

**MOTIVACIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE LOS
COLABORADORES DEL CDI (CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL)
MODALIDAD FAMILIAR ARANZAZU**

LUISA FERNANDA PALACIO GUTIÉRREZ

JULIANA SANCHEZ GALLEGO

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES
2016**

**MOTIVACIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE LOS
COLABORADORES DEL CDI (CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL)
MODALIDAD FAMILIAR ARANZAZU**

LUISA FERNANDA PALACIO GUTIÉRREZ

JULIANA SANCHEZ GALLEGO

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

ASESORA:

Dra. Marleny Cardona Acevedo

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES
2016**

Tabla de contenido	Página
Portada.....	ii
Tabla de contenido.....	iii
Lista de Gráficas.....	v
Lista de Tablas.....	vi
Tema.....	1
Introducción.....	1
Pregunta de investigación.....	2
Planteamiento del problema.....	2
Descripción del problema.....	4
Justificación.....	4
Reseña Histórica.....	5
Antecedentes.....	8
Objetivo General y Específicos.....	13
Marco teórico.....	14
Metodología.....	18
Método Diagnóstico.....	19
Análisis de los Resultados.....	24
Plan de Mejoramiento.....	26
Objetivo General y Específicos de la Propuesta.....	27
Diseño del plan de intervención.....	28
Presupuesto.....	31

Cronograma.....	32
Conclusiones.....	32
Referencias.....	33
Anexos.....	35

Lista de Gráficas	Página
Gráfica 1: Estructura inter-institucional.....	18
Gráfica 2: Áreas de trabajo.....	20
Gráfica 3: Dirección de área.....	21
Gráfica 4: Ambiente de trabajo.....	21
Gráfica 5: Comunicación y coordinación.....	22
Gráfica 6: Condiciones ambientales.....	22
Gráfica 7: Capacitación y formación.....	23
Gráfica 8: Implicaciones en las mejoras.....	23
Gráfica 9: Motivación y reconocimiento.....	24

Lista de tablas	Página
Tabla 1: Tipo de contratación.....	13
Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional de Likert.....	15
Tabla 3: Componentes y descripción de la encuesta de satisfacción.....	20
Tabla 4: Diseño del plan de mejoramiento.....	28
Tabla 5: Presupuesto.....	31
Tabla 6: Cronograma.....	32

TEMA

Motivación laboral y Clima organizacional entre los colaboradores del Centro de Desarrollo Infantil Familiar Aranzazu

INTRODUCCIÓN

Dado los cambios que ha tenido en los últimos tiempos la gestión del talento humano, es muy importante para las organizaciones centrar la atención en sus colaboradores, sus necesidades, metas, habilidades y el compromiso que tienen con la empresa para que garantice el cumplimiento de sus objetivos tanto personales como organizacionales.

En este sentido las organizaciones tienen la oportunidad de fortalecer su equipo de trabajo por medio de potencializar y empoderar sus líderes creando sentido de pertenencia para contar con un equipo de trabajado estable y comprometido con su labor.

Así mismo, entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas (Dávila 2000), pues implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones.

El presente proyecto analizará los factores motivacionales que influyen en la dinámica organizacional, para de ésta forma, fortalecer el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores del CDI Familiar Aranzazu, implementando la técnica de la encuesta de satisfacción, la cual permite adquirir insumos para la interpretación de los hallazgos y realización de un plan de mejora.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influyen la motivación y el clima organizacional de los colaboradores del CDI Familiar del municipio de Aranzazu en el mejoramiento del desempeño?

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el Centro de Desarrollo Comunitario Versalles funciona como una institución de derecho privado, sin ánimo de lucro y para el desarrollo social, adscrita al Sistema Nacional de Bienestar Familiar, que atiende niños, niñas, jóvenes y a sus familias de comunidades con necesidades básicas insatisfechas. La entidad presta servicios de formación y capacitación con el fin de propender por el desarrollo integral de la familia.

El Centro está ubicado en la ciudad de Manizales, Colombia, capital del departamento de Caldas, en plena región cafetera. Geográficamente, la zona corresponde al centro-occidente del país, en un contexto de alta vulnerabilidad social, debido a los elevados índices de desempleo y a las consecuencias de la presencia de diferentes actores armados, sobre todo en las zonas rurales del oriente del departamento.

El Centro Versalles trabaja con niños/as, jóvenes y familias de los estratos socioeconómicos más bajos de Manizales y otros municipios de la región, donde las necesidades insatisfechas básicas se conjugan con otros problemas sociales derivados del conflicto armado colombiano.

El Centro de Desarrollo Comunitario Versalles, es un operador contratista del ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) perteneciente a la estrategia de cero a siempre, éste es un programa del ICBF orientado al desarrollo de niños y niñas entre 0 y 5 años, donde existen ambientes pedagógicos y protectores que brindan espacios para el desarrollo de actividades que potencialicen todas las habilidades y responsabilidades en los primeros cinco años de vida; investigaciones demuestran que es en esta edad donde existe mayor desarrollo neuronal, físico y

afectivo en el ser humano. El ICBF implementa esta estrategia por medio de los CDI (Centro de Desarrollo Infantil) modalidades Familiar e Institucional, el cual posee ventajas sobre algunas otras modalidades ya que en estas instituciones especializadas existen equipos psicosociales.

En éste sentido, la presente investigación se llevará acabo en el CDI modalidad Familiar del municipio de Aranzazu, en el cuál se van a relacionar los factores motivacionales y clima organizacional del talento humano perteneciente a esta Institución.

El ser humano es complejo por naturaleza; un ser inquieto, inteligente y curioso, sólo por nombrar unas cuántas características que describe al hombre como un ser pensante; las cuales definen la conducta dentro y fuera de la organización. De allí la importancia del talento humano, pues el ambiente laboral es un factor que influye en el comportamiento y el quehacer del colaborador.

Es común ver dentro del ambiente laboral que se presenten diferencias entre los colaboradores que perjudican la comunicación y la productividad del grupo, retrasando las tareas y toma de decisiones que entorpecen la actividad de la empresa, lo que induciría a no alcanzar las metas propuestas en su totalidad.

Es así, como reconocer y valorar adecuadamente el talento humano que posee la organización, se convierte en punto clave para maximizar y potencializar las aptitudes y capacidades de cada uno de los colaboradores, lo que se convierte en un trabajo en equipo, organizado, propositivo y creativo, lo cual genera en la organización una ventaja competitiva; pues no solo productos y servicios son los elementos que hacen parte de la fórmula del éxito; si existe un clima laboral que motive y mejore el rendimiento de las personas, la organización logrará elevar su eficiencia.

Por consiguiente, éste tipo de investigación permite extraer información de primera mano, pues los colaboradores son fundamentales para ayudar a identificar los puntos críticos y aspectos a mejorar internamente en la organización; lo cual permitirá plantear una propuesta de

intervención en busca de fortalecer procesos, motivar el grupo de trabajo, gestionar el desempeño, capacitación y comunicación asertiva, entre otros factores.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El clima organizacional entre los colaboradores del CDI Familiar Aranzazu se ha venido afectando por una serie de factores que influyen directamente en la motivación laboral y en el cumplimiento de las actividades diarias. Es por esto que se hace necesario realizar un diagnóstico que permita identificar dichos factores para así establecer un plan de mejoramiento con los colaboradores.

De esta manera se identifican los factores que dentro de la dinámica organizacional del CDI Familiar Aranzazu influyen en el desempeño de los colaboradores, tales como: falta de comunicación, trabajo individual, sobre carga laboral, remuneración, incentivos, entre otros; dichos factores influyen directamente en la motivación y clima organizacional de los colaboradores, impidiendo el cumplimiento de las metas y objetivos planteados tanto a nivel personal como institucional.

