

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OFICINA KURT HAHN COLOMBIA

**YURI KATHERINE CETINA SUAREZ
REINER FABIÁN SUAREZ PUERRES**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FUSAGASUGA**

2023

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OFICINA KURT HAHN COLOMBIA

**YURI KATHERINE CETINA SUAREZ
REINER FABIÁN SUAREZ PUERRES
TRABAJO DE GRADO**

ASESOR

LEYDER ANDREA REY VARGAS

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FUSAGASUGA**

CONTENIDO

1. ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.1. OBJETIVO GENERAL	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. JUSTIFICACION	16
5. MARCOS DE REFERENCIA	16
5.1. MARCO TEÓRICO	17
5.2. MARCO INSTITUCIONAL	20
5.3. MARCO LEGAL	23
5.4. MARCO GEOGRAFICO	36
6. DISEÑO METODOLÓGICO	42
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:	39
6.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:	40
7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	41
7.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:	42
8. CUESTIONARIO	43
9. SÍNTESIS DE LAS CARACTERÍSTICAS	44
10. ANALISIS GRAFICO	45
11. MATRIZ EFI	45
12. PLAN DE MEJORAMIENTO	45
14. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS	64
14.1 OPORTUNIDADES	65
14.1.1 Auge del turismo en Colombia	66
14.1.2 Incremento de la demanda de turismo ecológico	67
14.1.3 Tendencia de las empresas en buscar eventos de integración	68
14.2 AMENAZAS	69
14.2.1 Competencia fuerte en el mercado	70
14.2.2 Cambio en los hábitos de consumo del turismo	71
14.2.3 Regulaciones gubernamentales	72
14.2.4 Inestabilidad política y social en el país	73
14.3 MATRIZ MEFE	74
14.4 CONCLUSIONES FACTORES EXTERNOS	75
15. DESARROLLO DE PLANES	76
16. CONCLUSIONES	77
17. RECOMENDACIONES	78
18. BIBLIOGRAFIA	79

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Flujo de trabajo de la empresa-Elaboración propia.....	22
Ilustración 2 . Mapa de cobertura de Kurt Hahn Colombia	36
Ilustración 3 Ubicación de sede administrativa	36
Ilustración 4 Colaboración entre departamentos (fortaleza)	46
Ilustración 5 Ambiente laboral (fortaleza)	47
Ilustración 6 Información idónea de la empresa (fortaleza)	48
Ilustración 7 Comunicación organizacional interna (fortaleza)	49
Ilustración 8 Protección y bienestar laboral (fortaleza)	50
Ilustración 9 Suministros y equipamiento (fortaleza)	51
Ilustración 10 Circunstancias externas en el desempeño laboral (fortaleza)	52
Ilustración 11 Desarrollo autónomo del trabajo (debilidad).....	53
Ilustración 12 Desarrollo profesional del empleado (debilidad)	54
Ilustración 13 Capacitación laboral (fortaleza)	55
Ilustración 14 Planes de desarrollo de habilidades (fortaleza)	56
Ilustración 15 Atención a la cultura empresarial (fortaleza)	57
Ilustración 16 Respeto de la inclusión y diversidad (debilidad)	58
Ilustración 17 Reconocimiento de las necesidades del empleado (debilidad).....	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 marco legal	23
Tabla 2 Caracterización de la población objeto de estudio	40
Tabla 3 Recursos	42
Tabla 4 Matriz EFI	1
Tabla 5 Plan de mejoramiento	1
Tabla 6 Matriz MEFE.....	71

1. ÁREA Y LÍNEA INVESTIGATIVA

Área Investigativa: Gestión de las organizaciones y sociedad

Línea investigativa: Desarrollo organizacional

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una organización se convierte en una, cuando un conjunto de personas se junta buscando una meta en común, dicho objetivo se desglosa en acciones constantes para su obtención. Además, dentro de estas organizaciones emergentes o ya constituidas, se generan fenómenos sociales y comportamientos propios del ser humano, uno de los más destacables es la motivación, ese conjunto de causas que indica el por qué, se inicia, se continua y se finaliza un proceso; proceso que muchas veces baja o suprime por completo mencionada motivación, esta consecuencia merma la eficiencia y eficacia de la empresa, constituyendo un ambiente negativo colocando en peligro, la mejora constante de cualquier meta productiva de la organización.

El ambiente laboral trae consigo muchos elementos no constantes, tales como la transmisión de información, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional manejada dentro de la empresa, la remuneración, la equidad, los resultados y la imagen los cuales afectan el desempeño óptimo de la organización.

Hacemos referencia a elementos no constantes, a las variables que no se pueden predecir y que hacen que la personalidad de una persona cambie de acuerdo a sus emociones y afecte de forma positiva o negativa el clima organizacional.

2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué percepción tiene el talento humano de la oficina de Kurt Hahn Colombia, en relación a las dimensiones del clima organizacional de dicha empresa?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

- Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en la oficina de Kurt Hahn Colombia

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer cuál es el nivel de motivación que tienen los trabajadores de Kurt Hahn Colombia, desde la perspectiva de ellos mismos.
- Identificar el nivel de cada una de las dimensiones del clima organizacional en la oficina de Kurt Hahn Colombia.
- Formular alternativas de solución, para mejorar o mantener el clima organizacional en la oficina de Kurt Hahn Colombia.

4. JUSTIFICACION

Analizar y medir el clima organizacional permite comprender la idea que tienen los empleados sobre la organización, por consiguiente, este estudio tiene repercusión en la productividad de la empresa porque se entiende que es necesario para optimizar dicha productividad.

Según Henri Fayol en sus 14 principios de gestión y administración de una empresa menciona que una variable importante radica en la motivación y reconocimiento a los colaboradores por su gestión. Una de las más grandes falencias de cualquier empresa, radica en no considerar a los empleados, los primeros clientes de cualquier organización, porque un empleado que no consuma el producto o servicio que vende, no generara confianza en un cliente externo.

En relación con lo mencionado, construir e implementar un clima organizacional sólido, posibilita el hecho de encontrar áreas de oportunidad donde aparentemente no existen.

Lograr el equilibrio en el clima organizacional, construye comportamientos de trabajo más eficaces, satisfactorios, comprometidos, con sentido de pertenencia. Por consiguiente, dan lo mejor de sí, haciendo que el cliente externo reciba un trato excelente, proyectando una imagen positiva de la organización.

Con este estudio se pretende iniciar la mejora continua en el clima organizacional de Kurt Hahn Colombia, haciendo reflexiones integrales ante las condiciones laborales que tienen sus miembros.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las organizaciones se han caracterizado por tener éxito debido a su capital financiero por lo que la acumulación de activos tangibles se tomaban como base de su fuerza y éxito, la acumulación de recursos era uno de los principales objetivos organizacionales; no obstante quedo relegada en algunas empresas con el advenimiento de la era de la información puesto que las organizaciones actualmente se basan en ser ágiles e innovadoras para tener éxito, la innovación “es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los demás productos y servicios en cosas obsoletas e inútiles”¹.

El capital financiero es considerado el recurso principal en una organización para el cumplimiento de sus objetivos, sin embargo el talento humano es un recurso que genera un valor agregado a la organización, que es conocido como aquellos activos intangibles que generan éxito en las organizaciones; como es el capital intelectual compuesto por el capital interno que comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo., el externo se refiere a , las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa y el capital humano que hace referencia a talentos y competencias entendiendo esta como la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

El capital humano se refiere al personal que las organizaciones reúnen para alcanzar con éxito sus objetivos corporativos, el capital humano está compuesto por dos aspectos principales que son talentos y contexto; “talentos: dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante y contexto que es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan, sin él, los talentos se marchitan o mueren”

El capital humano trae implícito una serie de factores que lo rigen para un óptimo desempeño de sus funciones que son la cultura y factores motivacionales que se den en su lugar de trabajo. Por tanto, resulta vital conocer que es motivación, la cual puede definir (Chiavenato, 2009) “como todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p. 47) este impulso este inducido por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. El comportamiento humano es dinámico debido a que cada persona tiene impulsos, deseos y ambiciones propias debido a que no desea ser excluida socialmente por lo que se encuentran motivadas por alguna necesidad, sin embargo, las personas pueden tener diversos tipos de motivaciones pues estas varían dependiendo sus patrones de conductas y sus capacidades pero al fin y al cabo nacen con la intención de

¹ CHIAVENATO, I. (2009). Administración de recursos humanos. McGraw-hill.

realizar algo con éxito; al respecto, la conducta humana es dinámica, es ocasionada por estímulos externos o internos, motivada por alguna finalidad u orientada hacia objetivos, es decir por impulso deseo o necesidad.

De manera que, el equilibrio interno de la persona se fragmenta generando una tensión que lleva al individuo a realizar acciones eficaces para la satisfacción de su necesidad, esto es conocido como el ciclo motivacional el cual cada vez que surge una necesidad y es satisfecha se refuerza, así las acciones van perfeccionándose hasta que no exista indicio de tensión. Sin embargo, si en el ciclo motivacional no se satisface la necesidad esta busca un medio indirecto de salida sea por vía fisiológica o psicológica. La motivación humana es cíclica puesto que la conducta humana es un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades en la medida que van surgiendo. Para una mayor claridad en cuanto a la motivación humana.²

- Teoría de Rensis Likert sobre el clima organizacional

Las investigaciones referentes al clima institucional brindan importancia al factor humano, inclusive por encima del capital, pues considera que las personas representan el bien máspreciado para una empresa; en ese sentido, en el ámbito educativo los docentes al ser las personas que brindan el servicio educativo en la escuela representan su principal activo de ahí la importancia de tener docentes comprometidos, motivados e involucrados con su institución educativa (Távora, 2021).

A nivel latinoamericano, hay una exigencia de un clima institucional efectivo para el ámbito educativo basada en relaciones humanas y su grado de importancia vincula las relaciones laborales entre los profesores, administrativo y directivos de este modo lograr un buen funcionamiento del centro educativo (Pashanasi et al., 2021). En Argentina los estudios explicativos realizados muestran que los profesores son los más solicitados por los alumnos en la solución de conflicto en la escuela. Esto es un halago, pero además de esta tarea existen diversas labores y situaciones que causan preocupación desgastando el aspecto emocional y la salud del docente.

- Definición de Stephen Robbins que habla sobre el clima organizacional.

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. Ello incluye 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. A continuación, se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización

² CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Administración de recursos humanos. McGraw-hill.

5.1.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA

Con base en las teorías existentes sobre la motivación, la motivación es una característica individual permanente o un estado transitorio en función de un momento dado en la constante relación individuo/entorno, sin embargo Levy Leboyer ³ afirma que la motivación “ es un proceso largo y muy complejo en el que las diferentes etapas están determinadas por toda una serie de parámetros medio ambientales, sociales e individuales, cuya importancia varía en función de la fase en curso y de su lugar en los comportamientos que ponen en práctica la intención” (p. 106).

Además, se debe resaltar que la motivación no es un estado puramente afectivo ya que esto se debe a un proceso cognitivo en el que lo afectivo interviene de manera indirecta dependiendo del tratamiento que se da en el entorno laboral. La motivación en el entorno laboral depende de las necesidades que se dan en los individuos que les permite crear una asociación entre lo que les falta y lo que les permite satisfacer dicha necesidad, a partir de los rasgos de personalidad y la libertad individual. La dinámica del proceso de motivación se da gracias a diversos factores que incluye “el funcionamiento cognitivo, la personalidad, las ambiciones individuales, las normas sociales, la representación de las situaciones laborales, la aceptación y percepción de los objetivos, la naturaleza de las informaciones sobre el rendimiento, la existencia de recompensas adecuadas, entre otros parámetros que no son Intercambiables”⁴.

Lo cual significa que la dinámica motivacional puede dejar de funcionar simplemente porque uno de los elementos que la produce plantea problemas, por lo que si surge esta situación el área encargada del capital humano debe investigar detalladamente para identificar que parámetros presentan falencias para su óptimo funcionamiento. Los cambios que se han dado en las organizaciones con el paso del tiempo y la implementación de dichas teorías se ha logrado un mejor clima organizacional y satisfacción del capital humano en sus puestos de trabajo por lo que es pertinente hablar de la motivación laboral en las organizaciones modernas, estas parten del área de recursos humanos que tiene como función principal proveer desarrollo, capacitación y motivación a sus empleados en búsqueda de constante mejoramiento para su conservación; al respecto Chiavenato⁵ plantea que se debe manejar un modelo orgánico en el que se parte de los factores motivacionales, la innovación y creatividad del talento humano en el que la importancia yace en la eficacia con la característica de que sus roles son provisionales pues la rotación de cargos brinda aparte de un crecimiento profesional en los empleados le da independencia a las organizaciones. ⁶

Existen ciertas dimensiones esenciales que crean condiciones para que los empleados sientan satisfacción de las tareas desempeñadas según su rol que son: habilidades y

³ LEVY- Claude. (2000). La motivación en la empresa. Gestión.

