el siguiente artículo se menciona esta transición y los criterios recomendados para evaluar una firme calidad de vida en el trabajo.

Las rápidas tasas de cambio, conflicto y estrés han afectado la calidad de vida en el trabajo en la actualidad. Durante los pasados 20 años, el término calidad de vida en el trabajo (quality of work life) ha aparecido con frecuencia en discusiones acerca de técnicas para facilitar el cambio, resolver el estrés y evaluar la naturaleza del ambiente laboral. Sin embargo, casi siempre es difícil determinar lo que con exactitud significa el término. La frase quality of work life fue introducida primeramente en los sesentas. Su uso original se refería a la calidad de las relaciones entre trabajadores y el medio ambiente laboral considerado como un todo, y estaba intentando enfatizar la dimensión humana del trabajo olvidada por concentrarse en factores técnicos y económicos para el diseño del trabajo.

Los programas de calidad de vida en el trabajo intentaron mejorar el grado en que los miembros de una organización eran capaces de satisfacer importantes necesidades personales, mediante sus experiencias dentro de la empresa.

Programas de Desarrollo Organizacional que enfatizan en una organización efectiva y programas de calidad de vida en el trabajo pueden transformarse.

Con frecuencia se argumenta que mejorar la calidad de vida laboral conduce al incremento de la efectividad de la organización. Sin embargo, cualquier mejora en la efectividad de la organización es solo definitiva por producto. Por otra parte, otros mantienen que el enfoque de los programas de calidad de vida en el trabajo, deben estar vinculados a los objetivos que buscan incrementar la calidad de vida y la eficiencia organizacional. Lo anterior parte de la idea que existe una relación entre el interés del trabajador y los intereses de la organización.

En este contexto, un programa de calidad de vida en el trabajo, es cualquier programa que permite a una persona mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales. Este rango sumado a las necesidades de supervivencia, interactúan unas con otras: tener una sensación personal de ser útil, ser reconocido por los logros obtenidos, y adquirir oportunidades de mejorar las habilidades y conocimientos. Los siguientes criterios pueden ser utilizados para evaluar una firme calidad de vida en el trabajo

- Suficiencia en las retribuciones. Esto puede ser logrado por suficiencia en la compensación para mantener un estándar social aceptable para vivir; minimizando la brecha entre el pago a ejecutivos y trabajadores por hora; pagar en una tasa que sea proporcional al número de trabajos que un trabajador puede desarrollar bien.
- Condiciones de Seguridad y bienestar en el trabajo. Esto incluye razonables horas de esfuerzo por un equilibrio de trabajo semanal normal, más allá de las compensaciones que se requiere por tiempo extra. Condiciones que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es

potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

- Oportunidades inmediatas para usar y desarrollar las capacidades humanas. Se incluye en esta categoría la autonomía; el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola; retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación; tareas totales más que fragmentadas; planeación tanto como instrumentación de actividades.
- Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad. Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador; los prospectos susceptibles de adquirir una nueva habilidad o conocimiento para futuros trabajos a asignarse; oportunidades de ascenso; y seguridad en el empleo o en el ingreso asociado con el trabajo.
- Integración social en el trabajo de la organización. Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo cara a cara a los grupos o equipos de trabajo; y un sentido de comunidad en la organización que se extienda más allá de los grupos primarios.
- Participación en la constitución del trabajo de la organización. Inclusión en áreas privadas acerca de asuntos no laborales; libertad de expresión si miedo ni represalias; equidad; procedimientos convenientes.
- Balance entre trabajo y vida. Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas -presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran de cambios geográficos.

- Relevancia social y vida laboral. Esto incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.<sup>14</sup>

### **2.2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El proceso de comunicación, desde el punto de vista organizacional y laboral, abarca varias interacciones que van desde relaciones básicas de trabajo hasta sistemas de información complejos. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.

La comunicación tiene un rol vital, al hablar de comunicación interna en un ambiente laboral, implica que hace parte en la construcción de un buen clima organizacional ya que es el medio de interacción de los individuos con su entorno y el conocimiento del mismo, por lo tanto, a través de ella perciben los factores que impactan el clima organizacional.

De acuerdo con Marchesan (2006), “la mejor manera de lograr efectividad en una Organización es intervenir a nivel de comunicación para sostener la acción mientras que se va creando el contexto para el cambio cultural”.

Afirma que se puede dividir a las organizaciones en tres niveles, el formal o frente, el cultural o fondo y el nivel de acuerdo o sociabilización que se encuentra entre ambos niveles. Este es el espacio de la comunicación. Plantea que las organizaciones están muy focalizadas en obtener resultados que no les permite reflexionar acerca de la necesidad de generar un contexto de comunicación, acuerdo y sociabilización que sea funcional a la misión, visión y objetivos

---

<sup>14</sup> Calidad de Vida en el Trabajo. Recuperado el 10 de enero de 2014 Internet: ([http://www.empleo.com/colombia/noticias\\_laborales/calidad-de-vida-en-el-trabajo](http://www.empleo.com/colombia/noticias_laborales/calidad-de-vida-en-el-trabajo) /6584679)

estratégicos de la organización. Propone la intervención en este nivel de comunicación como un motor para producir cambios profundos y sustentables.

Intervenir en el nivel de comunicación de la empresa produce un efecto soporte para el nivel formal, donde ocurre la acción y genera el mejor contexto para la transformación cultural o de fondo.<sup>15</sup>

El flujo de la comunicación en una organización se puede dar en varias direcciones, según Noguera (2000) este flujo se puede dar:

- Comunicación descendente: La comunicación descendente fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.
- Comunicación ascendente: La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran ellos mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de la

---

<sup>15</sup> MARCHESAN, A. Comunicación Productiva. Gran Aldea Editores, Buenos Aires 2da edición. 2006. pp.53..

mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

- Comunicación cruzada: La comunicación cruzada influye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.<sup>16</sup>

Por otra parte, en la comunicación organizacional, existen barreras que impiden el logro de una buena comunicación y por lo tanto pueden desvirtuar el trabajo que una determinada empresa realice para mejorarla. Según Chiavenato (2002) las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza personal, físicas y semánticas:

- Las barreras personales son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones, y valores de cada persona; las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas.
- Las barreras físicas son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación; hechos que pueden distraer, por

---

<sup>16</sup> NOGUERA, C. Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad De Oriente, Núcleo De Sucre. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná. 2000,. pp.57-59.



ejemplo, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos de estática en la comunicación por teléfonos, etcétera.

- Las barreras semánticas son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (como gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener diferente sentido para las personas involucradas en el proceso y pueden distorsionar los significados. Un ejemplo es la diferencia de los idiomas, los cuales constituyen barreras semánticas entre la comunicación.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, I. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill. 2002, pp. 423-424.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este estudio se realizó bajo el proceso de Investigación **proyectivo**, partiendo de generar estrategias que permitan definir el cómo se puede mejorar el clima organizacional.

#### **3.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Teniendo en cuenta lo anterior, aplicamos dos (2) métodos para la recolección de datos:

##### **Grupos Focales**

Se realizaron sesiones de una hora.

##### **Cuestionario con preguntas abiertas (Véase el Anexo A)**

Las respuestas fueron consignadas en un registro de notas.

Con el fin de asegurar el éxito en la aplicación y obtención de información es de suma importancia explicar claramente a los colaboradores, cuál es el objetivo que persigue la organización, haciendo énfasis en que a partir de la información que de allí se obtenga se construye el plan de acción de mejoramiento correspondiente.

##### **Entrevista con los Líderes del área (Véase el Anexo B)**

#### **3.3 POBLACIÓN**

La VP Técnica está confirmada por 1884 empleados, en 6 Direcciones, de las cuales tomaremos la Dirección de Calidad con un total de 139 empleados, y cómo población muestra para recolección de información se conformaron 3 grupos

focales con un total de 60 colaboradores y entrevistas personales con un (1) Gerente y cuatro (4) Jefes de turno... Ver cuadro 2...