JUSTIFICACIÓN

Los constantes cambios a los cuales se enfrenta las organizaciones hoy día, representan un reto para la gerencia del talento humano; algunos de estos cambios se presentan al interior de la organización debido a las interacciones de sus integrantes donde se tratan los desequilibrios y problemáticas propias de la convivencia de los grupos, en aras de crear un buen ambiente laboral.

Partiendo de esta premisa, la presente investigación servirá de guía para mejorar la motivación laboral en los colaboradores del CDI Familiar Aranzazu, ya que con la intervención de la población de primera infancia, se espera que el personal además de estar preparado, cuente con actitud positiva y asertiva en el servicio; puesto que, el “clima organizacional constituye uno

de los factores determinantes de los procesos de las organizaciones, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente la calidad del propio sistema y su desarrollo.” Hall, (1996).

Así mismo, las organizaciones requieren planeación, dirección, trabajo en equipo y un alcance en sus metas, para corregir factores que puedan afectar la motivación y el desempeño laboral; el diagnóstico y propuesta de intervención para el CDI Familiar Aranzazu, se convertirá en una herramienta para mejorar y fortalecer internamente la dinámica laboral de la institución, que permita el desarrollo y crecimiento de su personal y mejoramiento organizacional encaminado al alcance de la eficiencia, para así establecer estrategias eficaces que brinden y garanticen una productividad, calidad del servicio y atención integral y oportuna a los beneficiarios del programa.

Reseña Histórica

En un momento cualquiera, pensado en un instante de la vida se empieza a gestar con una sola idea un gran proyecto en beneficio de las comunidades de alto riesgo y pertenecientes a estratos uno y dos de la ciudad de Manizales.

Es así como se establece el convenio interinstitucional N° 17-11-92-002 del 22 de mayo de 1992 entre la Doctora Francia Restrepo de Mejía Directora Regional del ICBF y la Señora Alicia López Villegas, representante legal de las Damas Grises voluntarias de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja de Manizales con el objeto de:

“Coordinar acciones de proyección a la comunidad mediante la integración de servicios y optimización de recursos, para obtener el funcionamiento de un Centro de Desarrollo Comunitario en el que se adelantaran actividades tendientes a la capacitación para menores y jóvenes de alto riesgo, a los cuales se les brindara atención integral a través de acciones

formativas y educativas en un arte u oficio, desarrollando procesos en los que se integren la familia y la comunidad y el funcionamiento del Centro Zonal de Prevención del ICBF Regional Caldas, en el inmueble que poseen las Damas Grises, situado en la Carrera 25 N° 50-36 de la ciudad de Manizales.”

En este sentido entonces se empiezan a desarrollar programas y proyectos en la línea de prevención con el concurso de instituciones como:

- Damas Auxiliares Voluntarias de la Cruz Roja Colombiana del Hospitalito Infantil
- Cruz Roja Departamental de Caldas
- Gobernación de Caldas
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (I.C.B.F)
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

Se constituye así el CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO VERSALLES, como una institución de derecho privado, sin ánimo de lucro, desarrollo social, adscrita al Sistema Nacional de Bienestar Familiar, con personería jurídica N° 1966 de noviembre 16 de 1992, otorgada por la Dirección Regional del I.C.B.F y con reforma de estatutos mediante resolución N° 00616 de julio 6 de 1995 de la misma entidad.

Misión

El CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO VERSALLES es una institución de desarrollo social que atiende niños, niñas y jóvenes y a sus familias, que pertenecen a comunidades con necesidades básicas insatisfechas, prestando los servicios de formación y capacitación con el fin de propender por el desarrollo integral de la familia y para ello cuenta con un equipo cualificado y capacitado, quienes son en gran medida los forjadores del desarrollo institucional.

Visión

Teniendo en cuenta los componentes institucionales: educación, coordinación, sistematización, organización, investigación, difusión, cualificación del equipo de trabajo, el CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO VERSALLES, orientarán sus acciones a: Consolidar un grupo de trabajo de alta calidad humana Realizar investigaciones sobre el desarrollo de los niños, niñas, jóvenes y sus familias orientados a la determinación de sus necesidades, con el fin de que nos permitan diseñar programas de formación y capacitación acordes con los objetivos de la institución y las necesidades de la comunidad atendida. Participar e incidir en las políticas y planes de desarrollo municipal y departamental.

Objetivos Institucionales

Desarrollar programas y proyectos dirigidos a la infancia, la juventud, la familia y la comunidad en general contemplando las diferentes esferas del desarrollo humano. Ofrecer atención integral al niño, la niña el joven y la mujer en situaciones de riesgo a través de acciones formativas, educativas y de capacitación en un arte u oficio mediante el proceso que comprometa a la familia y a la comunidad.

Principios

Respeto: Al saber popular, conocimiento y prácticas de las personas de la institución, de la comunidad y de las demás instituciones.

Equidad: Al interior de la institución debe existir igualdad de oportunidades y derechos para todos los participantes.

Tolerancia: Para reconocer y respetar la diferencia en el pensar y el hacer de los otros, facilita la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Oportunidad: En el cumplimiento de los compromisos asumidos en la labor interinstitucional y con las comunidades.

Solidaridad: Para el mutuo apoyo y el trabajo colectivo, con el fin de que se permita desarrollar actitudes de responsabilidad social frente a la acción de la vida cotidiana.

ANTECEDENTES

El presente proyecto se basa en estudios e investigaciones relacionadas con el clima organizacional, motivación y desempeño, principales variables dentro del estudio de caso llevado a cabo con los colaboradores del CDI Familiar Aranzazu, las cuales serán el punto de partida para establecer estrategias que mejoren la interacción de dichas personas.

Los colaboradores hacen parte fundamental de las organizaciones, por ello, es importante reconocer el rol que cada persona ocupa, determinar los factores que influyen en su desempeño y desarrollo para optimizar las condiciones de trabajo que se presentan en la institución.

Factores que favorecen la motivación laboral

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que esta interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos concretar que para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- ❖ La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.
- ❖ El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- ❖ La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- ❖ El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

Factores relacionados entre motivación y desempeño Laboral

1. Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para

que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz". Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

2. Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

3. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

MODELO DE HAX Y MAJLUF (Clima organizacional)

Hax y Majluf, de acuerdo con la teoría de Lawrence y Lorsch, sostienen que no existe una mejor forma de organización, válida para todas las circunstancias. La organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia. Ellos afirman que la cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura.

También coinciden con Lawrence y Lorsch en cuanto a los procesos de diferenciación e integración como fenómenos centrales en la configuración de un sistema organizacional. Según Hax y Majluf para diseñar una organización se deben seguir tres pasos:

- Definir una estructura organizacional básica, que representa la división principal de los negocios que se encuentran en la organización.

- Definición detallada de la estructura organización. En este paso se reviste a la estructura organizacional básica con todos los detalles operacionales que hacen a la organización.

- Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión (planificación, sistemas de información y comunicación, control de gestión, sistemas de gestión de recursos humanos y recompensas).

Los autores estiman que son dos roles principales los que debe cumplir una estructura organizacional:

- Apoyo a la implementación de programas estratégicos.

- Facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización. Los cambios internos y externos requieren continuos ajustes de la estructura pero además es posible que la organización vaya perdiendo sus potencialidades y deba ser revisada.

Existen ciertos síntomas que revelan una estructura inadecuada:

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo. Esto ocurre generalmente en organizaciones orientadas funcionalmente.

- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico (se ocupa mucho tiempo en temas operacionales).