⁴ LEVY- Claude. (2000). La motivación en la empresa. Gestión.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. MC GRAWHILL

⁶ LEBOYER, Levy. (2000). La motivación en la empresa. Gestión.

competencias, autonomía, independencia y autodirección, responsabilidad del éxito o fracaso de acuerdo al esfuerzo y autoevaluación de desempeño. En este sentido, si se crea un ambiente idóneo para el óptimo cumplimiento de las funciones de los empleados, les permite a estos autoevaluar su desempeño en función de los esfuerzos y habilidades que utilice para ejecutar las tareas asignadas y el servicio prestado sea de calidad, todo esto con la intención de que la empresa se vuelva cada vez más competitiva en el mercado nacional e internacional. Leboyer destaca la importancia que tiene la motivación laboral. Actualmente “la motivación laboral es, en efecto, un resorte importante de una competición que es mundial.

- Modelo De Octavio García para el diagnóstico del clima organizacional.

En el mundo, las empresas con mucho éxito consideran el clima organizacional un aspecto fundamental para lograr un alto nivel de eficiencia, puesto que incide en el desempeño de sus empleados, lo que a su vez se refleja en los resultados logrados por las organizaciones. Medir el clima organizacional permite tomar acciones encaminadas a hacer los correctivos o mejoras necesarias para proporcionarle al empleado un adecuado entorno laboral. El objetivo de esta investigación es validar un instrumento de clima organizacional y aplicarlo en la Cadena de Restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil.

5.2. MARCO INSTITUCIONAL

Kurt Hahn Colombia está conformado por un equipo de profesionales del turismo, marketing y atención al cliente. Cumpliendo con la normatividad vigente establecida por los entes de control para prestar un servicio integral y humanizado, el cual garantiza la satisfacción de los clientes internos y externos, generando confianza y seguridad en los procesos.

Es una institución prestadora de servicios turísticos integrales, como transporte, hospedaje, alimentación y guía turística.

Kurt Hahn Colombia cuenta con los siguientes servicios:

- Alojamiento
- Transportación
- Alimentos
- Traslados
- Circuitos turísticos
- Excursiones
- Wedding planner
- Paquetes turísticos
- Servicio de Cruceros
- Guía de turistas

5.2.1 MISIÓN

Ser una empresa operadora y mayorista en turismo de aventura, líder a nivel nacional con valores como responsabilidad y máxima garantía de seguridad para el cliente. Aportando además a la conservación ambiental y recuperación del planeta y sus especies, estableciendo armonía entre el medio ambiente y el desarrollo turístico, dentro de un marco sustentable que a la vez ayude a la comunidad. Aportar en forma pedagógica momentos de emoción y cambios mentales y espirituales a nuestros clientes para cambiar sus vidas en forma positiva.

5.2.2 VISIÓN

Para el año 2023 ser la empresa Operadora y Mayorista, líder a nivel nacional en el mercado de turismo de aventura, ecológico y pedagógico. Ser reconocida por nuestros clientes como un factor de evolución mental y espiritual a través de experiencias desafiantes en ambientes no familiares.

Los procesos que se manejan dentro de la organización son los siguientes:

- Turismo sostenible
- Transporte turístico
- Paquetes y guía turística
- Seguros médicos

5.2.3 FLUJO DE TRABAJO EMPRESARIAL:



Ilustración 1 Flujo de trabajo de la empresa-Elaboración propia

- Creación de publicidad para todos los servicios.
- La publicidad SOLAMENTE se hace por plataformas digitales (Facebook, Google, página web, Instagram)
- Se filtran clientes e inicia la venta según la necesidad del cliente.
- Se definen fechas y destino, se hace una entrevista física y mental del excursionista para saber si se encuentra en condición de desarrollar la actividad en la que se encuentra interesado.

- Se concreta la venta y pasa al departamento de logística
- Se direccionan a diferentes áreas (guianza, hospedajes, transporte, alimentación, seguros, tours, escenarios privados y reservas naturales, servicio al cliente).
- Guianza turística, en la mayoría de los casos son locales para aumentar el apoyo al trabajo de los destinos visitados.
- Después de la excursión, se hace una encuesta de satisfacción.

Hospedajes: Se concretan hoteles, hostales, campamentos etc.

Alimentación: Se concretan los restaurantes, horarios, tipo de comida, y refrigerios que se deben comprar o llevar

Seguros: Se contratan los seguros de viajero con una empresa (aquí debemos decir que contamos con los enfermeros, pero adicional si debemos comprar un seguro todo riesgo para todos

Transporte: Se contrata según la cantidad de personas lanchas, yates, carros, vuelos

Tours: Depende de las actividades que estén contempladas en el plan

Escenarios privados y reservas naturales: Se lleva el listado de excursionistas para permisos en parques nacionales naturales u otros.

5.3. MARCO LEGAL

Tabla 1 marco legal

Tipo de norma	Numero	año	Descripción – Epígrafe
Concepto	71951	2019	REFERENCIA: BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACION. ¿La encuesta sobre clima laboral puede ser aplicada a contratistas? RADICACION: 20199000036212 del 1 de febrero de 2019

			<p>En atención a su consulta sobre la aplicación de las encuestas para la medición del clima laboral de las entidades públicas a sus contratistas, resulta procedente acudir a lo dispuesto por el Decreto 1083 de 20151</p> <p>ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.3. Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.5. Fortalecer el trabajo en equipo.6. Adelantar programas de incentivos. <p>PARÁGRAFO El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación</p> <p>Con el fin de mantener niveles adecuados de la calidad de vida laboral, las entidades están en la obligación de medir el clima laboral cada dos años con el fin definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, siendo este un programa de bienestar de calidad de vida laboral para los empleados de las entidades públicas. En este sentido dichas mediciones no contemplan incluir la aplicación de las encuestas de dichas mediciones a los contratistas de las misma.</p>
--	--	--	--

		<p>Para mayor información relacionada con los temas de este Departamento Administrativo, le sugerimos ingresar a la página web www.funcionpublica.gov.co/eva en el link «Gestor Normativo» donde podrá consultar entre otros temas, los conceptos emitidos por esta Dirección Jurídica.</p> <p>El anterior concepto se emite en los términos establecidos en el artículo 28 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.</p> <p>Cordialmente, JOSE FERNANDO CEBALLOS ARROYAVE Asesor con funciones de la Dirección Jurídica 11602.8.4 R. González</p> <p>NOTAS DE PIE DE PAGINA 1. Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública</p>
--	--	--

Decreto	1083	2015	<p>Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. “(...) De acuerdo a lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública y según lo determinado en el Decreto 1227 de 2005, art. 74) ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. Y de conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el clima organizacional, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. 3. Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.
---------	------	------	--

			<ol style="list-style-type: none">4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.5. Fortalecer el trabajo en equipo.6. Adelantar programas de incentivos. <p>El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.</p> <p>ARTÍCULO 2.2.10.8 Planes de incentivos. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.</p>
--	--	--	---

Decreto	1227	2005	<p>De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:</p> <p>75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.</p> <p>75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.</p> <p>75.3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio.</p> <p>75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.</p> <p>75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.</p> <p>75.6. Adelantar programas de incentivos.</p>
Decreto	2482	2012	<p>Artículo 1°. Ámbito de aplicación. El presente decreto se aplica en su integridad a las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden Nacional, organizados en los términos señalados en el artículo 42 de la Ley 489 de 1998.</p> <p>El contenido del presente decreto les es aplicable a las entidades territoriales en los términos del inciso segundo del artículo 20 de la Ley 489 de 1998.</p> <p>Así mismo, las entidades autónomas y las sujetas a regímenes especiales en virtud de mandato constitucional o legal, a través su máximo órgano</p>

		<p>de dirección, adoptarán las políticas de desarrollo administrativo establecidas en el artículo 3° del presente decreto.</p> <p>Artículo 2°. Objeto. Adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación, el cual comprende:</p> <ul style="list-style-type: none">• Referentes: Punto de partida para la construcción de la planeación, incluyen las metas de Gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, las competencias normativas asignadas a cada entidad y el marco fiscal.• Políticas de Desarrollo Administrativo: Conjunto de lineamientos que orientan a las entidades en el mejoramiento de su gestión para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno, a través de la simplificación de procesos y procedimientos internos, el aprovechamiento del talento humano y el uso eficiente de los recursos administrativos, financieros y tecnológicos.• Metodología: Esquema de planeación articulado que facilita la implementación de las políticas e iniciativas gubernamentales que estén orientadas a fortalecer el desempeño institucional, en procura del cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno para la prestación de un mejor servicio al ciudadano.• Instancias: Responsables de liderar, coordinar y facilitar la implementación del modelo a nivel sectorial e institucional.• Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión: Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales. <p>Parágrafo. Para las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden</p>
--	--	---

		<p>Nacional, el Sistema de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998 se entenderá implementado a través del presente Modelo.</p> <p>Las entidades autónomas y territoriales y las sujetas a regímenes especiales en virtud de mandato constitucional podrán adoptar, en lo pertinente, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.</p> <p>Artículo 3°. Políticas de Desarrollo Administrativo. Adóptense las siguientes políticas que contienen, entre otros, los aspectos de que trata el artículo 17 de la Ley 489 de 1998:</p> <p>a) Gestión misional y de Gobierno. Orientada al logro de las metas establecidas, para el cumplimiento de su misión y de las prioridades que el Gobierno defina. Incluye, entre otros, para las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, los indicadores y metas de Gobierno que se registran en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, administrado por el Departamento Nacional de Planeación;</p> <p>b) Transparencia, participación y servicio al ciudadano. Orientada a acercar el Estado al ciudadano y hacer visible la gestión pública. Permite la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y su acceso a la información, a los trámites y servicios, para una atención oportuna y efectiva. Incluye entre otros, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y los requerimientos asociados a la participación ciudadana, rendición de cuentas y servicio al ciudadano;</p> <p>c) Gestión del talento humano. Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye,</p>
--	--	--

			<p>entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes;</p> <p>d) Eficiencia administrativa. Orientada a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado. Incluye, entre otros, los temas relacionados con gestión de calidad, eficiencia administrativa y cero papeles, racionalización de trámites, modernización institucional, gestión de tecnologías de información y gestión documental;</p> <p>e) Gestión financiera. Orientada a programar, controlar y registrar las operaciones financieras, de acuerdo con los recursos disponibles de la entidad. Integra las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios, la gestión de proyectos de inversión y la programación y ejecución del presupuesto. Incluye, entre otros, el Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC, programación y ejecución presupuestal, formulación y seguimiento a proyectos de inversión y el Plan Anual de Adquisiciones.</p> <p>Parágrafo 1°. Para el desarrollo de las políticas se deberá tener en cuenta la Estrategia de Gobierno en Línea que formula el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones.</p> <p>Parágrafo 2°. El Gobierno Nacional, a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, podrá modificar o adicionar las Políticas de Desarrollo Administrativo, en coordinación con las demás entidades competentes en las distintas materias.</p>
--	--	--	---

			<p>Artículo 4°. Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. La implementación para la rama ejecutiva del Orden Nacional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión se desarrollará con base en la metodología que expida el Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con las entidades líderes de las políticas de desarrollo administrativo: Alta Consejería para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa, Departamento Nacional de Planeación, Archivo General de la Nación, Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República o quien haga sus veces, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Agencia Nacional de Contratación Pública.</p> <p>La metodología que se adopte será la base para la planeación sectorial e institucional de las entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional señaladas en el campo de aplicación del presente decreto y de obligatoria aplicación.</p> <p>Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con las instancias y organismos señalados en el presente artículo, podrá ajustar la metodología cuando lo considere necesario.</p> <p>Artículo 5°. Reporte de Avances de la Gestión. Los reportes de avance de gestión de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional deberán registrarse en los plazos que señale la metodología que adopte el Departamento Administrativo de la Función Pública.</p> <p>Para el registro de los reportes de avance por parte de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, adóptese como medio de captura de información y seguimiento el Formulario Unico de Reporte y Avance de la Gestión.</p>
--	--	--	--

			<p>El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones deberá desarrollar la herramienta en línea que contenga el Formulario Único, el cual se deberá diseñar bajo las orientaciones impartidas por las entidades que lideran las políticas de desarrollo administrativa señaladas en el artículo anterior.</p> <p>Parágrafo. El primer reporte en el Formulario Único de Reporte y Avance de la Gestión de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, se deberá efectuar a más tardar el 30 de Julio de 2013.</p> <p>Artículo 6°. Instancias. En la Rama Ejecutiva del orden nacional, serán responsables de liderar, coordinar y facilitar la implementación del modelo, las siguientes instancias:</p> <p>a) A nivel sectorial, el Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo, presidido por el ministro o director del Departamento Administrativo del sector respectivo y los directores, gerentes o presidentes de los organismos y entidades adscritas o vinculadas. La Secretaría Técnica de este Comité será ejercida por el jefe de la Oficina de Planeación o quien haga sus veces, del Ministerio o Departamento Administrativo correspondiente.</p> <p>El Comité de Desarrollo Administrativo, de conformidad con lo señalado en la Ley 489 de 1998 modificada por el Decreto número 019 de 2012, deberá hacer seguimiento a las estrategias sectoriales por lo menos una vez cada tres (3) meses;</p> <p>b) A nivel institucional, Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, instancia orientadora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en donde se discutirán todos los temas referentes a las políticas de desarrollo administrativo y demás componentes del modelo. Este comité sustituirá</p>
--	--	--	---