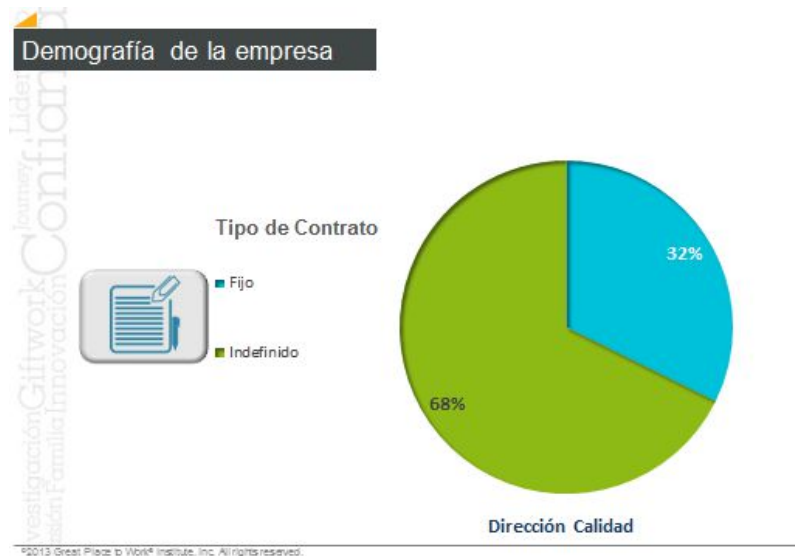
### Cuadro 2. Cuadro de población de la VP Técnica

| Áreas                                       | Población |                                  |
|---|-----------|----------------------------------|
| Vicepresidencia Técnica                     | 1884      | Empleados                        |
| Dirección Calidad                           | 139       | Área de intervención             |
| Área con resultados críticos                |           |                                  |
| Población muestra para recolección de datos |           |                                  |
| Inspectores                                 | 60        | Empleados                        |
| Líderes del área                            | 5         | Empleados líderes                |
| TOTAL                                       | <b>65</b> | <b>Empleados para la muestra</b> |
| Margen de error                             | 9%        | Del total de la población        |

Fuente: Elaboración propia

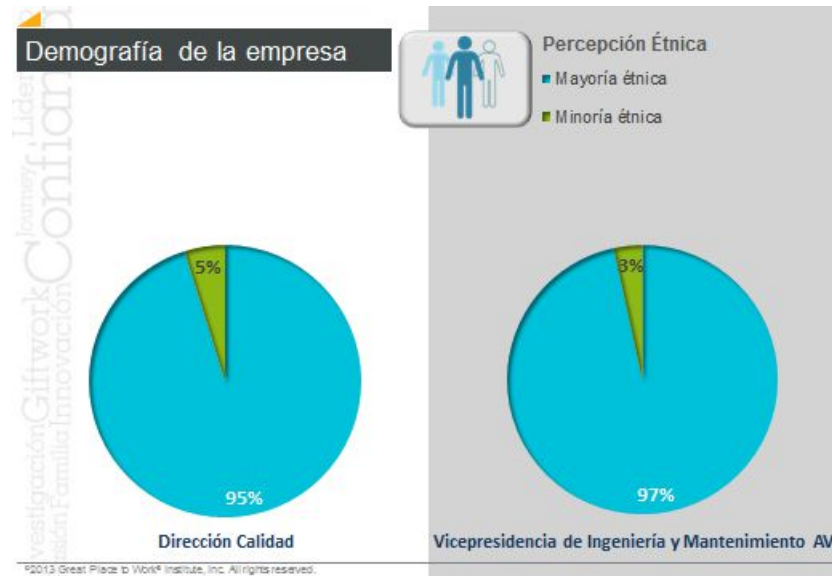
### 3.3.1 Demografía de la empresa

#### Gráfica 1. Demografía por tipo de contrato



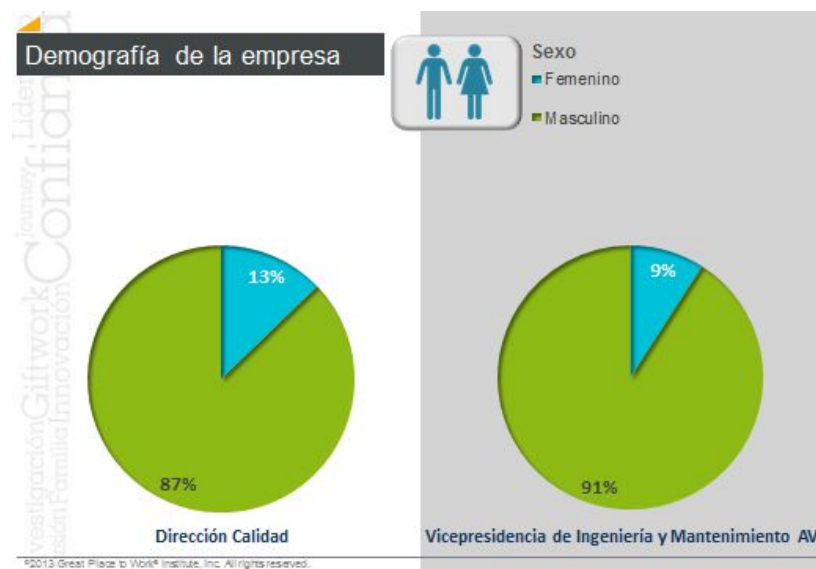
Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

**Gráfica 2. Demografía por percepción étnica**



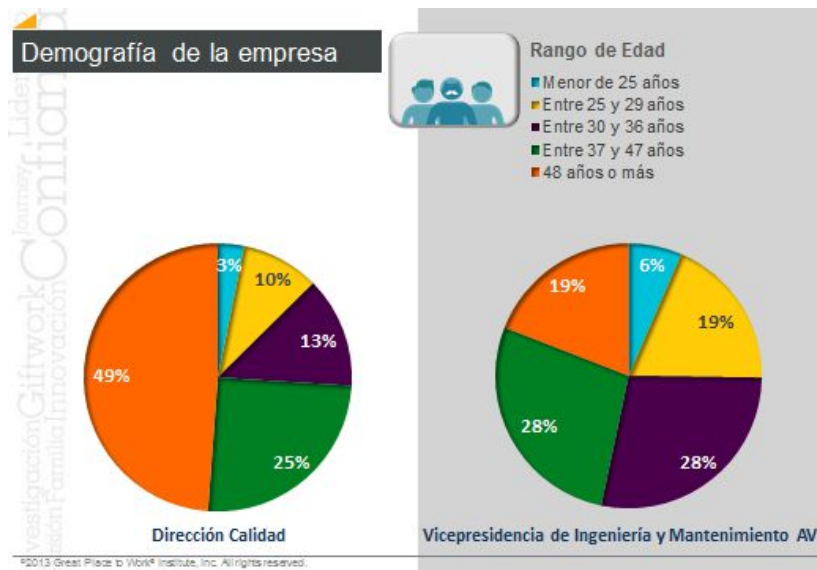
Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

**Gráfica 3. Demografía por género**



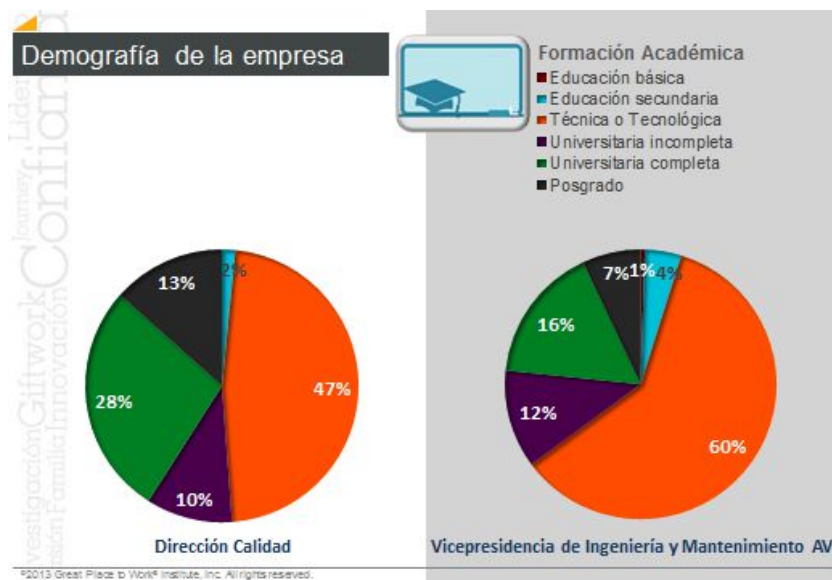
Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