- Clima de trabajo conflictivo. El sistema de recompensas y motivacional debe estar en armonía con la estructura.

- Falta de definición en la planificación de los negocios, olvido de mercados particulares, los cuales son indicadores de que la estructura organizacional no responde a la posición estratégica de la empresa.

- Falta de coordinación entre las divisiones. Esto indica una falla en los mecanismos de integración.

- Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización. Es necesario redefinir tareas o fusionar unidades.

- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retornos. En este caso se requiere una urgente revisión de la estructura. La empresa deberá replantearse su estrategia y adoptar una nueva estructura adecuada a esta estrategia.

Hax y Majluf enfatizan especialmente en la necesidad de establecer una coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización para que la misma sea efectiva. La organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de impartirles una visión estratégica compartida que se base en valores consensuales. Para que la visión pueda ser grabada en ésta se requieren dos procesos:

- Adecuada utilización de los procesos administrativos (planificación, sistemas de comunicación, gestión de recursos humanos etc.).
- Adecuada comprensión y uso de procesos informales. Se trata de relaciones con los líderes naturales, los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento, como ser la obediencia, empatía, etc.

La estrategia de una organización debe basarse en la cultura de ésta. La cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por todos los miembros de la organización a los nuevos participantes de ella.

Los miembros de una organización actúan como individuos o como grupos. Ellos reaccionan a los mecanismos formales e informales, los cuales influirán en su comportamiento. Como resultado se genera un clima que puede favorecer al logro de los objetivos particulares y los de la organización. La gestión estratégica deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre ambos tipos de objetivos.

Partiendo de esta información; en todos sus ámbitos, las organizaciones tienen como objetivo la búsqueda del bienestar para su personal, la atención de necesidades básicas, la solución de problemas y la satisfacción de aspiraciones de mejorar permanentemente los niveles organizacionales.

Tabla 1: Tipo de contratación

TIPO DE CONTRATO	CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS	PERFIL
A término fijo por tres meses	Coordinador pedagógico	1	Profesional o Licenciado en Ciencias Sociales
	Profesional Apoyo Psicosocial	2	Profesional en Ciencias Sociales
	Auxiliar Salud y Nutrición	1	Tecnólogo en Salud
	Docentes Pedagógicos	6	Normalistas o Licenciados en Ciencias Sociales
	Auxiliares Pedagógicos	6	Normalistas

OBJETIVOS

Objetivo General

Relacionar los factores motivacionales y clima organizacional del CDI Familiar Aranzazu.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores motivacionales que influyen en el clima organizacional del CDI Familiar Aranzazu
- Reconocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores de la institución.
- Proponer la estrategia que apoye el área de talento humano de la institución, que permitan fortalecer el clima organizacional.

MARCO TEÓRICO

Para el presente estudio de caso se tuvieron en cuenta los siguientes autores: sobre clima organizacional: Stephen Robbins, James Gibson y Rensis Likert, en el caso de motivación se menciona a Frederik Irving Herzberg, sobre desempeño: Davis y Newtrons y comunicación María Luisa Naranjo.

Actualmente las organizaciones buscan posicionar su imagen y al mismo tiempo fortalecerse internamente, debido a ello, el talento humano hace parte fundamental del desarrollo organizacional y como consecuencia se hace necesario tener claro el concepto de clima organizacional como eje del contexto del presente estudio.


Es así, como las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos; por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional, es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

La técnica Likert se considera como instrumento de medición por ser base de las investigaciones en estos temas. A través de ello se mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional de Likert



Likert (1967): 8 dimensiones
ASSESSMENT CENTER

1	Los métodos de mando.
2	Las características de las fuerzas motivacionales.
3	Las características de los procesos de comunicación.
4	Las características de los procesos de influencia.
5	Las características de los procesos de toma de decisiones.
6	Las características de los procesos de planificación.
7	Las características de los procesos de control.
8	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

De forma concreta, para Robbins, (1998) Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador. Para este autor el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incluye además el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros

de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

En éste sentido, también es importante hacer referencia a la motivación laboral que según Herzberg, es algo que impulsa y compromete a las personas con una actividad o deseo de hacer algo específico, no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de individuos, como la que se evidencia entre los colaboradores del CDI Familiar, de ahí, la importancia que los administrativos sean conscientes de esto para que valoren tanto las capacidades y potencialidades de las personas como el trabajo realizado por las mismas, y actúen procurando que los objetivos individuales coincidan con los de la Institución, para que exista una armonía, de tal forma que estas dos categorías (individual, institucional) no se excluyan sino que se desarrollen simultáneamente. (Pág. 3,4).

Así mismo, Herzberg basa su teoría motivacional en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, éste depende de dos factores, el primero son los factores extrínsecos, “corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados, y segundo, los factores intrínsecos, tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales”. (pág. 9,10).

Lo anterior para lograr una mejor calidad de vida laboral, que de acuerdo con Sherman y Bohlander (1999), la calidad de vida es uno de los elementos más importantes en la vida laboral, permite un trabajo mejor realizado. También existe una adaptación del concepto al mundo del trabajo, en ese caso se enfoca en el ambiente laboral y se mejora la calidad de vida disminuyendo factores que provocan tensión o estrés, fomentando factores que motivan como los reconocimientos e incentivos laborales.

Así mismo, la calidad de vida laboral según Gibson, está determinado por las características individuales como las necesidades, valores, expectativas, o de situación como la estructura

organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna, y por las actuaciones de éstas características individuales y organizacionales. Algunos factores que indican baja la calidad de vida laboral son, insatisfacción laboral, baja productividad, nivel de rotación del empleado, ausencia de incentivos, comunicación no asertiva, entre otros.

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

+ (2000, p. 367), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados:

Factores Actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

En cuanto a comunicación, las dificultades que se presentan con esta variable afectan la personalidad y la capacidad de actuar adecuadamente en el entorno social y laboral. En opinión de Satir (1980) la comunicación se refiere tanto a la conducta verbal como no verbal, dentro de un contexto social y laboral, significa interacción o transacción, e incluye todos los símbolos y claves que las personas utilizan para dar y recibir un significado.

De acuerdo con María Luisa Naranjo (pág. 12-2008), la persona puede comunicarse de una manera funcional o disfuncional. La persona que se comunica de una forma funcional es aquella que puede expresar con firmeza sus opiniones, pero también está dispuesta a aclarar y clarificar; comportarse con otra persona considerándola como un ser separado de ella y único; tratar los puntos de vista opuestos a los suyos como una oportunidad para aprender, y no como una amenaza o una señal de conflicto; enfrentarse a otras personas y con situaciones en términos de cómo son éstas y no de cómo desearía o espera que sean; aceptar la responsabilidad por lo que siente, piensa, escucha, observa y por sus acciones, en lugar de negarla o atribuirla a otras

personas; y emplear estrategias para negociar abiertamente las conductas de dar, recibir y confirmar el significado de las cosas entre ella y las demás personas.

Gráfica 1: Estructura Inter-institucional



MÉTODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El estudio de caso es una metodología cualitativa descriptiva la cual se emplea como una herramienta para estudiar algo específico dentro de un fenómeno complejo. El “caso” es comprendido como un sistema integrado y en funcionamiento, por lo que requiere un análisis que logre interpretar y reconstruir ese sistema. Posee su fortaleza en la capacidad de generar interpretaciones, las cuales pueden ser propagadas en un estudio comparativo posterior. Las interpretaciones que elabora el estudio de caso, como metodología, se elaboran a través de un proceso progresivo de definición de temas relevantes, recolección de datos, interpretación, validación y redacción del caso.

