

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE AVANCES DE INVESTIGACIÓN

FORMATO 05-01 GUÍA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE AVANCE

NOMBRE DEL PROYECTO:

Administración del Talento Humano en las empresas públicas y privadas en el Municipio de Florencia Caquetá

INVESTIGADOR PRINCIPAL: LUIS ARTURO TORRES TOVAR

OTROS INVESTIGADORES: MERCEDES PARRA ALVIZ Y
DEISY CABRERA (EGRESADA)

NOMBRE DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TALENTO HUMANO

FACULTAD: F.C.C.E.A

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVOS

GENERAL

Delinear los principales métodos utilizados por los directivos en las empresas públicas y privadas de la Ciudad de Florencia para integrar al talento humano a las metas institucionales.

ESPECIFICOS

- ◆ Determinar las concepciones que tiene el personal directivo en Florencia para administrar el talento humano
- ◆ Evidenciar los métodos de selección de personal
- ◆ Identificar las políticas de contratación de personal
- ◆ Describir las estrategias utilizadas en el desarrollo empresarial
- ◆ Presentar las principales dificultades en la cotidianidad de la vida organizacional
- ◆ Esbozar los tipos de bienestar social de mayor frecuencia utilizados en las organizaciones de Florencia

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

- ♦ Plantear recomendaciones a los directivos de Florencia sobre alternativas para integrar equipos de trabajo que solidifiquen el mejoramiento empresarial, las metas institucionales y la misión social de la organización

METODOLOGÍA:

Una vez seleccionado el tema a investigar y aprobado por la vicerrectoria de investigaciones, se procedió al fortalecimiento y recolección de la información. Para acceder a los datos se elaboraron 210 encuestas con preguntas abiertas y cerradas para ser aplicadas a 77 empresas públicas y 133 a empresas privadas. Como se puede observar, existe una desigualdad en la aplicación de las encuestas debido a que el número de empresas públicas son menores que las privadas.

Inicialmente se habían planteado unos objetivos muy macros, conllevando al replanteamiento de los mismos con el fin de poder dar respuesta a qué métodos se están utilizando en la selección del Talento humano.

De igual forma, al inicio de la investigación se proyectó la aplicación de ciento cincuenta encuestas. Por la importancia de la población privada y pública en el municipio se ampliaron a 210 encuestas. (133 encuestas al sector privado y 77 al sector público)

Descripción del Plan Metodológico que se desarrolló en el proyecto; explicar hasta qué punto se mantuvo la metodología propuesta, los cambios que se realizaron y sugerencias para nuevos proyectos.

ESTRATEGIAS DE DIVULGACIÓN:

Los aportes que se hacen con la presente investigación a la línea de talento humano es fortalecer los métodos que se están utilizando para el proceso de la selección. Hasta el momento en el programa de administración no se ha desarrollado un trabajo de este perfil, lo cual significa que la trascendencia de dicho trabajo es lograr motivar o impulsar el desarrollo en la línea.

Una vez terminado el proyecto de investigación se procederá socializarlos con estudiantes, profesores y administrativos.

Referir los aportes que brindan los resultados a la disciplina o campo de investigación del proyecto; trascendencia de la investigación en términos de generación de nuevo conocimiento, o de avance en el estado actual del mismo. Descripción de beneficios que se producen con la socialización, aplicación o aprovechamiento de los resultados obtenidos.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

OBSERVACIONES

A la fecha se aplicó el instrumento (encuesta) con el fin de recolectar toda la información pertinente para luego dar respuestas a los objetivos de estudio.

El avance que se presenta a la fecha está enmarcado en el fortalecimiento de: objetivos, marco referencial (marco teórico, contextual y conceptual). Por otro lado, hasta la fecha se está cumpliendo con la programación aprobada por la vicerrectoria de investigación.

FIRMADO:

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Talento Humano, se fundamentan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Talento Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones tanto públicas como privadas han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

El talento humano ya no puede ser considerado solo como un medio de producción, debe ser en efecto, el fin que garantiza la existencia y la supervivencia de las organizaciones modernas. Es necesario entonces, desarrollar en el nuevo individuo productivo una visión holística de su propia realidad que lo haga capaz de comprender las causas y las consecuencias de un cambio permanente para

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

tomar las decisiones acertadas que imparten adecuadamente y le ayuden a cumplir sus metas de rentabilidad económica y social.

En esta nueva era de la administración se requiere que cada individuo reconozca su papel dentro de la organización y con ello el rol que debe jugar para eliminar a toda costa las debilidades y contrarrestar las amenazas que se ciernen sobre ella, de la misma manera deberá entender como mantener y mejorar las fortalezas de su organización pues serán las que le permiten desarrollar la capacidad de aprovechar adecuada y contundentemente las múltiples oportunidades que le ofrecerá el entorno.

Esta investigación comprende en primera instancia el anteproyecto, en segunda el trabajo de campo y análisis y por último conclusiones al respecto.

La metodología a desarrollar es la aplicación de encuestas con el ánimo de recolectar la información primaria.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

1. PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Todas las regiones del mundo han sentido el impacto que ha producido el fenómeno de la globalización en las economías de sus países. Este hecho ha forzado a sus organizaciones a adoptar mecanismos para poder responder a la competencia mundial y adaptarse a nuevas maneras de hacer las cosas. Este proceso ha introducido cambios radicales en las estructuras de las empresas, en las habilidades requeridas para realizar el trabajo.

En el afán de enfrentar los retos de estos cambios, las empresas se ven obligadas a competir en los mercados de sus sectores correspondientes desarrollando la competitividad de las empresas desde diferentes perspectivas tales como, el impacto, la tecnología, el desarrollo del talento humano y la infraestructura regional. Estos aspectos están relacionados con los factores internos de la organización, los estructurales que dependen de los sectores en que se desenvuelven las organizaciones y de los sistémicos que afectan al macro entorno.

La importancia de los talento humano en el desarrollo económico y social de los países siempre ha sido parte de las teorías tanto económicas como de gestión empresarial. El trabajo es uno de los factores de producción que se considera dentro de la economía clásica, y la combinación de los coeficientes de los factores trabajo y capital en la función de producción, como ha sido uno de los parámetros oficiales de análisis de la economía neoclásica. Las escuelas de Administración y de Negocios han desarrollado abundantes esquemas sobre el impacto de los talento humano en las organizaciones, así como la necesidad de políticas que ofrezcan un entorno favorable para la fuerza de trabajo dentro de las organizaciones.

Los talento humano son el factor esencial para el desarrollo de las empresas. La educación inicial y la formación permanente desempeñan a este respecto un papel de primer orden en la oferta de las competencias de base y en su

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

adaptación permanente. En efecto, numerosos estudios y análisis ponen de manifiesto que una mano de obra mejor educada, formada y sensibilizada contribuye al esfuerzo de la innovación. La capacidad de asociar en mayor grado, y desde el principio, a los colaboradores a los cambios tecnológicos y a su consecuencias sobre la organización de la producción y de la trabajo deben considerarse como un factor decisivo para enfrentar la competitividad en un mercado Local, Nacional y por que no a nivel Mundial.

1.2 Descripción del Problema

En muchos sectores y grupos sociales existe preocupación por el desarrollo social, tanto en entidades Públicas como Privadas, pues a pesar de los enormes avances científicos y tecnológicos alcanzados por el ser humano, los logros en la luchas contra las enfermedades, el desarrollo de las comunicaciones, de la informática, el gran progreso industrial, entre otros, existe una gigantesca diferencia en el desarrollo. Hay países altamente industrializados y muchos otros con una mediana o muy baja industrialización y dentro de un mismo país aunque se encuentran regiones con un satisfactorio grado de desarrollo existen otras con un atraso significativo.

Actualmente, la sociedad está enfrentada a los problemas de la violencia, el desempleo, la falta de educación de grandes sectores de la población, el deterioro del medio ambiente, el rechazo al sistema de valore, la baja productividad en los colaboradores, la poca remuneración, falta de incentivos y la insatisfacción del hombre moderno. El crecimiento económico de algunos países y regiones y los avances científicos y tecnológicos no han significado la completa satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del ser humano.

Las consecuencias de las innovaciones organizacionales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Importancia de las habilidades
- Nuevos títulos de trabajo
- Reducción de los grados de trabajo
- Trabajo en equipo
- Niveles de habilidades múltiples

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

- Nuevos sistemas de pago
- Cambio del papel del supervisor
- Incremento en la autonomía del trabajo.

Además, se presentan cambios en la forma como el trabajo se lleva a cabo, al pasarse de una cultura individual a una de trabajo en equipo, tal como se resume a continuación:

- Estructura plan
- Abundancia de unidades más autónomas
- Consciente hacia la calidad
- Consciente hacia el servicio
- Innovación mucho más rápida

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: “Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más”. Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que “motivar”. Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la “motivación hacia el trabajo”; pero en esta frase se habla de dirección como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que puedan ser logrados a través de un medio: el trabajo.

La selección y promoción de los funcionarios tienen series deficiencias en la medida en que la carrera administrativa está siendo implementada con poco rigor en las instituciones. Hay deficiencias considerables en la objetividad para hacer las promociones internas y los nombramientos. La sistemática sustitución de colaboradores públicos elegidos por méritos por otros escogidos gracias al clientelismo necesariamente degenera los principios de la gestión humana en un funcionamiento burocrático. Por supuesto esta situación no implica que los

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

funcionarios públicos sean necesariamente mediocres, pero sí permite una condescendencia que puede justificar la perpetuación de los funcionarios corruptos.

Para desarrollar el trabajo de investigación se tendrán en cuenta las empresas del sector público y privado de la ciudad de Florencia con el fin de conocer el nivel de conocimientos, actitudes, valores y demás asociados con la gestión y la administración del Talento humano en estas organizaciones del Municipio.

1.3 Formulación del problema

Existe cada vez conciencia y consenso en que la calificación de las personas, y consecuentemente la calidad de su trabajo, se encuentra en el centro de la relación sistémica, entre crecimiento y equidad.

¿Cómo Identificar el proceso de la Administración del Talento Humano en las empresas Públicas y Privadas del Municipio de Florencia departamento de Caquetá? y ¿Cómo determinar los motivos que limitan o obstaculizan la competitividad de estas organizaciones en relación a la gestión del Talento Humano?

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Delinear los principales métodos utilizados por los directivos en las empresas públicas y privadas de Florencia para integrar el talento humano a las metas institucionales.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Determinar las concepciones que tiene el personal directivo en Florencia para administrar el Talento humano.
- ❖ Evidenciar los métodos de selección de personal.
- ❖ Identificar las políticas de contratación de personal.
- ❖ Describir las estrategias utilizadas en el desarrollo empresarial
- ❖ Presentar las principales dificultades en la cotidianidad de la vida organizacional.
- ❖ Esbozar los tipos de bienestar social de mayor frecuencia utilizados en las organizaciones de Florencia
- ❖ Plantear recomendaciones a los directores de las organizaciones publicas y privadas de Florencia sobre alternativas para integrar equipos de trabajo que molifiquen el mejoramiento empresarial, las meas institucionales y la misión social de la organización.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

3. JUSTIFICACIÓN

Las empresas y sus directivos, por lo general tienen preconcebido un discurso en el que resaltan a su “gente” y su “cultura” como sus activos más valiosos, pero es raro encontrar una compañía en la que realmente le den a la gente la importancia que se merece. El discurso no deja de ser meramente retórico y en muchas medidas irónico por que el común denominador del colaborador es la insatisfacción, se sienten desaprovechados, desvalorados, desmotivados y lógicamente no desarrollan sentimiento que lo lleven a brindar todo de sí por la organización. La idea es llevar más allá la administración del talento humano, es llegar a conocer a cada persona, qué espera de la empresa, cómo cree que podría mejorar su trabajo, cuál es la forma en que podría ayudar a mejorar el desempeño empresarial, qué tan a gusto se encuentra con lo que hace, se siente satisfecho y comprometido con los objetivos de la compañía.

La denominada “gestión del talento” se refiere al talento disponible en todas las personas, pero solemos pensar sobre todo, en el talento para asumir el relevo en los puestos directivos, hoy por hoy en las empresas modernas existen personas jóvenes con mucho potencial para asumir tareas de gestión y liderazgo; un potencial que han de desarrollar suficientemente ante de acceder a puestos de mayor responsabilidad, y sino se dispusiera de éstos individuos, habría que buscarlos. Las empresas públicas y privadas dependen cada día más del talento de sus colaboradores, y especialmente por talento directivo. Partiendo de las afirmaciones anteriores, surgen muchos interrogantes ha cerca de la administración del talento humano en las empresas públicas y privadas de la región.

En los últimos diez años, la ciudad de Florencia ha tenido un crecimiento muy relevante y significativo en lo relacionado a la creación y organización de empresas tanto del sector público como en el sector privado. Es necesario conocer como es la gestión y la administración de las empresas en cuanto al talento humano, que permita identificar cuál es el estilo de liderazgo, su trayectoria, su naturaleza y el sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la organización.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

El grupo de investigadores y alumnos del programa de Administración de Empresas del sexto semestre del año 2000 en la asignatura Gerencia de Mercados de la Universidad de la Amazonía, colaboró en el desarrollo del trabajo de campo en la aplicación de las 210 encuestas, setenta y siete para empresas del sector público y 133 para las empresas del sector privado

El propósito de la investigación es el de aportar elementos necesarios para que los gerentes, empresarios y demás personas que tengan bajo su responsabilidad el direccionamiento de personas o individuos asuman con responsabilidad el cambio, desafío y reto hacia un nuevo estilo de dirección en lo que tiene que ver con la gestión del Talento Humano.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1 ANTECEDENTES

La Administración del talento humano es un tema de gran interés y que se encuentra en constante desarrollo, pues son muchas las teorías, postulados y enfoques que han hecho aportes significativos al como se debe gerenciar el activo más importante y valioso, como es el talento humano. Actualmente, no se han adelantado trabajos de investigación relacionados con la importancia del talento humano en el desarrollo de las organizaciones, razón por la cual existe la necesidad de empezar profundizar sobre la relación entre el colaborador, organización y el entorno que lo rodea.

4.2 MARCO TEORICO

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todo aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo, se logre con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día un gerente mas participativo, con estructura más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones fundamentados en estructuras funcionales. Esta investigación es necesaria enmarcarla dentro el concepto de organización y sobre las diferentes teorías o enfoques administrativos que han contribuido al desarrollo de la administración del Talento Humano.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

4.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE ORGANIZACIÓN

Lo primero que se constata al aproximarse al tema de la organización es una enorme diversidad de definiciones por lo que no parece inapropiado hablar también aquí de una "jungla teórica". Hay definiciones como la del Diccionario de la Real Academia de la lengua (organización = efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada) donde organizar es definido como 'ordenar', pero no se dice qué es ese ordenar. Otras identifican organización con "sistema de acción conscientemente coordinado" (Barnard 1938)¹.

Schein (1988) especifica algo más: organización sería así la "coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad".

Enmarcado en su teoría sociológica Etzioni (1964) concebía la organización como entidad social deliberadamente creada y recreada para alcanzar objetivos concretos. Se caracterizaría por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en la comunicaciones; divisiones no producidas por azar o por tradición, sino de forma deliberada.

Katz y colaboradores (1978), en un marco de referencia a la teoría cibernética, definen la organización como: un sistema abierto, en los que el input de energía y la conversión del output en posteriores inputs energéticos consiste en transacciones entre la organización y su entorno. Esos sistemas articulan otros diferenciados según funciones y coordinados, y se realizan a través de un sistema de roles. Una organización humana constituye una estructura artificial, con propiedades únicas, una estructura que consiste en actos o eventos más que de componentes físicos invariables

Porter, Lawler, Hackman (1975)^[9] delimitan cinco notas esenciales en una organización:

- Estar compuestas de individuos y grupos
- Constituirse para la consecución de fines y objetivos específicos
- Utilizar para ello la diferenciación de funciones, y
- La coordinación racional de las mismas
- Manifestar cierta permanencia temporal y delimitación espacial.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Abrahamsson (1993) define las organizaciones como estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado y expreso propósito de conseguir ciertos objetivos, objetivos dentro de los intereses del mandato, y a con frecuencia opuestos a otros intereses. La organización es empleada como recurso por distintos agentes como medio para realizar esfuerzos racionales y planificados. La razón de su existencia es la realización de un trabajo, o de un proceso de producción (material o inmaterial). Este uso racional de este recurso es limitado por factores económicos, técnicos y políticos que delimitan el marco de la acción racional, el horizonte o área en que son relevantes los motivos de la conducta. La teoría (instrumental de Abrahamson) de la organización se enfrenta con tres problemas mayores:

- a) cómo puede hacerse más eficiente la organización
- b) Cómo puede ser más representativa
- c) Cómo sus actividades podrán satisfacer intereses y conseguir objetivos del mandato.

4.2.2 LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

En la medida en que el mercado se vuelve más competido es imperativo desarrollar características distintivas que, además de permitir lograr cierto grado de diferenciación, aseguren la constante revisión y ajuste tanto de los procesos como de los estándares de servicio que ofrecemos a nuestros clientes internos y externos. Las organizaciones enfocadas hacia el desempeño son las que más probablemente podrán adaptarse a los retos de la vertiginosa sociedad en las que nos encontramos al generar un ciclo de mejora continua y progreso.

Arie de Gaus, exdirector general de Shell Oil Co. Señalaba en alguna ocasión que a la postre la única ventaja competitiva perdurable será el desarrollar la capacidad de adaptarse y responder a las cambiantes necesidades del entorno para lo cual las antiguas estructuras jerárquicas y burocráticas prueban ser inadecuadas. En consecuencia, debemos buscar organizarnos en formas que reúnan óptimamente al trabajo, la gente, la tecnología y la información de manera tal que se adapten para responder a los requisitos de los clientes y las exigencias del entorno con un alto nivel de desempeño.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Paradójicamente lograr esto depende más de los seres humanos que del capital o la tecnología de lo que se ve a primera vista pues debemos entender que finalmente son las personas y las formas en que éstas interactúan entre sí las que le dan cuerpo y personalidad a cualquier organización.

Algo que a menudo sucede dentro de las empresas es que los colaboradores no sólo atienden a clientes de otras áreas, sino a clientes dentro de su misma área de trabajo, lo cual da aún más relevancia, al hecho del cuidado que debe tenerse en las interacciones entre ellos para minimizar las fricciones y aumentar los servicios sin errores. Además, la calidad del servicio que se les presta a los clientes de la misma área influye grandemente en la calidad del servicio que se presta a los clientes externos. Por consiguiente, el desempeño de todos los colaboradores, cualquiera que sea el tipo de cliente a quien sirven, influye finalmente en la evaluación que hagan los clientes del servicio que se les presta, pues “las actitudes y la conducta de los colaboradores menoscaban o fortalecen la reputación de los servicios de nuestra organización”

Cuando trabajamos en procesos de cambio, nos damos cuenta que no todas las personas están listas o dispuestas a sufrirlo, incluso personas que tienen ya mucho tiempo en el área y cuentan con cierta experiencia en su trabajo no aceptan que las cosas se pueden hacer de diferente manera y en consecuencia que se puede construir una nueva manera de entender su trabajo, enriqueciéndolo y haciéndolo más retador.

Para superarlas es necesario desarrollar en ellos la voluntad y habilidad para creer que ellos son capaces de tener un servicio libre de errores; que el cuerpo directivo fomente en sus colaboradores el ver sus actividades como un reto, explicándoles con claridad el cómo deben hacerse las cosas, el por qué de ellas y sobre todo para desarrollar la confiabilidad, fijando normas para ésta última y determinando la manera en la que se evaluará su desempeño.

Si queremos evitar clientes insatisfechos debemos cuidar que el personal no genere sentimientos de frustración, resentimiento hacia su trabajo o de incapacidad, fomentando la comprensión, la cooperación y la comunicación interdepartamental y evitando la duplicidad de funciones y el reproceso.

Todos deben entender el por qué de lo que están haciendo y cómo se relaciona su trabajo con el de los demás. Esto ayuda a mejorar la comunicación interna y ayuda a dimensionar la importancia del trabajo propia y de los demás,

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

de lograrse lo anterior, dejarán de 'cuidar sólo su parcela' trascendiendo una mera 'transacción', buscando 'atender' a las personas con las que trabajan.

Para esto es importante resaltar que para que el trabajo en equipo se de entre los colaboradores de servicio, es necesario que la administración proporcione cierto, grado de estructuración, asignación y facilitación. Debemos delegar sin olvidarnos de conversar con nuestros colaboradores cómo se sienten, qué problemas han tenido, cómo podemos ayudarlos a hacer mejor su trabajo, evaluar su desempeño de manera periódica y evaluar los servicios de manera recurrente.

Una de nuestras grandes áreas de oportunidad está en continuar el trabajo en equipo a tal grado que ellos mismos sean quienes den ciertas directrices sobre nuevos servicios o puedan hacer modificaciones periódicas a los ya existentes.

El actual ambiente de alta complejidad externa donde la burocracia tradicional no es capaz de responder a un creciente ritmo de cambio nos empuja a lo que Marc Gerstein llama 'organizaciones en red', mediante una estructura cuyo valor corresponde a más que la suma de sus partes, cimentada en las actitudes del personal, la definición del trabajo y las habilidades de comunicación, coordinación y dirección de sus integrantes.