			<p>los demás comités que tengan relación con el modelo y no sean obligatorios por mandato legal.</p> <p>En el nivel central, dicho comité será liderado por el viceministro o Subdirector de Departamento Administrativo o Secretarios Generales. En el nivel descentralizado, por los subdirectores Generales o Administrativos, o los secretarios generales o quienes hagan sus veces. La Secretaría Técnica de este comité será ejercida por el Jefe de la Oficina de Planeación o quien haga sus veces.</p> <p>Parágrafo. Las Asambleas Departamentales y los Concejos Distritales y Municipales, dispondrán la conformación del Comité de Desarrollo Administrativo en sus respectivas entidades territoriales y definirán las instancias que consideren necesarias para la implementación de las políticas de desarrollo administrativo.</p> <p>En las entidades autónomas y las sujetas a regímenes especiales, en virtud de mandato constitucional, el máximo órgano de dirección determinará las instancias que considere necesarias para efectos de implementar las políticas de desarrollo administrativo en sus entidades y organismos.</p> <p>Artículo 7°. Monitoreo, control y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. En la Rama Ejecutiva del orden nacional, el monitoreo, control y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión se adelantará a través del Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno del Departamento Nacional de Planeación, el cual contiene la información de seguimiento a los indicadores de Gobierno definidos por los diferentes sectores, y del Modelo Estándar de Control Interno – MECI – o el que lo remplace, el cual proporciona mecanismos e instrumentos de control para la verificación y evaluación de la estrategia y la gestión de las entidades.</p>
--	--	--	--

			<p>Artículo 8°. Publicación y consulta. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión de que trata el presente decreto, que incluye el Plan de Acción del artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberá ser publicada en las páginas web de cada una de las entidades y se constituye en el único mecanismo de consulta de otras entidades que requieran la información.</p> <p>Artículo 9°. Vigencia. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación, deroga el Decreto número 3622 de 2005 y las normas y disposiciones que le sean contrarias.</p>
--	--	--	---

5.4 MARCO GEOGRAFICO

Kurt Hahn Colombia presta sus servicios en los 116 municipios de Cundinamarca con un 100% de cobertura rural y urbana, incluyendo la ciudad de Bogotá D.C

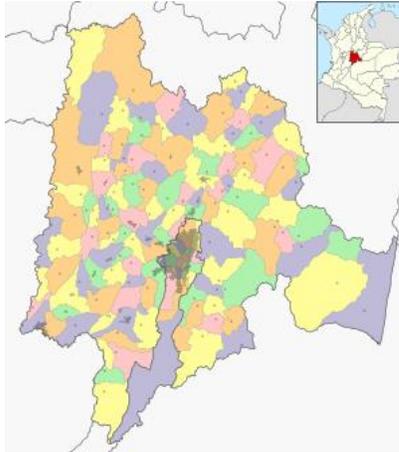


Ilustración 2 . Mapa de cobertura de Kurt Hahn Colombia

La sede administrativa está ubicada en Fusagasugá, siendo un punto céntrico departamental, su ubicación radica en la ciudad porque fue la plaza principal donde se desarrollaron las primeras actividades turísticas aprovechando los escenarios y reservas naturales con las que cuenta el municipio.



Ilustración 3 Ubicación de sede administrativa

6. MARCO CONCEPTUAL

Dimensiones Del Clima Organizacional

Son aquellas características que pueden medirse, evaluarse y que permiten realizar un diagnóstico objetivo sobre la situación de una empresa u organización en un momento determinado.

Las Condiciones Físicas:

En este punto se quiere decir que se toman en consideración las cualidades de los espacios donde se desempeñan las actividades diarias.

La independencia:

Se refiere al grado de autonomía que posee un trabajador para llevar a cabo determinadas actividades recurrentes para él, sin necesidad de recibir instrucciones por parte de un superior.

La Implicación:

En referencia a esto podemos decir que se ve reflejado en el nivel de compromiso que una persona asume en cuanto al cumplimiento de una tarea que le fue asignada por parte de un superior.

El Liderazgo:

Aquí se destaca la capacidad que deben poseer los líderes para relacionarse de manera exitosa con sus colaboradores.

La Igualdad:

Hace referencia a un trato justo y equilibrado entre todos los miembros que conforman un equipo de trabajo, sin hacer distinción por género, etnia o raza.

Las Relaciones:

Destacan el grado de madurez, manera de comunicarse y el respeto existente entre los miembros de un grupo destinado a cumplir con una labor hasta conseguir llevarla hacia delante de forma exitosa.

El reconocimiento:

En este punto se hace referencia a reforzar los aspectos positivos de un trabajo realizado de la manera esperada.

La Organización:

Se habla en este punto de los sistemas operativos establecidos dentro de la empresa.

Las Remuneraciones:

Este punto resulta determinante debido a que los salarios bajos fijos no sirven como motivadores para que los trabajadores se exijan el máximo de sus capacidades en el cumplimiento de sus asignaciones.

Estructura:

Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa en cuanto a la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización enfatiza en la burocracia.

Responsabilidad:

Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se supervisa todo lo que hacen, si debe consultar todo a los superiores o si, por el contrario, los dejan trabajar y tomar decisiones.

Recompensa:

Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida. Aquí ellos miden la existencia de justicia en el reparto de estas recompensas; si se adecúa al esfuerzo realizado y si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

Desafío:

Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones:

Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

Cooperación:

Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

Estándares:

Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

Conflictos:

Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes. Por ejemplo, miden si éstos son receptivos a sus ideas y propuestas y la prontitud con la que atacan los problemas cuando surgen.

Identidad

Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Se utilizará una investigación experimental cuantitativa, como método de abordaje del problema.

La investigación experimental cuantitativa es un método de investigación utilizado en diversas disciplinas científicas para abordar problemas y obtener resultados empíricos mediante la manipulación y control de variables en un entorno controlado. Este tipo de investigación es especialmente útil para establecer relaciones causales entre variables y para probar hipótesis.

Para llevar a cabo una investigación experimental cuantitativa, se requiere de un diseño riguroso que permita controlar y manipular las variables independientes, así como medir los efectos en las variables dependientes. El diseño experimental también debe incluir un grupo control, que no recibe el tratamiento o manipulación, para poder comparar los efectos del tratamiento en el grupo experimental.

La investigación experimental cuantitativa se basa en el método científico y sigue un proceso riguroso que incluye la formulación de una hipótesis, el diseño experimental, la recolección de datos, el análisis estadístico y la interpretación de los resultados. Los datos se recopilan a través de técnicas como cuestionarios, pruebas, observación y mediciones, y se analizan estadísticamente para determinar la significancia de los resultados.

La investigación experimental cuantitativa tiene una serie de ventajas, como la posibilidad de controlar las variables y manipularlas para establecer relaciones causales, la capacidad de replicar el estudio en diferentes entornos para validar los resultados, y la posibilidad de utilizar análisis estadísticos para determinar la significancia de los resultados.

6.2 FASES DEL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Fase 1: identificación de la idea, examinando la naturaleza de la realidad actual y concebir el proyecto de investigación correspondiente.

Fase 2: El planteamiento del problema implica tomar la idea inicial, someterla a cuestionamiento y finalmente definir con precisión el problema a investigar."

Fase 3: Actividad de revisión y análisis de documentos, teorías y situaciones relevantes.

Fase 4: Presentación de la perspectiva de estudio: se lleva a cabo de manera descriptiva, mediante la identificación y caracterización de los rasgos más cercanos y relevantes.

Fase 5: Desarrollo del diseño de investigación e implementación de estrategias.

6.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:

Para realizar la recolección de datos tenemos una población finita actual de 80 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2 Caracterización de la población objeto de estudio

Número de profesionales	Profesional	Requisitos con los que cumple
1	Gerente general	1.Hoja de vida firmada.
1	Psicólogo	1.Hoja de vida firmada. 2.Cedula de ciudadanía. 3.Examen médico ocupacional. 4.Diploma y acta de grado. 5.Rethus vigente. 6.Tarjeta profesional. 7.Resolucion. 8. Carnet de vacunación: Covid-19
19	Recreacioncitas	1.Hoja de vida firmada. 2.Cedula de ciudadanía. 3.Examen médico ocupacional. 4.Diploma y acta de grado. 5.Carnet de vacunación: Covid-19

7	Comunnity manager	<ol style="list-style-type: none"> 1.Hoja de vida firmada. 2.Cedula de ciudadanía. 3.Examen médico ocupacional. 4.Diploma y acta de grado. 5.Tarjeta profesional. 6. Carnet de vacunación: Covid-19
25	Guías y facilitadores	<ol style="list-style-type: none"> 1.Hoja de vida firmada. 2.Cedula de ciudadanía. 4.Examen médico ocupacional. 3.Diploma y acta de grado. 4.Tarjeta profesional. 5. Resolución. 6. Carnet de vacunación: Covid-19
15	Vendedores	<ol style="list-style-type: none"> 1.Hoja de vida firmada. 2.Cedula de ciudadanía. 3.Diploma y acta de grado. 4.Carnet de vacunación: Covid-19
5	Área de atención al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1.Hoja de vida firmada. 2.Cedula de ciudadanía. 3.Diploma y acta de grado. 4. Carnet de vacunación: Covid-19
7	Administrativos	<p>Los 6 cargos administrativos se dividen en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Contador publico 2.Auxiliar contable 3.Auxiliar de recursos humanos 4.Auxiliar administrativo 5.Auxiliar de ventas con perfil administrativo 6.jefe de logística 7. Auxiliar de SST

7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

La encuesta fue fundamental para la recolección de datos necesarios para el plan de mejoramiento de Kurt Hahn Colombia, las cuentas las realizamos de forma virtual por medio de la plataforma forms. La información que se recopiló se ingresó automáticamente en una hoja de cálculo y se envió al correo corporativo del gerente de la empresa. El impacto del cuestionario fue bueno, teniendo en cuenta que el 100% de los colaboradores participo de forma dinámica.

Tabla 3 Recursos

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• 3 personas (2 estudiantes y 1 docente tutor)
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Herramientas de búsqueda de información E-biblioteca• Google forms• Herramientas de Microsoft office

7.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

La aplicación de herramientas de análisis internos, jugó un rol protagónico en la gestión organizacional de las empresas; debido a que permitieron identificar las principales fortalezas y debilidades, lo cual facilitó el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, la utilización de técnicas de evaluación interna se constituyó en instrumentos fundamentales para fomentar el desarrollo empresarial. El caso de estudio trató sobre la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) con el objetivo de establecer las fortalezas y debilidades que posee la gestión interna de Kurt Hahn Colombia.

Las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (MEFE) vieron la luz de la mano de Fred R. David en su libro 'Strategic Management'. Según el autor, ambas herramientas se utilizan para resumir la información obtenida de los análisis del entorno externo e interno de la empresa.

8. CUESTIONARIO

- 8.1 ¿Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos?
- 8.2 ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?
- 8.3 ¿Cuándo ingresé a la compañía recibí suficiente información sobre la misma, sobre el área y la función que realizo?
- 8.4 ¿La comunicación interna en KURT HAHN COLOMBIA es una actividad permanente y planificada?
- 8.5 ¿KURT HAHN COLOMBIA cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera eficaz?
- 8.6 ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?
- 8.7 ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?
- 8.8 ¿Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo?
- 8.9 ¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en KURT HAHN COLOMBIA?
- 8.10 ¿Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?
- 8.11 ¿Los planes de formación de KURT HAHN COLOMBIA se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía?
- 8.12 ¿Mi jefe inmediato se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?
- 8.13 ¿Mi jefe inmediato respeta las diferencias de cultura, sexo y religión?
- 8.14 ¿Mi jefe inmediato se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?

9. SÍNTESIS DE LAS CARACTERÍSTICAS

- 9.1 Colaboración de otros departamentos
- 9.2 Ambiente de trabajo
- 9.3 Información suficiente de la empresa
- 9.4 Comunicación interna
- 9.5 Seguridad y salud
- 9.6 Materiales y recursos
- 9.7 Condiciones externas en el desempeño laboral
- 9.8 Autonomía para desarrollar el trabajo
- 9.9 Desarrollo profesional
- 9.10 Formación para actualizar el trabajo
- 9.11 Planes de formación de la empresa
- 9.12 Preocupación por el clima laboral
- 9.13 Respeto de la diversidad
- 9.14 Preocupación por conocer las necesidades

9.1. ANALISIS GRAFICO Y ESCALA LIKERT

La escala Likert es una herramienta comúnmente utilizada en la investigación social para medir actitudes, opiniones y percepciones de los participantes. Esta escala es una de las más populares porque es fácil de administrar y analizar, y proporciona una medición cuantitativa de las variables. (Muguiru, 2023)

Se eligió por las siguientes razones

Facilidad de uso: La escala Likert es fácil de usar tanto para el investigador como para los participantes. Es una herramienta sencilla que no requiere mucho tiempo para administrar y analizar.

Sensibilidad: La escala Likert es muy sensible y puede detectar pequeñas diferencias en las actitudes y opiniones de los participantes. Esto puede proporcionar información valiosa sobre la variable que se está midiendo.

Consistencia: La escala Likert es consistente y confiable en términos de medición. La estructura de la escala permite una medición objetiva y puede ser utilizada para hacer comparaciones entre diferentes grupos de participantes.

Versatilidad: La escala Likert puede ser utilizada en diferentes tipos de estudios, como estudios transversales o longitudinales, y puede ser utilizada para medir diferentes tipos de variables, como actitudes, opiniones, percepciones, creencias y comportamientos.