Características Metodológicas:

En resumen, el estudio se realizó en el CDI Aranzazu señalado en tres etapas.

Etapa 1: Recopilación de la información secundaria, realizar una sistematización de esta y analizar la información.

Etapa 2: Aplicación de encuesta de satisfacción al interior de la empresa y realizar un análisis de marco de las encuestas realizadas.

Etapa 3: Análisis de los resultados y plan de mejoramiento.

Según el documento: Estudio de Caso como metodología de Investigación, “El estudio (explicativo) de caso viene de la teoría y va hacia ella. Antes de iniciar el trabajo de campo, el estudio debe ser precedido por el desarrollo de una teoría que permita la observación. La observación está siempre acompañada de una teoría, aunque sea incipiente. El desarrollo de los primeros esbozos teóricos clarifica y profundiza los componentes del caso. Todo buen diseño incorpora una teoría, que sirve como plano general de la investigación, de la búsqueda de datos, y de su interpretación. A medida que el caso se desarrolla, emerge una teoría más madura, que se va cristalizando (aunque no necesariamente con perfección) hasta que el caso concluye.” Partiendo de ésta base, se llevó a cabo el estudio caso con los colaboradores del CDI Familiar Aranzazu, ya que solo se cuenta con 15 personas cumpliendo diferentes funciones dentro de dicha institución.

MÉTODO DIAGNÓSTICO

Para el diagnóstico se aplicaron encuestas de satisfacción al talento humano del programa CDI Familiar ubicado en el municipio de Aranzazu, del Centro de Desarrollo Comunitario Versalles tomando una muestra del 99% siendo en total 15 encuestas sobre el proceso de atención. Busca identificar los factores que influyen sobre las motivaciones y clima laboral del CDI Familiar, Versalles, los hallazgos serán el punto de partida para formular el plan de mejoramiento para la institución.

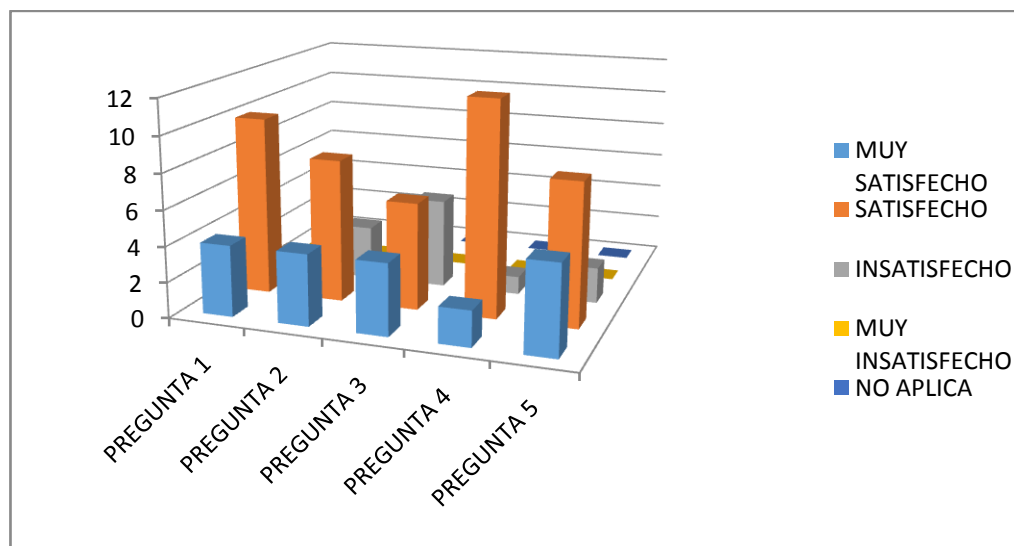
Tabla 3: Componentes y Descripción de la encuesta de satisfacción

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Áreas de trabajo	El área de trabajo ofrece los elementos básicos para el desarrollo de sus actividades y diseño adecuado a las funciones del cargo
Dirección de área	El responsable de área ejerce adecuadas relaciones con su equipo de trabajo, y transmite la información oportunamente
Ambiente de trabajo	Características de las relaciones intra laborales del talento humano
Comunicación y Coordinación	Niveles de comunicación de la organización
Condiciones Ambientales	Condiciones del entorno en las que desarrolla sus actividades laborales
Capacitación y Formación	Formación para el desarrollo laboral y personal
Implicaciones de las mejoras	Diseño de planes de mejoramiento
Motivación y reconocimiento	Incentivos laborales

A continuación se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a 16 colaboradores de CDI Familiar Aranzazu y los resultados de la misma.

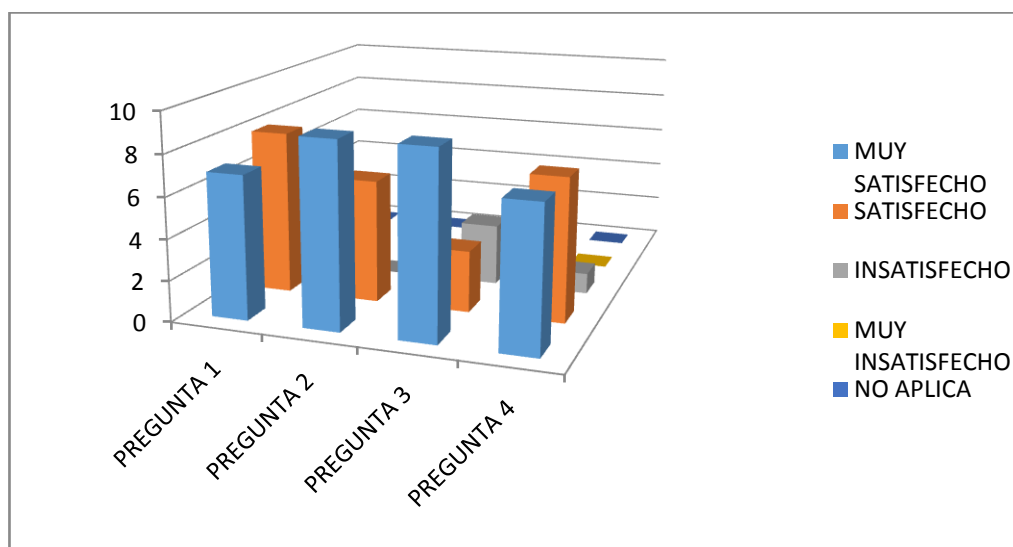
GRÁFICAS

Gráfica 2: Áreas de trabajo



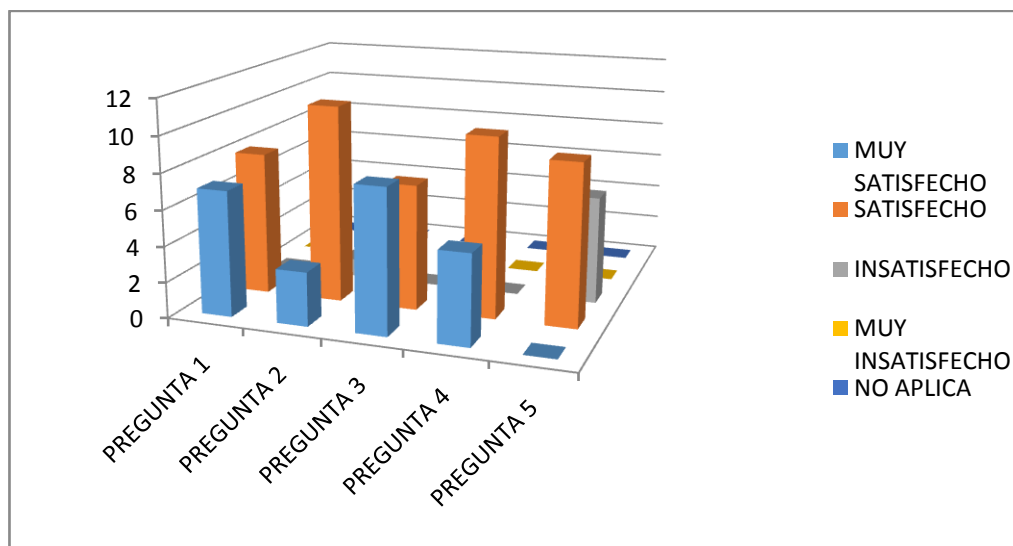
Frente a este ítem los colaboradores del CDI Aranzazu, se muestran satisfechos con respecto a la manera en que desarrollan sus funciones, aunque no reciben retroalimentación sobre el desarrollo de su trabajo.