Este tipo de organización se caracteriza porque no usa la jerarquía como la forma de articular la comunicación ni las acciones, sino que se fundamenta en modelos de interacción dinámicos determinados más por la necesidad que por un plan estricto. Gerstein dice de ellas: "El sistema de valores de la organización está caracterizado por la cooperación frente a la propiedad, la confianza frente al recelo, la autoridad del conocimiento frente a la posición, y el valor del aprendizaje frente al 'aquí no se inventa nada'. Su amplio alcance y sus profundos conocimientos técnicos pueden ser desplegados rápidamente para enfrentar problemas y oportunidades, y el resultado de estos esfuerzos, ya sean buenos o malos colabora con el aprendizaje de la organización"

Todo lo anterior nos lleva a la necesidad de incorporar a la estructura del trabajo las características que Ostroff define para las así llamadas organizaciones horizontales:

a) Los grupos de los procesos centrales agrupan a los colaboradores de acuerdo con el conjunto de multihabilidades necesarias para cumplir con los objetivos de desempeño basados en el proceso y entregar una propuesta de valor.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

b) Los equipos y no los individuos agrupados constituyen las unidades fundamentales de la organización y se les alienta a auto-administrarse.

c) Los titulares de los procesos, ya sean equipos o individuos, son responsables de dirigir y administrar los procesos centrales de completos, de principio a fin.

d) La atención se enfoca en gran medida hacia el exterior, más que hacia el 'interior', en el sentido de que cada departamento trata de cumplir con los objetivos de productividad que se ha asignado. En comparación, la organización horizontal aspira a ofrecer a sus clientes una propuesta de valor atractiva.

Como se puede ver de lo anterior para poder llevar un ejercicio de este tipo a que funcione se requiere en primer lugar del compromiso del cuerpo directivo no sólo para apoyar los cambios, sino para aprender nuevas habilidades, desaprender otras y reevaluar (y permitir que otros también lo hagan) su propio papel dentro de la organización.

En este nuevo clima los directivos desplazan su interés a dirigir a los equipos, capacitar a sus integrantes y facilitar las relaciones entre clientes, proveedores y la macro-organización en general. Asignan el tiempo ahora a desarrollar las capacidades de otros, mejorar procesos y buscar nuevas formas de producir valor, traduciéndose en un sistema de supervisión común y en una nueva interpretación de las jerarquías (que aunque mínimas establecen correspondencia mutua y directa entre los diferentes flujos de trabajo).

Por otro lado para los colaboradores esto significa el enriquecimiento del trabajo y de la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, así como un ambiente donde la movilidad no es necesariamente vertical sino que a medida en que adquieren habilidades y responsabilidad les ofrece una nueva interpretación del trabajo y de su identidad.

En conclusión, una transformación de esta magnitud requiere de dedicación al personal sin descuidar la tarea, una profunda capacidad de crítica y de visión para reinventar la operación y tal vez más que nada el adquirir un nuevo repertorio de habilidades para relacionarse consigo mismo, sus clientes, proveedores, el personal y el trabajo mismo. O dicho en otras palabras aceptar que el rediseño organizacional comienza por rediseñarse como uno mismo.

Para el desarrollo de la presente investigación se van a abordar las teorías que se relacionan con la importancia del talento humano en las organizaciones.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

4.2.3 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La Administración Científica con su exponente **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)** surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad en las fábricas sobre todo en Estados Unidos, donde la mano de obra calificada escaseaba a principios del siglo XX. Para ampliar la productividad, había que encontrar los medios de mejorar la eficiencia de los colaboradores. ¿Podrían eliminarse algunos elementos del trabajo o combinarse ciertas partes de la operación? ¿Era posible mejorar la secuencia de esas tareas? ¿Había una forma "óptima" de ejecutar un trabajo? En su búsqueda de las respuestas a estas preguntas, Frederick W. Taylor fue formando un conjunto de principios que constituyen la esencia de la Administración Científica. Su primera meta fue incrementar la eficiencia del colaborador diseñando científicamente los puestos de trabajo.

Los años de trabajo en la compañía **Midvale Steele**. Taylor basó su sistema administrativo en sus estudios de tiempos en línea de producción. Este enfoque marcó el verdadero inicio de la administración científica. En vez de recurrir a los métodos tradicionales del análisis del trabajo. Taylor analizó y cronometró los movimientos de los colaboradores del acero en una serie de tareas. Teniendo por base el estudio del tiempo, estaba en condiciones de dividir cada trabajo en sus componentes y diseñar los métodos más rápidos y eficaces de operaciones para cada parte de la tarea. De ese modo descubrió cuánto podían hacer los colaboradores con el equipo y los materiales de que disponían. El desarrollo de una verdadera ciencia de la Administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo de ejecutar cada tarea. La selección científica de los colaboradores, de modo que cada uno se le asigne la responsabilidad de una tarea para la cual es el más apto. La educación y desarrollo científico del colaborador. Cooperación íntima y amistosa entre gerentes y colaboradores. Dentro de la profusión de principios defendidos por Taylor, los más importantes son:

Principio de Planeamiento: significa sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico práctica por los métodos basados en procedimientos científicos

Principio de preparación: consiste en seleccionar científicamente los colaboradores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos para producir más y

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

mejor, de acuerdo con el método planeado, se deben preparar también las máquinas y equipos de producción.

Principio de control: la gerencia debe cooperar con los colaboradores para que la ejecución de sus labores sean reguladas por las normas establecidas en la planeación.

Principio de Ejecución: consiste en distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinado.

4.2.4 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La ciencia de la administración, como toda ciencia se debe basar en leyes y principios **Henri Fayol (1841-1925)** fundador de la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura organizacional para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc), o personas (ocupantes de cargos o ejecutores de tareas).

La teoría clásica se caracterizo por un **enfoque normativo**; el cual consiste en determinar cuales son las funciones propias de la empresa y el **prescriptivo** se refiere a los principios generales del administrador en su actividad. Esta teoría concibe la organización como una estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo.

Fayol parte de la concepción de que toda empresa cumple seis funciones, a saber:

Funciones Técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

Funciones Comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.

Funciones Financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

Funciones de Seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Funciones Contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

Funciones Administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas comprenden los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: construir tanto el organismo material como social de la empresa.

Dirigir: guiar y orientar el personal.

Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

La ciencia de la administración como toda ciencia, se debe fundamentar en leyes o principios es por esto que, Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Todo es cuestión de medida, de ponderación y sentido común. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Los principios generales de la administración según Fayol son:

División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.

Según **Adam Smith** “Las virtudes de la división del trabajo” plantea que el hecho de subdividir una tarea u oficio en otras tareas, lo más elementales posibles para las que se debiera especializar a los colaboradores; como por ejemplo en la manufactura de alfileres en la que el trabajo de fabricación de un alfiler se subdivide en dieciocho operaciones diferentes. Las virtudes que plantea son las siguientes:

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

- ◆ La aceleración de la producción y la ganancia del tiempo.
- ◆ El incremento de habilidades.
- ◆ El mejoramiento de la capacidad de innovar.
- ◆ El hombre no puede satisfacer por si mismo, individualmente todas sus necesidades, por ello es necesario que se asocie en familias, tribus, clanes, gremios, estados, empresas, originando una variada tipología organizacional que tienen por fin racionalizar las actividades que la comunidad quiere, para obtener resultados en forma de bienes y servicios para sus subsistencia, supervivencia, bienestar humano y permanencia en el tiempo.

Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.

Unidad de mando: cada colaborador debe recibir órdenes de solo un superior. Es el principio de la autoridad única.

Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.

Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los colaboradores y para la organización en términos de retribución.

Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio del mando.

Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.

Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficacia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.

Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.

Espíritu de Equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

La información proporcionada por la teoría clásica y científica de la administración permite estudiar, analizar y conceptuar sobre la administración del talento humano en las empresas públicas y privadas del municipio.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que existe otra teoría que puede servir como base para lograr la convergencia, la teoría de las Relaciones humanas que permite unificar conocimientos respecto a las actividades humanas.

4.2.5 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS:

La teoría de las relaciones humanas también llamada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos mediante los resultados obtenidos del experimento de Hawthorne.

La teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos científicos y precisos, a los cuales los colaboradores debían someterse forzosamente, por consiguiente la teoría de las relaciones humanas se origina principalmente en:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo norteamericano. En este sentido la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente norteamericano, dirigido hacia una democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas principalmente la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin fueron capitales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente y Lewey, más directamente contribuyeron también enormemente a su composición. De igual manera, la sociología de Pareto fue fundamental, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino con su mayor divulgador en los Estados Unidos.

4. Las conclusiones de la experiencia Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración porque en esta experiencia, se determinó la importancia del énfasis en las personas y la naturaleza del hombre como ser social, además se realizaron estudios de la influencia de la motivación en las personas.

APORTES DE ELTON MAYO

Elton Mayo¹ realizó extensos análisis del impacto causado por la revolución industrial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Criticó especialmente el enfoque molecular e inhumano desarrollado por la administración científica de Taylor y sus seguidores. Sus postulados ubicaban al hombre y al grupo social como elemento central de la organización, haciendo énfasis en las relaciones humanas. Permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Concluyendo lo siguiente:

a) El nivel de producción es resultante de la integración social. El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del colaborador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y eficiencia. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

b) El comportamiento social de los colaboradores, el comportamiento del individuo se apoya en el grupo. Los colaboradores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Cada individuo no era libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues esta era establecida e impuesta por el grupo. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo. El comportamiento de los colaboradores está influenciado por las normas y los

¹ RAMÍREZ, Cardona Carlos. Teorías y Enfoques sobre Administración. UNISUR, 1993, Páginas 159- 161

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

valores desarrollados por los grupos sociales en que participan. "Mientras los estándares del grupo permanezcan inmodificables, el individuo resistirá el cambio. Si el estándar del grupo fuese modificado, se eliminaría la resistencia debido a la reacción entre el individuo y el estándar del grupo".

El poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande y la administración no puede tratar por separado a los colaboradores. Necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de esos grupos.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del colaborador al comportamiento del tipo máquina propuesto por la teoría clásica.

c) Las recompensas y sanciones sociales: Los obreros que producían por encima y por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los colaboradores está condicionado a normas y estándares sociales.

Para Taylor, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es incentivado y motivado por estímulos sociales y económicos. Taylor afirmaba que si se planteaba un buen método, se seleccionaba adecuadamente a su ejecutor, se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción, que creciese a medida que la eficiencia del colaborador aumentase, cada cual produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria. Las personas son motivadas, por la necesidad de "reconocimiento" de "aprobación social" y de "participación" en las actividades de los grupos sociales. De allí, el concepto de hombre social. Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los colaboradores y limitan, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas, inciden en la motivación y la felicidad del colaborador.

d) Los grupos informales: La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales. Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y a veces están en contraposición de la organización formal. Tales grupos definen sus reglas de

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

comportamiento, sus recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, etc. El concepto de organización informal se delineó con la teoría de las relaciones humanas: la organización es el conjunto de las personas que se relacionan entre sí.

e) Las relaciones humanas: En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

f) La importancia del contenido del cargo: La extrema especialización, no hacía más eficiente la organización. Los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero elevaban la moral de todo el grupo. El contenido y la naturaleza del trabajo tienen influencia sobre la moral del colaborador.

g) El énfasis en los aspectos emocionales: los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas. Otros exponentes de la teoría de las relaciones humanas son: Kurt Lewin, George C. Holman, Ordway Tead, Mary Parker Follet.

APORTES DE ORDWAY TEAD²

Trató de demostrar que además de la organización racionalizada del trabajo, hay aspectos que deben preocupar a las empresas, como por ejemplo las ambiciones y los temores de los operarios. Afirma también que la administración es ante todo un arte, y que el administrador debe ser un maestro, una especie de educador, que partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, logre la colaboración de los colaboradores; elemento indispensable en esta época industrializada. Sugiere que cada jefe debe ser un líder, un agente moral y un símbolo de la democracia en cada organización, y propone que en las empresas se trabaje en forma participativa y no autoritaria.

² Ibid

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

APORTES DE MARY PARKER FOLLET³

Sus aportes más importantes se refieren al enfoque psicológico de la administración, como herramienta conciliadora entre los individuos y la organización; para ello formuló una serie de principios y postulados como los que se describen a continuación.

- ◆ Principio de contacto directo: en una empresa se puede lograr mejor coordinación mediante las relaciones directas entre las personas que conforman un grupo de trabajo.
- ◆ Principio de relaciones recíprocas: labor que realiza cada uno de los miembros de un grupo incide recíprocamente en el trabajo de los demás, o constituye parte del trabajo de otro.
- ◆ Principio de la ley de la situación: no existe una forma fija para resolver los problemas administrativos, y en cada caso se presentan diferentes maneras de llegar a una solución.
- ◆ Principio del control sobre los hechos: a medida que se perfecciona el proceso de trabajo, el control se hace menos personal y se enfoca más hacia los resultados; es decir, sobre el grupo de las personas que lo están haciendo.

Por lo anterior, se puede concluir que los aportes que hacen los seguidores mencionados a la presente investigación contribuyen a tener claridad en cuanto a la administración del talento humano, ya que estos juegan un papel importante dentro de la productividad de la organización.

4.2.6 TEORÍAS DE LIDERAZGO

Esta teoría plantea que el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que les guste. Harry Truman lo define como la influencia, como,

³ RAMÍREZ, Cardona Carlos. Teorías y Enfoques sobre Administración. UNISUR, 1993, Páginas 157-158

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

COMPONENTES DE UN LIDER

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que se seguirá, los líderes deben infundir valores ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los colaboradores y los clientes, el primer componente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad.

El segundo es el profundo conocimiento del individuo, el tercer componente es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto y el cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que este genera.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan mas satisfactorias para los participantes y mas productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder por los logros obtenidos.

ENFOQUES SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

Cuando aumento la desilusión con los enfoques del “gran hombre” y rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de las sospechas de que los administradores son producto de situaciones dadas. Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencia poseen enorme significado para la teoría y practica administrativas.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO DE FIEDLER

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencias del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las intersecciones entre líderes y miembros de los grupos.

DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA SITUACION DE LIDERAZGO

Con base en sus estudios Fiedler detecto tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a detectar que estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. **Poder otorgado por el puesto:** Es el grado de en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional.
2. **Estructura de las tareas:** Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni des estructuradas) será mas fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar mas definidamente de el a los miembros del grupo.
3. **Relaciones líder-miembros:** Fiedler considero a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en el y están dispuestos a seguirlo.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

4.2.7 TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Esta teoría se caracteriza por el énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa y no absoluta de los postulados clásicos, el énfasis en los postulados clásicos de la administración, y en los resultados y objetivos, y sobre todo, el eclecticismo abierto y receptivo.

Los neoclásicos definen la organización como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano moldeado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. El enfoque de la organización puede verse bajo dos aspectos deferentes: la organización formal y la informal. La organización formal está basada en una división del trabajo racional, especifica órganos y personas en determinadas actividades, es decir es la organización formalizada oficialmente. La organización informal es la que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñar sus cargos.

El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Esto conlleva para el administrador, la necesidad de conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, también los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

Esta teoría enfatiza sobre las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. Las cuales en su conjunto forman el proceso administrativo.

4.2.8 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La "administración por objetivos" (APO), también denominada "dirección por objetivos" o "administración por resultados", es un enfoque gerencial que data de la década de los sesenta. A partir de ciertos conceptos fundamentales establecidos por Peter Drucker. Quien la define como un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados:

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

En donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente.

A través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación;

De manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración del talento humano.

4.2.9 ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la teoría clásica – por su mecanicismo como a la teoría de las relaciones humanas – por su romanticismo ingenuo revelaron la falta de una sólida y amplia teoría de la organización, que sirviese de orientación para el trabajo del administrador.

Algunos estudiosos buscaron entonces en los escritos del economista y sociólogo, ya entonces fallecido, Max Weber, la inspiración para esa nueva teoría de la organización. Así surgió la teoría de la burocracia en la administración. **MAX WEBER** (1864-1920): Sociólogo Alemán que analizo profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudio aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Sus obras: “Economía y Sociedad” y “Ética protestante”.

A comienzos del siglo pasado publico una extensa bibliografía acerca de las grandes organizaciones de su época. Les dio el nombre de burocracias y paso a considerar el siglo XX como el siglo de las burocracias, pues creía que estas eran las organizaciones características de una nueva época.

APORTACIONES A LA ADMINISTRACION: Sus aportes fueron muchas, pero reconocidas 20 años después, dentro de ellas se encuentran:

TIPOS DE SOCIEDAD

Weber distingue tres tipos de sociedad:

- ◆ **La sociedad tradicional:** en la que predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, etc.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

- ◆ **La sociedad carismática:** en la que predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como grupos revolucionarios y partidos políticos, etc.
- ◆ **La sociedad legal, racional o burocrática:** en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como en las grandes empresas y en los ejércitos, etc.

TIPOS DE AUTORIDAD

Weber distingue tres tipos de autoridad legítima:

- ◆ **Autoridad tradicional:** cuando los subordinados consideran que las ordenes de los superiores son justificadas porque esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia, ósea, en virtud de estatus de heredero o sucesor.
- ◆ **Autoridad carismática:** cuando los subordinados aceptan las ordenes de los superiores como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. El poder carismático es sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibido en herencia.
- ◆ **Autoridad legal, racional o burocrática:** cuando los subordinados aceptan las ordenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando.

CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA

El concepto burocrático para Weber es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos;
2. Carácter formal de las comunicaciones;

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

3. Carácter racional y división del trabajo;
4. Impersonalidad en las relaciones;
5. Jerarquía de autoridad;
6. Rutinas y procedimientos estandarizados;
7. Competencia técnica y meritocrática;
8. Especialización de la administración, independientemente de los propietarios;
9. Profesionalización de los participantes;
10. Completa previsión del funcionamiento.

VENTAJAS DE LA BUROCRACIA

Weber vio innumerables razones para explicar el avance de la burocracia. Algunas de las ventajas enumeradas por Weber:

- ◆ **Precisión** en la definición del cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de los deberes.
- ◆ **Rapidez** en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quien debe hacerlo.
- ◆ **Uniformidad** de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores.
- ◆ **Continuidad** de la organización a través de la sustitución del personal que se retira.
- ◆ **Confiabilidad**, pues el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

CRITICAS:

- ◆ **Mecanicismo y limitaciones de la “teoría de la maquina”:** al igual que a la teoría tradicional (Taylor) y la teoría clásica (Fayol), al modelo burocrático se lo considera bajo la expresión “teoría de la maquina” porque la organización, aunque esta constituida por personas, se considera una maquina construida para cumplir una tarea.
- ◆ **Enfoque de sistema cerrado:** los modelos racionales de organización que adoptan la estrategia de sistema cerrado, en busca de la certeza y de la prevision exacta, incorporan solo las variables positivamente asociadas a la iniciativa que se tiene como meta y se ven sujetas a un control monolítico.

Este modelo burocrático mas allá de la importancia y su legado a la administración, a nuestro criterio es excesivamente “formal”, ya que, esta ligado a normas establecidas que solo prevén situaciones ideales, dejando “baches”, ósea, imperfecciones que hacen que este modelo sea vulnerable a las disfunciones, derivando así, en el erróneo concepto que conocemos hoy como burocracia.

4.2.10 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow⁴, psicólogo y consulto industrial afirma que el hombre actúa e induce al grupo a luchar por la satisfacción de las necesidades que siente o considera más importantes. Cuando la necesidad satisfecha es común a todos, tanto en el individuo como en el grupo alcanzan el mismo beneficio. En esta lucha las necesidades menos importantes, es decir, las de las escalas inferiores tienen menor prioridad que las de escalas superiores.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PIRÁMIDE DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



La jerarquía de las necesidades de Maslow presentadas en la figura anterior son las siguientes:

- ◆ Necesidades fisiológicas: aire, comida, reposo, abrigo, etc.
- ◆ Necesidades de seguridad: protección contra el peligro o privación.
- ◆ Necesidades sociales: amistad, ingreso a grupos, etc.
- ◆ Necesidades de estimación: reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.
- ◆ Necesidades de auto-realización: realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Los aspectos generales de la teoría de Maslow son los siguientes:

- Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Las necesidades no satisfechas, influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
- El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.
- A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
- A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de seguridad y de auto- realización
- Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, si no que predominan las más bajas de acuerdo con las jerarquías de las necesidades trazadas por Maslow.
- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo.

FREDERICK HERZBER⁵

Fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra -orientado). Las investigaciones realizadas por Herzber y sus asociados identificaron que en un grupo de necesidades se encuentran cosas tales como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, el estatus, la seguridad en el trabajo y la vida personal. Herzberg y sus asociados encontraron

⁵ CHAVENARO Idalberto Administración de Talento humano pag 63-68

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

que éstas sólo eran satisfactores y que no eran motivadores. Por que si estos existen en gran cantidad y calidad en un ambiente de trabajo no dan como resultado insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; por consiguiente, al no existir darían como resultado insatisfacción. Herzberg las denominó mantenimiento, higiene o factores del contexto del puesto.

En el segundo grupo, Herzberg relacionó ciertos satisfactores con el contenido del puesto; el cual Incluye, los logros, el reconocimiento, el trabajo que representa un reto, el progreso y el desarrollo en el trabajo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción.

La escuela Behaviorista o del comportamiento afirma que en un grupo humano vinculado por elaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento o conducta, influenciado por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que forman el grupo y el estilo de dirección que reciben.

A mayor nivel cultural, son mayores las exigencias de las personas, es decir, se crean necesidades nuevas y más refinadas. Una persona culta sentirá con más fuerza la necesidad de ser útil y de asociarse con otros para alcanzar ciertos objetivos. Igualmente puede afirmarse, que entre más cultas sean las personas, más racional y eficiente debe ser la dirección.