Validación: La escala Likert es una herramienta bien validada y ha sido utilizada en numerosos estudios de investigación en diferentes campos.

La encuesta realizada a 80 personas con 5 opciones de respuesta (muy satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho, muy insatisfecho).

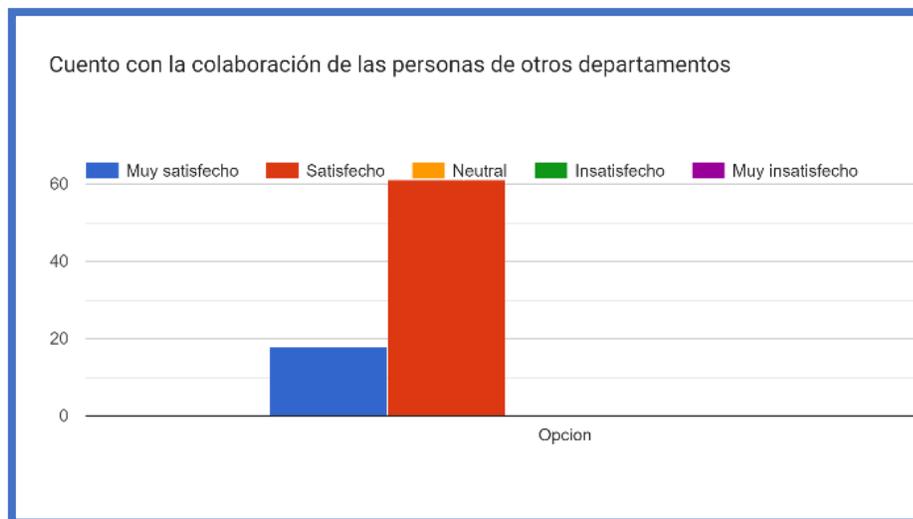


Ilustración 4 Colaboración entre departamentos (fortaleza)

Para analizar los porcentajes y las ideas que se desprenden de esta gráfica, se pueden considerar los siguientes puntos:

- El (23.75%) selecciono la opción “muy satisfecho”, siendo la cuarta parte de los encuestados, lo que sugiere que la mayoría de las personas encuestadas están muy satisfechas respecto al tema que se está evaluando haciendo este punto una fortaleza.
- El (76.25%) respondieron estar muy satisfechos con la colaboración obtenida en la organización en el momento que se ha necesitado apoyo en determinado tema.
- Las opciones “insatisfecho” y muy “insatisfecho” tuvieron cero porcentajes de respuestas, lo que indica que la mayoría de las personas encuestadas no tienen opinión negativa respecto al tema.

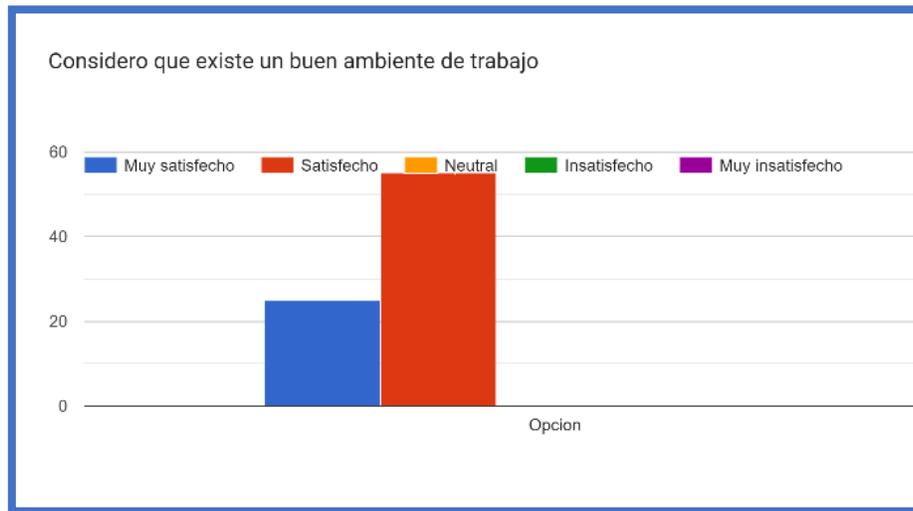


Ilustración 5 Ambiente laboral (fortaleza)

Las ideas que se desprenden de esta gráfica, pueden analizarse así:

- La mayoría de las personas encuestadas (80%) respondieron de manera positiva, es decir, seleccionaron las opciones "satisfecho" o "muy satisfecho". El nivel de satisfacción general de las personas encuestadas es alto, convirtiendo a este punto en una fortaleza.
- La opción "neutral" no tuvo porcentaje de respuestas, indicando que las personas encuestadas tienen una opinión precisa sobre el tema que se está evaluando.

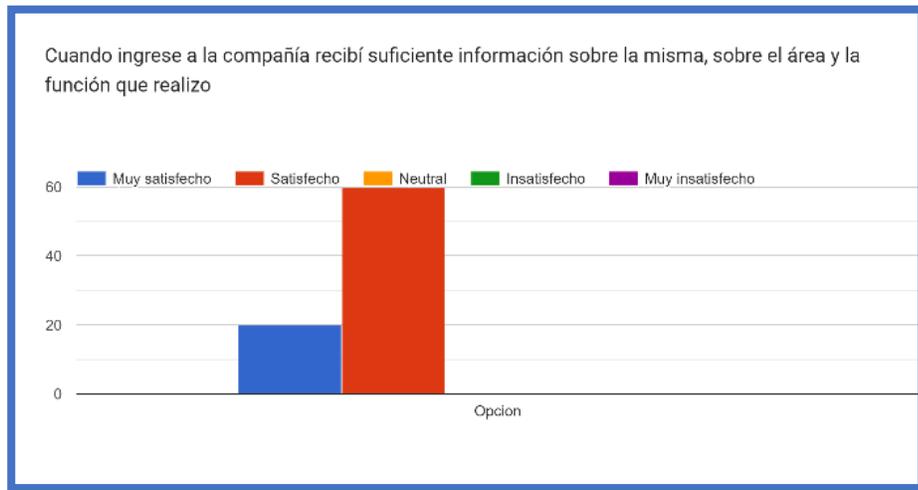


Ilustración 6 Información idónea de la empresa (fortaleza)

- La mayoría de las personas encuestadas (87.5%) respondieron de manera positiva, es decir, seleccionaron la opción "satisfecho". Por tanto, el nivel de satisfacción general de las personas encuestadas es alto, ya que una octava parte de ellas el (12.5%) seleccionó la opción "muy satisfecho". dando como resultado una fortaleza en el tema, lo que concluye que en el momento del ingreso del personal la información suministrada es adecuada y clara.
- La opción "neutral" no tuvo porcentaje de respuestas, mostrando que las personas encuestadas tienen claridad en su postura.

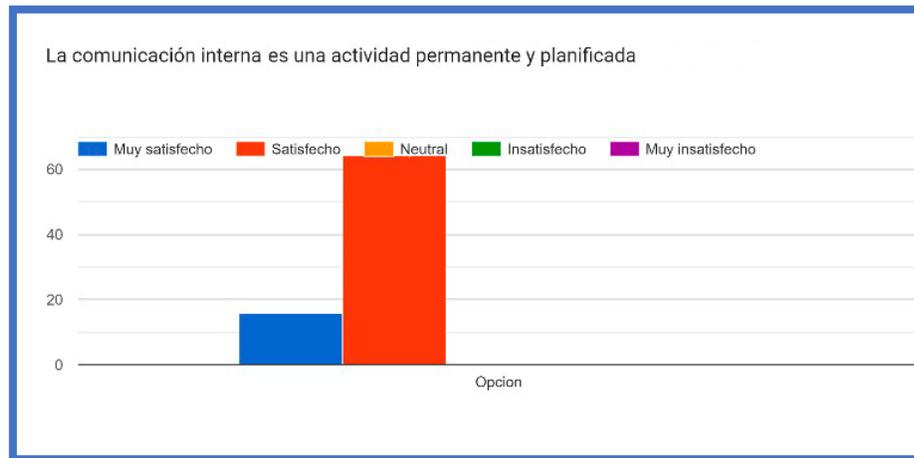


Ilustración 7 Comunicación organizacional interna (fortaleza)

- La mayoría de las personas encuestadas (80%) respondieron de manera positiva, es decir, seleccionaron la opción "satisfecho". El nivel de satisfacción general de las personas encuestadas es alto. Solo un cuarto de las personas encuestadas (20%) seleccionó la opción "muy satisfecho". Lo que manifiesta que la comunicación en Kurt Hahn Colombia es amplia y directa.
- La gráfica demuestra que la mayor parte de las personas se encuentran satisfechas o muy satisfechas respecto al tema que se está evaluando, aunque en menor medida que en el caso anterior. Mostrando así la comunicación interna como una fortaleza.

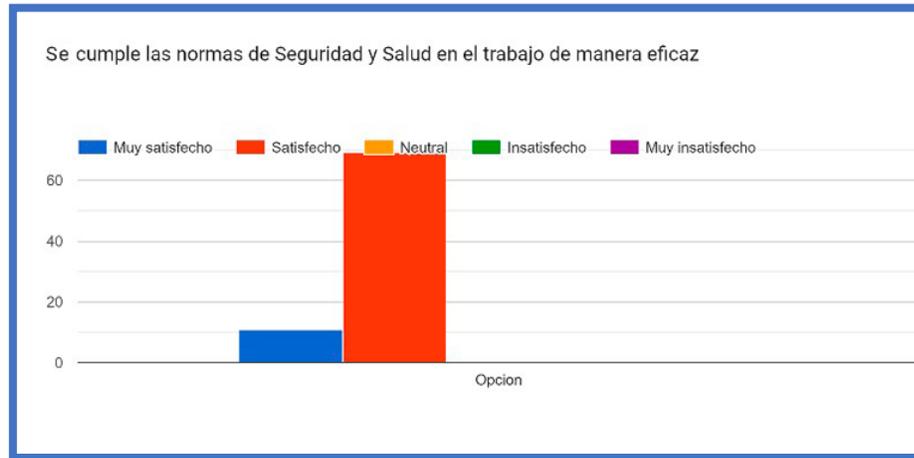


Ilustración 8 Protección y bienestar laboral (fortaleza)

- La mayoría de las personas encuestadas (87.5%) respondieron de manera positiva, es decir, seleccionaron las opciones "satisfecho" o "muy satisfecho". El rango de satisfacción general de las personas encuestadas es alto, especialmente en la opción de "satisfecho". Solo el (12.5%) de las personas encuestadas seleccionó la opción "muy satisfecho". Dando esta temática como una fortaleza, lo que indica que el departamento de Seguridad y salud en el trabajo esta aplicando las normas que exige ley para el cuidado de los colaboradores.
- Las opciones "insatisfecho" y "muy insatisfecho" tuvieron cero porcentajes de respuestas, indicando que la gran mayoría de las personas encuestadas están satisfechas o muy satisfechas respecto al tema.

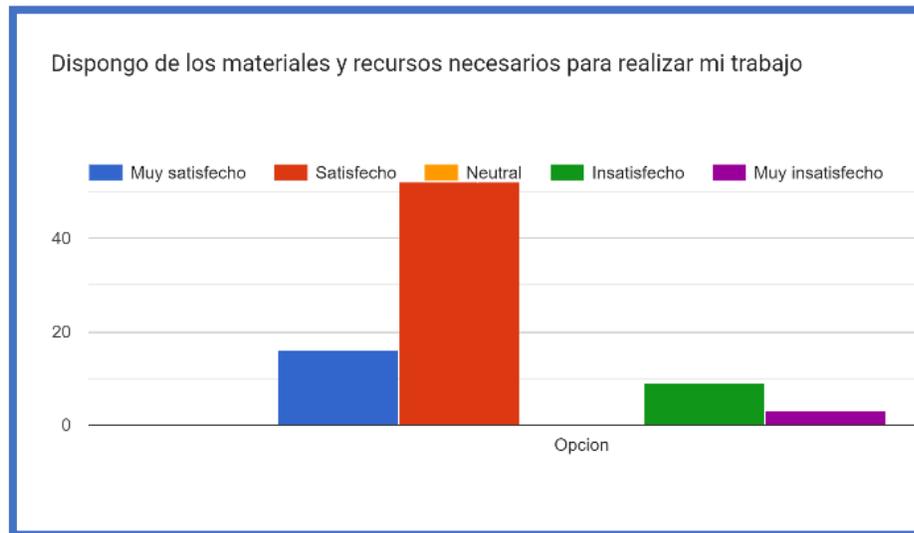


Ilustración 9 Suministros y equipamiento (fortaleza)

- Se intuye que la percepción del tema es positiva y es una fortaleza, porque la mayoría de las personas encuestadas (87%) respondieron de manera positiva, es decir, seleccionaron las opciones "satisfecho" o "muy satisfecho".
- Las opciones "insatisfecho" y la opción "muy insatisfecho" tuvieron un bajo porcentaje con un poco más del 13% de las personas encuestadas seleccionó la opción "muy satisfecho". Mostrando que la gran mayoría de las personas encuestadas están satisfechas o muy satisfechas respecto al tema que se está evaluando, lo que indica que faltan materiales para abastecer la demanda que se requiere para que el 100% del personal este satisfecho y pueda desarrollar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