Gráfica 3: Dirección de área



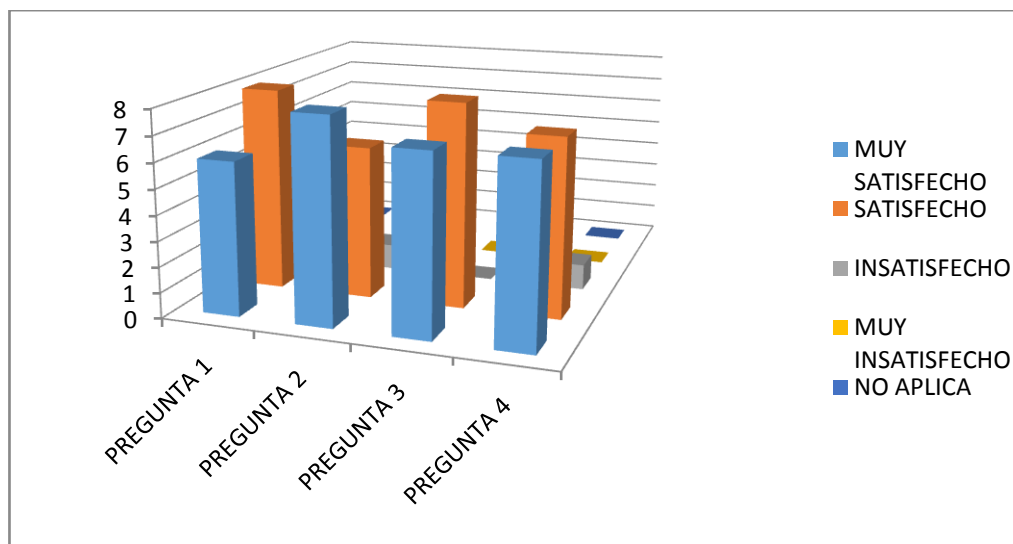
Con relación a la dirección del área los colaboradores se muestran satisfechos, reconocen la autoridad bajo la que se rigen y son tenidos en cuenta para la toma de decisiones.

Gráfica 4: Ambiente de trabajo



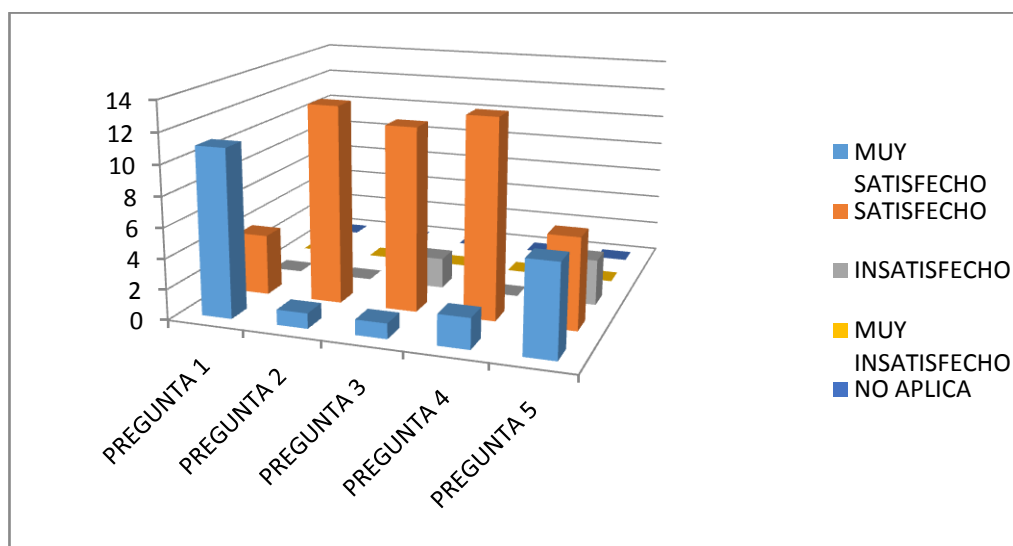
En este ítem se pueden mejorar los factores relacionados con la convivencia del grupo de trabajo, y así fortalecer la interacción entre los colaboradores del CDI.

Gráfica 5: Comunicación y coordinación



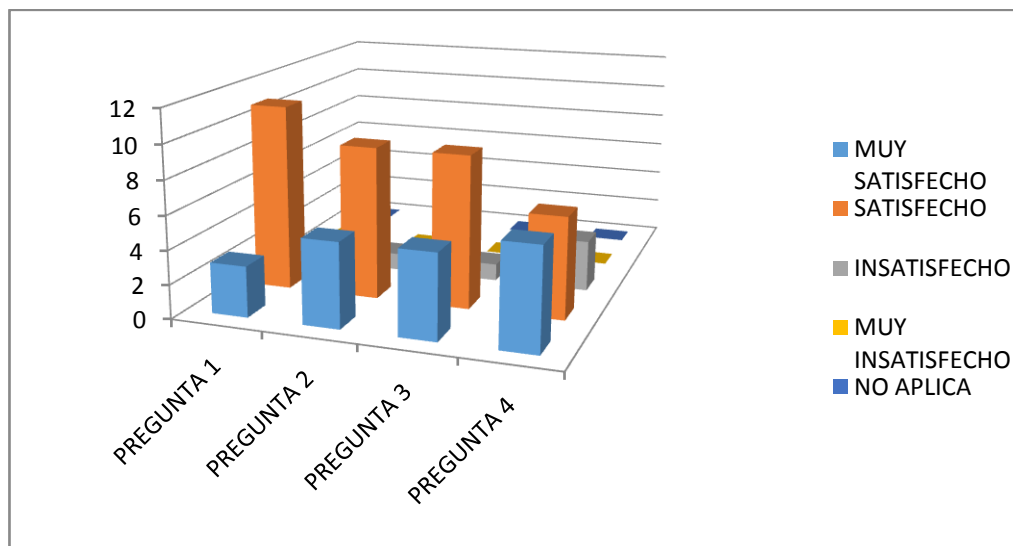
Se evidencia falta de comunicación asertiva dentro del grupo de trabajo y coordinar de una manera más eficiente las áreas de la institución.