#### Gráfica 4. Demografía por edad



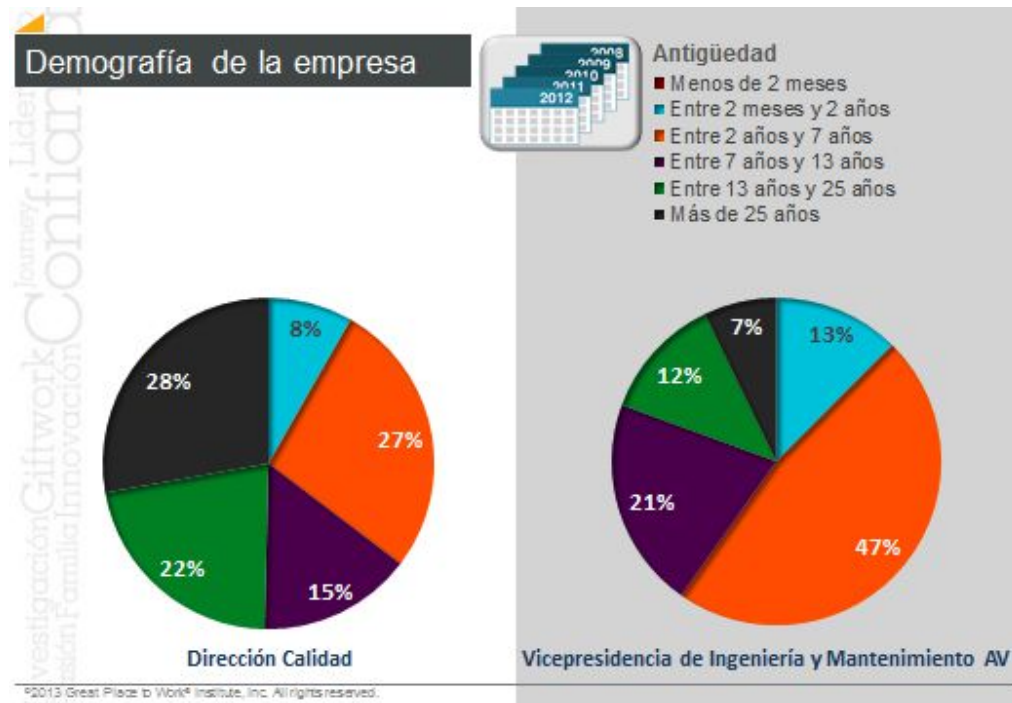
Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

#### Gráfica 5. Demografía por formación Académica



Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

## Gráfica 6. Demografía por antigüedad en la empresa



Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

## 4. RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DEL GREAT PLACE TO WORK AVIANCA 2012

El Great Place to Work es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1992 en Estados Unidos, especializado en la valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional en las compañías.

Su trabajo está orientado a hacer del Ambiente Laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de los empleadores de los 46 países donde se publica.

Es el responsable de la lista “The Best Companies to Work for” la cual ha llegado a ser el referente de los mejores empleadores de un país.

Es publicada por medios tan prestigiosos como Revista Gestión (Argentina), Época (Brasil), El País (España), Fortune (Estados Unidos), Financial Times (Reino Unido), Revista Ekos (Ecuador), El Nacional (Venezuela), Diario Portafolio (Colombia).

Cuenta con un modelo de medición y gestión del clima y la cultura organizacional, esta herramienta ha permitido que Avianca realice la medición del clima desde el 2008.

Great Place to Work<sup>®</sup> Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son:

- La Confianza que inspiran los líderes y la empresa
- La Camaradería presente en el grupo de trabajo

- El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa

A partir de esta definición el modelo analiza cinco (5) dimensiones, quince (15) variables y diez (10) subvariables que se agrupan de acuerdo con el siguiente Gráfico 6.

**Gráfica 7. Dimensiones evaluadas en el Great Place to Work**



Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca



**Gráfica 8. Ficha técnica de la aplicación GPTW en la D Calidad**

**Ficha técnica**

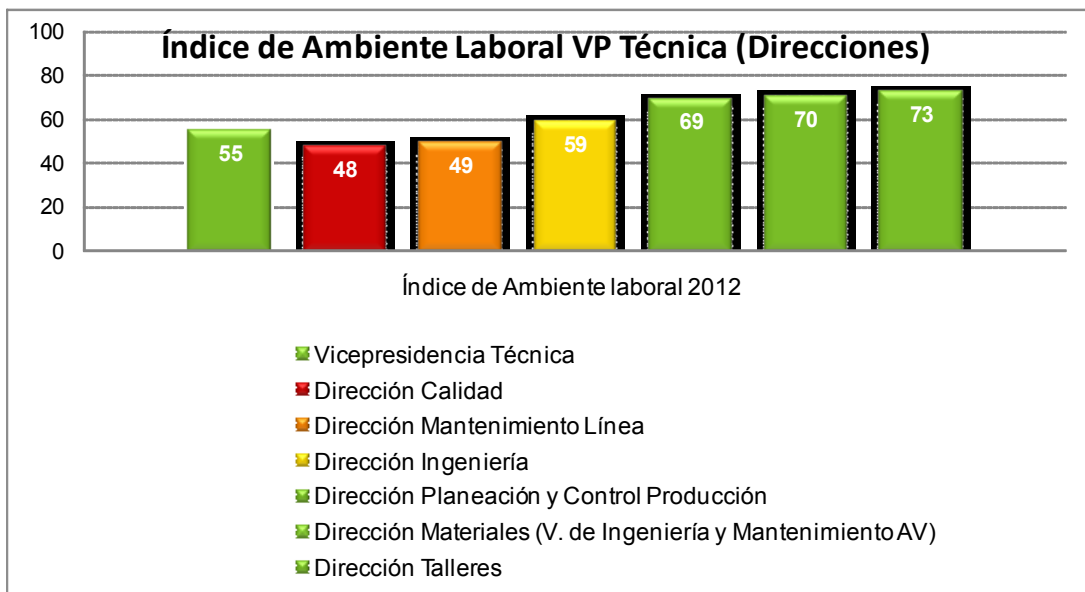
| Unidad                                     | Población objetivo | Encuestas recibidas | Participación | Margen de error |
|--|--------------------|---------------------|---------------|-----------------|
| Departamento de Calibración                | 16                 | 16                  | 100,0%        | 0,0%            |
| Departamento Inspección                    | 72                 | 67                  | 93,1%         | 0,8%            |
| Departamento NDT                           | 18                 | 17                  | 94,4%         | 1,4%            |
| Otros colaboradores de la D. Calidad*      | 33                 | 33                  | 100,0%        | 0,0%            |
| <b>Total</b>                               | <b>139</b>         | <b>133</b>          | <b>95,7%</b>  | <b>0,4%</b>     |
| Nivel de confiabilidad                     | 95%                |                     |               |                 |
| Umbral de confidencialidad (Colaboradores) | 13                 |                     |               |                 |

\*Incluye: los Departamentos de Auditoría, Confiabilidad, Record Técnico & Factores Humanos Y Seguridad

©2013 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved.

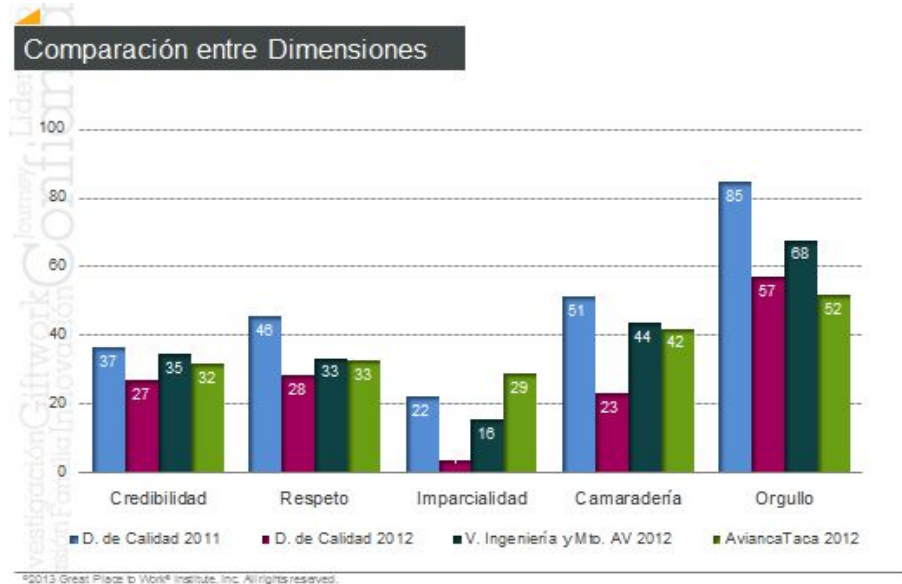
Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