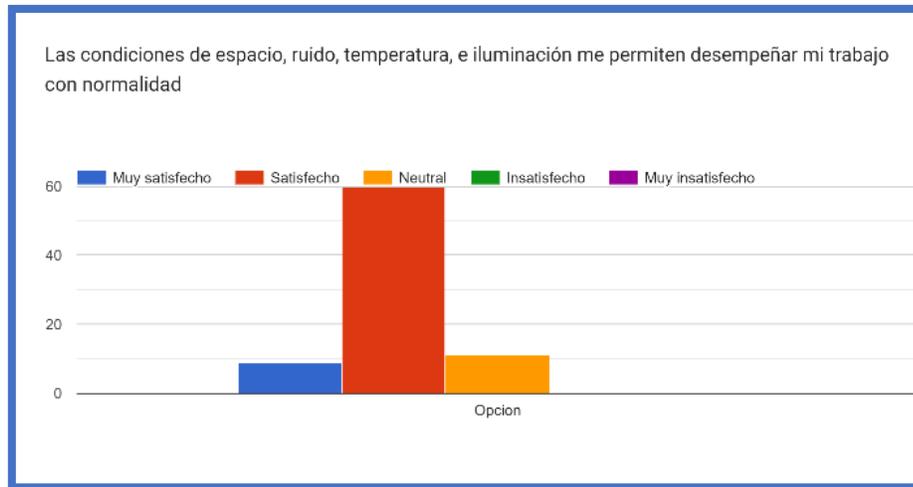


Ilustración 10 Circunstancias externas en el desempeño laboral (fortaleza)

- La gran mayoría de las personas (75%) contestaron “Satisfecho” y otro tanto “muy satisfecho”, dando a entender que existe un alto grado de satisfacción, convirtiendo en una fortaleza este punto.
- Este resultado propone que la mayoría de las personas encuestadas, se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el tema o producto evaluado, y una minoría contestó "neutral".
- Las condiciones climatológicas son variables, por lo que no se pueden predecir, teniendo en cuenta que en la mayoría de destinos ofertados los escenarios se encuentran al aire libre.

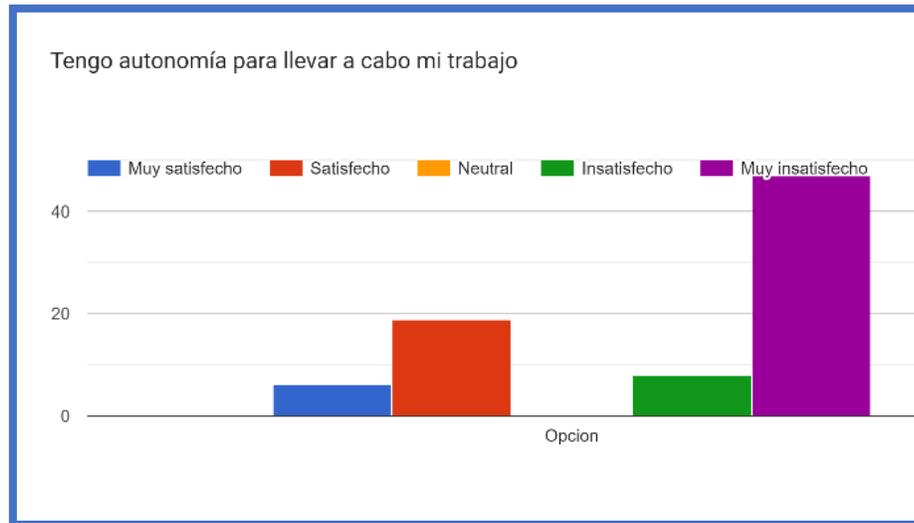


Ilustración 11 Desarrollo autónomo del trabajo (debilidad)

- La mayoría de las respuestas corresponden a la opción "muy insatisfecho", representando un 58.75% del total de respuestas, sugiriendo que el nivel de satisfacción general de las personas es bajo, ya que la mayoría de las respuestas corresponden a las opciones de insatisfacción, haciendo de este punto una debilidad, teniendo en cuenta que la mayoría de las actividades tienen un grado alto de riesgo y se necesita seguir las normas establecidas por la empresa.
- Por otro lado, solo 6 personas (7.5%) seleccionaron "muy satisfecho" y 19 personas (23.75%) seleccionaron "satisfecho". Convirtiendo este tema en un punto a tratar.

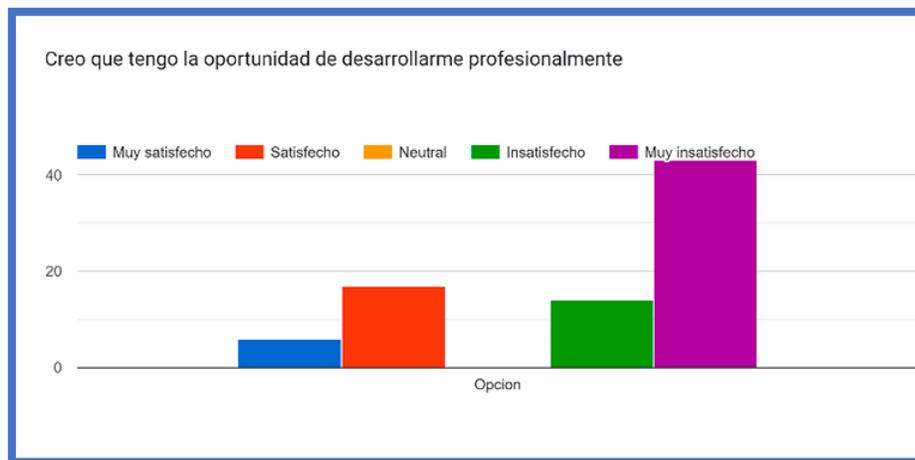


Ilustración 12 Desarrollo profesional del empleado (debilidad)

- Se observa que las personas encuestadas en su mayoría (43 de 80, es decir, el 53,75%) respondieron que estaban "muy insatisfechas" con lo que se les preguntó. Un número significativo de personas, haciendo de este tópico un problema o un descontento generalizado en la población encuestada muy evidente.
- Solo una minoría de personas respondieron "muy satisfechas" (6 de 80, es decir, el 7,5%) y "satisfechas" (17 de 80, es decir, el 21,25%). Nadie respondió "neutral", mostrando así que no hay buena acogida de este tema entre los encuestados.

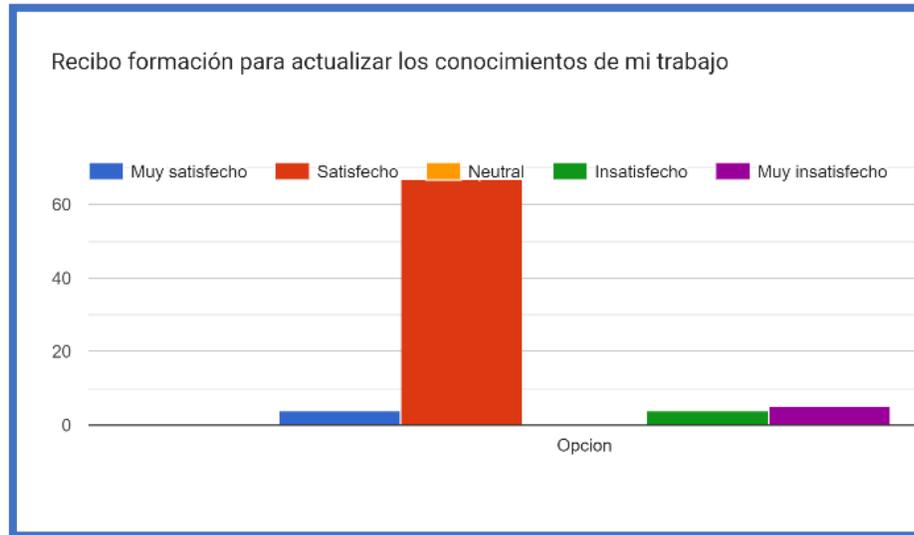


Ilustración 13 Capacitación laboral (fortaleza)

- El 5% de los encuestados se encuentra en la categoría "muy satisfecho", el 78.75% en la categoría "satisfecho". La mayoría de las personas demuestran estar conformes, con un 78.75% entre "muy satisfecho" y "satisfecho". Revelando así una aprobación significativa del tema en cuestión, convirtiéndolo en una fortaleza, contando con los cursos y capacitaciones exigidos por la ley para la continua actualización.
- Un 10% de los encuestados están insatisfechos o muy insatisfechos. el 0% en la categoría "neutral", el 5% en la categoría "insatisfecho" y el 6.25% en la categoría "muy insatisfecho".



Ilustración 14 Planes de desarrollo de habilidades (fortaleza)

- Con 4 personas como muy satisfecho, 75 personas como satisfecho, se hace el siguiente análisis: El 93.75% de las personas encuestadas (75/80) se sienten satisfechas. A raíz de esto, el tema se convierte en una gran fortaleza para la empresa.
- Solo el 1.25% de las personas encuestadas (1/80) se siente insatisfecho. El 5% de las personas encuestadas (4/80) están muy satisfechas.

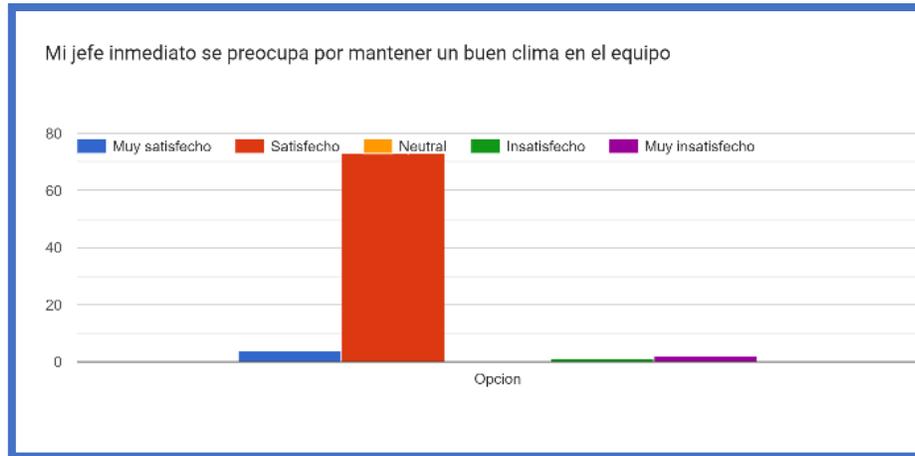


Ilustración 15 Atención a la cultura empresarial (fortaleza)

- La mayoría de las personas que respondieron (91.25%) se encuentran satisfechas con el tema en cuestión.
- Es importante destacar que no hubo respuestas "neutrales" y el porcentaje que contestó "insatisfecho" o "muy insatisfecho" es ínfimo por debajo del 8.75%, señalando que las personas que respondieron, tienen una opinión claramente definida a favor del tema en cuestión. Finalizando este factor como una fortaleza.

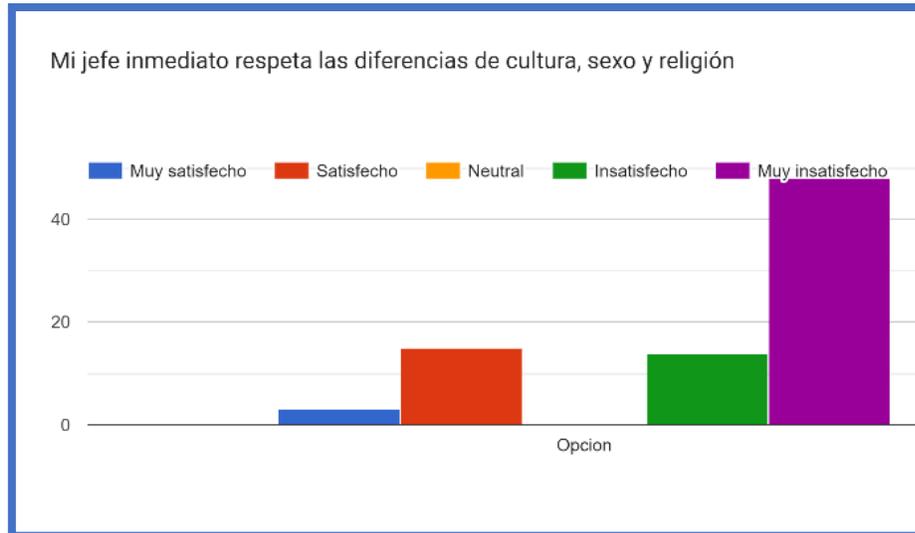


Ilustración 16 Respeto de la inclusión y diversidad (debilidad)

- La debilidad esta implícita puesto que la mayoría de las personas que respondieron (60%) se encuentran muy insatisfechas con el tema en cuestión, dilucidando que existe un problema significativo que debe abordarse. Además, un número significativo de personas (17.5%) están insatisfechas con el tema, Sugiriendo que hay áreas de mejora urgentes.
- Finalmente, muy pocas personas (3.75%) están muy satisfechas y el resto se encuentran en (18.75%) satisfechas.
- Es preocupante que no haya habido respuestas "neutrales" en la encuesta, indicando que la mayoría de las personas que respondieron tienen una opinión muy negativa sobre el tema en cuestión. Es necesario analizar las respuestas y recopilar información adicional para comprender cómo se pueden abordar estos problemas.