Es de suma importancia para el administrador, conocer que es lo que motiva a las personas en el trabajo. Algunos hombres desean realizarse y poner todo su esfuerzo en desarrollar iniciativas útiles. Otros, buscan ser estimados por los demás y entonces se preocupan por hacer un buen trabajo y por cooperar con entusiasmo para alcanzar los objetivos del grupo. Otros se esfuerzan por cumplir con su trabajo porque de su buen desempeño depende la satisfacción de sus necesidades básicas como el alimento, la vivienda, etc.

4.2.11 TEORÍA X Y y Z

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas Mc Gregor y conocidos como la teoría "X" y "Y" quedo expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración señaló que debe ser una pregunta básica acerca de cómo se ven a si mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana, La teoría X y Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

Según los postulados de la Teoría X

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de toda ansia seguridad.

La Teoría Y

Plantea que:

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto- dirección y auto control a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos esta en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidad sino también a buscarla.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La teoría Z

La Teoría Z Consiste en la adaptación de las condiciones estadounidenses de prácticas administrativas japonesas selectas.

Esta teoría forma parte de un grupo de teorías gerenciales; y plantea que si consigue una mayor productividad al implicar a los colaboradores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

1. **La confianza:** Lo que los colaboradores realizan a través de sus actividades, refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
2. **La sutileza:** El jefe inmediato de acuerdo con las personalidades de sus colaboradores decide quien se acopla con quien y de esta forma organiza su forma de trabajo.
3. **La intimidad:** El colaborador debe buscar el apoyo del grupo y, que esto se traduzca en relaciones sociales más estrechas.

4.2.12 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.

Esta escuela destaca la interacción que se produce entre los diferentes elementos de una organización, las personas, la estructura, la tecnología y el medio. Surgió de los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La teoría general de los sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas
2. Los sistemas son abiertos. Esta premisa es consecuencia de la anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

APORTES A LA ADMINISTRACIÓN.

El pensar en términos de sistemas simplifica hasta cierto grado el entendimiento de las múltiples actividades con las cuales debe trabajar un gerente, y además lo capacita para considerar mejor la naturaleza de los complejos problemas que debe resolver, debido a que cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autónoma. También está relacionado a otro sistema de un orden más amplio y superior, así como con sus propios subsistemas, que representan la integración de un sistema de orden inferior.

IMPORTANCIA

El análisis sistemático de las organizaciones vivas permite revelar “lo general en lo particular”, y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y de sobrevivir en su ambiente característico. En ese sentido, las propiedades “gestálticas” de las organizaciones vivas no son reveladas por los demás métodos ordinarios del análisis científico. Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, se analizan como sistemas abiertos que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente. La teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de aspectos que son la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

VENTAJAS.

La teoría de los sistemas hace una clasificación de sistemas abiertos sistemas cerrados. El sistema abierto es el que mejor permite un análisis al mismo tiempo profundo y amplio de las organizaciones, puesto que las organizaciones se consideran sistemas abiertos, ya que su comportamiento es probabilístico y no determinístico. Ellos hacen parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. La organización necesita alcanzar una homeostasis o estado de equilibrio. Las organizaciones

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

tienen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis.

4.3 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, diremos que es: la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

No hay duda de que muchos colaboradores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los colaboradores - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus colaboradores.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los colaboradores que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones". En la actualidad los colaboradores tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos colaboradores desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA PROPIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías:

1. Influencia de la filosofía de la alta administración. Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada colaborador será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.
2. Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal. La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

1. La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
2. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

3. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
4. El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

1. La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
2. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
3. Los colaboradores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
4. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
5. La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los colaboradores- que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

4.4 PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los colaboradores se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, ¿por donde empieza la administración? La respuesta sería: en determinar las exigencias y los requisitos del puesto. El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

ANÁLISIS DE PUESTOS

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo). Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

1. Actividades del Puesto. Primero, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuando un colaborador desempeña cada actividad.
2. Comportamientos Humanos. Podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.
3. Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo. Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).
4. Estándares de Desempeño. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al colaborador en ese puesto.
5. Contexto del Puesto. En este punto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el colaborador deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 –

6. Requisitos de Personal. En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc) que se requieren.

USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada colaborador con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Capacitación.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los colaboradores actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del colaborador y los requisitos del empleo". En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas.

La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los colaboradores para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno.

A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los colaboradores para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el colaborador es su orientación inicial en la organización. Además, los colaboradores generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

La estimación de las necesidades para la formación es un caso especial del proceso general de elección de objetivos y modelos de evaluación. De hecho, los objetivos de la planificación del talento humano son el comienzo para el análisis de las necesidades de formación. Las brechas entre los resultados deseados y los reales, los logros de unidad, los niveles de desempeño del colaborador y otras características de éste pueden ser los objetivos de la formación bajo dos condiciones:

Deben considerarse lo suficientemente importantes como para merecer la atención de la organización y se deben obtenerse por medio de la formación.

La formación no es una panacea. A menudo lo que al principio parecía ser un problema de formación se dirige de mejor manera por medio de otras actividades. En ocasiones, la formación se diseña directamente en respuesta a la petición del empresario. Sin embargo, con mayor frecuencia, deben desarrollarse las necesidades mediante el proceso de análisis de las necesidades. Las necesidades de formación pueden identificarse en los niveles de la organización, trabajos, tareas, o el puesto de trabajo, y en el del individuo-persona. El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación.

La cultura de la organización refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los colaboradores. La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los colaboradores.

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sienta motivado, deberán estar también razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa.

Víctor Vroom desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas:

1. Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona
2. Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

5. MARCO CONTEXTUAL

5.1 ANÁLISIS DE CONTEXTO

Colombia es un país de empresas de menor escala que poseen una serie de limitaciones técnicas y competitivas: bajas escalas de producción, dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, no existe asociatividad empresarial entre ellas y carecen de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, entre otras cosas.

Existe entonces una clara necesidad de generar dinámicas de cambio empresarial, requeridas para atender el reto de la modernización y de la competitividad empresarial en Colombia.

La importancia del sector ha sido apreciada en el país desde tiempo atrás, hasta el punto de que Colombia cuenta con reconocimiento internacional por su amplia trayectoria en políticas específicas de apoyo a la microempresa. Existen en el país decenas de fundaciones privadas cuyo objetivo exclusivo es promover el desarrollo de la microempresa. El Estado también ha trabajado extensamente en este campo. El primer Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa fue formulado en 1984 y los sucesivos gobiernos han perseverado en el trabajo de unificar y coordinar los esfuerzos orientados a su fortalecimiento.

Sin embargo, no existe en el país información suficiente y sistematizada que permita establecer la efectividad del trabajo realizado para apoyar a las microempresas. Las mediciones de los efectos de los programas son muy dispersas y puntuales, lo que hace muy difícil extraer conclusiones sólidas a partir de las cuales mejorar los servicios de apoyo prestados.

Históricamente, la economía colombiana ha girado en torno a la agricultura y a la ganadería. El principal cultivo es el café, del cual es el segundo productor mundial, después de Brasil, y entre los demás cultivos, los más importantes son el plátano, la papa, el arroz, las hortalizas, la yuca, el banano, la caña de azúcar, el maíz, los frutales y el sorgo. La ganadería por su parte, tiene gran importancia; la

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

explotación forestal y la pesca son importantes localmente, pero tienen poca representación a nivel nacional.

De otro lado, la gran variedad geológica del territorio ha dado origen a una gran riqueza mineral. El oro, la plata, el platino y las esmeraldas (primer productor mundial en éstas últimas) han sido desde la Colonia productos de primera importancia. Existen grandes explotaciones de carbón, petróleo, hierro y níquel, cuyas exportaciones generan grandes divisas. Otros productos muy importantes son las calizas, la sal, las arcillas y las arenas, el yeso, el asbesto, el azufre, la dolomita y los feldespatos.

A partir de los años setenta, la industria manufacturera ha experimentado un desarrollo creciente y sostenido. Los principales sectores manufactureros son los de alimentos y bebidas, maquinaria y equipo en general, químico, textiles, cueros y tejidos y petroquímico. Desafortunadamente, la distribución espacial de la industria presenta un marcado desequilibrio, ya que la mayor parte de la misma se localiza en las ciudades de Santa Fe de Bogotá, Medellín y Cali. A pesar de ello, el desarrollo industrial es uno de los más dinámicos del país, si bien favorece la tendencia a profundizar las desigualdades regionales.

Colombia es un país de comerciantes. Esta realidad, manifestada en el deseo de todo colombiano de poner su propio negocio, es la causa de que el sector de los servicios, dentro del cual el comercio ocupa el primer lugar, sea el más importante de la economía nacional.

El departamento del caquetá fue creado mediante la ley 78 del 15 de diciembre de 1981, está situado al sur de Colombia, dentro de la región Amazónica. Limita con los departamentos meta y Guaviare por el norte, por el sur con Amazonas y Putumayo, por el oriente con Vaupés y Amazonas, por el occidente con Cauca y Huila. El Departamento cuenta con 16 municipios. A finales del siglo XIX, cuando llegaron al caquetá grandes contingentes de colonos atraídos por la industria extractiva de la quina primero y después del caucho, surgen los primeros asentamientos poblacionales: Puerto Rico, Sanvicente, Florencia, Belén y Guacamayas. En 1932, surge nuevamente un nuevo impulso de la colonización a raíz del conflicto bélico de Colombia con el Perú, dándose inicio a la construcción de la carretera de Guadalupe Florencia (1933) y a la llegada de nuevos inmigrantes que se establecieron a los alrededores de Florencia, Belén y otros que fundaron a Morelia y la Montañita.

Después de la década de los años 50 y como consecuencia de la violencia política de nuestro país se produjo la colonización definitiva del Caquetá y la fundación de los Municipios de Doncella y del Paujil. A partir de 1959, se inicia en el Caquetá el proceso que se conoce como "colonización dirigida" por parte de la caja agraria

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

que estableció tres fuentes de colonización: Maguare, la Mono y Valparaíso los desplazados por la violencia provenientes del departamento del Valle, Calda, Tolima y Cundinamarca, 1962, el proceso fue continuado por el Incora en nuevos centros urbano.

Entre los las décadas de 1970 a 1980 debido al fenómeno de las actividades del narcotráfico se lograron consolidar nuevos asentamientos urbanos, generando un desarrollo comercial en los Municipios alejados de la Ciudad capital. En el Municipio de Florencia, la circulación o transacciones comerciales aumentaron considerablemente, donde se crearon nuevas entidades financieras y sectores comerciales dejando como resultado una economía frágil e inestable. En este mismo período se fortaleció el sector privado donde surgieron pequeñas organizaciones de los diferentes sectores tales como: servicios bancarios, sector de bebidas (estancos, tabernas, discotecas, centros turísticos); diversión adulta (prostitución); se fortaleció el sector de la construcción y el mercado informal.

Es de aclarar, que los grandes capitalistas no reinvirtieron sus utilidades en el departamento sino se llevaron todas las utilidades dejadas por el narcotráfico a otras ciudades del país como Bogotá, Cali, Medellín, Pereira entre otras, esto evidencia el poco desarrollo que ha tenido la región a pesar de que la riqueza con la cual se cuenta, de otro lado no existe compromiso de los gobiernos en implantar y desarrollar propuesta que contribuyan al desarrollo empresarial de la región fomentar.

En 1981, cuando el Caquetá es creado como Departamento, surgen las nuevas delegaciones de la diferentes empresas del sector público del estado Nacional haciendo presencia en la Ciudad de Florencia, el inconveniente más representativo era que desde la parte nacional nombraban a los directivos en los diferentes cargos, estas personas no tenían conocimientos de las necesidades reales de la problemática social, económica y política del Departamento; adjudicando proyectos y presupuestos cuando y donde no se requerían.

La clase política gestiona a nivel nacional de que dicha representatividad antes los sectores se les tuvieran en cuenta a ellos, el inconveniente mayor era que el municipio no contaban con profesionales Caqueteños, esto originó a que se creara la Universidad de la Amazonia con el fin de formar profesionales requeridos para la región, además se dio que muchas personas que habían terminados su bachillerato se trasladaban a otras ciudades a adelantar carreras profesionales con el apoyo de aportes parlamentarios, esto al cabo de 10 años, el departamento contaban con profesionales en las diferentes disciplinas, capaces de ejercer cargos en empresas del sector oficial y privado. Estas personas se encuentran con inconvenientes tales como:

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

Para acceder a cargo administrativos deberían de contar con la bendición del caciquismo político de turno, para ese entonces se ejercía la política liberal orientada por el representante HERNANDO TURBAY TURBAY, dando origen a la corrupción administrativa por parte de estos directivos de las empresas del estado, con el fin de devolver el favor político por la adjudicación de dicho cargo.

A comienzos de la década de los 90, el gobierno centra toda la política de erradicación de la hoja de coca en nuestro departamento, por ser unos de los mayores productores y comercializadores, dejando como resultado:

- ❖ Desplazamiento del hombre del sector rural al urbano
- ❖ Asentamiento subnormales en el Municipio de Florencia
- ❖ La decadencia de la economía del Departamento
- ❖ El creciente desempleo en el Municipio
- ❖ El abandono de la actividad agrícola por el abandono de las tierras
- ❖ El fortalecimiento de los grupos armados por su filosofía del cultivo y la comercialización de la hoja de coca
- ❖ El incremento de los malos manejos del presupuesto del orden Nacional, Departamental y Regional
- ❖ Se aceleró la corrupción administrativa por los diferentes recursos proveniente del estado para atender necesidades concretas pero que no se levaron
- ❖ Los políticos tomaron muchas fuerza por que a ellos se les asignaban los cargos administrativos del orden Nacional, estos colocaban a personas que no reunían los requisitos para desempeñasen en cargos de dirección
- ❖ Los profesionales empiezan a hacer parte en los procesos de campañas electorales con el fin de que sean ubicados en cargos públicos
- ❖ Los políticos designan a las personas para gerenciar las organizaciones solamente con el criterio del valor representativo que tuvo en la campaña electoral, sin tener en cuenta el perfil real para ese cargo.

De igual forma, en esta misma década aparecen nuevas fuerzas políticas conllevando a la participación de gente joven en los procesos de sectores productivos del orden privado y público; esto es beneficioso para el desarrollo del Municipio debido a que se dan nuevas ideas de negocios.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

En el gobierno del presidente Uribe se abordó el proceso de la meritocracia con fines a buscar personas que reunieran los requisitos reales para dirigir las organizaciones públicas. Esto de alguna manera ha generado controversia por la forma en que se designaron a esos directivos, ya que se le dio el poder al gobernador de elegir en una terna a la persona que él consideraba era viable. El caciquismo político buscó la manera de ubicar a sus familiares en el proceso de la meritocracia, esto da a entender que los políticos manipulan estos procesos y no hay transparencia real como se esperaba.

Se puede concluir, que las causas de la problemática del caquetá son comunes a todos los departamentos de Colombia: El manejo político inadecuado, la inaplicabilidad de la normatividad, por desconocimiento o inoperancia, la falta de una efectiva planeación y control de los recursos económicos y naturales y el bajo nivel de gestión por parte de cada uno de los funcionarios y entidades públicas comprometidas.

5.2 GENERALIDADES DE NUESTRA CIUDAD

Localización Geográfica:

Florencia está localizada a los 1°37'03" de latitud norte y 75°37'03" de longitud oeste, tiene una altura promedio de 242 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 24.8° C, una precipitación media anual 3840 mm, dista de la Capital de la República 563 Km.

Sus **límites** son por el **Norte** con el Departamento del Huila y Municipio de La Montañita; por el **Este** con el Municipio de La Montañita; por el **Sur** con los Municipios de Milán y Morelia y por el **Oeste** con el Municipio de Belén de los Andakíes y Departamento del Huila.

La población indígena (información del CORPES), se distribuye en el área rural en dos asentamientos de la etnia embeba, ubicados uno, en el resguardo de Honduras con 114 personas y el otro, es el asentamiento poblacional de San Pablo del Pará con 32 personas. También encontramos población indígena en el perímetro urbano de Florencia: 33 indígenas de la etnia Emberá, ubicados en las Malvinas.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 –

5.3 FLORENCIA: 100 AÑOS DE HISTORIA Por: **FELIX ARTUNDUAGA BERMEO**

El 25 de diciembre de 1902 -ahora mismo hace cien años- el padre Doroteo de Pupiales, dio inicio a la historia de Florencia, la ciudad más importante de la *Amazonia* colombiana. La aldea surgió a partir de una bodega de caucheros ubicada a orillas de la quebrada La Perdiz, y su nombre le fue dado como homenaje a Paolo Ricci, un florentino por entonces vinculado a la *compañía* cauchera propietaria de la bodega, pero también en honor de las flores multicolores que embelesaron a Doroteo.

Posteriormente -en 1908 y 1909- se hicieron nuevos planos de Florencia, los cuales fueron ajustando el diseño de lo que hoy es el centro de la ciudad. El último de ellos fijó el parque Santander como el principal de la ciudad, pero con el nombre de Plaza Pizarro.

En 1912 fue creada la Comisaría del Caquetá y Florencia inició su vida jurídica, pues fue constituido como municipio, capital de la Comisaría. El primer camino de comunicación con el departamento del Huila lo abrió el cauchero Pedro Pizarro. En 1911 el gobierno nacional lo amplió y mejoró, y -con base en el camino de Pizarro- en 1932 se construyó a volandas la carretera Garzón-Florencia, vía necesaria para movilizar las tropas que se dirigían al frente.

El desarrollo urbanístico de la ciudad se fue dando lentamente: en la década del treinta se construyó la catedral Nuestra Señora de Lourdes, en los años cuarenta la Galería Central "La Concordia", el edificio Curí playa, el hospital María Inmaculada, el aeropuerto y el primer acueducto. En los años cincuenta y bajo el influjo de las oleadas de inmigrantes que huían a la violencia política del centro del país, el caserío empezó a ensancharse, dando origen a los primeros barrios.

Ya en 1962, la gran inundación del río Hacha, trajo como consecuencia la formación de nuevos barrios, como el Siete de Agosto, Torazo, Los Alpes, La Libertad y Juan XXIII. A partir de la década de los setenta el Caquetá ha vivido al vaivén de la economía del narcotráfico, al igual que de la violencia generada por los grupos al margen de la ley.

* FELIX ARTUNDUAGA BERMEO es autor de los libros "Historia General del Caquetá" y " El día que la guerrilla se metió a Florencia

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

6. MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACIÓN: La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando en grupo, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas.

PLANEACIÓN: Es la función administrativa más importante, por el hecho de ser la encargada de plantear las actividades y tareas concretas de la acción. La acción planificadora significa pensar en el futuro, adoptando decisiones concretas sobre objetivos, formulando políticas, fijando procedimientos, realizando presupuestos, confeccionando programas y valiéndose de las estrategias necesarias para la coordinación integral de todos los planes.

ORGANIZACIÓN: Según Koontz y O'Donnell, la organización es el proceso de combinar el trabajo de los individuos, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

DIRECCIÓN: La dirección es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Tiende a reconsiderar el propósito de la empresa, los diferentes aspectos de los factores productivos que son indispensables para su cumplimiento, y la naturaleza del factor humano.

CONTROL: Se refiere a la verificación y regulación de las actividades, a fin de establecer como se están haciendo y en que forma se han hecho. Es la vigilancia y la supervisión tanto de lo que se está ejecutando como de lo que se ha proyectado. Su objetivo específico es detectar errores y fallas que causen desviaciones entre los dos parámetros, para entrar en forma inmediata a subsanarlos.

CONTRATACIÓN: Es el proceso a través del cual una persona se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continua dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 –

PERFIL: Involucra las características propias de una persona en cuanto a sus conocimientos, habilidades y experiencia.

DESCRIPCIÓN DE CARGO: Es el proceso de obtener todos los hechos pertinentes a un puesto. Informe que describe el puesto en términos de su título, localización, obligaciones, riesgos, etc.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es descriptiva ya que se propone ilustrar los principales elementos en el manejo del talento humano en las empresas públicas y privadas de la ciudad de Florencia.

El propósito es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Los estudios descriptivos miden de manera mas bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que buscan responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se fundamenta en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el logro de los objetivos propuestos, se utilizaron las siguientes fuentes de información:

La información secundaria tiene que ver con los estudios teóricos y conceptuales sobre cada uno de los elementos que tienen que ver con talento humano. La información primaria se recopiló mediante 210 encuestas, de las cuales se aplicaron 77 al sector público y 133 al sector privado dirigidos a los directivos y colaboradores de las diferentes empresas públicas y privadas de la ciudad de Florencia: La encuesta es la base de la investigación cualitativa porque permite obtener resultados concluyentes, puesto que maneja grandes volúmenes de

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

información que permiten llegar a conclusiones y hacer inferencias sobre los parámetros del universo.

7.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para lograr recabar la primera fuente de información se utilizaron fichas bibliográficas sobre cada uno de los autores presentados. Y la segunda se obtuvo mediante la aplicación de 210 encuestas divididas en 12 campos propios de los grupos de trabajo. Ver anexo encuesta No. 1

7.4 VARIABLES DE ESTUDIO

El objeto de la investigación es conocer los modelos utilizados por los directivos de la ciudad de Florencia en la administración del Talento humano. Razón por la cual el cuestionario se estructuró de acuerdo a las siguientes variables e indicadores.

- **Concepción empresarial.**

Clima y conocimiento organizacional.
Administración del talento humano.
Funciones del gerente de personal
Organización y perfil grupal

- **Selección de personal**

Fuentes y Características del reclutamiento.
Criterios en la selección de personal.
Procesos y métodos en la selección del personal.