**Gráfica 9. Índice de Ambiente Laboral VP Técnica vs. Direcciones**



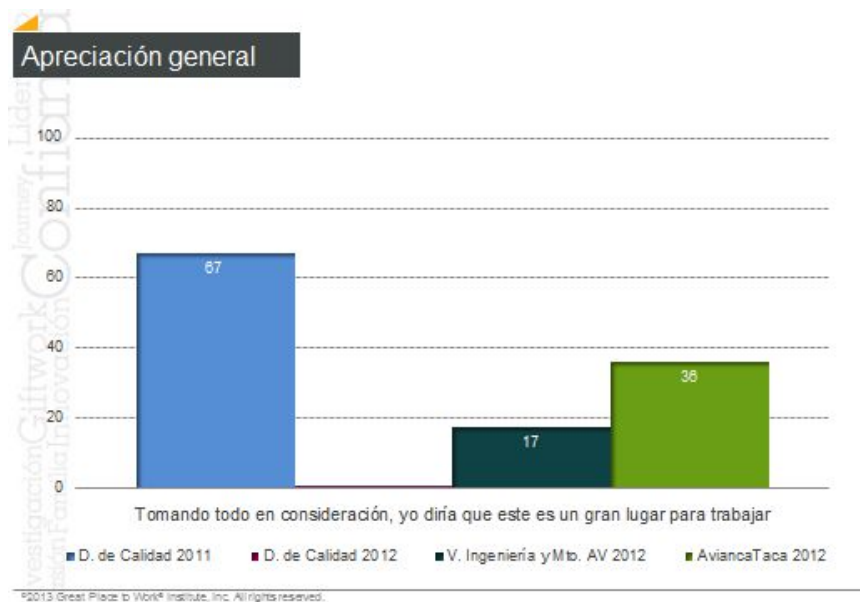
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 10. Comparación entre dimensiones Avianca, VP Técnica y D Calidad 2011 y 2012**



Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

**Gráfica 11. Apreciación General Avianca, VP Técnica y D Calidad 2011 y 2012**

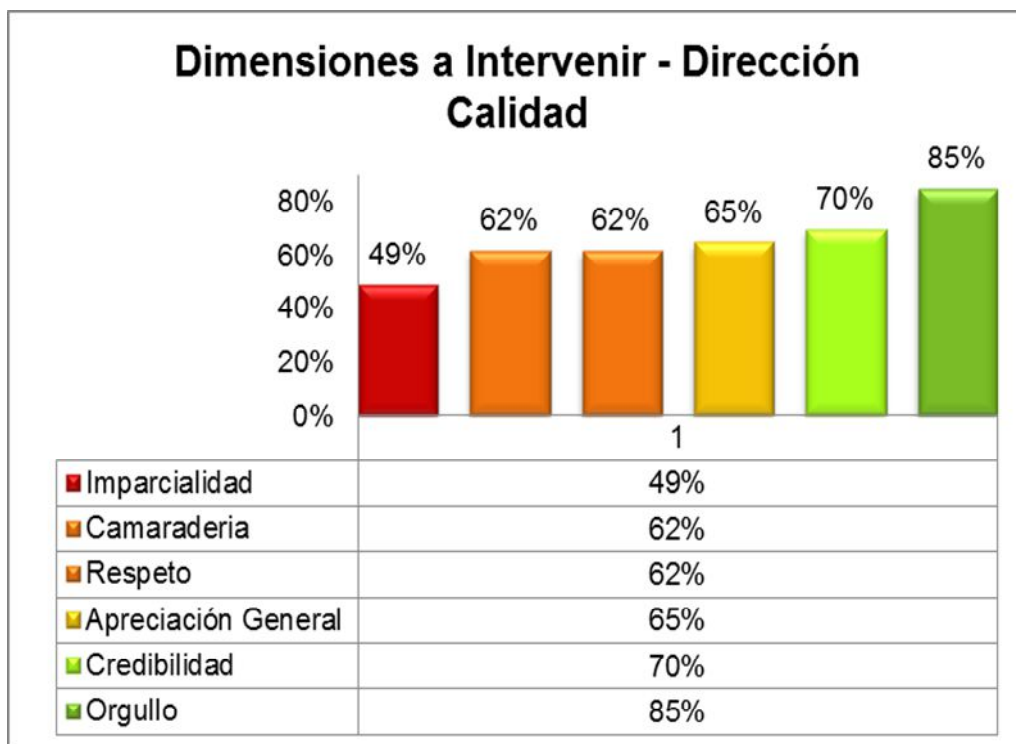


Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

## 4.2 DIMENSIONES A INTERVENIR, ASPECTOS DE MEJORA

De acuerdo con los resultados obtenidos de la medición de clima organizacional, realizados por el Great Place to Work a Avianca, VP Técnica, Dirección de Calidad en el 2012, se realizó una comparación entre las dimensiones y se analizó la información usando una escala tipo “semáforo”...véase gráfico 11..., a través del cual se pudo priorizar los aspectos más relevantes a intervenir.

**Gráfica 12. Dimensiones a Intervenir - D Calidad**



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta estos resultados y contando con el interés de los líderes, de la Dirección Calidad, para mejorar y armonizar el ambiente de trabajo, se llevaron a cabo sesiones (grupos focales) con una muestra del total de la población, con el propósito fundamental de escucharlos y obtener así información espontánea, real,

respetuosa y constructiva, que se convirtieron en herramientas para la construcción de planes de acción claros y concisos.

Así mismo, el Great Place to Work, proporcionó a Avianca el siguiente Gráfico 12, donde se ilustran las dimensiones con la meta a alcanzar (color azul) y se observa el estado actual de los resultados de la D. Calidad (color rojo).

**Gráfica 13. Brecha de dimensiones GPTW**



Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work del años 2012 entregados a Avianca

Teniendo en cuenta esta información se dedujo que las dimensiones en las cuales se realizará el plan de acción principalmente son tres (3), la definición de estas variables se tomaron del Manual de Divulgación de los resultados Great Place to Work<sup>18</sup>:

<sup>18</sup> Equipo Talento Humano, Manual de Divulgación de los resultados Great Place to Work, AVIANCA (2008)

**1. Imparcialidad**, esta dimensión recoge los diferentes aspectos que le confirman a los colaboradores, que trabajan para una empresa, que se caracteriza por la equidad, transparencia y justicia:

- **Equidad en la Remuneración:** Para los colaboradores es motivo de confianza el sentir que son compensados de forma adecuada por el trabajo que realizan.
- **Equidad en el trato:** El que cualquier persona en la empresa, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a los colaboradores, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una empresa sino de un proyecto de vida.
- **Ausencia de favoritismo:** Los colaboradores esperan que las decisiones de los líderes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.
- **Justicia en el trato a las personas:** Los colaboradores esperan que no haya ninguna razón por la que puedan ser discriminados, como raza, sexo, edad, condición socioeconómica u orientación sexual. Esto no solo se consideraría anacrónico sino también como una violación a los derechos naturales y constitucionales de las personas.
- **Capacidad de apelación:** Los colaboradores deben sentir la más absoluta confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia.

**2. Camaradería,** Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que son importantes cuando se piensa en los compañeros de trabajo:

- **Fraternidad:** Para los colaboradores es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la empresa y sus líderes promueven la realización de eventos que les integren.
- **Hospitalidad del lugar:** El que los colaboradores puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la empresa que en cualquier otra parte.
- **Hospitalidad de las personas:** Los colaboradores sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidos al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la empresa.
- **Sentido de equipo:** Es el reconocimiento que hacen los colaboradores de pertenecer a una empresa donde las personas se sienten en el mismo barco y donde se advierte que los compañeros ponen un esfuerzo comparable en alcanzar los objetivos del trabajo.

**3. Respeto,** Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que para los colaboradores son importantes, en tanto y en cuanto son personas con necesidades, expectativas y deseos:

- **Desarrollo:** Los colaboradores desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.
- **Reconocimiento:** Para los colaboradores, el reconocimiento de sus

logros y del esfuerzo adicional, les alienta, motiva y compromete, e incluso les anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la organización.

- Participación: Para los colaboradores es muy importante el interés que sus líderes demuestran en sus ideas, sugerencias y aportes de sus colaboradores y la forma en que la organización los involucra en las decisiones que les afectan.
- Entorno de trabajo: Para los colaboradores es muy importante la preocupación que sus líderes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.
- Vida Personal: Los colaboradores esperan que la organización muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares así como por el balance entre la vida personal y laboral.

### **4.3 ESTRATEGIAS**

Es importante, antes de la formulación de estrategias, tener claro cuáles son los objetivos que se persiguen, para este caso, las variables anteriormente descritas proviene de las percepciones y por consiguiente conductas de los empleados, estos objetivos son un insumo que da dirección al plan a realizar.

Para el desarrollo del plan se definen los siguientes objetivos para los comportamientos de cada una de las variables a intervenir, de acuerdo con la información recolectada a nivel grupal (D. Calidad), donde se identificaron conductas y percepciones:

- Mantener y fortalecer las conductas y las percepciones favorables.

- Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral.
- Crear en los empleados conductas positivas que permitan mejorar su percepción de las variables.

En la ejecución del plan, debe existir un proceso de esfuerzo por mejorar el comportamiento dentro de cada una de las variables mediante ayudas concretas provenientes de los jefes inmediatos (principales responsables de la administración del talento humano) y del área de talento humano.