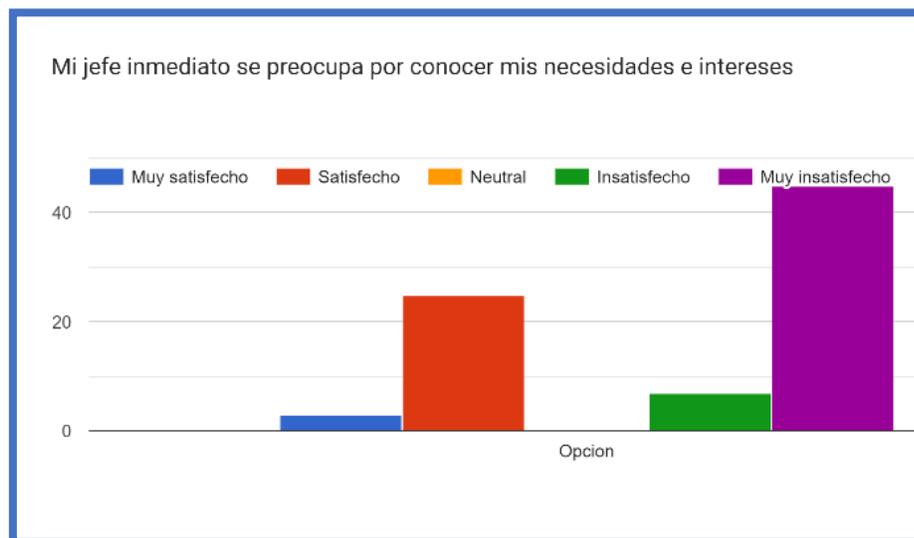


Ilustración 17 Reconocimiento de las necesidades del empleado (debilidad)

- La preocupación por conocer las necesidades de los empleados se convierte en una debilidad latente, debido a que la mayoría de las personas que respondieron (60%) se encuentran muy insatisfechas con el tema en cuestión, indicando que hay un problema significativo que debe ser abordado con celeridad,
- Sin embargo, un número alto de personas (31.25%) están satisfechas con el tema, mostrando que hay algunas cosas positivas a considerar.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 1 de 89

10. Matriz EFI

Tabla 4 Matriz EF I

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

Matriz EFI				
Factores críticos de éxito	Valor	Clasificación de factores	Equivalencia	Calificación ponderada
Fortalezas				
Atención a la cultura empresarial	0,07	fortaleza mayor	4	0,28
Planes de desarrollo de habilidades	0,04	fortaleza menor	3	0,12
Capacitación laboral	0,06	fortaleza menor	3	0,18
Circunstancias externas en el desempeño laboral	0,06	fortaleza menor	3	0,18
Suministros y equipamiento	0,08	fortaleza mayor	4	0,32
Protección y bienestar laboral	0,1	fortaleza mayor	4	0,4
Comunicación organizacional interna	0,08	fortaleza mayor	4	0,32
Información idónea de la empresa	0,07	fortaleza mayor	4	0,28
Ambiente laboral	0,07	fortaleza mayor	4	0,28
Colaboración entre departamentos	0,05	fortaleza menor	3	0,15
Debilidades				
Reconocimiento de las necesidades del empleado	0,08	debilidad mayor	1	0,08
Respeto de la inclusión y diversidad	0,09	debilidad mayor	1	0,09
Desarrollo autónomo del trabajo	0,07	debilidad menor	2	0,14
Formación continua del empleado	0,08	debilidad mayor	1	0,08
TOTAL	1			2,82

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 1 de 89

11. Proceso de crear un plan de mejoramiento a partir del resultado de la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) (David, 1986)

1. Analizar los resultados: de la matriz EFI y analizando los factores internos identificados en la empresa, asignándoles una calificación para determinar su impacto en la empresa. Los factores con puntuaciones más altas indican las áreas donde la empresa tiene ventajas competitivas y fortalezas internas.
2. Identificar áreas de mejora: Identifica las áreas de mejora o debilidades identificadas en la matriz EFI, esto se logra por la identificación de factores internos de menor puntuación. Estos factores pueden ser áreas de la empresa que necesitan ser mejoradas o desarrolladas.
3. Priorizar los factores de mejora: Una vez identificadas las áreas de mejora, es importante priorizar los factores según su impacto en la empresa. Los factores que tienen un mayor impacto deben ser tratados con mayor urgencia.
4. Definir objetivos: Define objetivos claros y específicos para mejorar los factores identificados. Cada objetivo debe ser medible, alcanzable y relevante para el factor que se está mejorando.
5. Crear un plan de acción: Una vez que se han definido los objetivos, crea un plan de acción para lograrlos. El plan de acción debe incluir acciones específicas, responsabilidades, plazos y recursos necesarios para lograr los objetivos.
6. Asignar responsabilidades: Asigna responsabilidades para cada tarea en el plan de acción y asegúrate de que cada persona entienda claramente lo que se espera de ella y cuál es su rol en el plan de mejoramiento.
7. Establecer un seguimiento y evaluación: Establece un seguimiento y evaluación del plan de acción para asegurarte de que se están logrando los objetivos y se están abordando las áreas de mejora. Esto te permitirá realizar ajustes y mejoras en el plan según sea necesario.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	12. PLAN DE ACCIÓN FACTORES INTERNOS	19-14
	REPOSICIÓN INSTITUCIONAL	PAGINA: 1 de 89

METAS PRINCIPALES	OBJETIVO (QUE SE QUIERE LOGRAR)	MEDIDAS Y HERRAMIENTAS	ENCARGADO ¿QUIEN TOMA LA INICIATIVA, DECIDE Y RINDE CUENTAS?	VALOR	META DESEADA	PERIODO DE EJECUCION
--------------------------	--	-------------------------------	---	--------------	---------------------	-----------------------------

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

<p>*Reconocimiento de las necesidades del empleado</p>	<p>*Teniendo en cuenta que este asunto es de gran importancia para el progreso de la institución, se presentarán técnicas para llevar a cabo un análisis detallado, el cual tendrá en cuenta los factores y motivos que causan la insatisfacción en el ambiente laboral, con el objetivo de identificar posibles soluciones y mejorar la situación en el lugar de trabajo.</p>	<p>*Conversaciones centradas en la personalidad individual de cada colaborador.</p> <p>*Generador de estímulos.</p> <p>*Desafíos motivadores en relación a su función.</p>	<p>*jefe inmediato</p> <p>*Equipo dedicado a la gestión y desarrollo de la entidad</p>	<p>\$80.000 por sesión.</p> <p>\$640.000 en total.</p>	<p>* Fomentar el bienestar laboral de manera integral, mediante la creación de equipos participativos que integren personas de diversas edades y generaciones.</p>	<p>1 mes</p> <p>Partido en dos sesiones semanales de 2 horas cada una</p>
---	--	--	--	--	--	---

<p>* Respeto de la inclusión y diversidad</p>	<p>*Conseguir respaldo de una entidad local competente para promover la diversidad y la inclusión entre los trabajadores.</p>	<p>*Promover una comunicación franca y sin barreras jerárquicas. *Ofrecer incentivos que impulsen la riqueza cultural.</p>	<p>*jefe Inmediato *Equipo dedicado a la gestión y desarrollo de la entidad.</p>	<p>\$80.000 por sesión. \$640.000 en total.</p>	<p>*Contar con una plantilla de trabajadores culturalmente más heterogénea. *Tener una imagen positiva como empleador comprometido. *Ser reconocido como una empresa más innovadora y avanzada.</p>	<p>1 mes Partido en dos sesiones semanales de 2 horas cada una</p>
<p>* Desarrollo autónomo del trabajo</p>	<p>*Los empleadores ofrecen directrices para respaldar la toma de decisiones autónomas por parte de los trabajadores, con el fin de aumentar su independencia y éxito laboral.</p>	<p>*Fomentar la comunicación basada en la confianza mutua. *Realizar comentarios constructivos de manera privada.</p>	<p>*jefe Inmediato *Equipo dedicado a la gestión y desarrollo de la entidad.</p>	<p>cero</p>	<p>*Construcción de relaciones que pueden generar acuerdos y negocios con nuevas empresas. *Mejoras en el clima laboral</p>	<p>sesiones semanales de 2 horas cada una durante 2 meses</p>

<p>* Formación continua del empleado</p>	<p>*Identificar las áreas más afectadas y buscar estrategias para mejorarlas.</p>	<p>*Programas de desarrollo profesional.</p> <p>*Promover el bienestar laboral, la motivación y el compromiso con la empresa.</p> <p>*Identificar las áreas de oportunidad en los empleados y establecer estrategias para su crecimiento y desarrollo profesional.</p>	<p>*jefe Inmediato</p> <p>*Equipo dedicado a la gestión y desarrollo de la entidad.</p>	<p>\$120.000 por sesión</p> <p>\$960.000 en total</p>	<p>*Promover la formación y el desarrollo continuo del equipo.</p> <p>*Demostrar reconocimiento o hacia los logros y esfuerzos de los empleados en la empresa.</p>	<p>1 mes</p> <p>Partido en dos sesiones semanales de 2 horas cada una</p>
---	---	--	---	---	--	---

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 1 de 89

13.1 Estrategias:

13.1.1 Conversaciones centradas en la personalidad individual de cada colaborador.

Diseño de una guía de entrevista: Antes de realizar las entrevistas, se diseña una guía de entrevista. Esta guía debe contener una serie de preguntas que permitan conocer la personalidad de cada empleado. Las preguntas deben ser abiertas, para que los empleados puedan responder con libertad. Algunas preguntas que podrías incluir son:

- ¿Cómo describirías tu personalidad?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Cómo te enfrentas a situaciones difíciles?
- ¿Cuáles son tus fortalezas y debilidades?
- Programa la entrevista: Una vez esté lista la guía de entrevista, se programa la entrevista con cada empleado. Se asegura de darles suficiente tiempo para prepararse y de hacerles saber la fecha y hora de la entrevista con antelación.
- Realización de la entrevista: Durante la entrevista, se debería hacer preguntas con base a la guía de entrevista que se haya diseñado previamente. Escucha con atención las respuestas de los empleados y haz preguntas de seguimiento si es necesario. Trata de crear un ambiente cómodo y de confianza para que los empleados puedan responder con libertad.
- Tomando nota y analizando los resultados: luego de tomar las notas detalladas y las respuestas de cada empleado se analizarán los resultados, buscando patrones y tendencias que permitan comprender mejor la personalidad de cada empleado.
- Utilización de la información obtenida: la información obtenida en las entrevistas puede mejorar el ambiente laboral y el desempeño de los empleados. Se utiliza esta información para crear planes de desarrollo y de capacitación personalizados para cada empleado.

(elaboración propia)

13.1.2 Generador de estímulos:

- La creación de un plan de incentivos económicos y académicos para empleados es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo por parte de la dirección de la empresa. A continuación, se describen algunos pasos generales que pueden ayudar en la elaboración de dicho plan:
- Identificar los objetivos y metas de la empresa: Antes de diseñar un plan de incentivos, es importante tener claridad sobre los objetivos y metas de la empresa. ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuáles son las prioridades de la organización?
- Definir los objetivos del plan de incentivos: Una vez se tienen claros los objetivos y metas de la empresa, es importante definir los objetivos específicos del plan de incentivos. ¿Qué se espera lograr con el plan? ¿Cuáles son los resultados concretos que se esperan obtener?
- Seleccionar los incentivos adecuados: Es importante seleccionar los incentivos que sean adecuados para los empleados y que estén alineados con los objetivos del plan. Los incentivos pueden ser económicos (bonos, aumentos de sueldo) o no económicos (reconocimientos, formación y desarrollo o días libres)
- Establecer criterios claros para la entrega de incentivos: Es importante establecer criterios claros para la entrega de incentivos, de forma que los empleados sepan lo que se espera de ellos y cómo pueden ganar los incentivos. Los criterios pueden ser objetivos (por ejemplo, cumplimiento de objetivos de venta) o subjetivos (por ejemplo, reconocimiento por actitud positiva en el trabajo).
- Comunicar el plan de incentivos: Una vez se ha diseñado el plan de incentivos, es importante comunicarlo a los empleados de forma clara y transparente. Los empleados deben saber qué incentivos están disponibles, cómo pueden ganarlos y qué se espera de ellos.
- Evaluar y ajustar el plan de incentivos: Es importante evaluar regularmente el plan de incentivos y hacer los ajustes necesarios. Se puede realizar una encuesta de satisfacción de los empleados para obtener retroalimentación y mejorar el plan en función de las necesidades de los empleados y de la empresa.

(elaboración propia)

13.1.3 Desafíos motivadores en relación a su función:

- Identificando los roles y responsabilidades de cada empleado dentro de la organización.
- Estableciendo objetivos específicos y retadores que estén alineados con el rol de cada empleado.
- Comunicando claramente los objetivos y expectativas a cada empleado asegurándose. que comprendan su importancia dentro del contexto de la organización.
- Proporcionando apoyo y retroalimentación constante durante el proceso de logro de los objetivos.
- Celebrando los éxitos y reconocer los esfuerzos realizados por los empleados en el cumplimiento de los retos.