- **Contratación**

Métodos de contratación e inducción.

- **Desarrollo empresarial**

Membresía.
Planes y áreas de capacitación

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Orientación hacia logros
Liderazgo o la construcción de una visión del futuro.
Principales intereses de los colaboradores.
Comunicación en la empresa.
Métodos de trabajo y compromiso grupal

- **Dificultades empresariales**

Nivel de retroalimentación.
Causas de rotación y conflicto
Funciones de los sindicatos
Accidentes
Clasificación del personal
Seguridad industrial

- **Desarrollo Humano**

Desarrollo individual.
Creatividad y evaluación.

- **Realidades y Potencialidades**

Vinculación, funciones, conflictos.
Evaluación del desempeño, cultura corporativa.
Estrategias que mejoran el trabajo en equipo y la pertenencia corporativa.

7.5 CARACTERISITICAS DE LA POBLACIÓN: Empresas Públicas y Empresas Privadas.

Variables económicas, sociales, políticas, culturales, tecnológicas y ambientales

Localización del proyecto: Para nuestro proyecto de investigación la ubicación es en el casco urbano del municipio capital de la ciudad de Florencia, departamento del Caquetá.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

7.6 MUESTRA

Para el desarrollo del presente trabajo, utilizamos la escala de Likert para determinar la actitud frente a cada uno de los campos anteriormente enunciado, se aplicaron 210 encuestas; 77 a las empresas del sector Público y 133 a las privadas en la ciudad de Florencia, las cuales fueron distribuidas según el tipo de empresa (Públicas y privadas); es sector (comercio, financiero, servicios); el cargo (directivo, mando medio, operativo); el nivel educativo (profesional, bachiller); la experiencia (menos de 10 años y más de 10 años) y (el número de colaboradores).

El listado de empresas fue provisto por la Cámara de Comercio y por el Sena. Las encuestas fueron realizadas por 22 estudiantes de administración de empresas de la Universidad de la Amazonia en la Asignatura de Investigación de Mercado, orientada por el docente investigador. Dichas encuestas fueron procesadas y se eliminaron 31 encuesta debido a que estaban incompletas o mal diligenciadas por parte de los entrevistados.

En términos generales, la escala Likert proporciona la forma para que se logre conocer la posición real de un entrevistado, cuando por su actitud, no existe suficiente garantía de objetividad en las respuestas, frente al tema investigado; para ello se elaboran planteamientos indirectos relacionados con el tema en cuestión.

Una propiedad importante de la escala de Likert es la de facilitar al interrogado una respuesta psicológicamente descansada, porque le minimiza su responsabilidad, al manifestar una opinión antes que adoptar una posición.

El tipo de muestreo utilizado fue el polietápico. El diseño conglomerado polietápico es útil cuando las unidades de análisis son las empresas públicas y privadas de la ciudad de Florencia.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

8. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

8.1 CONCEPCIÓN TRADICIONAL DEL TALENTO HUMANO.

En la administración tradicional del personal, el aprovechamiento de los talento humano se fundamenta en la perfecta definición del manual de funciones, ya que considera que los colaboradores son personas que deben seguirlas para desarrollar una tarea.

El papel tradicional de la administración del talento humano, ha sido el control de personal para que se adapte a las metas empresariales pero lentamente empiezan a encontrarse palabras como motivación, liderazgo, manejo de conflicto, cambio de actitud, y creatividad, entre otras, y se reconoce que cada uno de los colaboradores posee un proyecto de vida.

La moderna administración del talento humano se orienta a la creación de un proyecto institucional a partir de la definición de la misión que abarca mas allá de las metas organizacionales para llegar a intuir un impacto social y prever el desarrollo armónico de la familia institucional; considerando al colaborador, su familia y la sociedad en general.

En la administración moderna, se empieza a trabajar el concepto de equipo polifuncional en donde éstos deben desarrollar tareas especializadas. Esta nueva visión parte del concepto en el que la persona es responsable de si misma y de las actividades que realiza y poseyendo un buen desarrollo intelectual que le permita tomar decisiones complejas en forma responsable.

La dirección moderna del talento de personal se debe describir en términos de un proyecto ético de desarrollo humano coincidente con el progreso institucional que permita un cambio permanente e incluya las etapas especificadas en el Cuadro 1.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

CUADRO 1. Función Administrativa Del Personal.

Etapas	Función administrativa de personal
Concepción Empresarial	La administración del talento humano Clima organizacional Funciones del Gerente de personal Organización grupal Perfil grupal
Selección de personal	Fuentes y características del reclutamiento Criterios de selección del personal Procesos y métodos de selección de personal
Contratación	Métodos de contratación Métodos de inducción
Desarrollo Empresarial	Membresía Planes y áreas de capacitación Orientación hacia los logros Liderazgo o la construcción de una v visión del futuro. Principales intereses de los colaboradores Comunicación en la empresa Métodos de trabajo Compromiso grupal
Dificultades	Niveles de retroalimentación Causas de rotación Causas de conflicto Sindicato empresarial Seguridad industrial
Desarrollo humano	Desarrollo individual Clasificación de personal Creatividad Evaluación empresarial

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

Los nuevos enfoques en la administración del talento humano, implica nuevos criterios sobre el personal, en el que hay necesidades de superar el concepto de funciones del colaborador por desarrollo organizacional, es decir, el colaborador no cumple un conjunto rígido de labores predeterminadas dentro de una organización laboral, sino que ofrece una fusión de capacidades cognitivas, habilidades técnicas e imágenes institucional para prestar una asistencia a la organización.

Sometida la organización laboral a una dinámica en la reforma de sus estructuras internas, del medio ambiente, de las políticas gubernamentales y del sector, se debe mirar sus colaboradores como el motor de la adaptación, lo que se logra mediante la transformación de las prácticas laborales.

Dentro de esta movilidad competitiva por el mercado de productos o servicios, el administrador tendrá que luchar contra la resistencia al cambio, que es posible mediante la transformación de los hábitos de pensamiento estratégico en los colaboradores, crear un sistema de personal de alta capacidad, manejo de información confiable y crear grupos de asesores comprometidos con las metas institucionales pero independientes.

El proceso de evaluación del personal cobra una nueva dimensión centrada en el aumento de la capacidad del personal en la prestación del servicio a la institución laboral.

Este proceso sistemático y continuado, tiene como fin el crecimiento de las personas dentro de la organización buscando cada vez convertirlo más en un miembro productivo, creativo, dinámico auto-responsable y comprometido con la institución.

Es importante tener en cuenta que el desarrollo de una moral autónoma, una capacidad cognitiva, un modelo de control de las emociones, una auto imagen y sobre todo un ideal de vida.

La imagen institucional es igual al conjunto complejo e interrelacionado de auto percepciones de los miembros de dicha institución; por ello, el personal debe ser el centro de la reflexión cuando se crea el imaginario social denominado empresa.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

8.2 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.

El conocimiento organizacional se inicia con la medición sobre el entendimiento de la misión, proyectos, metas, valores, manuales de funciones y procedimientos que se tiene en las empresas públicas y privadas en Florencia.

Como se evidencia en el Cuadro 2, existe un alto grado nivel de desconocimiento de las Misiones institucionales, lo que indica que algunas empresas del municipio de Florencia o han realizado el ejercicio de clarificar su propio misión social, que justifique su presencia en la región y la convierta en una necesidad empresarial y social.

Este déficit en la misión institucional conlleva a que el proyecto de vida organizacional expresado en los propósitos a realizar en el próximo año sean desconocido por el propio gerente dejando la delicada tarea de planeación del desarrollo empresarial a las volubles situaciones ambientales.

CUADRO 2. Conocimiento Organizacional

De los siguientes aspectos de su empresa, cuáles conoce?	Si %
Misión	60.0
Proyecto a realizar en el próximo año	52.7
Metas de la empresa en el presente año	43.0
Valores institucionales	57.3
Manuales de procedimientos de su cargo	69.3
Manuales de funciones de su cargo	75.3

Fuente: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Este frío panorama se asocia a la falta de claridad de las metas institucionales para el año en curso, lo cual deja a la organización en desventajas frente a las instituciones que tienen metas de trabajo. La falta de luces en un buen porcentaje de los valores institucionales agrava la panorámica del desarrollo empresarial del Caquetá, los mismos gerentes o un tercio de ellos no tienen una idea formal de sus manuales de funciones y lo procedimientos para llevarlos a cabo.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Después de hacer los análisis estadísticos, se puede inferir lo siguiente: Los directivos de las empresas públicas en Florencia no tienen un conocimiento suficiente de la misión, los valores corporativos, las metas, los proyectos, los manuales de procedimientos y de funciones. Existe un mayor conocimiento organizacional en las empresas del sector financiero con nivel educativo profesional, en las empresas jóvenes (menos de 10 años), en las empresas que tienen menos de 25 colaboradores, en las empresas de sexo masculino y las empresas con gente joven (menos de 35 años).

8.3 NIVEL JERÁRQUICO DEL CARGO DE JEFE DE PERSONAL.

Las funciones de la administración de personal que se aplican en su empresa de la ciudad de Florencia, tiene como nivel jerárquico: jefe de división, Subgerencia, Sección y otras formas (ver cuadro 3).

CUADRO 3. Jerarquía del cargo de Personal

El cargo de jefe de personal de su empresa esta a nivel de	Sí %
División	46.7
Subgerencia	21.3
La realiza el gerente	13.3
Sección	10.7
Otros	7.3
No sabe	0.7

Fuente: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003.

En las empresa de la ciudad de Florencia las funciones de jefe de personal están distribuidas en diferentes niveles que van desde la gerencia a otros funcionarios no especializados, así, el Jefe de Personal está como Jefe de División en las empresas privadas, en el sector financiero, en las empresas de más de 10 años y en las entidades con más de 25 colaboradores.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

8.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Carlos Dávila, la organización es un “Ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y la utilización de recursos materiales.”

Las empresas crean también su propia cultura en la medida en que sus gestores y seguidores le van impregnando estilos y valores propios de su personalidad. La cultura organizacional aparece entonces como un concepto que define ese “modo de ser” de las organizaciones.

El profesor O’Reill, expresa: “La cultura empresarial son las respuestas de adaptación que se van desarrollando en el tiempo, como son los conocimientos y los significados dados a las cosas, valores, comportamientos, costumbres, prácticas, expresiones materiales, símbolos, y otros elementos más, que estructurados a través de los años, se identifican como propios de un grupo, y les sirven para mantener un ajuste social entre sus miembros, dentro de una dinámica de cambio lento”.

Entonces teniendo en cuenta que la cultura es diferencial, es válido afirmar que en la medida en que las organizaciones tienen su “forma de ser” o de “hacer las cosas”, tendrán sus características propias. Estas características que determinan las manifestaciones culturales, pueden ser tangible o intangibles; cuando más tangibles sean los aspectos culturales, de mejor forma se podrá conocer la organización. Sin embargo el complejo cultural manifiesto en las Empresas es el resultado de los componentes individuales traídos de la cultura mayor, entendida como la cultura prevaleciente en la sociedad, en la cual está inserta la organización, y la que en últimas determina la cultura particular de la misma.

Según Beer, Einsenstat y Humberto Serna Gómez “Una administración eficaz empieza cuando el administrador posee claridad sobre su misión y sus responsabilidades”. El administrador es un ser humano con valores, principios, aspiraciones. Su personalidad introduce una dinámica en las organizaciones bajo su responsabilidad y sus valores crean un clima.

Las organizaciones tienen que respetar las características propias de quienes la dirigen, y ellas deben coincidir con los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. En este sentido la misión de una empresa debe estar en concordancia con los propósitos de quién pretende dirigirla.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

Todos aquellos que trabajen o vayan a dirigir una empresa deben preguntarse: ¿Conozco la misión, objetivos, estrategias y metas de la Institución que voy a dirigir? ¿Coinciden con mis aspiraciones personales? ¿Las puedo interiorizar y hacerlas mías o al contrario, estarán en conflicto con mis principios?. Si la respuesta al último interrogante es afirmativa, el sistema de gestión de la entidad falla por su base.

La excelencia en la administración sólo puede lograrse cuando todos los miembros de ella han interiorizado los principios y valores de la institución en la cual trabajan, solo así se lograrán los resultados institucionales.

Cualquier innovación en una entidad, estará condenada al fracaso si no existe un compromiso serio por parte de quienes están involucrados en ella. La cultura corporativa y las creencias de una empresa, reflejan y otorgan realidad a los valores, propósitos, metas y objetivos. Toda estrategia corporativa debe responder y estar inmersa en esa cultura y esas creencias. No existen instituciones sin valores, propósitos, metas y objetivos. Por ello, las estrategias deben basarse generalmente en la satisfacción de la jerarquía de los objetivos, propósitos y metas que ha definido la institución.

Los valores, son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre sus labores. Ellos son el supuesto básico para la identificación y definición de la misión de la entidad, de sus propósitos, metas y objetivos.

Acerca del concepto de administración, Aldrecht Kart plantea: Al evaluar una gestión, es necesario explicitar ¿Qué es administrar? Tradicionalmente se ha concebido la administración, como el arte de lograr que un individuo o un grupo de individuos alcancen unos objetivos previamente definidos”.

Esta definición responde claramente a una concepción clásica de la administración, por cuanto centra su éxito en una persona llamada administrador, quien busca lograr reunir a varios individuos alrededor de los objetivos de una empresa con el fin de alcanzar las metas concretas.

La dinámica misma de las organizaciones, la modernización de la sociedad y la evolución del pensamiento administrativo cuestionaron esta concepción verticalizada introduciendo los conceptos de Autoevaluación de gestión, autocontrol administrativo y la gerencia participativa.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 –

Con este marco de referencia se impone una nueva concepción de la administración en la que se establece que administrar es una tarea y una responsabilidad que corresponde a todos los miembros de la organización.

Esta nueva concepción requiere de un sistema administrativo que combine liderazgo y administración en todos los niveles de la Empresa, exige conocimiento y compromiso con los objetivos de la institución, demanda un trabajo integrador alrededor de tales propuestas.

La participación exige reglas claras de juego, oportunidades de autorealización, derecho a asumir responsabilidades y sus consecuencias. El proceso de toma de decisiones, debe ser ágil y descentralizado, con una medición de logro centrada en los resultados.

Los sistemas de control han de ser claros pero contingentes, esto es, con la posibilidad de ser ajustados a circunstancias imprevistas. La evaluación tiene que ser severa pero justa. El desempeño no pueden constituirse en el espacio para la irresponsabilidad, por ello en la administración debe existir reglas claras de evaluación de resultados.

La administración de las empresas públicas y privadas en Florencia, presenta una visión deficiente (32/50) en la administración del Talento Humano. Los Gerente deben formular estrategias de capacitación, tendientes a mejorar las siguientes áreas del desempeño de los colaboradores: organización, Membresía, métodos de trabajo, perfil grupal, creatividad, desarrollo individual, clima organizacional (ver cuadro 4 y 5).

CUADRO 4. Administración del Talento Humano

INDICADOR	CALIFICACION
Clima Organizacional	32
Organización Grupal	23
Membresía	37
Orientación hacia logros	37
Perfil Grupal	29
Liderazgo	37
Métodos de trabajo	38
Compromiso Grupal	28
Retroalimentación	38
Desarrollo individual	37
Creatividad	31
PROMEDIO	29

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

La descripción que realizan los gerentes sobre el clima laboral en las empresas de Florencia se caracterizan porque, menos de la mitad de las personas realizan una verdadera expresión de sus sentimientos, guardando un buen nivel de resentimiento hacia la dirección y en algunos casos hacia la institución, pero es muy importante abrir espacios institucionales para expresar y resolver los conflictos de los colaboradores.

Se observa que cerca de la mitad de los colaboradores no expresan puntos de vista fundamentales para la institución, ya que sienten que la gerencia presionan para que los colaboradores se porten con altos niveles de auto conformismo a nivel de aspiraciones de desarrollo institucional, como el proceso de no arreglar problemas personales entre los colaboradores conllevando a una situación de conflictos internos y de carácter vedado sintiendo que en algunas situaciones se encuentran solos y sin respaldo institucional.

CUADRO 5. Clima Organizacional

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre	No Responde	Calific.
Las personas durante la discusiones de trabajo disimulan sus verdaderos sentimientos.	Privada	18	22	49	11	0	2.8
	Pública	13	14	60	13	0	
Los colaboradores realmente necesitan algunas sesiones para "lavar la ropa sucia"	Privada	15	23	45	17	0	3.2
	Pública	25	22	36	17	0	
En las reuniones hay temas muy importantes que nunca se ventilan	Privada	19	31	35	8	7	2.8
	Pública	9	30	41	9	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre	No Responde	Calific.
Hay presión para actuar con conformismo	Privada	38	29	27	8	3	2.9
	Pública	33	31	21	10	0	
Las diferencias personales entre los colaboradores rara vez se vuelve apropiadamente	Privada	16	23	30	26	5	3.3
	Pública	4	35	40	18	3	
Ninguno de los colaboradores tratan de hacer de la Empresa una líder en el mercado	Privada	28	26	24	17	5	3.5
	Pública	29	29	22	16	4	
Si una persona se encuentra en dificultades, la dejan sola	Privada	49	29	11	10	1	3.7
	Pública	45	17	30	8	0	
En la solución de conflictos pocas veces se escuchan las partes y se resuelven adecuadamente	Privada	12	23	33	30	2	3.5
	Pública	16	17	40	26	1	

FUENTE: Entrevistas a 210 Directivos. Florencia 2003

Los gerentes de las empresas públicas en Florencia, deben diseñar estrategias tendientes a:

- Revisar: misión, valores, metas, proyectos, estatutos, ascensos y criterios de evaluación, para que entre estos criterios haya coherencia institucional.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 –

- Resolver los problemas institucionales en torno a la misión, valores, metas y proyectos.
- Programar en las reuniones asuntos de importancia grupal.
- Realizar sesiones de trabajo para “lavarla ropa sucia”.
- La administración moderna del talento humano.

La administración tradicional del personal se fundamenta en el concepto que el hombre debe ser orientado y controlado a partir de la definición perfecta de rutina laboral (Manual de Funciones) y actualmente se considera desde la perspectiva humanista factores como motivación, liderazgo, manejo de conflicto, cambio de actitud, creatividad, entre otras, enmarcado dentro de un proyecto de vida del colaborador.

Esta concepción administrativa del talento humano se propone crear un proyecto institucional dentro de un ámbito social que permita el progreso del colectivo institucional como de los usuarios de los servicios y/o productos de la organización.

En la administración moderna, se empieza a trabajar el concepto de equipo polifuncional para recrearse en la cultura institucional y concebir al colaborador como una persona que busca un nuevo estado de vida para el y su familia a partir de su trabajo y el progreso institucional.

La dirección moderna del talento humano se debe describir en términos de un proyecto ético de desarrollo humano que coincida con el progreso institucional de cambio permanente, que incluya las siguientes etapas: filosofía institucional, autocontrol, productividad, liderazgo, derecho y deberes.

8.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las personas encargadas de la Administración de Personal tienen como funciones principales la: selección, inducción, contratación y la capacitación, aunque los reglamentos internos existen en el 70% de las empresas, su actualización, es una tarea marginal del jefe de personal. (Ver cuadro 6).

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

CUADRO 6. Funciones de la administración de personal

Las funciones de administración de personal que se aplica en su empresa son:	Si %
Contratación	83.3
Selección	81.3
Capacitación	60.0
Inducción	46.7
Reclutamiento	42.0

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Es importante aclarar que un buen porcentaje de las funciones tradicionales de la administración del talento humano son manejadas por otros miembros de la organización distintos al Director de Talento Humano.

La percepción de la poca ó relativa importancia del Director de Talento Humano, se determina debido a que realiza las funciones tradicionales y no se compromete con los procesos de la misión, valores, proyectos, metas, cultura corporativa, bienestar, desarrollo humano e inteligencia de personal

8.6 ORGANIZACIÓN GRUPAL

La organización grupal de una empresa se consolida a partir de su misión propósitos, objetivos y cultura corporativa, la cual debe ser compartida en su totalidad por los miembros de la institución. Estos elementos permiten delinear el proyecto de vida institucional a corto, mediano y largo plazo.

Es importante que los objetivos de desarrollo personal, familiar, social y cultural de los colaboradores coincidan en gran manera con los institucionales; ello conlleva a la formación de responsabilidades personales sobre las tareas, herramientas, información, capital e imagen institucional por parte de cada uno de los colaboradores.

Un índice de compenetración con la organización es el manejo del tiempo laboral, es decir, qué porcentaje de tiempo real se trabaja en la organización. En el

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

seguimiento a los colaboradores se ha encontrado que algunos evaden sus horarios laborales a través de mecanismos como la visita al médico, compromisos bancarios y oficios varios.

Es papel fundamental de la dirección de la organización conocer ampliamente su personal y determinar en cuáles tareas son más eficientes. En muchos casos se encuentra que las personas independientemente de su formación y capacidades, continúan realizando las mismas tareas rutinarias durante años.

Las potencialidades de los colaboradores se actualizan día a día mediante procesos de auto capacitación, que lo motiven a través de la asignación de nuevas funciones para la creación de la conciencia de progresos social y laboral.

Los jefes de Talento Humano en esta medida deberán preocuparse por actualizar la definición de los procesos productivos, servicios, administrativos, financieros y sociales de las personas y los cargos.

En este proceso la comunicación juega un importante papel para el progreso institucional, mediante la formulación de programas sistemáticos y conocer las ideas y propuestas de los colaboradores coordinarla con la dirección.