Gráfica 6: Condiciones ambientales



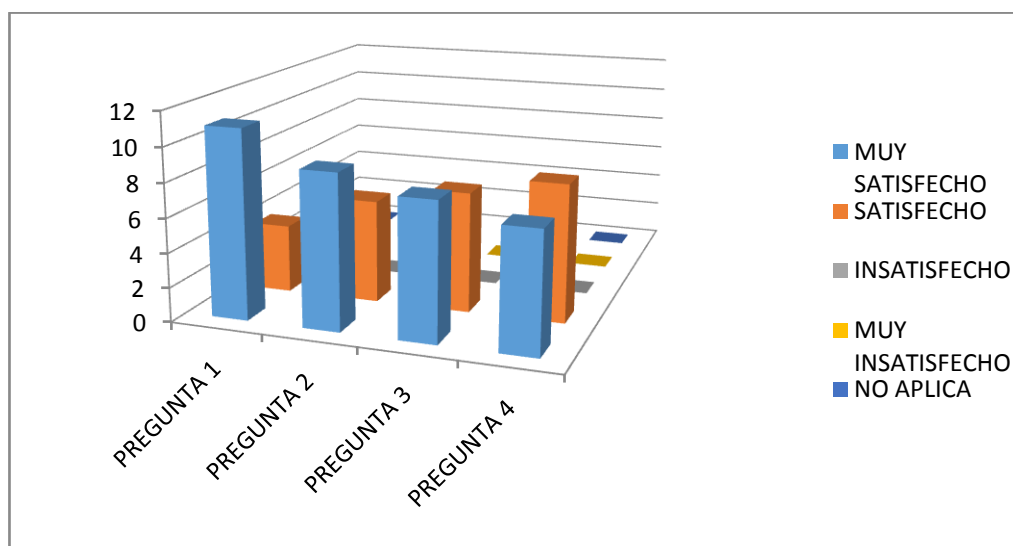
Para el desarrollo de las actividades propias de las funciones de cada cargo, los colaboradores manifiestan que se debe mejorar las herramientas utilizadas en la institución.

Gráfica 7: Capacitación y formación



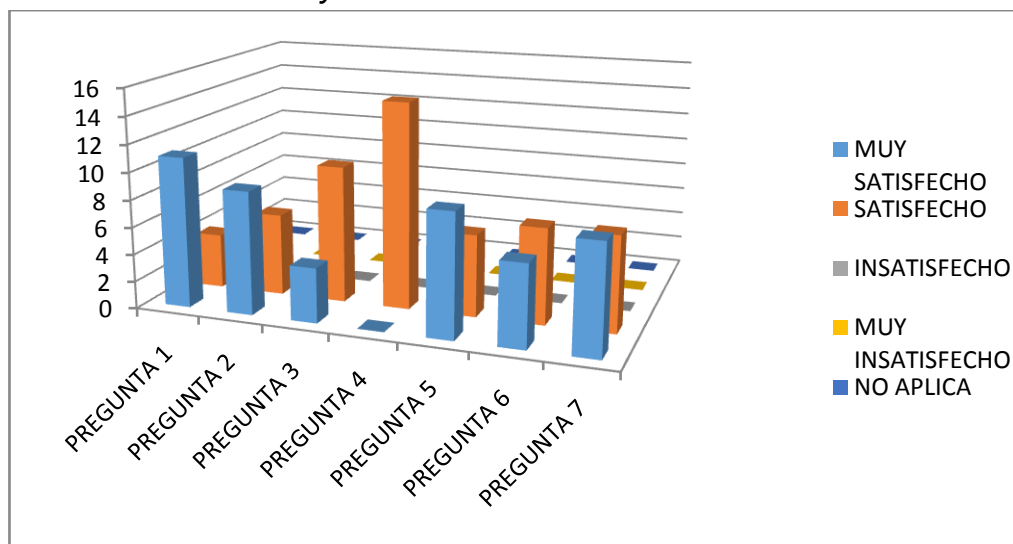
La capacitación debe tomar mayor importancia para las directivas, ya que para los colaboradores es importante prepararse más en temas de interés y elevar sus conocimientos que aporten más a su trabajo.

Gráfica 8: Implicaciones de las mejoras



La institución debe dar reconocimiento al trabajo realizado por los colaboradores, propiciar espacios donde los integrantes del grupo de trabajo puedan aportar más a los planes de mejora interna.

Gráfica 9: Motivación y reconocimiento



La institución debe exaltar la labor desempeñada por los funcionarios por medio de reconocimientos públicos que motiven a los colaboradores y generar sentido de pertenencia entre ellos; brindando más confianza.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las repuestas al ítem de áreas de trabajo se logra evidenciar que la respuesta “satisfecho” es más significativa con un total de 42 repuestas, para el caso de “muy satisfecho” con un total de 19 repuestas, posiblemente las repuestas a estas preguntas se asocian al contexto en que se desarrolla la función dentro del puesto de trabajo, de igual forma la claridad que se tiene frente a los roles laborales.

Las repuestas al ítem de dirección de área se logra evidenciar que la respuesta “muy satisfecho” es más significativa con un total de 32 repuestas, para el caso de “satisfecho” con un total de 24 repuestas, posiblemente las repuestas a estas preguntas se asocian con las

relaciones de equidad que se manejan en el funcionamiento entre el jefe de área y el resto del personal, distribuciones equitativas en las actividades y labores a desarrollar.

Las repuestas al ítem ambiente de trabajo se logra evidenciar que la respuesta “satisfecho” es más significativa con un total de 45 respuestas, para el caso de “muy satisfecho” con un total de 23 respuestas, ya que se observa que el talento humano está satisfecho con el clima organizacional; aunque se realiza un trabajo en equipo, hace falta fortalecer un proceso de receptividad y cooperación entre todos.

Las repuestas al ítem comunicación y coordinación se logra evidenciar que la respuesta “satisfecho” es más significativa con un total de 28 respuestas, para el caso de “muy satisfecho” con un total de 29 respuestas, demostrando que los niveles de comunicación asertiva son altos, sin embargo, es importante continuar realizando sensibilizaciones a cerca de realizar un trabajo colaborativo, donde prime las relaciones interpersonales, reflejándose en brindar una atención integral oportuna y de calidad a los beneficiarios del programa.

Las repuestas al ítem condiciones ambientales se logra evidenciar que la respuesta “satisfecho” es más significativa con un total de 48 respuestas, para el caso de “muy satisfecho” con un total de 21 respuestas, mostrando así que aunque las condiciones ambientales proporcionadas satisfacen las necesidades del equipo de trabajo y de los usuarios, no cumplen totalmente las expectativas al momento de verificar las condiciones de las instalaciones y las herramientas facilitadas.

Las repuestas al ítem capacitación y formación se logra evidenciar que la respuesta “satisfecho” es más significativa con un total de 35 respuestas, para el caso de “muy satisfecho” con un total de 19 respuestas e “insatisfecho” con un total de 4 respuestas, demostrando que las necesidades en relación a lo temas de capacitación no están siendo satisfechas en su totalidad, lo cual conlleva a un planeación más oportuna respecto a los temas de interés y la apropiación por parte del equipo de trabajo para que puedan garantizar su utilidad en los grupos de encuentro y su adecuada práctica.

Las repuestas al ítem Implicaciones a las mejoras se logra evidenciar que la respuesta “muy satisfecho” es más significativa con un total de 35 respuestas, para el caso de “satisfecho” con un total de 25 respuestas, lo cual muestra la iniciativa de ofrecer un servicio de calidad, basado en la mejora continua y en la implementación de nuevos proyectos donde tanto usuarios como equipo de trabajo sean coparticipes de cambio, aportando experiencias y opiniones que tengan por objetivo una culminación exitosa del proceso.

Las repuestas al ítem motivación y recompensa se logra evidenciar que la respuesta “satisfecho” es más significativa con un total de 55 respuestas, para el caso de “muy satisfecho” con un total de 47 respuestas, lo cual manifiesta la motivación hacia el talento humano al momento de realizar el trabajo, por medio de reconocimientos que aportan a la realización integral de cada persona y permiten el desarrollo de habilidades mediante oportunidades de ascenso y asignación de funciones propias de cada cargo.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Después de realizar el análisis de los resultados arrojados de la encuesta de satisfacción para identificar los aspectos que influyen en la motivación y clima organizacional del CDI Familiar Aranzazu, se pudo evidenciar que a nivel general el ambiente laboral es adecuado; son respetuosos y responsables de sus labores, a pesar que en el desarrollo de la actividad se evidenciaron falencias que pueden afectar la motivación de todo el personal.