13.1.4 Promover una comunicación franca y sin barreras jerárquicas:

- **Creando un ambiente de confianza:** Para que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones, es importante crear un ambiente de confianza en la empresa. Esto implica asegurarse de que los empleados se sientan escuchados, valorados y respetados, sin importar su posición jerárquica.
- **Fomentando la participación:** Anima a los empleados a participar en discusiones y reuniones, y asegúrate de que sus opiniones sean escuchadas y consideradas. Si los empleados se sienten que sus opiniones son valoradas, es más probable que estén dispuestos a comunicarse abiertamente.
- **Utilización de canales de comunicación efectivos:** Asegúrate de que los empleados tengan acceso a canales de comunicación efectivos y cómodos, como correo electrónico, chat interno, videoconferencias, entre otros. Es importante asegurarse de que estos canales sean accesibles para todos, sin importar su posición en la empresa.
- **Promoción del diálogo:** Fomentar el diálogo y la discusión constructiva en las reuniones es importante para permitir que las ideas y opiniones sean compartidas de manera abierta y honesta. Los gerentes deben liderar el camino al alentar a los empleados a hablar abiertamente.
- **Realización de sesiones de retroalimentación:** Las sesiones de retroalimentación pueden ayudar a crear un ambiente de comunicación abierta al permitir a los empleados dar y recibir retroalimentación de manera regular. Esto puede ser útil para identificar áreas de mejora y discutir las formas de abordarlas.

13.1.4 Ofrecer incentivos que impulsen la riqueza cultural:

- Brindando beneficios que potencien la diversidad cultural en una empresa es importante para crear un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso. Aquí te dejo algunas sugerencias para brindar beneficios que potencien la diversidad cultural:
- Capacitaciones en diversidad cultural: Ofrecer capacitaciones y programas de formación en diversidad cultural para los empleados puede ser una buena manera de fomentar el respeto y la comprensión de las diferentes culturas. Estos programas pueden incluir cursos, talleres, seminarios y otros recursos educativos.
- Celebración de eventos culturales: Organizar eventos culturales puede ser una buena manera de fomentar el intercambio y la comprensión de las diferentes culturas en la empresa. Estos eventos pueden incluir festivales, comidas, danzas, entre otros.
- Flexibilidad en los horarios de trabajo: Ofrecer horarios de trabajo flexibles puede ayudar a los empleados a conciliar su vida laboral y personal, especialmente si tienen prácticas culturales o religiosas que requieren tiempo adicional. Por ejemplo, permitir que los empleados trabajen desde casa o proporcionar un día libre durante las festividades culturales importantes.
- Incentivos para el aprendizaje de idiomas: Ofrecer incentivos para el aprendizaje de idiomas puede ser una manera de fomentar la comprensión y la comunicación entre las diferentes culturas en la empresa. Estos incentivos pueden incluir clases de idiomas, materiales de aprendizaje, oportunidades para practicar con compañeros de trabajo, entre otros.
- Participación en programas de voluntariado: Incentivar la participación en programas de voluntariado que trabajen con comunidades diversas puede ser una manera de fomentar la empatía y el compromiso con la diversidad cultural. Los empleados pueden ofrecer su tiempo y habilidades para apoyar a organizaciones que trabajan con comunidades diversas, lo que les permitirá aprender de primera mano acerca de las diferentes culturas.

13.1.5 Fomentar la comunicación basada en la confianza mutua:

- Fomentando una cultura de transparencia: Una cultura de transparencia es fundamental para crear una comunicación de confianza en la empresa. Es importante que los líderes de la organización sean transparentes con los empleados, compartiendo información importante sobre la empresa, sus objetivos, desafíos y planes futuros.
- Escuchando activamente: Escuchar activamente es una habilidad importante para crear una comunicación de confianza en la empresa. Es importante que los líderes y gerentes de la empresa escuchen las ideas y opiniones de los empleados y brinden retroalimentación constructiva. Esto permitirá que los empleados se sientan valorados y escuchados.
- Proporcionando canales de comunicación efectivos: Proporcionar canales de comunicación efectivos es importante para crear una comunicación de confianza en la empresa. Los empleados deben tener acceso a canales de comunicación claros y eficientes para compartir sus ideas, sugerencias y preocupaciones con sus superiores.
- Fomentando la retroalimentación: Fomentar la retroalimentación es importante para crear una comunicación de confianza en la empresa. Es importante que los líderes de la organización brinden retroalimentación constructiva a los empleados, reconociendo sus logros y brindando sugerencias para mejorar su desempeño.
- Estableciendo un ambiente de respeto y tolerancia: Establecer un ambiente de respeto y tolerancia es fundamental para crear una comunicación de confianza en la empresa. Es importante que los líderes de la organización fomenten una cultura de respeto y tolerancia hacia la diversidad de opiniones, culturas y perspectivas.
- Comunicando de manera clara y efectiva: Comunicar de manera clara y efectiva es importante para crear una comunicación de confianza en la empresa. Es importante que los líderes de la organización comuniquen de manera clara y concisa para evitar malentendidos y confusiones.

13.1.6 Realizar comentarios constructivos de manera privada:

- **Preservar la confianza:** Cuando se hace una crítica constructiva en privado, se evita que otros miembros del equipo se sientan avergonzados o humillados. Esto puede afectar la confianza que tienen en sí mismos y en sus habilidades, lo que puede tener un impacto negativo en su desempeño.
- **Fomentar el diálogo:** Cuando se hace una crítica constructiva en privado, se fomenta el diálogo entre el líder y el miembro del equipo. Esto permite una comunicación abierta y honesta, lo que puede ayudar a resolver problemas y a mejorar la relación entre ambos.
- **Evitar conflictos:** Si se hace una crítica constructiva en público, puede llevar a un conflicto o discusión innecesaria. Al hacerlo en privado, se evita que otros miembros del equipo se involucren en el problema y se mantiene la situación bajo control.
- **Mejorar el desempeño:** Al hacer una crítica constructiva en privado, se puede enfocar en el problema en sí mismo y en cómo se puede mejorar el desempeño del miembro del equipo. Esto puede conducir a soluciones más efectivas y a un mejor desempeño en el futuro.
- **Demostrar respeto:** Al hacer una crítica constructiva en privado, se demuestra respeto por el miembro del equipo y su privacidad. Esto puede ayudar a construir una relación más positiva y de confianza entre el líder y el miembro del equipo.

13.1.7 Programas de desarrollo profesional:

- Identificando las metas y aspiraciones profesionales de los empleados trabajando con ellos para desarrollar planes académicos individuales que les permitan alcanzar sus objetivos a largo mediano y largo plazo.
- Proporcionando oportunidades de capacitación y desarrollo que sean relevantes para las metas de carrera de los empleados.
- Ofreciendo asignaciones especiales, proyectos desafiantes y rotaciones de trabajo para que los empleados puedan adquirir nuevas habilidades y experiencias que les ayuden a avanzar en línea profesional.
- Proporcionando retroalimentación constante y clara sobre el desempeño de los empleados y ayudarles a identificar las habilidades que necesitan desarrollar para alcanzar sus metas académicas.

13.1.7 Promover el bienestar laboral, la motivación y el compromiso con la empresa:

- Creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo donde los empleados se sientan valorados y respetados.
- Proporcionando oportunidades para que los empleados den retroalimentación y contribuyan al éxito de la organización.
- Ofreciendo un salario y beneficios competitivos reconociendo con recompensas a los empleados por su desempeño sobresaliente.
- Proporcionando oportunidades para el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Celebrando los logros e hitos de la organización y reconocer el trabajo duro y dedicación de los empleados.
- Reconociendo debilidades en los empleados con el fin de encontrar un método de mejoramiento para su desarrollo profesional:
- Proporcionando retroalimentación constructiva y específica sobre el desempeño de los empleados, incluyendo áreas de mejora y debilidades.
- Trabajando con los empleados para identificar soluciones y planes de acción para mejorar sus habilidades y desempeño.
- Ofreciendo oportunidades de capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y conocimientos en áreas donde tienen debilidades.
- Fomentando la mentalidad de crecimiento y el aprendizaje continuo entre los empleados.
- Proporcionando apoyo y recursos a los empleados para que puedan mejorar y desarrollar sus habilidades.

13.1.8 Identificar las áreas de oportunidad en los empleados y establecer estrategias para su crecimiento y desarrollo profesional.

- Realizar evaluaciones de desempeño periódicas para identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado.
- Identificar las habilidades y competencias clave necesarias para el éxito en cada puesto de trabajo.
- Ofrecer programas de capacitación y formación para mejorar las habilidades y competencias de los empleados.
- Proporcionar retroalimentación constante y constructiva a los empleados para ayudarles a mejorar su desempeño.
- Establecer planes de carrera y desarrollo para cada empleado, con metas claras y objetivos alcanzables.
- Asignar mentores o tutores para que los empleados puedan recibir orientación y asesoramiento de otros profesionales con más experiencia.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para que los empleados puedan aprender unos de otros y compartir conocimientos y habilidades.
- Ofrecer oportunidades de rotación de trabajo o de trabajo en diferentes áreas para que los empleados puedan ampliar su experiencia y conocimientos.

14. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS:

14.1 OPORTUNIDADES:

14.1.1 Auge del turismo en Colombia⁷

El turismo en Colombia ha experimentado un gran auge en los últimos años, convirtiéndose en una importante fuente de ingresos para el país y generando un impacto positivo en la economía y el empleo.

Este auge se debe a una combinación de factores, entre los cuales destacan la riqueza natural y cultural del país, la mejora en la seguridad en algunas zonas turísticas, la inversión en infraestructura turística y la promoción de Colombia como destino turístico a nivel nacional e internacional.

En cuanto a la riqueza natural y cultural del país, Colombia cuenta con una gran diversidad de paisajes y ecosistemas, desde la selva amazónica hasta los Andes, pasando por el Caribe y el Pacífico, lo que le brinda una ventaja comparativa única en el mercado turístico internacional. Además, Colombia posee una rica historia y cultura, que se manifiesta en sus ciudades coloniales, en la música, en la gastronomía y en las tradiciones populares, entre otros aspectos.

Otro factor importante ha sido la mejora en la seguridad en algunas zonas turísticas del país, que ha permitido el desarrollo del turismo en regiones antes inaccesibles o poco seguras. Esto ha sido posible gracias a la implementación de políticas públicas de seguridad y a la cooperación entre autoridades y empresas turísticas.

Asimismo, el gobierno colombiano ha invertido en infraestructura turística, como la construcción de nuevos aeropuertos, la mejora de carreteras y la rehabilitación de hoteles y otros servicios turísticos. Esto ha permitido la creación de nuevos destinos turísticos y la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos.

Finalmente, la promoción de Colombia como destino turístico a nivel nacional e internacional ha sido clave para el auge del turismo en el país. Campañas publicitarias en medios de comunicación, ferias turísticas, programas de intercambio y otros eventos han contribuido a la difusión de la imagen de Colombia como un destino turístico seguro, diverso y atractivo.

⁷ <https://www.ccb.org.co/Clusteres/Cluster-de-Turismo/Noticias/2018/Febrero-2018/Las-razones-del-boom-del-turismo-que-vive-Colombia>

14.1.2 Incremento de la demanda de turismo ecológico⁸

En los últimos años, se ha observado un importante incremento en la demanda de turismo ecológico, también conocido como turismo sostenible o turismo verde. Esta tendencia se debe a la creciente conciencia social acerca del impacto que la actividad turística puede tener en el medio ambiente y en las comunidades locales, así como al interés de los viajeros por conocer y disfrutar de la naturaleza y de la cultura de los lugares que visitan de una forma respetuosa y responsable.

El turismo ecológico se caracteriza por ser una actividad que se realiza en armonía con la naturaleza y que tiene como objetivo minimizar el impacto ambiental y maximizar los beneficios sociales y económicos para las comunidades locales. Por tanto, este tipo de turismo se enfoca en la conservación y preservación de los recursos naturales y culturales, así como en el desarrollo económico sostenible de las regiones turísticas.

Este enfoque ha llevado a que cada vez más empresas turísticas ofrezcan paquetes y servicios de turismo ecológico, que incluyen actividades como el senderismo, el avistamiento de aves, la observación de animales en su hábitat natural, la visita a comunidades locales y la participación en proyectos de conservación y desarrollo comunitario.

Además, la demanda de turismo ecológico no solo proviene de los viajeros, sino también de los gobiernos y las organizaciones internacionales, que cada vez más promueven el turismo sostenible como una herramienta para el desarrollo económico y la conservación de la biodiversidad y la cultura de los países.

⁸ <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2022-el-turismo-pasara-al-crecimiento-sostenido>

14.1.3 Tendencia de las empresas en buscar eventos de integración⁹

En los últimos años, se ha observado una creciente tendencia entre las empresas de buscar eventos de integración como una forma de fortalecer la cultura organizacional y mejorar el trabajo en equipo entre sus empleados. Estos eventos pueden variar desde actividades sencillas como salidas a comer o tomar algo, hasta actividades más elaboradas como retiros de fin de semana, viajes de incentivos y competencias deportivas.