Existen empresas que después de algunos años tienden a generar un *Status quo* en sus formas de producir, mercadear y contratar, generando un proceso denominado "Supervivencia" donde todos los días se vive, su economía es de *Pan – Coger* pero no se progresa. Esto es típico de algunas empresas de muchos años donde no se logra tener un camino claro de progreso y sus colaboradores siguen siendo las mismas personas que trabajan desde hace muchos años.

El objetivo es crear una organización grupal sólida basada en los propósitos y metas institucionales para que la totalidad de la estructura progrese y sea la sociedad civil la beneficiaria de un capital activo, caracterizado por un modo de producción social.

La calificación de 23/50 (Ver cuadro 7), para la organización grupal es muy preocupante, ya que demuestra la existencia de una dualidad entre los deberes individuales y empresariales. Esta dualidad es mayor en algunas empresas del sector público.

Los directivos de las empresas deben formular estrategias de capacitación y de evaluación organizacional, tendientes a:

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

- Integrar los objetivos de los colaboradores con los institucionales.
- Revisar los deberes y derechos de los colaboradores y directivos.
- Mejorar la comunicación empresarial.
- Estudiar asignación de talento humano, administrativo y logístico.

CUADRO 7. Organización Grupal (%)

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los objetivos de algunos colaboradores concuerdan con los de la empresa	Privada	4	17	57	22	0	26
	Pública	4	13	63	16	4	
Varios colaboradores muestran incertidumbre acerca de sus responsabilidades en el grupo	Privada	19	28	43	5	5	29
	Pública	5	55	40	0	0	
Cuando hay revisión de objetivos y funciones de colaboradores, esto causa problemas a la empresa	Privada	0	26	33	29	12	29
	Pública	0	19	44	25	12	
Cuando se ausenta temporalmente un colaborador, su trabajo no es realizado hasta que se reincorpore	Privada	55	20	14	9	2	26
	Pública	9	30	41	14	6	
En la empresa se debe mejorar la comunicación entre los colaboradores.	Privada	10	22	42	24	2	28
	Pública	0	10	26	64	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
La empresa posee una adecuada asignación de talento humano, administrativos y logísticos	Privada	5	17	29	46	3	22
	Pública	3	13	44	40	0	
El accionar empresarial es rígido y no se optimiza el Talento Humano que posee	Privada	30	29	30	10	1	26
	Pública	34	36	26	3	1	
Los colaboradores podrían colaborar más si se revisaran constantemente las responsabilidades individuales	Privada	2	8	37	48	5	23
	Pública	0	8	40	52	0	
Usualmente se evalúa la utilización de los talento humano	Privada	2	15	26	55	2	23
	Pública	4	6	30	60	0	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

En la encuesta realizada a los gerentes de las diferentes empresas de Florencia se concluyó, que no existe una concordancia entre los proyectos personales e institucionales, lo que conlleva una falta de pertenencia corporativa.

8.7 PERFIL GRUPAL

Un grupo de trabajo está constituido alrededor de la cultura corporativa que conforma la vida cotidiana de la institución y por ello es importante determinar el conjunto de valores éticos que subyacen a toda la actividad institucional.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La misión institucional debe estar basada en valores sociales, en la potencialización de grupos humanos, en el cumplimiento de metas empresariales y en el progreso sostenido de la empresa.

Después aparecen valores propios de los colaboradores como: entrega al trabajo, honestidad, respeto a la persona, desarrollo de habilidades técnicas y crecimiento de una personalidad integral.

Cimentado sobre este modelo se crea el perfil grupal como una acción cotidiana de las personas que guían el comportamiento ético organizacional para caracterizar las relaciones interpersonales, habilidades técnicas y el compromiso con la calidad del trabajo.

El perfil del promedio de los colaboradores en Florencia se puede evaluar como núcleos que consideran que la ocupación y las sugerencias son poco importantes para la organización, por ello es normal que los grupos de trabajo tengan poca relevancia en las organizaciones

CUADRO 8. Perfil Grupal (5)

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los colaboradores están seguros del valor que tiene su labor y sus sugerencias en la organización	Privada	2	11	43	44	0	2.9
	Pública	4	13	63	16	4	
Las contribuciones de secciones es apreciada por la organización	Privada	7	12	45	36	0	2.8
	Pública	8	14	42	35	1	
Si la sección donde laboró fuera acabada, el resto de la organización lo extrañaría	Privada	6	7	36	49	2	2.8
	Pública	6	10	26	58	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Existe confusión entre el trabajo de los equipos en la organización	Privada	39	24	26	4	7	2.9
	Pública	31	33	27	9	0	
Existe una relación directa entre proyectos, metas y la misión de la organización	Privada	4	11	33	52	0	2.9
	Pública	5	8	27	56	4	
La empresa posee una adecuada manera para definir sus objetivos y sus estrategias	Privada	5	18	38	32	7	3.1
	Pública	1	16	38	42	3	
Los colaboradores usan la visión y capacidades de la empresa	Privada	2	17	34	46	1	3.0
	Pública	4	6	30	57	3	
Los objetivos de las secciones están relacionadas con las organizacionales	Privada	2	5	30	61	2	3.0
	Pública	1	4	19	75	1	
En la empresa generalmente cada cual hace su trabajo a su manera	Privada	36	26	19	14	5	3.1
	Pública	35	21	36	8	0	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La calificación del perfil grupal del 29/50, nos indica lo siguiente:

- Se ignoran las sugerencias que hacen los colaboradores para el mejoramiento institucional.
- Se considera que existen secciones que tienen mayor importancia que otras.
- Se le da poca importancia a los trabajos en equipo.
- Existe poca relación entre misión, proyectos y metas de las organizaciones.
- Existe poca relación entre la estructura organizacional y la misión de la empresa.
- La falta de una cultura corporativa que estimule el trabajo en equipo, conlleva a considerar que no existe una relación biunívoca entre los equipos de trabajo y las metas; entre los proyectos y la misión institucional. Esto conlleva un déficit en la formulación de valores, hábitos y comportamientos de las diferentes personas, lo que genera una forma intuitiva para preservar el empleo.

8.9 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Fuentes y Características del reclutamiento

Para Levinson, los criterios para la selección de altos ejecutivos son la correspondencia entre los valores institucionales y los personales, la selección es realizada en conjunto con entidades especializadas.

Las principales fuentes de reclutamiento de las empresas públicas y privadas en Florencia son: recomendaciones particulares 56%, convocatorias de la empresa 53%, referencia de políticos el 35%, instituciones educativas 21%, oficinas de empleo 20% y otras empresas el 14% (ver cuadro 9)

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

CUADRO 9. Fuentes del Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento de su empresa son:	Sí %
Recomendaciones	56.0
Convocatoria de la empresa	52.7
Referencias políticas	34.7
Instituciones Educativas	21.3
Oficina de Empleo	20.0
Otras empresas	14.0

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Las fuentes de reclutamiento en las empresas de Florencia, tienen las siguientes características:

- Las recomendaciones de políticos son aceptadas en las empresas públicas.
- Las instituciones educativas como Las Universidades y el SENA son utilizados por las empresas privadas pequeñas (menos de 25 colaboradores) por el sector comercio.
- Las convocatorias son el medio utilizado por las empresas privadas grandes y por el sector financiero.
- Las recomendaciones de particulares y las oficinas de empleo son aceptados en las empresas privadas pequeñas del sector del comercio y las empresas públicas.
- Se utilizan como fuente las personas que laboran en otras empresas, para el nombramiento de cargos directivos en empresas privadas.
- El hecho de que las recomendaciones personales y las políticas jueguen un papel importante en el proceso de selección, introduce una variable extraña, que conlleva a distorsionar la escogencia de los mejores candidatos en la provisión de los cargos.

El proceso de reclutamiento se caracteriza porque un 77% de los candidatos conocen las funciones básicas del trabajo que van a realizar, sin embargo se presenta un buen porcentaje de candidatos que no tiene preparación básica para desempeñar las funciones mínimas exigidas en el cargo (ver cuadro 10 y 11)

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

CUADRO 10. Características del Reclutamiento.

Las características de reclutamiento	Sí %
Los colaboradores conocen las funciones a desempeñar en su cargo	77.3
Existen archivos de solicitud de candidatos	59.3
Se hace evaluaciones periódicas de los cargos	52.0
Existen planes de selección de personal	48.0
Los retiros del personal en su empresa son constantes	20.7

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

La evaluación periódica de los cargos, los planes de selección de personal y la existencia de archivos de candidatos, son más constantes en las empresas privadas y en las entidades del sector financiero.

El 50% de las empresas no llevan archivos de candidatos que permita simplificar el proceso en caso de una nueva selección.

Criterios en la Selección de Personal

La selección de candidatos es realizada por la empresa en 85.3% y tan solo se contrata un 12.7% de ella. Es importante tener en cuenta que muy pocas empresas cuentan con oficinas especializadas para el manejo del Talento Humano (ver cuadro 11)

La selección de personal en la ciudad de Florencia parte de criterios como la experiencia, habilidades, conocimientos del cargo, recomendaciones internas y externas, méritos especiales y recomendación de políticos,

Los criterios de selección de personal son	Sí %
Experiencia	64.7
Habilidades	60.0
Conocimientos del cargo	58.7
Recomendaciones internas y externas	42.0
Méritos especiales	41.3
Recomendación de políticos	32.7
Recomendaciones internas	39.3
Recomendaciones externas	33.3

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Es importante considerar que elementos fundamentales como habilidad y conocimiento en el cargo tan solo pesan un 60% en los criterios de selección.

El hecho de que un tercio de la selección de los colaboradores, se asocie a recomendaciones políticas como criterio fundamental de selección, independiente de sus habilidades laborales, distorsiona el proceso de selección y lo reemplaza con habilidades sociales.

Los criterios en la selección del personal difieren según el tipo de empresas. La experiencia, el conocimiento de cargos y las habilidades son los métodos más utilizados por las empresas del sector privado. En las empresas públicas sobresalen las recomendaciones políticas.

Procesos y Criterios de Selección de Personal

El proceso de selección de personal se lleva a cabo según la hoja de vida, los conocimientos, el examen médico, la entrevista con el gerente y el psicólogo, la revisión de antecedentes, las referencias personales, el comité de personal y la visita domiciliaria (ver cuadro 12)

CUADRO 12. Procesos de Selección de Personal

Los procesos de selección de personal son:	Sí %
Análisis de Hoja de Vida	80.0
Exámenes de Conocimientos	74.7
Examen Médico	71.3
Entrevista con el gerente	74.0
Entrevista con el psicólogo	50.0
Investigación antecedentes del personal	50.0
Referencia de familiares o amigos	47.3
Comité de Personal	26.7
Visita a la casa del aspirante	24.7

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

La Hoja de Vida continúa siendo un criterio fundamental en la selección de personal y es importante que cada empresa profile con mayor claridad los elementos centrales en los datos básicos de ella. La Hoja de Vida y su análisis es utilizada en las empresas públicas y privadas.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

Es importante tener en cuenta que los exámenes psicotécnicos sólo se utilizan en la mitad de los casos de procesos de selección y que las referencias de familiares y amigos tienen un peso muy elevado en el proceso de escogencia del candidato.

Los exámenes de conocimiento, la entrevista con el gerente y las referencias de familiares y de amigos son utilizados en las empresas públicas y privadas. Las empresas del sector financiero y petrolero, adicionalmente hacen entrevista con el psicólogo e investigan los antecedentes del candidato. En las empresas de tamaño mediano, los criterios de selección son la Hoja de Vida, la entrevista con el gerente y las referencias de amigos y familiares.

El comité de personal, es utilizado en las empresas donde el sindicato lo contempla para la selección a través de convenciones.

Formas de Contratación de Personal.

Las formas de vinculación de los colaboradores en la ciudad de Florencia son en su gran mayoría a término indefinido (65%) pero buena parte de los empleos (35%) se proveen por temporadas (semestres, trimestres) y honorarios (ver cuadro 13).

CUADRO 13. Formas Básicas de Contratación del Personal

Las formas predominantes de vinculación en la empresa son	Sí %
Término Indefinido	65.
Término Definido	35.0
Trimestre y Semestre	16.0
Temporada	10.0
Honorarios	9.0

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Las formas básicas de contratación del personal, difieren de las organizaciones, así:

- Los contratos a término indefinido son utilizados con mayor frecuencia en las empresas del sector público.
- Los contratos a término fijo son utilizados en las empresas privadas, la periodicidad del contrato depende del sector al cual pertenece la institución.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

- El sector del comercio utiliza la contratación por temporadas y los honorarios se pagan a través de la empresa privada.

Inducción al Personal Nuevo.

En Florencia tan solo se reportan un 45.3% de procesos de inducción al personal nuevo, lo que implica que muchos colaboradores tan solo realizan labores que intuitivamente consideran importantes, pero no han sido planificadas por parte de las direcciones, un proceso racional de responsabilidades ha de realizar el colaborador (ver cuadro 14)

CUADRO 14. Método de inducción al personal nuevo

Los métodos de inducción al personal nuevo	Sí %
Entrenamiento en el cargo	54.0
Solo se explica las funciones del cargo	50.0
Seminario de capacitación	38.7
Manual de Inducción	36.0
Visita a la Empresa	34.0

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

De los datos obtenidos se puede concluir que algunos procesos de inducción a los nuevos colaboradores, se realiza a través de entrenamiento en el cargo, explicación de funciones, seminarios de capacitación, manuales de inducción y visitas empresariales.

Las principales características de inducción al personal nuevo en Florencia, se caracterizan por:

- El entrenamiento en el cargo se hace en las empresas del sector manufacturero, bajo la tutela de un supervisor.
- La lectura de las funciones del cargo lo realizan las entidades del sector público.
- Los manuales de inducción, los seminarios de capacitación y las visitas a empresas se hacen en el sector financiero.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

- En los modelos de inducción descritos no se evidencia un tratamiento básico a la cultura corporativa, lo que crea un espacio de alejamiento entre los intereses de la institución y los colaboradores.

8.10 DESARROLLO EMPRESARIAL

Membresía

La organización debe servir como fuente constructora de una cultura institucional que genere ideales, valores, principios éticos, y sobre todo una identidad en todos los miembros de la organización.

La membresía es el proceso final de formación de la personalidad en:

La maduración de la expresión de los afectos que permitan una comunicación rica y sincera entre todos los miembros de la organización.

La capacidad de logro como una actitud cotidiana que coadyuva a la eficiencia en toda la organización y sostiene un mínimo de exigencias personales y grupales en el trabajo.

La norma básica de cumplimiento en todas las esferas de la actividad cotidiana que empieza por el impulso a la creatividad, a la pertenencia corporativa, la desarrollo de la inteligencia, al compromiso con las tareas y la exigencia al colega en el cumplimiento de sus compromisos con la entidad.

El manejo de las relaciones interpersonales como un proceso de aprender, en donde prime la posibilidad de expresar en forma clara y sencilla lo que se desea, de tal manera que se logren las metas propuestas y no se lastima emocionalmente a las personas.

La capacidad de negociación como un acto comunicativo que se centra en la posibilidad de entender la posición del otro en búsqueda de acuerdo que los beneficien mutuamente.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La identidad institucional como un acto que genera la dirección y se caracteriza por procurar en últimas un campo ideal para el trabajo y sentido de pertenencia a la institución.

El impulso de la membresía es propia a la alta dirección ya que refleja la imagen corporativa del gerente, sus actitudes, fortalezas, debilidades y potencialidades como persona y ejecutivo.

La calificación de 2.5/5.0 de los indicadores de la membresía en las empresas de Florencia, demuestran que los gerentes le dan poca importancia a la generación de una cultura corporativa que tenga sello propio (ver cuadro 15)

CUADRO 15. Membresía (%)

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Mejoraríamos los oficios si nos capacitarán en el desempeño de nuestras labores	Privada	3	8	32	55	2	2.0
	Pública	1	5	26	64	4	
Algunos colaboradores tienen la capacidad necesaria para desempeñarse bien en sus cargos	Privada	2	5	31	55	7	2.0
	Pública	0	4	39	48	9	
Los conocimientos y experiencia que se tienen son inadecuados para el trabajo que realizan	Privada	34	26	28	6	6	2.5
	Pública	42	19	19	12	8	
Los directivos consideran que los colaboradores están calificados para realizar sus trabajos	Privada	2	10	43	41	4	2.5
	Pública	1	14	36	49	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los conocimientos y habilidades de colaboradores es bajo con la calidad de servicio ofrecido	Privada	23	32	31	11	3	2.6
	Pública	36	23	29	12	0	
Se necesitan nuevos conocimientos y estímulos en la empresa para laborar en equipos	Privada	11	25	41	22	1	3.2
	Pública	4	21	40	35	0	
Los nuevos colaboradores con frecuencia carecen de experiencia para sus cargos	Privada	19	30	37	11	3	3.4
	Pública	36	30	31	3	0	
Algunos colaboradores a pesar del apoyo recibido no logran adaptarse a las necesidades de la empresa	Privada	20	29	42	8	1	3.4
	Pública	9	39	39	13	0	
Algunos colaboradores requieren más capacitación para realizar eficientemente su trabajo	Privada	13	33	32	20	2	2.7
	Pública	1	19	46	34	0	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

La empresa genera una personalidad institucional, que en gran medida es el reflejo de la alta dirección y los colaboradores que en forma inconsciente asumen los rasgos típicos de comportamiento de sus dirigentes, generando el concepto de membresía.

Los directivos en las organizaciones deben trabajar con una cultura de cambio, hacia nuevas metas de solidificación y progreso de la institución y esto se logra a través del proceso de autoformación en las diferentes áreas de la empresa, superando así el proceso de alineación de la persona, que lo lleva a un estancamiento personal, familiar y social.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Es preocupante ver que en el 30% del personal directivo en Florencia existe una cultura que está haciendo mucho daño ya que consideran que la capacitación no sirve, debido a que ésta no soluciona los problemas que poseen. Otra concepción es que nadie sirve y que los conocimientos son inadecuados para los cargos.

Estas concepciones erróneas de los colaboradores y de su labor, se deben a que en las empresas, le damos poca importancia a la cultura corporativa, misión, valores, metas y proyectos. Estas variables deben tener una vida propia, a través de su correlación con los estatutos, el régimen salarial y con la pertenencia en el cargo.

8.11 PLANES Y AREAS DE CAPACITACION PARA LOS COLABORADORES

Los planes de capacitación de las diferentes empresas no cubren a todo el personal y reflejan una ausencia total del concepto de cambio organizacional. En las empresas públicas más del 90% del presupuesto de capacitación se dedica al personal directivo (ver cuadro 16).

Algunos directivos empresariales consideran que es responsabilidad de los colaboradores auto capacitarse en habilidades mínimas como computación, idioma extranjero y desarrollo humano.

CUADRO 16. Planes de capacitación a los Colaboradores

Se tiene en marcha planes de capacitación para	Sí (%)
Directivos	28.0
Mandos Medios	12.0
Personal Operativo	5.3

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

En las empresas públicas y privadas no existen políticas claras sobre las necesidades de capacitación. Los gerentes argumentando problemas económicos consideran que la capacitación implica un alto costo, el 47% de las empresas hacen con sus recursos internos la propia capacitación, el 29% la hace a través del SENA, el 10% por las Universidades y el 8% firmas especializadas.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La capacitación que se realiza a los miembros de la organización se caracteriza por incluir básicamente elementos como políticas de la empresa, mercadeo, producción, manejo de personal, finanzas y servicio al cliente (ver cuadro 17)

CUADRO 17. Áreas de capacitación a los Colaboradores

En qué áreas se capacita con mayor frecuencia al personal de la empresa	Sí (%)
Políticas de la empresa	18.3
Mercadeo	12.3
Producción	13.3
Personal	17.6
Finanzas	17.3
Servicio al cliente	21.2

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Las principales características de la capacitación por áreas específicas son:

- Las empresas del sector público se capacitan preferiblemente en políticas de empresas y las privadas en servicio al cliente.
- Mercadeo es demandado por empresas manufactureras.
- Política de empresa es preferido por los directivos y los mandos medios de las empresas públicas.
- Producción es solicitada por las empresas manufactureras.
- Personal y finanzas es demandado por las empresas del sector público.
- Servicio al cliente es preferido por las empresas manufactureras y de servicios.

Estos programas tienen estructuras típicas y se orientan al proceso laboral, dejando de lado la formación de la persona que puede coadyuvar a la capacidad y liderazgo empresarial.

La frecuencia de los programas de capacitación al personal, se realizan ocasionalmente en un 89% de las empresas y pocas veces (5%), se evalúan los programas de capacitación y desarrollo al personal.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

El 46% de las empresas en Florencia tienen programas de salud ocupacional y lo hacen porque la Ley exige.

El sector privado ofrece mejor remuneración que el público, en el privado sobresalen el sector petrolero y financiero. El incremento de salario en estos sectores se realiza por encima de la inflación anual y en público igual o por debajo del nivel de inflación.

Los criterios de evaluación de personal se realizan por cumplimiento de metas en un 38%, por calificación de méritos en un 32% y en un 30% por controles de asistencia. La evaluación del personal es permanente en las entidades oficiales del orden nacional, porque la Ley lo exige.

Orientación hacia logros

Rosabeth Moss, opina acerca de la orientación hacia los logros: “El cambio continuo no le gusta a las personas ya que generalmente va acompañado con tensión, disputa, sabotaje, rotación de personal, socavación sutil, batallas políticas y en últimas pérdida de tiempo”

En las instituciones se presenta continuamente un proceso de resistencia al cambio debido a:

Intereses personales que generalmente inciden sobre la autoridad de cada colaborador y muy especialmente por no romper las estructuras tradicionales de la toma de decisiones.