En función de los resultados observados se proponen las siguientes estrategias:

| ESTRATEGIA  | VARIABLES A INTERVENIR |
|---|------------------------|
| Programa “Cada uno cuenta”  | Participación          |
| <p>En los grupos focales realizados, se detectó que los colaboradores no creen que sean tenidos en cuenta en las decisiones que impactan su trabajo y el ambiente laboral.</p> <p>Es una iniciativa liderada y accionada por la Gerencia de Talento Humano en alianza con la D. Calidad, que consiste en desarrollar un plan de reuniones cada tres meses, para seguimiento de la Encuesta de Clima y tiene como finalidad recopilar las opiniones de cada uno de los colaboradores. Se llevarán a cabo reuniones específicas con los diferentes grupos focales (que serán escogidos aleatoriamente y en forma rotativa), el líder directo y el Business Partner de talento humano y en estas se abre un espacio para revisar los ítems que componen cada uno de los criterios de la encuesta con la puntuación más baja.</p> |                        |



Posteriormente se realiza un análisis de los planteamientos recopilados priorizando y determinando la factibilidad de los mismos, estableciendo acciones correctivas, incluyéndolo en el plan de acción y en la siguiente reunión retroalimentando a los colaboradores acerca del proceso con el fin de minimizar la frustración por las expectativas no cumplidas.

De esta manera nos enfocamos en la voz de los colaboradores, lo que nos permite entender con claridad las causas raíces que están impactando de forma directa el clima de la organización, les hacemos partícipes de la solución y a la vez reforzamos su compromiso al incorporarlo activamente en las acciones y estrategias de mejora a desarrollar.

| ESTRATEGIA   | VARIABLES A INTERVENIR |
|--|------------------------|
| Programa “Tu Desarrollo es mi Desarrollo”  | Desarrollo             |
| <p>Para lo colaboradores, en el área no existe un claro esquema en el que se permita el desarrollo de sus habilidades técnicas.</p> <p>Es una iniciativa liderada y accionada por el equipo de líderes que componen la D. Calidad y consiste en desarrollar unas mesas de trabajo, de forma mensual, donde se analizan y plantean acciones para mejorar los procesos y procedimientos técnicos inherentes a la D. Calidad.</p> <p>En tal sentido el Director y Gerente del área, al momento de la constitución de este equipo de trabajo, ofrece una sensibilización a los líderes participantes para lograr anclar el sentido del programa entendiendo la importancia de su rol para los grupos que lideran y el impacto que tienen en el clima por tener a cargo la mayor cantidad de colaboradores.</p> |                        |

Posteriormente los líderes se encargan de realizar el seguimiento, acompañamiento y moderación de las mesas de trabajo dejando en la responsabilidad de los participantes el análisis de las causas, las propuestas de mejora, ejecución y la retroalimentación a la dirección sobre los resultados de las diferentes iniciativas.

Con este programa logramos reforzar el compromiso de la Gerencia Media al comprender que el éxito del líder depende completamente del éxito y desarrollo de sus colaboradores. De igual forma se amplía la cobertura de acción sobre los procedimientos que afectan el KPI del área, a través del trabajo transversal desarrollado por el equipo, accionando de forma táctica en cada una de las áreas funcionales e impactando directamente a la mayor población, formando un ciclo de desarrollo ver Gráfica 13:

**Gráfica 14. Ciclo de desarrollo**



Fuente: Elaboración propia

| ESTRATEGIA                          | VARIABLES A INTERVENIR  |
|-------------------------------------|---|
| <b>“La llave de la Cordialidad”</b> | <b>Sentido de equipo<br/>Fraternidad<br/>Hospitalidad de las personas</b> |

De acuerdo a la información recolectada, los colaboradores que están en diferentes zonas geográficas no perciben un sentimiento de familia o equipo, ni que sus compañeros en otras zonas se interesen por los demás.

Se diseña una campaña de comunicación a ejecutar directamente por los líderes en acompañamiento de talento humano, busca concientizar a los colaboradores sobre la importancia de las normas básicas de comunicación y su impacto sobre el ambiente de trabajo, por ejemplo dar los buenos días, saludar a los compañeros, sonreír, escuchar a quien te habla.

Los líderes deberán anclar en su equipo, el mensaje de camaradería y lograr que se descubran como equipo, que su trato hacia los compañeros sea un reflejo de la forma en que quieren ser tratados. Generando un ambiente de familiaridad dentro de la organización a través de introducción de aspectos personales de los colaboradores destacando nombre, ciudad, ocupación, hobbies, comida favorita, tipo de película, preferencias musicales, entre otros.



La actividad reside en que “la llave de la cordialidad” debe ser entregada a alguien del equipo, haciendo las preguntas.

La llave deberá ir rotando por todos los miembros del equipo, la condición es que se tiene un máximo de 2 días, tiempo en cual deberá pasarla a otro miembro del equipo haciendo las preguntas.

Para los colaboradores que están en otra zona geográfica, se deberá enviar la imagen por correo electrónico y explicar detalladamente la actividad.

| <b>ESTRATEGIA</b>  | <b>VARIABLES A INTERVENIR</b> |
|--|-------------------------------|
| <b>“El baúl de la confianza”</b>   | <b>Capacidad de apelación</b> |
| <p>Uno de los aspectos que se identificó fue la percepción, de los colaboradores, de no ser escuchados y de recibir un trato injusto.</p> <p>Iniciativa que busca fortalecer la comunicación abierta, franca y anónima sobre temas sensibles para los colaboradores a través de un buzón físico donde se les invita a colocar sus sugerencias y/o inquietudes.</p> <p>El baúl de la confianza, deberá reflejar como su nombre lo indica, un ambiente de confianza y tranquilidad para los colaboradores, por lo que deberá estar conducida por una campaña de comunicación, comenzando por llamar la atención con técnicas de animación (publicidad, carteles, cartas). Si la gente no se entera o no percibe que la dirección lo valoriza, no responderá.</p> <p>El área debe diseñar un formato al que se pueda acceder fácilmente y los</p> |                               |

empleados puedan diligenciar sin ningún problema.

Se realizará una revisión mensual de las sugerencias e inquietudes, las cuales se deberán publicar en la cartelera del área, con la acción correctiva correspondiente, con el fin que los colaboradores se sientan escuchados y retroalimentados.

| <b>ESTRATEGIA</b>  | <b>VARIABLES A INTERVENIR</b>                                   |
|--|---|
| <b>“Desayuno con Gerencia”</b>   | <b>Equidad en el trato<br/>Participación<br/>Reconocimiento</b> |
| <p>Para los colaboradores sería de muy importante contar con un canal directo con el Gerente a cargo del grupo.</p> <p>Iniciativa que tiene por finalidad promover la comunicación cercana y familiar con miembros de la alta gerencia, específicamente el Director General y la Gerente de la D. Calidad.</p> <p>Se llevan a cabo desayunos trimestralmente, con pequeños grupos de colaboradores (no más de 10) pertenecientes a diferentes áreas y se abre el espacio para la interacción en un contexto informal tocando temas de diferente índole.</p> <p>El objetivo es que haga parte del reconocimiento a aquellos colaboradores destacados por su desempeño laboral o por su aporte a la integración del equipo, procurando siempre la rotación de los mismos.</p> <p>En este espacio es necesario que en lugar de enfocarse únicamente en los logros</p> |   |

e información organizacional, se enfoque en el reconocimiento del éxito. Tomar el tiempo para reflexionar sobre un trabajo bien hecho, no importa cuán pequeño sea, hará sentir a las personas apreciadas. A todo el mundo le gusta sentirse reconocido y apreciado.

| ESTRATEGIA  | VARIABLES A INTERVENIR                          |
|---|---|
| <p align="center"><b>“Tu Seguridad, mi seguridad, nuestra seguridad”</b></p>  | <p align="center"><b>Entorno de trabajo</b></p> |
| <p>Una inquietud de los colaboradores es que perciben que al área le hace falta más interés por el entorno de trabajo seguro y saludable.</p> <p>Unido a la estrategia organizacional en materia de salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente, es necesario que la D. Calidad realice iniciativas al interior, con el fin de reforzar el objetivo organizacional, y mostrar a los colaboradores un interés genuino por su entorno de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MI cuerpo MI templo:</b> Iniciativa de concientización sobre el cuidado de la salud que consiste en que los líderes en las reuniones de trabajo mensuales ofrezcan y publiquen en carteleras, consejos y tips sobre las diferentes medidas a tomar y hábitos que se pueden adoptar para preservar nuestra salud y mejorar la calidad de vida de los colaboradores, entendiendo que la única manera de lograr una productividad sostenida, es cuidando el bienestar de nuestro activo más importante nuestro cuerpo, que debe tratarse como un templo.</li> <li>• <b>La salud ocupacional es tarea de todos:</b> Campaña de comunicación que busca dar a conocer en todos los colaboradores del área, el plan de salud</li> </ul> |   |

ocupacional organizacional y la importancia de la participación de cada uno al respetar las normas establecidas.