Por este motivo se hace necesario que el operador, en este caso el Centro de Desarrollo Comunitario Versalles, la Coordinadora pedagógica debe generar espacios de retroalimentación, canalizar la comunicación del equipo de trabajo y reconocer el adecuado desempeño de los colaboradores; implementando estrategias que brinden más confianza en sus empleados, de manera que se sientan más empoderados en el rol que desempeñan en la institución y en este sentido fortalecer el clima organizacional.

En este sentido, el plan de mejoramiento estará enfocado en orientar a la dirección a realizar actividades que mejoren el clima organizacional, por medio de talleres que permitan interactuar; fortaleciendo las relaciones asertivas dentro del grupo de trabajo; generando diálogos que conduzcan a un acercamiento que genere confianza y exista una retroalimentación constante de los procesos.

Con respecto a la “estabilidad laboral”, los empleados del CDI Familiar Aranzazu se enfrentan a una situación de tensión, debido a que su contrato de trabajo es a tres meses, lo que genera incertidumbre y muchas veces se abstienen de participar o proponer mejoramientos de los procesos por miedo a perder sus puestos de trabajo ya que los colaboradores son evaluados trimestralmente y dependiendo del resultado obtenido en esta evaluación permanecen o no dentro de la institución. Así mismo, la sobrecarga laboral que tiene cada colaborador del CDI Familiar, supera la capacidad para las funciones por las cuales fueron contratados y el corto plazo para dar cumplimiento a las mismas.

OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Objetivo General

Planear y diseñar acciones orientadas a fortalecer la motivación y el clima organizacional de los colaboradores del CDI Familiar de Aranzazu.

Objetivos Específicos

- Promover espacios de integración entre los colaboradores para afianzar las relaciones y la comunicación al interior de la institución
- Implementar incentivos laborales fortaleciendo la motivación laboral
- Rediseñar las funciones de cada cargo en conjunto de la coordinadora pedagógica y el operador, con el fin de reducir la sobrecarga laboral.

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 4: Diseño del plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de plan y acciones para el CDI basado en los hallazgos arrojados en el diagnóstico aplicado en la institución. • Socializar la propuesta de intervención para cada una de las variables a fortalecer, resaltando la importancia del clima y motivación laboral.
<p>Objetivo: Diseñar un plan de acción de la institución desde las directivas de la Institución para el desarrollo del plan de mejoramiento.</p>
<p>Duración: 1 Día</p>
SEGUNDA ETAPA DE INTERVENCIÓN
PROPUESTA
VARIABLE: COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RELACIONES INTERNAS
<p>OBJETIVO: Promover espacios de integración entre los colaboradores para afianzar las relaciones y la comunicación al interior de la institución</p>
<p>Marco conceptual: Según de Satir (1980) la comunicación se refiere tanto a la conducta verbal como no verbal, dentro de un contexto social y laboral, significa interacción o transacción, e incluye todos los símbolos y claves que las personas utilizan para dar y recibir un significado.</p>
<p>RESPONSABLES: Coordinadora de Gestión Humana</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades lúdicas educativas que fortalezcan la comunicación asertiva • Realizar jornadas de integración de los colaboradores, como paseos, celebraciones, entre otras, que afiancen las relaciones intra laborales • Implementar talleres vivenciales que permitan espacios de reflexión y retroalimentación.

<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Sala de reuniones • Materiales de apoyo • Equipo de tecnología y Video Beam
<p>DURACIÓN: 2 Meses</p>
<p>TERCERA ETAPA DE INTERVENCIÓN</p>
<p>PROPUESTA</p> <p>VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL</p>
<p>OBJETIVO: Generar espacios de interacción entre los colaboradores del CDI Familiar Aranzazu con el fin de afianzar los lazos de compañerismo e incentivar un trabajo más en equipo dentro de la institución.</p>
<p>Marco conceptual: Basados en la teoría de Herzberg, la motivación es algo que impulsa y compromete a las personas con una actividad o deseo de hacer algo específico, basa su teoría motivacional en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, éste depende principalmente de los factores extrínsecos.</p>
<p>RESPONSABLES: Coordinadora de Gestión Humana</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exaltar la labor realizada por los trabajadores mensualmente, mediante una constancia escrita y pública por mérito personal. • Implementar actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia, para el tipo de contratación no afecte el desempeño personal • Realizar grupos focales para la construcción del plan de mejoramiento conjuntamente.
<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones • Materiales de apoyo • Equipo de tecnología y Video Beam
<p>DURACIÓN: 2 Meses</p>

CUARTA ETAPA DE INTERVENCIÓN
PROPUESTA
VARIABLE: REDISEÑO DE FUNCIONES
OBJETIVO: Optimizar las actividades que realizan los colaboradores del CDI mediante el estudio de las funciones que tienen a cargo y de esta forma nivelar la carga de trabajo.
Marco conceptual: Para lograr una mejor calidad de vida laboral, que de acuerdo con Sherman y Bohlander (1999), es uno de los elementos más importantes en la vida laboral, permite un trabajo mejor realizado. También existe una adaptación del concepto al mundo del trabajo, en ese caso se enfoca en el ambiente laboral y se mejora la calidad de vida disminuyendo factores que provocan tensión o estrés.
RESPONSABLES: Coordinadora de Gestión Humana y Equipo directivo
ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la estructura existente dentro del CDI para realizar ajustes que se adecuen a las necesidades • Rediseñar las funciones para cada cargo, que sean equitativas y acordes a cada perfil de cargo. • Contratar personal que apoye las funciones a los cargos existentes.
RECURSOS: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Sala de reuniones • Materiales de apoyo • Equipo de tecnología y Video Beam
DURACIÓN: 1 Mes

Tabla 5: Presupuesto

CONCEPTO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	VALOR TOTAL
GASTOS GENERALES					
Papelería	\$100.000	\$100.000	\$100.000		\$300.000
CAPACITACIÓN (FACILITADOR)		\$1.000.000			\$1.000.000
GASTOS DE EQUIPO TÉCNICO					
Video beam	\$900.000				\$900.000
Computador	\$1.200.000				\$1.200.000
GASTOS DE COMUNICACIÓN					
Internet	\$90.000				\$90.000
TRANSPORTE	\$400.000				\$400.000
REFRIGERIOS		\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$90.000
TOTAL					\$3.980.000

CRONOGRAMA DE DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 6: Cronograma

ETAPA	AGOS	SEPTI	OCTUB	NOVIE	DICIE
SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA					
PROPUESTA VARIABLE: COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RELACIONES INTERNAS	▬				
PROPUESTA VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL		▬			
PROPUESTA VARIABLE: REDISEÑO DE FUNCIONES			▬		

CONCLUSIONES

- El clima organizacional que se genera en el CDI Familiar Aranzazu, es de tensión y estrés, ya que el tipo de contrato no brinda una estabilidad laboral, en éste sentido, el clima organizacional se ve afectado debido a las múltiples funciones a las que se le deben dar cumplimiento en poco tiempo.
- La institución debe promover espacios de participación donde los colaboradores aporten más a las actividades planteadas en aras de cumplir con los estándares de calidad que el CDI familiar tiene dispuestos en su programa.