Malos entendidos entre la dirección y los colaboradores; es necesario formalizar un proceso de comunicación amplio y eficaz para evitar que el rumor y la distorsión de la información produzca temor y desconfianza.

La evaluación diferencial de las personas sobre un mismo hecho hace que se produzcan diferentes actitudes ante el cambio y por ello es necesario sensibilizar progresivamente a la población.

Deseo de no cambiar los hábitos y costumbres institucionales que conforman la cultura institucional.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

El cambio exige una actitud continua de transformación personal e institucional, una actitud generalizada que se forme en la familia y se traslada al comportamiento en general, seguida de un esfuerzo personal por superarse continuamente, así el cambio genera:

- Frustración de una buena parte de la institución.
- Tendencia a evaluar los cambios desde una óptica negativa.
- Tendencia de la parte frustrada a entorpecer el proceso.
- Reacción del grupo en forma negativa a los cambios.
- Agresión física y verbal hacia los agentes de cambio.
- Disminución del ritmo de trabajo.
- Estos y otros elementos son necesarios afrontarlos desde una administración del conflicto caracterizada por:
 - Suavización.
 - Dominio
 - Demostración del nivel de compromiso.
 - Compartir la información.
 - Planeación del cambio.
 - Aclaración de los estándares de evaluación del personal.
 - Reforzar las actitudes positivas de los colaboradores.
 - Apoyar a los pioneros del cambio institucional.
 - Crear una mesa de análisis de problemas.
 - Participar en el planeamiento del cambio.
 - Evitar crear perdedores institucionales.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

- Alternativas de participación a colaboradores.
- Buscar soluciones integrales.

La calificación de 3.0/5.0 de la orientación hacia los logros nos indica que la evaluación de resultados no es una política permanente en los directivos en Florencia (ver cuadro 18)

Los directivos dedican mucho tiempo y recursos para solucionar problemas poco importantes y los colaboradores dedican poco tiempo para evaluar su contribución personal al desarrollo institucional.

CUADRO 18. Orientación hacia logros

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los objetivos y resultados esperados en la empresa están muy claros para los colaboradores	Privada	2	5	41	51	1	3.1
	Pública	3	5	39	52	1	
La empresa logra alcanzar los objetivos y metas trazadas	Privada	2	5	51	41	1	2.4
	Pública	0	5	60	35	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los niveles insatisfactorios de resultados son aceptados por los colaboradores	Privada	14	23	48	15	0	2.6
	Pública	21	41	32	6	0	
Hay incentivos para asumir mayores responsabilidades y hacer mejor los trabajos	Privada	7	11	32	39	11	3.3
	Pública	1	30	26	43	0	
Se dedica mucha energía a asuntos improductivos	Privada	29	39	20	10	2	3.8
	Pública	25	49	26	0	0	
Los colaboradores dedican tiempo para evaluar si sus aportes son valiosos a la organización	Privada	8	25	49	17	1	2.5
	Pública	10	19	46	25	0	
La empresa está más interesada en proyectar buena apariencia que lograr resultados	Privada	47	19	26	7	1	3.5
	Pública	52	18	26	1	3	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Ninguno de los trabajos realizados en las secciones son excelentes	Privada	21	28	35	14	2	3.5
	Pública	22	13	44	18	3	
Rara vez terminan satisfactoriamente las tareas y procesos asignados	Privada	25	23	30	19	3	3.3
	Pública	19	22	27	31	1	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Para que exista una mayor orientación hacia logros., los directivos, deben formular estrategias tendientes a:

- Incorporar la evaluación de resultados como una política permanente de gestión en todas las secciones de la empresa.
- Capacitar a los colaboradores en evaluación de labores, de gestión y en el desarrollo de la inteligencia.
- Estudiar alternativas organizacionales para generar incentivos a las personas de mayor compromiso institucional, lo cual debe medirse en términos de cumplimiento de metas y de innovación.
- Comunicar a los colaboradores los objetivos y resultados esperados en forma periódica y dedicarles mayor tiempo a los problemas centrales.
- Valorar más a los colaboradores innovadores y tener en cuenta las sugerencias de los colaboradores y usuarios en el mejoramiento corporativo de la institución.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

8.12 LIDERAZGO A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN DEL FUTURO.

Para Doryan y Kets de Vries. Existe una gran diferencia entre la futurización y la planeación. La futurización es un proceso creativo y divergente con el cual producimos imágenes, escenarios y visiones. Es una especie de soñar despierto un tanto ambiguo, abstracto, no enjuiciativo. Al futurizar usamos nuestra intuición y sentimientos para explorar y expandir nuestras posibilidades.

La planificación es un proceso analítico, convergente, con el cual utilizamos métodos, disciplina, estructura, orden y enfoque. Al planificar usamos principalmente nuestro intelecto para reducir, enfocar, medir y evaluar, lo que nos permite concentrar y decidir.

Algunos administradores, consideran que los únicos responsables del futuro de la organización son la alta dirección y que el papel del colaborador solo se remite a cumplir los planes y metas propuestas por éstos. Sin embargo, hoy día consideramos que cada uno de los colaboradores son responsables de pensar en el ideal institucional y muy especialmente en soñarlo para construirlo en un futuro cercano.

Chapman considera que “el buen líder encuentra alternativas viables económicamente en las situaciones más difíciles y donde la mayoría abandonarían sus ilusiones. Es una opción de soñar el futuro posible y es propiedad y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización.

El pensamiento divergente es propio del desarrollo de nuevas alternativas de solución de problemas en situaciones donde aún no está totalmente estructurado el conjunto de escenarios posibles donde se desarrollará la acción. Los miembros de la organización deben planear el futuro institucional y aportar tiempo y estrategias para su cambio.

El liderazgo es una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la institución con el fin de prever el futuro en los escenarios cambiantes y donde más que suerte se necesita conocimiento de economía, políticas gubernamentales, criterios de administración, formulación de políticas, evaluación de gestión, mercadeo, gerencia del talento humano, etc. El liderazgo no es una cualidad personal sino una actitud mental de las organizaciones.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Para que el liderazgo florezca debemos:

- Apoyar acciones institucionales tendientes a lograr un deber organizacional.
- Ofrecer refuerzo positivo y confianza a las personas que pueden lograrlo.
- Premiar a los pioneros e innovadores.
- Evitar crear perdedores a partir del cambio.
- Informar y retroalimentar respecto a los planes de cambio.
- Dejar que las personas se acostumbren a la idea del cambio antes de comprometerse.
- Dividir el cambio en etapas que sean comprensibles para los colaboradores.

De los principales resultados sobre el liderazgo de las empresas en Florencia (ver cuadro 19), sobresalen los siguientes:

En la población evaluada se encontró que el 72% de las empresas utilizaban poco tiempo para aclarar dudas y propósitos del desempeño futuro y que solo el 54% de los gerentes aceptan líderes en el equipo de trabajo.

El 34% de los colaboradores ignoran como son las relaciones a nivel directivo y su papel frente a ellas.

A los colaboradores en un 48% no se les solicita su opinión sobre los procesos y las posibilidades de desarrollo de la institución, generando una separación entre el futuro institucional y la vida de los colaboradores.

Las envidias y los problemas entre el sindicato y los directivos son mayores en el sector público que en el privado, en empresas de mayor antigüedad, entre los hombres y en las grandes empresas.

Existe una indiferencia entre el sector público y privado por escuchar e implementar las sugerencias de los usuarios o clientes para mejorar los procesos.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

CUADRO 19. Resultados sobre Liderazgo.

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
En la empresa utilizamos tiempo para aclarar dudas y deseos de nuestro desempeño	Privada	4	11	42	43	0	3.6
	Pública	3	8	49	40	0	
El gerente rara vez acepta líderes en el equipo de trabajo	Privada	15	15	35	24	11	2.7
	Pública	10	26	23	29	12	
Los colaboradores conocen cómo deben ser las relaciones con el personal directivo	Privada	6	5	49	37	3	3.7
	Pública	8	23	37	32	0	
Los directivos rara vez solicitan opiniones a los colaboradores sobre su desempeño	Privada	9	18	34	29	10	3.1
	Pública	13	23	45	19	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los directivos con frecuencia toman decisiones sin consultarlas con los colaboradores	Privada	7	26	49	18	0	3.5
	Pública	3	27	50	19	1	
Los directivos adaptan los estilos a las circunstancias cambiantes	Privada	5	20	43	30	2	3.5
	Pública	4	14	55	27	0	
Los directivos son sensibles a las necesidades de los colaboradores	Privada	5	14	39	41	1	3.9
	Pública	5	17	52	26	0	
En la empresa unas secciones valen más que otras	Privada	54	14	21	9	2	2.7
	Pública	45	22	19	14	0	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

La dirección en un 32% con frecuencia toma decisiones sin consultar con los colaboradores y en un 30% adopta estilos administrativos nuevos con respecto a la cambiante situación del mercado. A partir de los datos obtenidos es importante modificar algunos elementos en las relaciones de los miembros de la institución, para que el liderazgo sea una constante de vida en la organización y los gerentes impulsen la práctica de que los colaboradores sean líderes organizacionales.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

8.13 PRINCIPALES INTERESES DE LOS COLABORADORES.

Las preocupaciones principales de los colaboradores en Florencia son: el 89% por el incremento salarial, el 64% por imagen de la empresa, el 62% por la modernización de la empresa y el 52% por la calidad de los productos y servicios (ver cuadro 20)

Cuando la preocupación principal de los colaboradores son los ingresos económicos y muy poco la calidad del servicio, la modernización y la imagen institucional nos indica que el colaborador no tiene una identidad con la institución y cumplimiento de las metas institucionales, generando una baja calidad en el trabajo.

CUADRO 20. Principales Intereses de los Colaboradores.

Principales intereses de los Colaboradores	Sí %
Incremento salaria	88.7
Imagen de la empresa	64.0
Modernización de la empresa	62.0
Calidad de los productos y servicios	52.7

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

En Florencia, la falta de identidad institucional es mayor en las empresas oficiales. La calidad de los productos y servicios no es atención prioritaria del sector público y privado. En la medida en que hay una mayor competencia en los mercados, hay una mayor preocupación empírica para mejorar los procesos.

Los gerentes de las empresas públicas y privadas le dan poca importancia a las investigaciones sobre, cultura empresarial, problemas, potencialidades, evaluación de servicios, imagen de empresa. Para los directivos del sector público y el 50% de los privados, las relaciones públicas se reducen a las relaciones con la clase política.

8.14 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

La comunicación entre las diferentes estructuras de la empresa es un elemento que optimiza la eficiencia y la eficacia de la misma. En Florencia, los gerentes y colaboradores consideran en un gran porcentaje que las comunicaciones solo se

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

reducen a las reuniones de trabajo, por ello el 62% de los colaboradores consideran que hay comunicación y el 57% que los resultados de éstos diálogos han sido satisfactorios (ver cuadro 21)

CUADRO 21. Modelo de Comunicación en la Empresa

Comunicación en la empresa	Sí %
Hay comunicación continua entre la administración y los colaboradores	62.0
El diálogo ha sido cordial	72.0
Los resultados de estos diálogos han sido satisfactorios?	57.3

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Para mantener informado al personal se utiliza metodologías formales como reuniones (66%), boletines (67%), carteleras (64%), revistas (41%) y videos (25%). Las reuniones informativas, los boletines, memorias, carteleras, revistas y videos son más utilizados en el sector privado que en el público; en el sector financiero y en las empresas jóvenes.

Es fundamental que los directivos expliciten, busquen la coherencia entre lo que dicen los estatutos y la cultura corporativa, la misión, los valores, los proyectos, las metas y los criterios de ascensos, méritos, evaluación personal y organizacional y el apoyo a los innovadores.

En opinión de algunos gerentes el proceso de comunicación informal juega un papel importante en la medida que orienta la acción de los colaboradores, pero hay casos en que se desorienta y por ello es importante la comunicación formal.

La periodicidad con que se comunican las decisiones de la empresa a los colaboradores es: ocasionalmente un 41.3%, semanal un 24.0%, quincenal un 17.3%, mensual un 14.7% y en un 2.7% no existen formas para comunicarse con los colaboradores.

En las empresas encuestadas se encontró que tan solo el 63.3% tienen fondo de colaboradores, lo que ayuda a crear un proceso de identidad con la empresa.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

8.15 MÉTODOS DE TRABAJO.

Los métodos de trabajo en la industria son de carácter colectivo ello no significa que se conformen equipos de alta eficiencia. “la empresa tradicional se ha caracterizado por tener un gran número de personas haciendo una o dos tareas en forma conjunta pero no coordinada, esto general inercia y pérdida de identidad”

Los nuevos métodos de trabajo se caracterizan por la necesidad que tiene toda la organización para trabajar en forma coordinada y que cada uno de los miembros del equipo se tornen en una persona que opine, proponga y se comprometa en la solución de los problemas.

Las reuniones de colaboradores en las organizaciones para resolver problemas comunes se han ido convirtiendo en uno de los factores de desperdicio del tiempo laboral ya que los inadecuados hábitos de las reuniones en la preparación, capacidad de escucha y proposición de soluciones son ineficientes.

Una buena reunión inicia con el planteamiento claro, preciso y delimitado del objetivo a tratar. La convocatoria a la reunión lo debe identificar el objetivo, tiempo disponible, determinar la información mínima a preparar antes de la reunión, citar únicamente a las personas que pueden realmente ayudar a la solución del problema y por último que ellas estén dispuestas a asumir las responsabilidades que surgen de allí.

Las reuniones deben servir para tomar decisiones a implementarse en muy corto plazo y con efectos palpables en la siguiente semana de trabajo. Es importante determinar de antemano los criterios de evaluación de las acciones tomadas en cada reunión.

Las técnicas modernas de gestión parten de una nueva concepción del hombre, visto como persona, inteligente, confiable y comprometido con el cambio. Esta forma de pensar sobre el implica una nueva estrategia administrativa, caracterizada por la delegación sistemática de responsabilidades a equipos de trabajo más que a personas y a la conformación de una mentalidad de colaboradores poli funcionales que permitan superar el viejo esquema rígido del manual de funciones que está en contravía con la realidad moderna de las empresas

Los métodos de trabajo deben ser flexibles para evitar la rutinización en las formas de razonar el colaborador porque conllevan a la pérdida de la creatividad, voluntad y eficiencia.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La calificación de 2.8/5.0 de los métodos de trabajo dado por los colaboradores en las empresas de Florencia, indica que las reuniones de las empresas no son una variable importante para el desarrollo organizacional, debido a las dificultades en el manejo de la comunicación. Pocas veces se toman decisiones en bien del mejoramiento institucional y raras veces se implementan (ver cuadro 22)

En la práctica los métodos de trabajo en la ciudad de Florencia, se caracterizan por el logro de algunos progresos en las reuniones de trabajo, pese a las dificultades en el manejo de ellas, en la falta de claridad en las metas de las secciones y que en las reuniones pocas veces se resuelven los verdaderos problemas de los colaboradores.

CUADRO 22. Métodos de Trabajo

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calificación
Logramos importantes progresos en nuestras reuniones de empresa	Privada	2	12	44	41	1	2.7
	Pública	1	14	62	22	1	
En las reuniones, se nota que unos colaboradores no escuchan a otros	Privada	23	19	37	7	14	3.0
	Pública	10	35	49	6	0	
En reuniones no existe un método para enfocar problemas y tomar decisiones	Privada	26	26	30	18	0	2.8
	Pública	14	38	38	10	0	
Los colaboradores se preparan para asistir a reuniones	Privada	9	24	32	33	2	3.4
	Pública	6	17	38	39	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los colaboradores dedican tiempo para mejorar problemas empresariales	Privada	5	25	40	29	1	3.3
	Pública	4	13	48	35	0	
Los colaboradores se empantanar cuando discuten problemas difíciles	Privada	14	28	39	13	6	3.6
	Pública	1	50	35	14	0	
En reuniones rara vez se hace revisión de propósitos y maneras de trabajar	Privada	15	29	36	17	3	3.3
	Pública	8	38	31	18	6	
Las decisiones que se toman pocas veces son puestas en práctica	Privada	31	23	31	13	2	2.8
	Pública	39	23	21	16	1	
En las reuniones no se resuelven los verdaderos problemas de los colaboradores	Privada	24	23	31	20	2	2.8
	Pública	29	18	30	23	0	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

La mitad de los gerentes, opinan que en las reuniones a los colaboradores no les gusta escuchar la opinión de los demás, porque no se saben enfocar los problemas o no se prepara la información necesaria para discutir y proponer soluciones a los problemas tratados.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La mitad de los colaboradores no dedica tiempo a pensar los problemas macros de la institución porque son complejos y ni sus sugerencias son para la solución de dificultades.

- El personal directivo en Florencia, debe trazar estrategias, así:
- Estudiar mecanismos para reactivar las reuniones como base para la solución de los problemas y construcción del mejoramiento institucional.
- Escuchar las sugerencias de todos los colaboradores e implementar las mejores.
- Tratar en las reuniones problemas de importancia para la organización y los colaboradores.
- Apoyar a los colaboradores innovadores.

8.16 COMPROMISO GRUPAL

Grados y Walton sobre el compromiso institucional explican que al principio del siglo este rea mínimo por las características propias del colaborador: poca educación, temor a la industrialización, ninguna experiencia en trabajo de grupos y por la división de las tareas en pequeños pasos.

Los elementos del compromiso grupal son:

- Apoyar ideas que beneficien la institución.
- Facilitar los procesos de consenso.
- Definir responsabilidades personales y grupales.
- Prestar atención a los problemas personales.
- Establecer objetivos claros para el equipo.
- Estar al tanto de lo que ocurre en la unidad de trabajo.
- Animar a los colaboradores que aporten soluciones a problemas.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

- Aceptar el error como parte del proceso de solución.
- Apoyar a los innovadores y establecer controles.
- Enfatizar en los logros del grupo.
- Propender por merecidos premios por buen trabajo de grupo.

Para lograr las metas anteriores, se desarrolló una estructura de supervisores que garantizara un mínimo de calidad, pero hoy en día se promueve la cultura del compromiso grupal sin descuidar la calidad el trabajo individual.

Se debe estimular la confianza básica entre colaboradores y empresarios y el reconocimiento de un proyecto de vida de los colaboradores alrededor de la organización laboral. Este proceso se logra en la medida que se construya un proyecto ético, institucional basado en criterios de responsabilidad social, atención al cliente, reducción de costos, desarrollo humano, reproducción del capital y desarrollo tecnológico entre otros.

El compromiso grupal, se fortalece cuando se establecen metas para ser cumplidas por directivos y colaboradores, donde los propósitos son claramente demarcados y las responsabilidades individuales se definen por la experiencia, conocimientos e intereses de los colaboradores y por un régimen salarial que tenga en cuenta estos nuevos cambios.

CUADRO 23. Compromiso Grupal.

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los colaboradores piensan que las actuales metas de la organización son significativas	Privada	5	8	35	51	1	3.5
	Pública	0	19	43	35	3	
Los colaboradores se muestran comprometidos con el éxito de la entidad	Privada	2	8	39	43	8	4.4

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
	Pública	1	8	44	38	9	
Los colaboradores muestran un alto sentido de pertenencia a la empresa	Privada	2	14	41	41	2	3.0
	Pública	6	13	43	38	0	
Los colaboradores preferirían laborar en otra entidad si le ofrecieran trabajo	Privada	23	27	37	7	654	4.0
	Pública	23	34	29	14	0	
Unos colaboradores tienen dificultad para mejorar su desempeño.	Privada	33	32	29	6	0	3.2
	Pública	26	26	39	9	0	
Los directivos sienten motivación de laborar en la empresa	Privada	0	4	32	63	1	3.6
	Pública	0	3	14	83	0	
Ninguno de los colaboradores tratan de hacer que la empresa sea líder	Privada	28	26	24	17	5	2.0
	Pública	29	29	22	16	4	
Si una persona se encuentra en dificultades, la dejan sola	Privada	49	29	11	10	1	3.7
	Pública	45	17	30	8	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
A la mayoría de colaboradores poco les interesa objetivos de la empresa	Privada	34	27	29	8	2	3.5
	Pública	34	36	13	13	4	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Es preocupante ver la poca importancia que dan los directivos y colaboradores en las empresas públicas y privadas, al desarrollo de la pertenencia corporativa y grupal (3.2/5.0) según lo indica los siguientes resultados (ver cuadro 23)

El 32% de los colaboradores no se sienten comprometidos con el éxito de la empresa para la cual laboran.

El 48% de los colaboradores no muestran un alto sentido de pertenencia institucional.

El 32% de los colaboradores en Florencia, prefieren laborar en otras empresas si les ofrecieran trabajo en condiciones un poco más ventajosas.

El 52% de los colaboradores no trabajan para que la empresa sea líder.

8.17 DIFICULTADES EN LA ORGANIZACIÓN

Nivel de Retroalimentación

Es importante diferenciar entre autocrítica, retroalimentación, crítica, señalamiento, perdedores y agresión verbal. Las dos primeras formas, se refieren a un proceso de autocrecimiento y la búsqueda por la excelencia, las otras,; son formas agresivas y distorsionadas de comunicación.

La retroalimentación se inicia con el planeamiento adecuado de la misión, valores, procesos, logros, criterios de evaluación, cultura corporativa, procedimientos, dotación, infraestructura, recursos económicos, toma de decisiones y la capacidad

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

de tener liderazgo en las acciones diarias de la empresa con el propósito de mejorar la eficiencia y la eficacia.