- Depende de ti: Campaña de comunicación que, a través de imágenes, persigue la instrucción de los colaboradores en temas de ergonomía, manejo de carga, conducción segura y autocuidado en general dentro y fuera de la empresa.

| ESTRATEGIA  | VARIABLES A INTERVENIR |
|---|------------------------|
| <b>“Transformando realidades”</b>   | <b>Desarrollo</b>      |
| <p>Los colaboradores manifiestan que hace falta mayor capacitación y oportunidades de entrenamiento y formación.</p> <p>Materializar alianzas estratégicas con entidades educativas que brinden modalidades a distancia, flexibles, que permitan aumentar la cobertura en formación profesional y complementaria ejerciendo un efecto motivador y transformador de realidades de los colaboradores y su entorno. Fortaleciendo el programa con el apoyo económico que ofrece la compañía en su política de talento humano.</p> <p>Se deberá programar y enviar las personas que requieran curso de avión. La idea es que la D. Calidad en alianza con la D. Entrenamiento realicen conjuntamente una programación alineada a los horarios y cupos disponibles en la Escuela de Entrenamiento Técnico Avianca, con el objetivo durante el año, por lo menos, el 50% de los inspectores logren obtener por lo menos una licencia. Igualmente se enviarán a los líderes a las diferentes bases internacionales y nacionales a realizar capacitación y enseñar a todos, del manejo que se debe dar al tema de Calidad, esto como parte de motivación.</p> |                        |

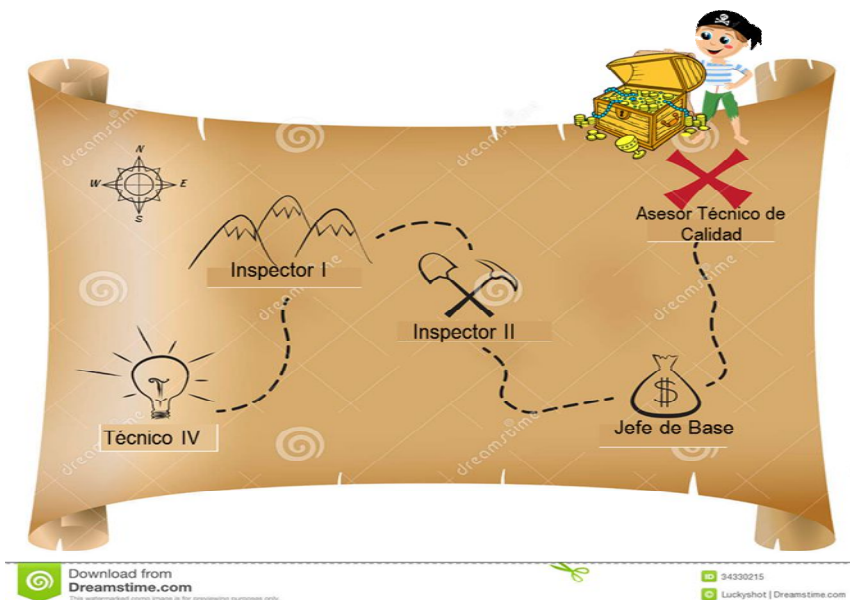
Por otra parte, en la programación consensuada con la D. Entrenamiento deberá procurar cupos en los cursos de inglés de acuerdo al nivel en el que estén los colaboradores.

Siempre reforzando la estrategia con una comunicación asertiva y efectiva a los colaboradores, con el fin que perciban el interés por su desarrollo.

| ESTRATEGIA  | VARIABLES A INTERVENIR  |
|---|---|
| <p align="center"><b>“La ruta del tesoro”</b></p>   | <p align="center"><b>Desarrollo</b><br/>Ausencia de favoritismo Equidad<br/>en el trato</p> |
| <p>Es importante para los colaboradores conocer el plan de carrera y los pasos del proceso, con el fin de que sea transparente y justo, por lo que se presentan percepciones de inequidad.</p> <p>Creación de mapas, donde se plasma la línea de crecimiento natural para el área integrando elementos como evaluación de desempeño, perfil de competencias, formación académica y/o cualquier otro elemento aplicable de forma que cada colaborador tenga muy claro el camino que debe recorrer para llegar al lugar donde se visualiza en la organización y los tesoros para lograrlo (auxilios, beneficios, metodologías, instrumentos, etc.) de acuerdo con la política organizacional de Talento Humano.</p> <p>La ruta a seguir en el mapa deberá ser publicada, buscando siempre que aquellos que no continúan en el proceso tengan una oportuna retroalimentación sobre sus competencias de mejora, y así puedan trabajar en ellas para fortalecerlas y lograr presentarse en futuras convocatorias internas.</p> |   |



En el proceso de carrera, se deberá realizar en conjunto con la Gerencia de Talento Humano un Programa de capacitación y desarrollo de las competencias de liderazgo dirigido a los colaboradores con personal a cargo y semilleros entendiendo el impacto del líder en el equipo como elemento de motivación, desarrollo e integración de los mismos. El objetivo es contar con un programa diversificado y versátil en cuanto a recursos, medios y estrategias educativas y desarrollo fundamentadas en sesiones de aprendizaje vivencial, coaching, mentoring, lecciones aprendidas, nuevas tendencias, etc.



| ESTRATEGIA  | VARIABLES A INTERVENIR |
|---|------------------------|
| "Panorama empresarial"  | Participación          |
| <p>Falta de comunicación y asertividad de la información organizacional entre el Líder y su equipo de trabajo, buscando que el colaborador se sienta participe en la visión de la organización.</p> |                        |

Iniciativa cuya finalidad es garantizar que cada uno de los miembros del área esté en la capacidad de explicar y comprenda con claridad la estrategia general de la compañía afianzando la alineación con la misma, el conocimiento de la situación actual, el aporte del área a los macro-objetivos organizacionales y crear consciencia del aporte individual al mismo.

Para ello se realizarán presentaciones participativas en los grupos primarios que se realizan mensualmente.

| ESTRATEGIA   | VARIABLES A INTERVENIR |
|--|------------------------|
| <b>“Construyendo mi equipo”</b>  | <b>Vida personal</b>   |
| <p>Debido a la magnitud de la operación en Avianca, a la complejidad de la misma y por políticas de talento humano, organizacionalmente no se cuenta con espacios para el reconocimiento de fechas y motivos personales especiales, por lo que los colaboradores perciben que es muy débil el equilibrio entre trabajo con la vida personal.</p> <p>Es por esto que estas iniciativas propuestas, deberán ser lideradas directamente por la D. Calidad en cabeza de sus líderes, motivando a personal a cargo a hacer parte de las mismas:</p> <p>Realizar una actividad semestral de integración y recreativas que se realizan de forma semestral con el apoyo lúdico del área de Servicio al Cliente Interno – Dirección de Talento Humano de la empresa, donde se crea un espacio para la interacción, socialización e integración de los equipos de trabajo pertenecientes a</p> |                        |

cada una de las áreas funcionales.

Celebremos juntos: Desarrollo de un plan que busca el aumento de la satisfacción de los empleados a través del reconocimiento y celebración de los diferentes eventos importantes que se presentan a lo largo del año, entre estos tenemos el día de la mujer, del hombre, de la madre, del padre, del niño, Halloween, amor y amistad, navidad, cumpleaños, nacimientos, grados, entre otros.

#### **4.4 PLAN DE ACCIÓN**

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de planes institucionales de gestión de talento humano, así como de intervenciones planeadas y conducidas por los líderes del área, teniendo en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas. Con las intervenciones se busca incidir positivamente y contribuir, generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración y productividad.

El plan de acción que se propone a continuación, puede ser ejecutado de forma directa o indirecta (a través de terceros), sin embargo, es importante aclarar que tanto el área como talento humano debe tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención y tener certeza sobre cuál va a ser su efecto, realizando un control y seguimiento en la ejecución, y retroalimentando continuamente al equipo y así poder incidir positivamente en el resultado.