- Fomentar la retroalimentación del trabajo realizado para verificar la veracidad de la información recolectada y brindar reconocimiento a la labor desempeñada por cada funcionario de la institución para realizar ajustes y motivarlos a hacer un trabajo con calidad.
- Replantear las funciones que están diseñadas para cada cargo, pues la sobrecarga laboral genera descontento en los empleados; el trabajo no se realiza dentro del tiempo requerido o no se ejecuta plenamente.
- Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva dentro del grupo de trabajo, mediante actividades internas, como integraciones y talleres que conduzcan a afianzar las relaciones dentro de la institución.
- Los colaboradores vinculados al CDI Familiar Aranzazu a excepción de la coordinadora y la enfermera, son menores de 25 años, debido al tipo de contratación que no le genera estabilidad laboral a las personas y los jóvenes buscan adquirir experiencia laboral.
- Dentro de la encuesta de satisfacción de la institución debe tenerse en cuenta la comunicación asertiva de una forma más amplia, debido a que los colaboradores manifiestan que es una debilidad en la organización.
- El desempeño de los colaboradores se mide por medio de una evaluación, el cual constituye uno de los procesos más importantes de la Gestión de Recursos Humanos, pues a través de este se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, de igual forma al logro de las metas.

REFERENCIAS

- Comunicación Organizacional. Cap. 2
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de los Recursos Humanos”. (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

- Dimensiones del clima laboral. <https://es.scribd.com/document/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>. Recuperado el 23 de junio de 2016.
- Desempeño Laboral by on Prezi. <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>. Recuperado el 25 de Julio de 2016.
- Fundamentos políticos, técnicos y de Gestión – De Cero a Siempre. www.deceroasiempre.gov.co/.../Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-de-cero-a-siempre. Recuperado el 25 de julio de 2016.
- García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos). Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- García Viamontes, D.: *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, www.eumed.net/rev/ccss/09/dgv.htm . Recuperado el 23 de julio de 2016.
- Gibson, Ivanicevich Donnelly; Las organizaciones, Madrid. Editorial McGraw Hill
- Guía Pedagógica Estrategias de Comunicación, Motivación Liderazgo orientadas al fortalecimiento del proceso de Cultura Organizacional. Ministerio de Protección Social. República de Colombia. https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/1/Guia_estrategia_de_liderazgo.pdf. Recuperado el 19 de julio de 2016.
- https://redflexion.files.wordpress.com/2009/10/informacion-institucional-_centro-versalles_.pdf. Recuperado el 19 de julio de 2016.
- Marco Metodológico del estudio. Qué es un estudio de caso? cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/.../Estudios%20de%20casos/marco_metodologico. Recuperado el 19 de julio de 2016.
- Naranjo, María Luisa. Relaciones Interpersonales Adecuadas Mediante una Comunicación y Conductas Asertivas. 30 de Abril de 2008.
- Robbins, Stephe. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall. p 67
- Rodríguez M., Dario (2005). Modelos de análisis (pp.47 - 69), en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega

- Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (1999). Administración de recursos humanos. México: Thomson.
- Teoría Motivacional de Herzberg o Teoría de los Factores http://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf. Recuperado el 22 de julio de 2016.
- www.centroversalles.org. Recuperado el 19 de julio de 2016.
- Yacuzzi Enrique. El Estudio de caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. Universidad del Cema.
file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/estudios%20de%20caso_teoría.pdf. Recuperado el 26 de julio de 2016.

ANEXOS

TABULACION ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO VERSALLES PROGRAMA CDI FAMILIAR, ARANZAZU 2016 PRIMER SEMESTRE

A continuación se describirán los hallazgos identificados en la tabulación de las encuestas de satisfacción del cliente aplicadas al talento humano del programa CDI Familiar ubicado en el municipio de Aranzazu del Centro de Desarrollo Comunitario Versalles en donde se aplicó al 99% siendo en total 15 encuestas sobre el proceso de atención. Las encuestas cuentan con los ítems de calificación de muy satisfecho, satisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho, no aplica.

Para la encuesta se identificaron los siguientes hallazgos (el cuadro expresa el número de respuestas halladas de acuerdo al criterio establecido):

M.S: Muy Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
M.I: Muy Insatisfecho
NA: No Aplica

ANEXO 1**FACTORES: ÁREAS DE TRABAJO**

PREGUNTAS	M.S	S	I	M.I	NA
¿El trabajo en su área está bien organizado?	4	10	1	0	0
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	4	8	3	0	0
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	4	6	5	0	0
¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?	2	12	1	0	0
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	5	8	2	0	0
TOTAL	19	42	12	0	0

ANEXO 2**FACTORES: DIRECCIÓN DE ÁREA**

PREGUNTAS	M.S	S	I	M.I	NA
¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?	7	8	0	0	0
¿El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?	9	6	0	0	0
¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal?	9	3	3	0	0
¿El responsable se mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño?	7	7	1	0	0
TOTAL	32	24	4	0	0

ANEXO 3**FACTORES: AMBIENTE DE TRABAJO**

PREGUNTAS	M.S	S	I	M.I	NA
¿Cómo califica la relación con los compañeros de trabajo?	7	8	0	0	0
¿Es habitual la colaboración para sacar	3	11	1	0	0

adelante un trabajo?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	8	7	0	0	0
¿Se resulta fácil expresar sus inquietudes en su grupo de trabajo?	5	10	0	0	0
¿El ambiente de trabajo se produce Stress?	0	9	6	0	0
TOTAL	23	45	7	0	0

ANEXO 4

FACTORES: COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

PREGUNTAS	M.S	S	I	M.I	NA
¿La comunicación interna dentro de su área funciona adecuadamente?	6	8	1	0	0
¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis compañeros de trabajo?	8	6	1	0	0
¿Recibo la información necesaria para desarrollar adecuadamente mi trabajo?	7	8	0	0	0
¿Tiene adecuadamente una coordinación con las otras áreas de trabajo?	7	7	1	0	0
TOTAL	28	29	3	0	0

ANEXO 5

FACTORES: CONDICIONES AMBIENTALES

PREGUNTAS	M.S	S	I	M.I	NA
¿La comunicación entre el personal de su área y los beneficiarios es buena?	11	4	0	0	0
¿Las condiciones de trabajo son seguras?	1	13	0	0	0
¿Las condiciones ambientales de su área de trabajo facilitan las actividades diarias?	1	12	2	0	0
¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios prestados?	2	13	0	0	0
¿Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?	6	6	3	0	0
TOTAL	21	48	5	0	0

ANEXO 6**FACTORES: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

PREGUNTAS	M.S	S	I	M.I	NA
¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	3	11	1	0	0
¿El plan de capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	5	9	1	0	0
¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?	5	9	1	0	0
¿Cuándo implementa nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?	6	6	3	0	0
TOTAL	19	35	6	0	0

ANEXO 7**FACTORES: IMPLICACIONES DE LAS MEJORAS**

PREGUNTAS	M.S	S	I	M.I	NA
¿Entre los objetivos de su área es prioritaria la calidad del servicio?	11	4	0	0	0
¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora?	9	6	0	0	0
¿Identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejora?	8	7	0	0	0
¿Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	7	8	0	0	0
TOTAL	35	25	0	0	0

ANEXO 8**FACTORES: MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

PREGUNTAS	M.S	S	I	M.I	NA
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	11	4	0	0	0
¿Se reconoce adecuadamente las tareas	9	6	0	0	0

que desarrolla?					
¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?	4	10	0	0	0
¿Las condiciones salariales son buenas para usted?	0	15	0	0	0
¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su puesto de trabajo?	9	6	0	0	0
¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?	6	7	0	0	0
¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?	8	7	0	0	0
TOTAL	47	55	0	0	0