La retroalimentación permite la existencia de un adecuado ambiente laboral ya que las relaciones interpersonales se vuelven transparentes, cordiales y sobre todo cada persona puede anticipar los criterios con los cuales serán evaluados. Retroalimentar significa volver a pensar libremente el futuro de nuestras acciones, encaminándolas hacia nuevos logros donde la organización asegure su existencia.

La evaluación de la actividad laboral se puede realizar a través de:

Una cultura organizacional donde enfaticen en la misión, valores, principios, derechos, deberes, metas, evaluación de resultados y criterios de mejoramiento institucional.

Un mercado donde se consideran factores como la competencia, la estructura de precios, los canales de mercadeo, la publicidad, la imagen corporativa entre otros.

Tecnología de producción donde se busque comparar a la organización con los líderes nacionales en el sector y determinar así, el uso de materias primas, tiempo de producción, capacitación, etc.

El juzgamiento es un proceso integral y no solamente una evaluación de las labores de los colaboradores que redunde sobre la totalidad de la organización en la búsqueda de la excelencia en beneficio de la sociedad en general.

Los gerentes de las empresas de Florencia, tienen claras las diferencias entre retroalimentación y el señalamiento de las personas, pero los colaboradores en su gran mayoría sienten que pierden, en la medida que se realiza una ponderación de su eficiencia (ver cuadro 24)

CUADRO 24. Nivel de Retroalimentación

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Cuando se critican constructivamente a los colaboradores, se percibe que ellos pierden	Privada	23	23	42	12	0	3.9
	Pública	14	29	40	16	1	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Se evitan señalamientos críticos para evitar mayores conflictos	Privada	12	29	45	14	0	3.4
	Pública	9	30	49	12	0	
Los colaboradores gustan aprender de sus propios errores	Privada	4	11	40	45	0	3.8
	Pública	9	17	44	30	0	
Los intentos para revisar el desempeño empresarial es percibido como perjudicial	Privada	32	40	20	6	2	3.5
	Pública	27	45	19	9	0	
La empresa se beneficiaría si un externo le explicara cómo mejorar , las formas de trabajo	Privada	14	17	41	26	2	3.5
	Pública	3	19	32	46	0	
Se carece de habilidades para revisar constructivamente la efectividad, de la empresa	Privada	20	33	36	8	3	3.7
	Pública	26	23	39	12	0	
Los resultados mejorarían si la crítica se incorpora a la cultura de la empresa	Privada	4	18	39	37	2	4.0
	Pública	1	4	32	60	3	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Poco tiempo es dedicado para mejorar el desempeño de los colaboradores	Privada	10	41	32	13	4	32
	Pública	18	23	42	13	4	
En las decisiones no se tienen en cuenta los errores del pasado	Privada	32	17	34	15	2	37
	Pública	18	21	48	13	0	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Los directivos de las empresas públicas y privadas de Florencia, deberían capacitarse en seminarios de mejoramiento de gestión individual, grupal y empresarial para el mejoramiento de los puntos positivos y negativos de los colaboradores y particularmente en los siguientes aspectos críticos:

- El 78% de los directivos y colaboradores consideran que cuando se les critica constructivamente, pierden.
- El 68% evita hacer señalamientos para no entrar en mayores conflictos.
- El 70% considera perjudicial la evaluación de su desempeño.
- El 34% de los gerentes carecen de habilidades para evaluar la efectividad de la empresa.
- El 64% de los gerentes le dedican poco tiempo para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- El 74% de las veces no se tienen en cuenta los errores del pasado.
- El 80% de los directivos y colaboradores, considera que los resultados empresariales mejoran, si la crítica constructiva es incorporada en la cultura de las organizaciones.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

- En la población trabajadora se evita señalar puntos de tensión en el proceso productivo o en el comportamiento general de la persona, para evitar así, mayores conflictos en los que no es posible determinar la tendencia de expresión y consecuencia.
- Se encuentra que la mayoría de los colaboradores aprenden de sus errores a corto plazo, si implican alguna consecuencia laboral, aunque ellos tienden a ver los procesos de evaluación como perjudiciales.
- Un 40% de la gerencia en Florencia considera como productivo la participación de asesores externo, aunque reconocen la falta de conocimientos y habilidades, en el proceso de ponderación de los procesos productivos.

Causas de rotación de personal

Las principales causas de la rotación de personal en las empresas son las vacantes (51%), la falta de personal (49%), la influencia política (43%), los ascensos (32%), los conflictos (31%), y la capacitación el 29%. (Ver cuadro 25).

Existe una rotación significativa del personal en las empresas encuestadas en un 34.0% y solo el 47.3% de ellas mantiene registros de las causas en la rotación de los colaboradores.

CUADRO 25. Causas de Rotación de Personal.

Principales causas de rotación del personal	Sí %
Vacantes	50.7
Falta de personal	48.7
Ascensos	32.0
Conflictos	30.7
Capacitación	29.3
Influencia de políticos	42.7

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Los conflictos y la influencia de políticos en los nombramientos, son los métodos más utilizados en el sector público para hacer rotaciones de personal.

En el sector privado prevalecen las siguientes razones: existencia de vacantes, falta de personal, ascensos y mejoramiento por capacitación en el 29% de los

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

casos, lo cual indica que los gerentes, ven la capacitación como un factor de mejoramiento organizacional. La influencia política y los conflictos son responsables de un tercio de la rotación del personal en el sector público.

Causas de conflictos en la organización.

El conflicto es un indicador de tensiones en la organización, que en algunos casos se considera positivo, cuando se buscan beneficios institucionales; sin embargo hay que diferenciarlo con los procesos conflictivos que se resuelven con agresión verbal y física, que alteran el desarrollo normal de la institución.

Las principales fuentes de conflicto en las empresas son la falta de comunicación (60%), incumplimiento de funciones (48%), sobrecargo de trabajo (47%), envidias (46%), interpretación de normas (27%), y problemas con el sindicato (26%) (ver cuadro 26)

CUADRO 26. Causas de Conflicto en la Organización.

Principales causas de conflicto en las empresas	Sí %
Falta de comunicación	60.0
Incumplimiento de funciones	48.0
Sobrecargo de trabajo	47.3
Envidias	46.0
Interpretación de normas	26.7
Problemas entre el sindicato y los directivos	25.3

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Teniendo en cuenta que el 60% de los conflictos en las empresas públicas y privadas en Florencia, se originan por problemas en la comunicación, los directivos deben crear métodos eficaces (folletos, carteleros, reuniones informativas, etc), para que las comunicaciones sean un factor de mejoramiento y conocimiento institucional, no un factor de conflictos.

Los gerentes deben estudiar mecanismos para minimizar el impacto de los conflictos organizacionales. Se deben formular estrategias que estimulen a los buenos colaboradores y retirar a aquellos que no tienen ninguna pertenencia corporativa y Solo son generadores de conflictos.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Los directivos de las empresas en Florencia, no tienen en cuenta las sugerencias dadas por los colaboradores y los clientes. El 51% de los directivos no tienen métodos para escuchar las sugerencias de los colaboradores, el 51% ignoran las sugerencias de los clientes. (ver cuadro27).

CUADRO 27. Manejo de Sugerencias en la Organización.

Manejo de sugerencias	Sí %
Existen métodos para escuchar las sugerencias de los colaboradores	50.7
Las sugerencias de los colaboradores son utilizadas para mejorar procesos	51.3
Existen métodos para escuchar las sugerencias de los clientes	54.0
Las sugerencias de los clientes son utilizadas para mejorar procesos	51.3

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Los resultados sobre la aceptación de las propuestas de los clientes y el manejo de ellas dentro de la organización hacen pensar que no existe una cultura de la atención al cliente en las organizaciones de Florencia.

Los gerentes deben buscar mecanismos para que las sugerencias de los colaboradores y clientes se incorporen como una política institucional. En las empresas líderes del mundo y de Colombia existen premios permanentes por las propuestas que ofrecen los colaboradores y clientes para el mejoramiento de procesos, se premian las "Ideas".

Funciones del sindicato.

Casi la mitad de las empresas en Florencia encuestadas cuentan con un sindicato (47.3%). Las principales funciones que se asignan a los sindicatos, se caracterizan por mediar entre los conflictos del personal (43%), negociar convenciones colectivas (41%), comunicar actividades de la organización (34%), y en muy menor grado capacitar a sus miembros (24%) (Ver cuadro 28).

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

CUADRO 28. Funciones del Sindicato

Funciones del sindicato	Sí %
Mediar en los conflictos del personal	43.3
Negociar convenciones colectivas	40.7
Comunicar novedades	34.0
Capacitar a los asociados	22.0

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Sería importante que los sindicatos entendieran, que la posibilidad de mejoramiento de las condiciones de vida de los colaboradores también está asociada con el logro de las metas organizacionales y por ello es vital que entre los directivos de la empresa y los sindicatos se maneje un nuevo concepto de cultura sindical, donde medien factores como la evaluación de gestión, la productividad, los estímulos, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, los incentivos, el desarrollo humano y de responsabilidad social.

Los sindicatos utilizan como medios de comunicación los boletines el 27%, las charlas el 29% y los seminarios el 19% (ver cuadro 29).

CUADRO 29. Sindicatos Empresariales

Medios utilizado por el sindicato	Sí %
Boletines	37.3
Charlas	28.7
Seminarios	19.3

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Accidentes más usuales

Los accidentes más usuales en las empresas en Florencia son los siguientes: malas posturas 27%, accidentes de tránsito 25%, problemas respiratorios 21%, caídas 21% y accidentes eléctricos 13% (ver cuadro 30).

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

CUADRO 30. Accidentes más usuales

Accidentes más usuales	Sí %
Malas posturas	27.3
Accidentes de tránsito	24.7
Problemas respiratorios	20.7
Caídas	21.3
Accidentes eléctricos	12.7

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Los gerentes en Florencia, consideran de poca importancia las medidas para prevenir los accidentes y en muchos casos los mismos colaboradores no cumplen con las normas mínimas, contribuyendo a aumentar los riesgos laborales.

La concepción acerca de las medidas preventivas utilizadas por las empresas en Florencia, son: poca confiabilidad en las medidas existentes 48%, el 55% no posee reglamento de higiene y seguridad, el 50% de los colaboradores no conocen las medidas de seguridad y solo el 37% de las empresas llevan registro de los accidentes (ver cuadro 31)

Los gerentes en Florencia, requieren formular estrategias tendientes a disminuir los accidentes de trabajo mediante la difusión y el conocimiento de los manuales de seguridad y campañas de prevención.

CUADRO 31. Medidas Preventivas

Medidas Preventivas	Sí %
Confiabilidad de las medidas de seguridad existente	52.0
Existencia de reglamentos de higiene y seguridad	45.3
Conocimiento reglamentos higiene y seguridad por todos	44.0
Se presentan informes sobre accidentes de tránsito	36.7

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Clasificación del personal

En la mitad de las instituciones se lleva un registro del Talento Humano y el algunos casos tan solo en un tercio de los casos se lleva un censo de la profesión, habilidades y nivel educativo actualizado (ver cuadro 32)

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

CUADRO 32. Clasificación de Personal

Clasificación del Personal	Sí %
Se tiene un inventario del Talento Humano	54.7
Por profesión	35.3
Según habilidad	33.3
Según nivel de educación	31.3

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Se podría llegar a pensar que la gerencia desconoce las cualidades de sus propios colaboradores y por ello puede llegar a subutilizar las capacidades y desmotivar el proceso de la auto capacitación.

8.18 DESARROLLO HUMANO

Desarrollo Individual.

El ciclo institucional se debe iniciar con la inducción al personal, que es un proceso donde se presenta la institución en las dimensiones de: misión, valores, proyectos, metas, secciones de la empresa, derechos, deberes, cultura institucional, responsabilidades, criterios de evaluación, políticas de capacitación, compañeros de trabajo, etc.

La inducción determina en alguna manera la posibilidad que el colaborador se integre rápidamente a las metodologías de trabajo y alcance en poco tiempo el estándar mínimo de calidad.

Es importante que el colaborador llegue a un nivel de compromiso frente a su jornada laboral, a las estrategias de desarrollo y a la auto capacitación que le permita expresar ampliamente sus ideas y la viabilización de ponerlas en práctica.

El desarrollo individual es una esfera que incluye a la familia empresarial en sus aspectos integrales, es decir, debe existir una sensación de bienestar de los colaboradores en su jornada laboral, pero también en su vida privada. En la medida que un colaborador pasa los años en la institución tiene que progresar como personal, como padres, como hijo y como amigo.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 –

Las organizaciones deben impulsar el desarrollo individual a través de programas sociales que cubran a sus colaboradores, pero también llegue a la familia y la comunidad. Es importante entender que existen un grupo de personas que no son colaboradores de la organización pero se ven afectados por los cambios de ella en forma indirecta o directa, por ejemplo, vendedores, contratistas, relacionistas y otros.

Estas personas también construyen su proyecto de vida a través de la organización y su individualización se ve afectada por las acciones y decisiones gerenciales, por ello deben considerarse dentro de las posibilidades de desarrollo de la empresa.

Existe un gran desconocimiento por parte de la gerencia en Florencia, sobre la importancia del desarrollo individual en la organización. Las calificaciones dadas por los colaboradores de 3.0/5.0 (ver cuadro 33) a los indicadores de esta categoría son preocupantes por las siguientes razones:

CUADRO 33. Desarrollo Individual

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific
En la empresa existe un sistema de inducción para los nuevos colaboradores	Privada	16	11	25	46	2	2.8
	Pública	12	19	16	53	0	
El potencial de los colaboradores está siendo desarrollado por la empresa	Privada	9	11	46	30	4	2.6
	Pública	6	18	46	30	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific
Los colaboradores muestran interés por actualizarse en sus conocimientos	Privada	3	11	40	46	0	2.6
	Pública	4	23	38	35	0	
Los colaboradores dedican poco tiempo al desarrollo de personal	Privada	18	36	32	12	2	3.0
	Pública	16	46	30	8	0	
Hace falta desarrollo integral de los colaboradores	Privada	9	28	43	17	3	3.5
	Pública	1	17	63	19	0	
Se tienen programas para desarrollar las capacidades de los colaboradores	Privada	7	19	42	30	2	2.8
	Pública	1	18	54	27	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific
A los colaboradores inseguros en sus decisiones se les ignora	Privada	40	27	26	6	1	2.6
	Pública	28	26	29	13	4	
En la empresa solo pocas personas sugieren ideas nuevas	Privada	16	29	38	15	2	3.1
	Pública	23	17	48	12	0	
Muchas ideas creativas se pierden porque no se ponen en práctica	Privada	21	28	39	11	1	2.5
	Pública	16	26	46	12	0	

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

El 44% de las empresas no tienen un sistema de inducción para los nuevos colaboradores.

El 48% de las organizaciones no desarrollan las potencialidades de los colaboradores.

El 48% de los colaboradores no muestran interés por actualizarse en sus conocimientos.

El 40% de los colaboradores dedican poco tiempo al desarrollo integral de personal

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

El 64% de las empresas no poseen programas para desarrollar las capacidades de los colaboradores.

El 68% de los colaboradores son ignorados para tomar decisiones porque son inseguros.

El 75% de los colaboradores consideran que muchos aportes de los colaboradores se pierden, porque no se les presta atención.

Más de la mitad de las veces el nuevo colaborador no recibe inducción, lo que afecta el proceso posterior de trabajo de las personas y se relaciona directamente con el poco potencial desarrollado por la empresa en los colaboradores.

La falta de inducción, conlleva a una pérdida en el interés de actualizar sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de sus capacidades y de sus propios compañeros, lo cual indica que existe probabilidades de tener personas inseguras, en la toma de decisiones y en la generación de colaboradores creativos.

Creatividad

La inteligencia es la capacidad de encontrar soluciones adecuadas a los problemas cotidianos de la organización y le expropia a cada uno de los colaboradores. La creatividad es el proceso continuo de encontrar alternativas donde los demás solo ven dificultades y es una cualidad a desarrollar en cada uno de los miembros de la organización.

La creatividad se caracteriza porque la persona crea una intuición para identificar los problemas y encontrar un cúmulo de soluciones a ellos, es decir se trabaja con pensamiento divergente.

La creatividad se puede estimular a partir de la cultura; si ésta es abierta al futuro, donde el error es parte de la organización; si los colaboradores pueden ser cautelosos, casi sin iniciativa o por lo contrario dinámico y realistas, ello depende del mundo simbólico que los gerentes construyan, por ello la empresa tiene que determinar las políticas de innovación y el nivel de riesgo que tomen los colaboradores.

Construida una idea innovadora es importante observar el nivel de respuesta que toma la organización en pro de su desarrollo, esto significa que la organización

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

debe invertir en tiempo, dinero y recursos para implementar los programas. Es importante tener en cuenta que lo creativo es un proceso para ser creado en el futuro próximo.

Los directivos en Florencia (31/50), le dan poca importancia a la creatividad (ver cuadro 34), por las siguientes respuestas:

El 44% de los colaboradores son cautelosos y temerosos, para sugerir nuevas ideas.

El 44% de los colaboradores consideran que muchas ideas en las empresas se pierden con gran facilidad.

El 50% de las empresas, consideran que las ideas externas tienen poca credibilidad.

El 74% de los colaboradores opinan que muchas ideas creativas se pierden porque la empresa no las pone en práctica.

CUADRO 34. Creatividad.

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
Los colaboradores son cautelosos y hasta temerosos para sugerir nuevas ideas	Privada	24	26	40	7	3	2.8
	Pública	18	31	46	5	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
La empresa responde con eficiencia a necesidades para un mejor desempeño	Privada	1	11	40	48	0	3.6
	Pública	3	12	31	54	0	
La empresa innova permanentemente los procedimientos de trabajo	Privada	3	12	41	44	0	3.2
	Pública	8	8	34	50	0	
Ideas buenas sugeridas por colaboradores se pierden con mucha facilidad	Privada	20	41	29	8	2	2.8
	Pública	8	35	40	17	0	
Ideas externas a la empresa pocas veces son aceptadas por colaboradores	Privada	8	31	47	10	4	2.5
	Pública	5	30	48	17	0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

PREGUNTAS	Tipo de Empresa	Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Siempre	No Responde	Calific.
En la empresa los colaboradores tienen pocas posibilidades de desarrollo	Privada	31	23	24	20	2	3.1
	Pública	37	27	35	0	1	
En la empresa solo pocas personas sugieren ideas nuevas	Privada						3.6
	Pública						
Muchas ideas creativas se pierden porque no se apoyan en la práctica	Privada						3.3
	Pública						

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Es importante que la organización desarrolle procesos de estímulos al desarrollo de la creatividad a través de programas especialmente diseñados para ellos. Por ejemplo reuniones de futurización para delinear los nuevos rumbos organizaciones, estímulos a nuevas ideas y puesta en práctica alguna de ellas.

La investigación demuestra que la población trabajadora de Florencia tiene dificultades en el proceso creativo, ello se debe a que un buen margen de colaboradores (74%) tienen actitudes temerosas de proponer nuevos modelos de trabajos o de solución de problemas, porque se burlan de ellos o se ignoran sus sugerencias.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Aunque las organizaciones responden a las necesidades cotidianas para mejorar el desempeño, ellas tienden a tener dificultades de flexibilidad en la formulación de nuevas alternativas de procesos de trabajo y por ello se pierden ideas importantes dadas por los colaboradores o por clientes. Este poco apoyo a las ideas de los colaboradores se refleja con el tiempo en la poca posibilidad de desarrollo personal.

Es importante que los colaboradores construyan un afecto positivo hacia la cultura corporativa, sus propósitos y objetivos. Este afecto se evidencia en la participación activa en los diferentes planos de la actividad cotidiana de la organización.

El conocimiento de la realidad institucional es fundamental para que los colaboradores no se hagan ideas falsas, de lo que le puede brindar la organización y no se formen sentimientos negativos hacia ellas.

Criterios de evaluación empresarial

Para realizar la evaluación del personal se centra básicamente en el cumplimiento de funciones (64%), productividad (53%), puntualidad (49%) y colaboración (44%) (ver cuadro 35).

CUADRO 35. Modelo de Evaluación Empresarial

Los Modelos de Evaluación Empresarial	Sí %
Cumplimiento de funciones	64.0
Productividad	53.3
Puntualidad	49.3
Colaboración	44.0

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

Este tipo de evaluación deja de lado el compromiso institucional y el desarrollo de la cultura corporativa. El cumplimiento de funciones y la puntualidad son las variables que sobresalen en las empresas del Estado. La productividad y la colaboración son factores de desempeño que se tiene en cuenta más en las entidades privadas.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

En las empresas se encontró que tan solo en la mitad de los casos se facilitan los medios necesarios para desempeñar las funciones, la pertenencia de la mitad de los colaboradores es deficiente, tan solo un tercio de ellos se promociona y reciben en la misma proporción demandas laborales y la tecnología de estas empresas es baja (ver cuadro 36)

CUADRO 36. Medios de Evaluación

Medios de Evaluación	Sí %
Se facilitan medios para desempeñar la labor	55.3
La pertenencia de los colaboradores es alto	48.0
Se promociona al personal	39.3
Son frecuentes las demandas laborales	36.7
El grado de tecnología utilizado es alto	34.7
El personal reciben otros ingresos que no constituyen salario	30.3

FUENTE: Entrevista a 210 directivos en Florencia 2003

El sector privado le facilita más los medios para realizar las labores, la pertenencia corporativa es mayor, el grado de tecnología es mayor y el personal recibe otros ingresos que no constituyen salario.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

9. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Al revisar cada uno de los diferentes capítulos del estudio sobre la Administración del Talento Humano en Florencia, se llega a los siguientes resultados y recomendaciones:

RESULTADOS

Generalmente lo que se hace en las empresas de Florencia es administrar salarios y puestos, pero no se administra la inteligencia, creatividad, capacidad de adaptación al cambio organizacional. Para ello se hace necesario evidenciar las características de las personas que laboran, sus potencialidades, conocer el presente y el futuro de la empresa.