**Cuadro 3. Plan de acción**

| PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL              |  |  |                             |                                    |                                     |                           |                              |         |               |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--|--|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------|---------------|---|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 SITUACION   |  | 2 PORQUE   |                             |                                    | 3 ESTRATEGIA                        |                           |                              |         | 4 SEGUIMIENTO |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| VARIABLE  | CAUSAS   | TIPO DE ACCION   | ACCION                      | RESPONSABLE DE EJECUTAR LA ACCION  | ES NECESARIO LA PARTICIPACION DE TH | TIEMPO DE EJECUCION       | PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO | Mes     |               |   |   | ESTADO DE LA ACCION |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Valoraciones de acuerdo a la escala de "semáforo" en rojo y naranja | De acuerdo a la recolección de información   | (Crea, modifica o fortalece comportamientos)   | Nombre de la Estrategia     | Líderes de la D. Calidad           | Gestión Acompañamiento No           | Un mes                    | Anual                        | E       | F             | M | A | M                   | J | J | A | S | O | N | D | ESTADO DE LA ACCION                                   |   |
| Equidad en el trato   | Falta comunicar oportunamente los procesos de selección en el plan carrera, lo que genera una percepción de inequidad.   | Modifica y Fortalece   | "La ruta del tesoro" (*)    | Líderes de la D. Calidad           | Gestión Acompañamiento No           | Un mes                    | Anual                        |         |               |   |   | S                   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado [ ]<br>En ejecución [ ]<br>Sin ejecutar [ ] |   |
|   | No se cuenta con un canal directo de comunicación con el Gerente a cargo del grupo.  | Crea   | "Desayuno con Gerencia" (*) | Director y Gerente de la D Calidad | Gestión Acompañamiento No           | Un año                    | Trimestral                   |         |               |   |   | S                   | S | S |   |   |   |   |   | Ejecutado [ ]<br>En ejecución [ ]<br>Sin ejecutar [ ] |   |
| Ausencia de favoritismo   | Es importante para los colaboradores conocer el plan de carrera y los pasos del proceso, con el fin de que sea transparente y justo, ya que se percibe como favoritismo.               | Modifica y Fortalece   | "La ruta del tesoro" (*)    | Líderes de la D. Calidad           | Gestión Acompañamiento No           | Un mes                    | Anual                        |         |               |   |   | S                   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado [ ]<br>En ejecución [ ]<br>Sin ejecutar [ ] |   |
|   | Falta más escucha activa por parte de los líderes. Difícilmente se permite manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia. | Crea   | "El baúl de la confianza"   | Director y Gerente de la D Calidad | Gestión Acompañamiento No           | Un año                    | Mensual                      |         |               |   |   |                     | S | S | S | S | S | S | S | S   | Ejecutado [ ]<br>En ejecución [ ]<br>Sin ejecutar [ ] |
| Camadería   | Fraternidad  |  |                             |                                    |                                     |                           |                              |         |               |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Hospitalidad del lugar   | Falta más integración y comunicación entre los miembros del equipo, es necesario incluir en las actividades a los colaboradores de otras zonas geográficas | Crea, modifica y Fortalece  | "La llave de la Cordialidad"       | Líderes de la D. Calidad            | Gestión Acompañamiento No | Un mes                       | Semanal |               |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado [ ]<br>En ejecución [ ]<br>Sin ejecutar [ ] |
|   | Hospitalidad de las personas   |  |                             |                                    |                                     |                           |                              |         |               |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Sentido de equipo  |  |                             |                                    |                                     |                           |                              |         |               |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

| PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL |   |   |                              |  |                                     |                    |                              |     |   |               |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------|------------------------------|-----|---|---------------|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 SITUACION  |   | 2 PORQUE  |                              |  |                                     | 3 ESTRATEGIA       |                              |     |   | 4 SEGUIMIENTO |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| VALORES  | VALORES   | CAUSAS  | ACCION                       | RESPONSABLE DE EJECUTAR LA ACCION  | ES NECESARIO LA PARTICIPACION DE TH | TEMPO DE EJECUCION | PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO | Mes |   |               |   | ESTADO DE LA ACCION |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| de acuerdo a la escala de "semáforo" en rojo           | de acuerdo a la recolección de información  | Nombre de la Estrategia                                     | (Crea, modifica o fortalece) | Líderes de la D. Calidad   | (X) Acompañamiento ( ) No           | Un mes             | Anual                        | E   | F | M             | A | M                   | J | J | A | S | O | N | D | D | P | V | O | I |   |
|  | Socializar el plan de carrera   | "La ruta del tesoro" (*)                                    | Fortalece                    | Líderes de la D. Calidad   | Gestión Acompañamiento (X) No       | Un mes             | Anual                        |     |   |               |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
| Desarrollo   | Se necesita mayor capacitación y oportunidades de entrenamiento y formación.  | "Transformando realidades"                                  | Fortalece                    | Director y Gerente de la D. Calidad D. Entrenamiento                                 | Gestión Acompañamiento (X) No       | Un año             | Semestral                    |     |   | S             |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
|  | Falta participación en la solución a los problemas técnicos del área, poder desarrollar su conocimiento técnico.  | Programa "Tu Desarrollo es mi Desarrollo"                   | Crea                         | Líderes de la D. Calidad   | Gestión Acompañamiento ( ) No       | Un año             | Mensual                      | S   | S | S             | S | S                   | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
| Reconocimiento   | Falta de reconocimiento interno por parte del supervisor y/o los jefes a los miembros del equipo en el desarrollo de las actividades del día a día.   | "Desayuno con Gerencia" (*)                                 | Crea                         | Director y Gerente de la D. Calidad  | Gestión Acompañamiento (X) No       | Un año             | Trimestral                   |     |   | S             |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
|  | Los colaboradores quieren ser tenidos en cuenta en las decisiones que impactan el desarrollo de su trabajo y en su ambiente laboral.  | "Panorama empresarial"                                      | Fortalece                    | Líderes de la D. Calidad   | Gestión Acompañamiento ( ) No       | Un año             | Mensual                      | S   | S | S             | S | S                   | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
| Participación  | Falta de comunicación y asertividad de la información organizacional entre el supervisor y su equipo de trabajo, buscando que el colaborador se sienta participe en la visión de la organización. | "Desayuno con Gerencia" (*)                                 | Crea                         | Director y Gerente de la D. Calidad  | Gestión Acompañamiento (X) No       | Un año             | Trimestral                   |     |   | S             |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
|  | Necesidad de acompañamiento por parte de salud ocupacional en el ambiente de trabajo para garantizar un mejor entorno laboral (cuidado a la persona)  | Programa "Cada uno cuenta"                                  | Modifica y Fortalece         | Business Partner de Talento Humano en alianza con los líderes de D. Calidad          | Gestión Acompañamiento (X) No       | Un año             | Trimestral                   |     |   | S             |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
| Entorno de trabajo                                     | Falta información visible sobre los cuidados. Falta más interés del área por el entorno de trabajo seguro y saludable.  | "Tu Seguridad, mi seguridad, nuestra seguridad"             | Fortalece                    | Liderado por Salud Ocupacional con el acompañamiento de los líderes de la D. Calidad | Gestión Acompañamiento (X) No       | Un año             | Trimestral                   |     |   | S             |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
| Vida Personal  | No se conocen entre los miembros del equipo   | "Construyendo mi equipo" Actividad semestral de integración | Crea                         | Líderes de la D. Calidad   | Gestión Acompañamiento (X) No       | Un año             | Semestral                    |     |   | S             |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |
| Vida Personal  | Fechas especiales como logros, cumpleaños, temas familiares pasaban desapercibidos.   | "Construyendo mi equipo" Celebramos juntos                  | Crea                         | Líderes de la D. Calidad   | Gestión Acompañamiento ( ) No       | Un año             | Mensual                      | S   | S | S             | S | S                   | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | Ejecutado ( )<br>En ejecución ( )<br>Sin ejecutar ( ) |

Fuente: Elaboración propia

La efectividad en la ejecución de un plan de acción depende en gran medida de la estrategia de comunicación, por lo tanto, es vital que la organización plantee claramente el mensaje y la información a brindar, tanto a los líderes de las áreas como a los empleados.

Para esto es necesario contar con el área de comunicaciones internas, para el diseño, ejecución y asesoría de la estrategia a utilizar.

En el caso de Avianca, y teniendo en cuenta las premisas de la organización en comunicación interna “Estamos todos en el mismo barco” y “Es por ti”, la estrategia deberá estar orientada a reforzar este mensaje.