La importancia de los eventos de integración radica en que fomentan la convivencia entre los miembros del equipo de trabajo, fortalecen los lazos de confianza y colaboración, mejoran la comunicación, aumentan la motivación y el compromiso de los empleados, y contribuyen a crear un ambiente laboral más agradable y productivo.

Además, los eventos de integración pueden ser una herramienta efectiva para retener y atraer talentos, ya que demuestran el interés de la empresa por el bienestar y la satisfacción de sus empleados.

Por esta razón, muchas empresas están invirtiendo cada vez más en eventos de integración y en programas de bienestar para sus empleados, reconociendo que el capital humano es uno de los activos más valiosos de una organización y que su bienestar y satisfacción influyen directamente en el desempeño y la productividad.

⁹ <https://opiamarketing.cl/eventos-corporativos/tendencias-en-eventos-corporativos/>

14.2 AMENAZAS

14.2.1 Competencia fuerte en el mercado¹⁰

En la actualidad, muchas empresas se enfrentan a una competencia cada vez más fuerte en el mercado, lo que ha llevado a una creciente presión para innovar, mejorar la calidad de sus productos o servicios y diferenciarse de la competencia.

La competencia puede provenir tanto de empresas locales como internacionales, y puede afectar a diferentes sectores y mercados. Además, la globalización y la digitalización han ampliado el alcance de la competencia, permitiendo que empresas de diferentes partes del mundo puedan competir directamente en un mismo mercado.

Para hacer frente a esta situación, muchas empresas están invirtiendo en estrategias de marketing y publicidad para mejorar su visibilidad y posicionamiento en el mercado, y en programas de fidelización para retener a sus clientes actuales y atraer nuevos clientes.

Además, muchas empresas están innovando y diversificando sus productos o servicios, mejorando la calidad y la experiencia del cliente, y adoptando tecnologías que les permitan mejorar la eficiencia y la productividad.

La competencia también ha llevado a una mayor colaboración entre empresas, mediante alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, para aprovechar sinergias y reducir costos.

¹⁰ <https://www.bloomberglinea.com/2021/09/01/la-competencia-por-atraer-turistas-se-enciende-en-colombia-de-cara-a-diciembre/>

14.2.2 Cambio en los hábitos de consumo del turismo¹¹

En los últimos años, se ha observado un cambio significativo en los hábitos de consumo del turismo, impulsado por factores como la globalización, la digitalización, el aumento del poder adquisitivo de la clase media y la preocupación por el medio ambiente.

En primer lugar, el turismo se ha vuelto más accesible para un número cada vez mayor de personas, gracias a la reducción de los costos de transporte y alojamiento, así como a la expansión de las opciones de viaje y la mayor facilidad para reservar y planificar viajes a través de internet.

En segundo lugar, los turistas están mostrando una creciente preferencia por experiencias auténticas y locales, en lugar de opciones turísticas convencionales y masificadas. Esta tendencia se refleja en un mayor interés por la cultura local, la gastronomía y la exploración de lugares menos conocidos

En tercer lugar, la preocupación por el medio ambiente y el turismo sostenible ha llevado a una mayor demanda por opciones de viaje responsables, que minimicen el impacto ambiental y contribuyan al desarrollo económico y social de las comunidades locales.

Por último, la tecnología ha cambiado la forma en que los turistas planifican, reservan y experimentan sus viajes, con una mayor dependencia de herramientas y plataformas digitales para la investigación, la reserva y la retroalimentación en línea.

En consecuencia, las empresas de turismo se han visto obligadas a adaptarse a estos cambios en los hábitos de consumo, ofreciendo opciones más personalizadas y auténticas, adoptando prácticas sostenibles y responsables, y utilizando tecnología para mejorar la experiencia del cliente.

¹¹ https://www.qcom.es/alimentacion/mas-noticias/el-88--de-los-turistas-ha-cambiado-sus-habitos-de-consumo-en-la-pandemia_43688_2960_51111_0_1_in.html

14.2.3 Regulaciones gubernamentales¹²

Las regulaciones gubernamentales son una parte importante del mercado del turismo, ya que pueden tener un gran impacto en la forma en que operan las empresas turísticas y en las experiencias de los turistas.

Las regulaciones gubernamentales pueden abarcar una amplia gama de áreas, desde la seguridad y la protección del consumidor hasta la sostenibilidad ambiental y la protección del patrimonio cultural.

Por ejemplo, los gobiernos pueden establecer normas y regulaciones en materia de seguridad para los hoteles y aeropuertos, con el fin de proteger a los turistas y garantizar su bienestar durante su viaje.

También pueden establecer regulaciones para la protección de los derechos de los consumidores, como los requisitos para la divulgación clara de información sobre precios y tarifas, y la obligación de las empresas turísticas de ofrecer reembolsos en caso de cancelaciones o problemas en el servicio.

Además, los gobiernos pueden establecer regulaciones ambientales para proteger los recursos naturales y culturales de su país, lo que puede tener un impacto en la forma en que operan las empresas turísticas y en las experiencias de los turistas. Por ejemplo, pueden establecer límites en la cantidad de turistas que pueden visitar ciertas áreas naturales protegidas para evitar la sobrecarga y el daño ambiental.

Por otro lado, las regulaciones gubernamentales también pueden representar una carga adicional para las empresas turísticas, en términos de costos y requisitos de cumplimiento. Sin embargo, a largo plazo, estas regulaciones pueden tener un efecto positivo en la industria turística, ya que pueden garantizar la calidad y la seguridad de los servicios turísticos, proteger los recursos naturales y culturales, y fomentar un entorno de confianza para los turistas.

¹² <https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/ley-de-turismo>

14.2.4 Inestabilidad política y social en el país¹³

La inestabilidad política y social en un país puede tener un gran impacto en la industria turística. Los conflictos políticos y sociales pueden generar preocupaciones de seguridad para los turistas y reducir la confianza en el destino, lo que puede llevar a una disminución en el número de visitantes.

Además, la inestabilidad política y social puede afectar la infraestructura turística, ya que puede haber interrupciones en el transporte, cortes de energía, escasez de alimentos y otros servicios esenciales. Esto puede tener un impacto negativo en la calidad de la experiencia del turista, lo que puede desalentar a los visitantes a regresar o a recomendar el destino a otros.

Por otro lado, la inestabilidad política y social también puede crear oportunidades para la industria turística. Por ejemplo, los turistas pueden ser atraídos por la posibilidad de presenciar eventos históricos o culturales significativos, y los precios de los servicios turísticos pueden disminuir debido a la disminución de la demanda.

En cualquier caso, es importante que las empresas turísticas tomen medidas para garantizar la seguridad de sus clientes y empleados durante situaciones de inestabilidad política y social. Esto puede incluir la implementación de protocolos de seguridad y comunicación efectiva con los turistas y las autoridades locales.

¹³ <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/turismo-estos-son-los-pronosticos-del-sector-para-2023-577017>

14.3 MATRIZ MEFE

Tabla 6 Matriz MEFE (Elaboración propia)

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Auge del turismo en Colombia	0.15	4	0.60
Incremento de la demanda de turismo ecológico	0.12	3	0.36
Tendencia de las empresas en buscar eventos de integración	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Competencia fuerte en el mercado	0.20	2	0.40
Cambio en los hábitos de consumo del turismo	0.10	2	0.20
Regulaciones gubernamentales	0.13	1	0.13
Inestabilidad política y social en el país	0.20	1	0.20
Total	1.00		2.19

14.4 CONCLUSIONES FACTORES EXTERNOS:

La empresa colombiana de turismo tiene una puntuación total de 2.19, lo que indica que su posición competitiva en el mercado es moderada. La empresa se beneficia de la creciente demanda de turismo ecológico y la tendencia de las empresas en buscar eventos de integración. Sin embargo, la competencia en el mercado es fuerte y hay amenazas como el cambio en los hábitos de consumo del turismo y las regulaciones gubernamentales. Además, la inestabilidad política y social en el país es una preocupación importante que puede afectar negativamente el turismo en general.

Con base en la matriz MEFE, la empresa puede tomar acciones estratégicas para mejorar su posición competitiva, tales como:

- Fortalecer su oferta de servicios de turismo ecológico y eventos de integración para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Diferenciarse de la competencia a través de la calidad de sus servicios y la atención al cliente.
- Monitorear de cerca los cambios en los hábitos de consumo del turismo y adaptar su oferta de servicios en consecuencia.
- Mantenerse actualizada sobre las regulaciones gubernamentales y cumplir con los requisitos establecidos.
- Buscar alianzas estratégicas con otras empresas del sector para mejorar su posicionamiento en el mercado.

15. CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado a través de la matriz EFI arroja un resultado de 2.82, concluyendo que la percepción de los empleados (sector evaluado) es fuerte, Dicho resultado está muy cerca del promedio, mostrando que a pesar de ser fuerte aún queda mucho trabajo por realizar.
- Las Características de factores que inciden en el clima laboral como debilidades son: la preocupación por conocer las necesidades, Respeto de la diversidad, autonomía para desarrollar el trabajo, desarrollo profesional. Y las más destacadas como fortalezas son: la seguridad y salud de los empleados, la suficiencia en materiales y recursos y la comunicación interna.
- Una estrategia para mejorar el clima laboral en la empresa radica en la apertura de espacios de diálogos entre empleados y el jefe inmediato.
- La mayor fortaleza de la organización radica en el pleno cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, con una respuesta satisfactoria de 69 personas.
- Una característica muy débil de las fortalezas se encuentra en la disponibilidad de los materiales y recursos para desarrollar el trabajo, teniendo una respuesta satisfactoria de 52 personas.
- La empresa tiene una posición competitiva moderada en el mercado, lo que significa que hay oportunidades y amenazas que deben ser consideradas para mejorar su desempeño en el futuro.
- La empresa se beneficia de la creciente demanda de turismo ecológico y la tendencia de las empresas en buscar eventos de integración, lo que puede ser un punto fuerte para su estrategia de marketing y oferta de servicios.
- La competencia en el mercado es fuerte, lo que implica que la empresa debe buscar formas de diferenciarse y ofrecer servicios de alta calidad para atraer y retener a sus clientes.
- Las regulaciones gubernamentales y la inestabilidad política y social en el país pueden afectar negativamente el turismo en general, lo que debe ser monitoreado de cerca y considerado en la estrategia de la empresa.
- La empresa debe mantenerse actualizada sobre los cambios en los hábitos de consumo del turismo para adaptar su oferta de servicios en consecuencia y seguir siendo relevante para sus clientes.

15.RECOMENDACIONES

- Para contrarrestar el efecto que genera la insatisfacción de no tener la sensación de desarrollo profesional por parte de los empleados, se pueden implementar programas de estímulos académicos con cursos complementarios o formaciones afines a cada profesional, incluso estímulos económicos encaminados a desarrollar su perfil profesional.
- Es fundamental construir espacios de dialogo entre el jefe inmediato y los trabajadores, con el fin de disminuir la percepción negativa que tienen los empleados, frente al respeto de la diversidad cultural.
- El jefe inmediato debe hacer una retroalimentación semanal con los empleados, evitando así, la percepción que tienen frente al desinterés en sus necesidades e intereses.

16. BIBLIOGRAFÍA

CORDERO R. "El mundo de las encuestas. Reflexiones sobre su desarrollo e importancia" (2005), Universidad Diego Portales.

DUVERGER, M. "Métodos de Investigación Social". Trillas. México, 1967

George Gallup and Saul Forbes. "The Pulse of Democracy: The Public Opinion

Información producida en el Ministerio de justicia y del Derecho, Decreto 1083 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función pública y según lo determinado en el Decreto 1227 de 2005, art. 74) ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. Y de conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998, Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas 2012, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) Dirección de Empleo Público.

ABRAVANEL, H., & Serna Gómez, H. (1992). Cultura organizacional: aspectos teóricos y prácticos y metodológicos. Santafé de Bogotá: Legis.

ALLES, M. A. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos. Ediciones Granica SA. Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Juan Carlos Martínez Coll. Recuperado el 06 de enero de 2019

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Administración de recursos humanos. McGraw-hill.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. MC GRAWHILL.

CHIAVENATO, Idalberto. (2005). Introducción a la teoría general de la administración. MCGRAW- HILL/ INTERAMERICANA DE MEXICO. Recuperado el 06 de enero de 2019

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill Interamericana.

CHIAVENATO, Idalberto. (2008). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill Educación. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento

humano (Tercera edición ed.). México: THE MCGRAW-HILL.
Recuperado el 08 de enero de 2019

DAVIS, K., & Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo.
México: McGraw Hill Interamericana.

HERNÁNDEZ Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014).
Metodología de la Investigación. México: MC GRAW HILL.

LEVY, Claude. (2000). La motivación en la empresa. Gestión.

LUTHANS, F. (2008). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional? (n.d.). KPI.
Retrieved October 13, 2022, from <https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional>

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional? (2019, May 7).
Amitai. <https://www.amitai.com/es/dimensiones-clima-organizacional/>

García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, 25(42), 43–61.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>

Ver y exportar los resultados. (n.d.). Google.com. Retrieved October 13, 2022, from <https://support.google.com/surveys/answer/2449690?hl=es>

Vista de Aplicación de la teoría renzis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. (n.d.). Cencialatina.org. Retrieved October 13, 2022, from <https://cencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1558/2172>

(N.d.). Edu.Sv. Retrieved October 13, 2022, from <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>