Se recomienda que en la estrategia de comunicación, se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- **“Si Mejoramos es Por ti”**. Desde Talento Humano tener permanente contacto con los líderes y realizar seguimientos mensuales con ellos para informales los resultados obtenidos, las metas a cumplir y explicar claramente la ejecución del plan de acción y la importancia de su rol en el mismo. De igual manera, que los líderes realicen estas reuniones con sus equipos de trabajo, resaltando siempre la premisa “si mejoramos es por ti”.
- **“Tu aporte puede ser extraordinario”**. Teniendo en cuenta la relación que tiene Avianca con algunos personajes famosos, se podría hacer una campaña de comunicación con los empleados en sus puestos de trabajo (incluidos hangares) donde se realice un recorrido con micrófono y tipo motivador, se refuerce el poder de la actitud de cada individuo y el cómo pueden aportar ellos al mejoramiento del clima organizacional.

- **“Construyendo Confianza”**. Campaña en la que se busca reconstruir la credibilidad de los planes de acción en busca del mejoramiento del clima organizacional. Teniendo en cuenta que Avianca cuenta con diversos medios de comunicación con sus empleados (como la revista Somos Aliados, el boletín Digital Somos Express, correos semanales de talento humano, entre otros) usar oportuna, creativa y periódicamente los avances en la ejecución del plan de acción.

## 5. CONCLUSIONES

El clima organizacional juega un papel muy importante en el desempeño de las organizaciones, las cuales buscan constantemente el mejoramiento del mismo, conscientes de su implicación en la productividad de su personal, el posicionamiento de la empresa y el valor agregado que otorga en el actual contexto empresarial.

Se destaca que la inversión que realizan las organizaciones en el mejoramiento del clima organizacional, con un enfoque y objetivos claros, construye un ambiente laboral saludable que fomenta el compromiso de los empleados, mejora la calidad de vida de los mismos y contribuye a su vez al aumento de la productividad para el logro de los objetivos organizacionales.

El desarrollo del proyecto permitió identificar algunas variables, arrojadas en los resultados de la encuesta de Clima Organizacional en Avianca, que influyen y desmejoran el índice de ambiente laboral (IAL) y por consiguiente el grado de satisfacción y la percepción, que de la organización, que tienen los colaboradores, así como se logró identificar que la efectividad de las organizaciones en materia de clima organizacional, depende de la comprensión de la etapa en la que se encuentran. Actualmente para Avianca, específicamente en el área de la Dirección de Calidad de la Vicepresidencia Técnica, es un reto enorme, de arduo trabajo, sin embargo, el mejoramiento de clima organizacional en el área va por buen camino, se está concibiendo como una responsabilidad importante que empieza por el compromiso de los directivos.

Para el estudio de los resultados de la encuesta se realizó un análisis de las valoraciones, por áreas del Vicepresidencia Técnica en la cual se consiguió rápidamente identificar, a través de una escala de “semáforo”, que la Dirección con la valoración más crítica es la Dirección de Calidad, por otra parte, aplicando



la misma metodología se encontró que las dimensiones y variables con una necesidad de intervención inmediata fueron Imparcialidad, Respeto y Camaradería.

Se realizaron grupos focales y entrevistas, lo que nos condujo a identificar las causas por las cuales los colaboradores tienen una percepción desfavorable en estas dimensiones. Con base en esta información, acorde con la política de gestión del talento humano y teniendo en cuenta la complejidad operacional de la organización, particularmente en la Dirección de Calidad, se diseñó un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional, las estrategias planteadas en el documento son para aplicación en el área, teniendo en cuenta que la organización cuenta con un plan maestro corporativo.

Para la ejecución del plan de acción es de vital importancia que se tengan en cuenta aspectos como el compromiso por parte del Director y Gerente del área, quienes son los principales promotores y quienes generan credibilidad en los mandos medios y los colaboradores.

Finalmente, y teniendo en cuenta que dimensiones como Credibilidad y Orgullo se encuentran en un nivel medio-alto, pueden convertirse en herramientas a usar para fortalecer y sostener las de más baja valoración, conducida siempre por una comunicación asertiva, abierta, masiva y clara.

## BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). 1992. pp. 51 –79.

ALVES, J. Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte. Barcelona. 2000.124.

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. 1992. Citado por GOMEZ RADA, C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, pp.98.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill. 1990.

CHIAVENATO, I. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill. 2002.

Calidad de Vida en el Trabajo. Recuperado el 10 de enero de 2014 Internet: ([http://www.elemprego.com/colombia/noticias\\_laborales/calidad-de-vida-en-el-trabajo-----/6584679](http://www.elemprego.com/colombia/noticias_laborales/calidad-de-vida-en-el-trabajo-----/6584679))

GAN, F., Manual de Recursos Humano, Editorial OUC. 2007

GELLERMAN, S. W., People, problem and profits, McGraw-Hill, Nueva York, 1960.

GOMEZ, C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.

HAVLOVIC, S. "Quality of work life and human resource outcomes". Industrial Relations. Vol.30, N°3, Estados Unidos, 1991, pp. 469-479. HUERT, P., PEDRAJA, L., CONTRERAS, S., ALMODÓVAR, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4, (2011), pp. 658-676.

HUERT, P., PEDRAJA, L., CONTRERAS, S., ALMODÓVAR, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4, 2011, pp. 658-676.

JAMES, L. R, JAMES, L., & ASHE. The meaning of organizations: the role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.): Organizational climate and culture, 40-84. San Francisco: Jossey-Bass. 1990

MARCHESAN, A. Comunicación Productiva. Gran Aldea Editores, Buenos Aires 2da edición. 2006. pp.53.

MORENO, B., XIMÉNEZ, C., Evaluación de la calidad de vida. Manual de evaluación en psicología clínica y de la salud. Madrid.1996, pp. 1045-1070

NOGUERA, C. Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad De Oriente, Núcleo De Sucre. Trabajo de ascenso no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná. 2000,

PARAMO, P. Tres Enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Universidad de la Sabana Colombia, 2004, pp.10.

ROSSEAU, D., “ The Construction of climate in organizational research”, en L.C. Cooper c I. Robertson (eds) International review of industrial and organizational psychology, 114, 139-158, John Wiley, Chichester, 1988.Citado por Paramo, P. Tres Enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Universidad de la Sabana Colombia, 2004, P.10.

VEGA, D., ARÉVALO A., SANDOVAL J., AGUILAR M., & GIRALDO J., Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005), Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología - Vol. 2, No. 2, 2006. pp. 329.

TAGUIRI, R., “The Concept of the Organizational climate”, in R. Taguiri y G. H. 1968. Citado por Paramo, P. Tres Enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Universidad de la Sabana Colombia, 2004, P.10.

TORO, F. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. Revista interamericana de psicología organizacional. Vol.17. 1998.

TORO, F. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel. 2001.

ZOHURUL, ISLAM y SIENGTHAI, SUNUNTA (2009). Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone., 2009. Citado por Huert, P.,Pedraja, L., Contreras, S., Almodóvar, P., Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 4, (2011), pp. 658-676.

## ANEXOS

### **Anexo A. Cuestionario de recolección de información en los grupos focales**

Les garantizamos que esta información se presenta de manera general y es anónima, no presentaremos nombres, solo será un sentir del Grupo.

1. ¿Qué aspectos positivos resaltan en el liderazgo de sus Jefes directos?
2. ¿Qué aspectos por mejorar identifican en el liderazgo de sus Jefes directos?
3. ¿Qué fortalezas destacan de la relación entre las personas del equipo?
4. ¿Cómo aportan ustedes como equipo a otros equipos con los que se relacionan? – Sienten que son una unidad/se soportan/apoyan/
5. ¿Qué consideran podrían hacer cada uno de ustedes para fortalecer las relaciones entre el equipo y otros equipos?
6. ¿Qué les gusta de trabajar para Avianca? – Aspectos positivos que resalten
7. ¿Qué hace falta desde su posición para que sientan que su área es un gran lugar para trabajar? – Aspectos positivos que resalten

## **Anexo B. Formato de entrevista con los Líderes del área**

1. ¿Se reúne con las personas a cargo con frecuencia, por cuánto tiempo?
2. ¿Hay participación mayoritaria en las reuniones?
3. ¿La información organizacional es clara? ¿Transmite esa información a su equipo de trabajo?
4. ¿Ud. promueve el diálogo o normalmente lo evita?
5. ¿Qué fortalezas destacan de la relación entre las personas del equipo?
6. ¿Lleva algún control de sus reuniones con los demás miembros de la organización?
7. ¿Cree Ud. que la gente entiende con facilidad de lo que se le encarga?
8. ¿Según su criterio que actitudes obstaculizan la buena comunicación?
9. ¿En qué cualidades personales se basa su liderazgo?
10. De acuerdo a su experiencia en el equipo:
11. ¿Cuál considera usted que es la percepción de su equipo respecto a Respeto, credibilidad y Camaradería?
12. ¿Qué fortalezas resalta en su equipo?
13. ¿Qué aspectos de mejora considera tiene su equipo?