La administración del talento humanos en las empresas se hace pensando en el presente, por eso los gerentes viven apagando incendios ya que no se manejan las empresas con visión hacia el futuro.

En la vinculación del talento humano en Florencia, hay dos realidades distintas, una en el sector público y otra en el privado. En el público prima la relación de tipo político y social que tiene el colaborador con la persona que está al mando de la entidad, o algún amigo político para que lo vincule a él. En el privado prima la experiencia, conocimiento y habilidades del colaborador.

En el sector privado, con la vinculación de empresas nacionales y de profesionales, se han empezado unos procesos diferentes de administración de personal. En los procesos de selección, se han realizado varios cambios en donde se tiene en cuenta otras opiniones diferentes del gerente.

En la empresa privada y pública, no se ha dado el paso en lo que tiene que ver con la administración de la inteligencia. En Florencia, las empresas que tienen un mayor desarrollo en la administración del talento humano, son las del sector bancario, pero como resultado de las políticas establecidas por la casa matriz.

Las oficinas de personal, en el sector público, simplemente son amanuense del nominador de turno. Esto se debe a la falta de planeación, identificación de necesidades y evaluaciones de cargos. Las entidades públicas son como son, por

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

no existir un estímulo a la inteligencia, una motivación a la innovación y una serie de incentivos que tiene el trabajo en sí mismo.

Cuando se habla del bienestar de los colaboradores generalmente se piensa en: préstamo para vivienda, vehículos realizar campeonatos deportivos, celebrar fiestas de navidad o para los hijos de los colaboradores.

La comunicación es una de las áreas más descuidadas en las organizaciones porque nadie se interesa de una manera intencional en mejorarla. La mayoría de las comunicaciones en las empresas son de tipo escrito y generalmente se refieren a órdenes.

Como los espacios para hablar de lo positivo y negativo del trabajo, no se facilitan en entidades, se aumentan los mecanismos de comunicación informal como los rumores, chismes, etc. Hacen falta políticas en las empresas para que los colaboradores expresen lo que sienten sin temores o retaliaciones. A veces se apela a los buzones de sugerencias pero como no tienen retroalimentación, las personas los ignoran.

En las empresas públicas el proceso de comunicación y compromiso es más complejo, son tierra de nadie, por lo que es difícil hacer un cambio organizacional.

Las principales causas del conflicto en la administración de personal en el sector público son: incidencia política en las decisiones de personal, la chismografía, la inexistencia de medios de información y el status quo.

Para evaluar el desempeño hay dos tendencias. La tradicional que es la ponderación del desempeño con base en las funciones y el desarrollo como realización humana. La evaluación tradicional, mira si se cumplen o no las funciones asignadas. No hay un proceso de seguimiento que permita mirar que pasó, cómo se puede mejorar, ni por qué la persona llegó a ese nivel.

Estamos muy lejos de tener una cultura empresarial propia, porque en muchos gerentes todavía existe el concepto en el que las personas deben trabajar por el pago de un sueldo, no son concientes que dentro de una organización, se construyen procesos culturales, transacciones conceptuales, sociales y afectivas que cubre constantemente.

Existen muchas empresas de Florencia con una cultura empresarial y objetivos organizacionales, que marchan cada uno por su lado como si fueran dos mundos diferentes.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

En los procesos de selección se escogen personas que más se parecen a la organización de hoy, cuando deben escoger personas que reúnan las condiciones de la empresa que se quiere en el futuro, ni se seleccionan las personas que se pueden construir a partir de la gente que llega hoy.

Existen varias empresas, existe una contravía entre el ser y el deber ser. Existe una misión, unos valores, proyectos y metas, que van en sentido contrario con respecto a los estatutos, el régimen de ascensos, la remuneración, la evaluación, de allí que las prácticas culturales son contradictorias.

Lo que está matando las organizaciones públicas y privadas es el concepto de mercenario, de trabajar por un sueldo y nada más.

La participación no debe entenderse como la obligatoriedad de los gerentes para aceptar todo lo que venga de los colaboradores. La participación, consiste en procesos de concertación y negociación en torno a la misión de empresa, proyectos y metas organizacionales. En los procesos de participación es preciso definir responsabilidades y derechos de cada quien, frente al deber ser, la contribución de los colaboradores y directivos.

En la negociación, hay aspectos que no se pueden negociar, como son los principios, los valores y la razón de ser de la institución; por eso es importante que los gerentes y las juntas sean conscientes de su papel para no aprobar cosas que vayan en contra de los principios organizacionales. La participación es un proceso en donde la gerencia debe tener claro, para qué la propicia y cuál es su alcance.

El desconocimiento de las misiones institucionales (40%), de los proyectos a desarrollar (48%), de las metas (57%), de los valores (47%), por parte de los colaboradores, indica que varias empresas de la región Caquetena no han realizado el ejercicio de clarificar una propia misión social, que justifique su presencia en la región y la convierta en una necesidad empresarial y social.

La descripción que realizan los gerentes sobre el clima laboral en las empresas de Florencia, se caracterizan porque menos de la mitad de las personas realizan una verdadera expresión de sus sentimientos, guardando un bien nivel de resentimiento hacia la dirección y en algunos casos, hacia la institución. Es muy importante abrir espacios institucionales para expresar y resolver los conflictos de los colaboradores.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La mitad de los colaboradores no expresa puntos de vista fundamentales para la institución, por sentir que la gerencia los presiona para que se porten con altos niveles de auto conformismos a nivel de aspiraciones de desarrollo institucional. Es así como el simple proceso de no arreglar los problemas personales entre los colaboradores, puede conllevar a una situación de conflicto interno y vedado, sintiendo que en algunas situaciones se encuentran solos y sin respaldo institucional.

El papel tradicional de la administración del talento humano en Florencia, ha sido el control del personal para que se adapte a las metas empresariales pero lentamente empiezan a encontrarse palabras como motivación, liderazgo, manejo de conflicto, cambio de actitud, creatividad entre otras, reconociendo que cada uno de los colaboradores posee un proyecto de vida.

Las personas encargadas de la administración del personal tienen como funciones principales la: selección (81%), inducción (47%), contratación (83%) y capacitación (40%). La percepción de la poca relativa importancia del director de Talento Humano se determina porque realizan las funciones tradicionales y sin comprometerse con los procesos de misión, valores, proyectos, metas, cultura corporativa, bienestar, desarrollo humano y de inteligencia.

La calificación de 23/50 para la organización grupal, es muy preocupante ya que demuestra que existe una dualidad entre los deberes individuales y empresariales. Esta dualidad es mayor en algunas empresas del sector público. Existen empresas que después de algunos años tienden a general un statu quo en sus formas de producir, mercadear, contratar, generando un proceso denominado supervivencia, en donde todos los días se vive con una economía de Pan – Coger pero no se progresa.

En la encuesta realizada a los gerentes de las diferentes empresas de Florencia, se concluyó, que no existe una concordancia entre los proyectos personales e institucionales, lo cual conlleva una falta de pertenencia corporativa.

La calificación del perfil grupal del 29/50, nos indica lo siguiente:

Se ignoran las sugerencias que hacen los colaboradores para el mejoramiento institucional.

Se considera que existen secciones que tienen mayor importancia que otras.

Se le da poca importancia a los trabajos en equipo.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Existe poca relación entre la estructura organizacional y la misión de la empresa.

La falta de una cultura corporativa para estimular el trabajo en equipo, conlleva a considerar que no existe una relación biunívoca entre estos y las metas; entre los proyectos y la misión institucional. Esto produce un déficit en la formulación de valores, hábitos y comportamientos de las diferentes personas, genera una forma intuitiva para preservar el empleo.

Las principales fuentes de reclutamiento de las empresas públicas y privadas en Florencia, son: recomendaciones particulares 56%, convocatorias de la empresa 53%, referencia de políticos el 35%, instituciones educativas 21%, oficinas de empleo 20% y otras empresas el 14%. El hecho que las recomendaciones personales y las políticas jueguen un papel importante en el proceso de selección, introduce una variable extraña, que conlleva a distorsionar la escogencia de los mejores candidatos en la provisión de los cargos.

Los criterios en la selección del personal difieren según el tipo de empresa. La experiencia, el conocimiento de cargos y las habilidades son los métodos más utilizados por las empresas del sector privado. En las empresas públicas sobresalen las recomendaciones políticas.

En Florencia tan solo se reporta un 45.3%, de procesos de inducción al personal nuevo, implicando que muchos colaboradores tan solo realicen labores que intuitivamente consideran importantes, pero que no han sido planificadas por parte de la dirección en un proceso racional de responsabilidades a realizar, por parte del colaborador.

La calificación de 25/50 de los indicadores de la membresía en las empresas de Florencia, demuestra que los gerentes dan poca importancia a la generación de una cultura corporativa que tenga sello propio.

Los directivos en las organizaciones deben trabajar una cultura de cambio hacia nuevas metas de solidifican y progreso de la institución, esto se logra a través del proceso de autoformación en las diferentes áreas de la empresa, superando así, el proceso de alineación de la persona, que lo lleva a un estancamiento personal, familiar y social.

Es preocupante ver que el 30% del personal directivo en Florencia, considera que la capacitación no sirve, al no solucionar los problemas que poseen. Otra

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

concepción es que nadie sirve en las instituciones y que los conocimientos son inadecuados para los cargos.

Estas apreciaciones erróneas de los colaboradores y de su labor, se debe a que en las empresas, se da poca importancia a la pertenencia corporativa, la misión, los valores, las metas, los proyectos y donde éstas tienen vida propia a través de su correlación con los estatutos, con el régimen salarial y con la pertenencia en el cargo.

Los planes de capacitación de las diferentes empresas no cubre a todo el personal y reflejan una ausencia total del concepto de cambio organizacional. En las empresas públicas más del 90% del presupuesto de capacitación se dedica al personal directivo. Algunos directivos empresariales consideran que es responsabilidad de los colaboradores auto capacitarse en habilidades mínimas como Computadores, idiomas y habilidades de desarrollo humano.

Los criterios de evaluación de personal se realizan por cumplimiento de metas en un 38%, por calificación de méritos en un 32% y en un 30% por controles de asistencia. La evaluación del personal es más permanente en las entidades oficiales del orden nacional porque la Ley lo exige.

La calificación de 3.1/5.0 de la orientación hacia los logros indica que la evaluación de resultados, no es una política permanente de los directivos en Florencia ya que dedican mucho tiempo y recursos en solucionar problemas poco importantes, donde los colaboradores, dedican poco tiempo para evaluar su contribución personal al desarrollo institucional.

Los principales resultados sobre el liderazgo de las empresas en Florencia, indican que el 72% de las organizaciones utilizan poco tiempo para aclarar dudas y propósitos en el desempeño futuro, que solo 54% de los gerentes aceptan líderes en el equipo de trabajo. El 34% de los colaboradores ignoran cómo son las relaciones a nivel directivo y su papel frente a ellas.

A los colaboradores en un 48% no se solicita su opinión sobre los procesos y las posibilidades de desarrollo de la institución, generándose un proceso de separación entre el futuro institucional y la vida de los colaboradores.

Existe una indiferencia entre el sector público y privado, por escuchar e implementar las sugerencias de los usuarios o clientes para mejorar los procesos.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La dirección en un 32% con frecuencia toma decisiones sin consultar con los colaboradores y en un 30% adopta estilos administrativos nuevos con respecto a la cambiante situación de mercado. A partir de los datos obtenidos es importante modificar algunos elementos en las relaciones de los miembros de la institución, para que el liderazgo sea una constante de vida en la organización y los gerentes impulsen la práctica en los colaboradores de ser líderes organizacionales.

Las preocupaciones principales de los colaboradores en Florencia son: el 89% por el incremento salarial, el 64% por la imagen de la empresa, el 62% por la modernización de la empresa y el 52% por la calidad de los productos y servicios. Cuando la preocupación principal de los colaboradores son los ingresos económicos y muy poco la calidad del servicio, la modernización y la imagen institucional, indica que el colaborador no tiene una identidad con la institución y el cumplimiento de las metas institucionales, generándose una baja calidad en el trabajo.

Los gerentes de las empresas públicas y privadas, le dan poca importancia a las investigaciones sobre: cultura empresarial, problemas, potencialidades, evaluación de servicios, imagen de empresa. Los directivos del sector público y el 50% de los privados, consideran que las relaciones públicas se reducen a las relaciones con la clase política.

Para mantener informados al personal se utiliza metodologías formales como reuniones (66%), boletines (67%), carteleras (64%), revistas (41%) y videos (25%). Las reuniones informativas, los boletines, memorias, carteleras, revista y videos, son más utilizados en el sector privado que en el público, en el sector financiero y en las empresas jóvenes.

La periodicidad con que se comunican las decisiones de la empresa a los colaboradores es ocasionalmente un 41.3%, semanal un 24.0%, quincenal un 17.3%, mensual un 14.7% y en un 2.7% no existen formas para comunicarse con los colaboradores. En las empresas encuestadas se encontró que tan solo el 63.3% tienen fondo de colaboradores, que ayuda a crear un proceso de identidad con la empresa.

Es fundamental que los directivos expliciten y busquen la coherencia entre lo que dicen los estatutos en forma coordinada con la cultura corporativa, la misión, los valores, los proyectos, las metas y los criterios de ascensos, méritos, evaluación personal y organizacional y el apoyo a los innovadores.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La calificación de 2.8/5.0 de los métodos de trabajo dado por los colaboradores de las empresas de Florencia, indican que las reuniones de empresas no son una variable importante para el desarrollo organizacional, debido a las dificultades en el manejo de la comunicación ya que pocas veces se toman decisiones en bien del mejoramiento institucional y raras veces se implementan.

Es preocupante ver la poca importancia que dan los directivos y colaboradores en las empresas públicas y privadas, al desarrollo de la pertenencia corporativa y el desarrollo grupal en Florencia (3.2/5.0), por los siguientes resultados:

El 32% de los colaboradores no se sienten comprometidos con el éxito de la empresa donde laboran.

El 48% de los colaboradores no muestran un alto sentido de pertenencia institucional.

El 32% de los colaboradores en Florencia prefieren laborar en otras empresas, si ofrecieran trabajo en condiciones un poco más ventajosas.

El 52% de los colaboradores no trabajan para que la empresa sea líder.

Los directivos de las empresas públicas y privadas en Florencia, debería capacitarse en seminarios de mejoramiento de gestión individual, grupal y empresarial, para el aprovechamiento de los puntos positivos y negativos de los colaboradores y particularmente en los siguientes aspectos críticos:

El 78% de los directivos y colaboradores consideran que cuando se critica constructivamente pierden.

El 68% evita hacer señalamientos para no entrar en mayores conflictos.

El 70% considera perjudicial si se evalúa su desempeño.

El 34% de los gerentes carecen de habilidades para evaluar la efectividad de la empresa.

El 64% de los gerentes dedican poco tiempo a mejorar el desempeño de los colaboradores.

El 74% de las veces no se tienen en cuenta los errores del pasado.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

El 80% de los directivos y colaboradores consideran, que los resultados empresariales mejoran si la crítica constructiva es incorporada en la cultura de las organizaciones en Florencia.

Las principales fuentes de conflicto en las empresas, son la falta de comunicación (60%), incumplimiento de funciones (48%), sobrecargo de trabajo (47%), envidias (46%), interpretación de normas (27%) y problemas con el sindicato (26%).

Teniendo en cuenta que el 60% de los conflictos en las empresas públicas y privadas en Florencia son originadas por problemas en la comunicación, los directivos deben crear métodos eficaces (folletos, carteleros, reuniones informativas, etc) para que las comunicaciones sean un factor de mejoramiento y conocimiento institucional no un factor de conflictos.

Los gerentes deben estudiar mecanismos par lograr disminuir que las envidias, las sobrecargas y las interpretaciones en las normas sean causales de conflictos organizacionales. Se deben diseñar mecanismos para estimular los buenos colaboradores y retirar a aquellos que no tienen ninguna pertenencia corporativa que sólo son generadores de conflictos.

La dirección de las empresas en Florencia, no tienen en cuenta las sugerencias dadas por los colaboradores y los clientes. El 51% de los directivos no escucha las sugerencias de los colaboradores ni de los clientes.

Casi de la mitad de las empresas en Florencia encuestadas, cuentan con un sindicato (47.3%). Las principales funciones que se asignan los sindicatos se caracterizan por mediar entre los conflictos del personal (43%), negociar convenciones colectivas (41%), comunicar actividades de la organización (34%), y en muy menor grado capacitar a sus miembros (24%). Los sindicatos utilizan como medios de comunicación los boletines el 27%, las charlas el 29% y los seminarios el 19%.

Los accidentes más usuales en las empresas de Florencia son los siguientes: malas posturas 27%, accidentes de tránsito 25%, problemas respiratorios 21%, caídas 21% y accidentes eléctricos 13%.

Los gerentes en Florencia, dan poca importancia a las medidas preventivas de accidentes y en muchos casos, los mismos colaboradores no cumplen con las normas mínimas, contribuyendo a aumentar los riesgos laborales.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Las medidas preventivas utilizadas por las empresas son: poca confiabilidad en las medidas existentes 48%, el 55% no posee reglamento de higiene y seguridad, el 50% de los colaboradores no conocen las medidas de seguridad y solo el 37% de las empresas llevan registro de los accidentes.

Existe un gran desconocimiento por parte de la gerencia en Florencia, sobre la importancia del desarrollo individual en la organización. Las calificaciones dadas por los colaboradores de 3.0/5.0 a los indicadores de esta categoría son preocupantes por las siguientes razones:

El 44% de las empresas no tienen un sistema de inducción para los nuevos colaboradores.

El 48% de las organizaciones no desarrollan las potencialidades de los colaboradores.

El 48% de los colaboradores no muestra interés por actualizarse en sus conocimientos

El 40% de los colaboradores dedica poco tiempo al desarrollo integral de personal.

El 64% de las empresas no poseen programas para desarrollar las capacidades de los colaboradores.

El 68% de los colaboradores son ignorados para tomar decisiones, por ser inseguros.

El 75% de los colaboradores consideran que muchos de sus aportes se pierden, por no prestarles atención.

Más de la mitad de las veces, el nuevo colaborador no recibe inducción, afectándose el proceso posterior de trabajo de las personas, lo que se relaciona directamente con el poco potencial desarrollado por la empresa en los colaboradores.

La falta de inducción, conlleva a una pérdida en el interés de actualizar los conocimientos y habilidades en el desarrollo de sus capacidades y las de sus propios compañeros; lo cual indica, que existe la probabilidad de tener personas inseguras en la toma de decisiones y en la generación de colaboradores creativos.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Los directivos en Florencia (31/50), dan poca importancia a la creatividad, lo que conlleva a los siguientes comportamientos:

El 44% de los colaboradores son cautelosos y temerosos para sugerir nuevas ideas.

El 44% de los colaboradores consideran que muchas ideas en las empresas se pierden con gran facilidad.

El 50% de las empresas, consideran que las ideas externas tienen poca credibilidad.

El 74% de los colaboradores opinan que muchas ideas creativas se pierden porque la empresa no las pone en práctica.

Es importante que la organización cree procesos que estimulen el desarrollo de la creatividad a través de programas especialmente diseñados para sus colaboradores. Por ejemplo, reuniones de futurización para delinear los nuevos rumbos de las organizaciones, estímulos a nuevas ideas y puesta en práctica de alguna de ellas.

La investigación demuestra que la población trabajadora de Florencia tiene dificultades en el proceso creativo, ellos se debe a que un buen margen de colaboradores (74%), tienen actitudes temerosas para proponer nuevos modelos de trabajo o solución a problemas, porque se burlan de ellos o se ignoran sus sugerencias.

La evaluación del personal se centra básicamente en el cumplimiento de funciones (64%), productividad (53%), puntualidad (49%) y colaboración (44%).

Este tipo de evaluación, deja de lado el compromiso institucional y el desarrollo de la cultura corporativa. El cumplimiento de funciones y la puntualidad, son las variables que sobresalen en las empresas del Estado. La productividad y la colaboración son factores de desempeño que se tienen en cuenta en las entidades privadas

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 –

10. RECOMENDACIONES

Se deben generar ambientes de trabajo, donde los colaboradores sean progresivamente más autónomos, más responsables, más felices con lo que hacen. Esta debe ser una política que parta del gerente.

Se deben mejorar los procesos de selección. Seleccionar una persona no es solamente definir si está capacitada para ocupar un cargo, sino saber si posee empatía con los valores organizacionales y con la cultura de la empresa.

Se debe pensar en una evaluación de desempeño mucho más integral que tenga que ver con los saberes, las necesidades de capacitación, las mejoras en el desempeño y las potencialidades, tomando como base la cultura de la empresa y las del colaborador.

La pertenencia corporativa también mejora cuando se impulsan los procesos de participación al interior de la organización, cuando los equipos de trabajo tienen sucesivos niveles de participación en la planeación de sus trabajos, en la definición de las metas y éstos hechos a partir de los recursos y del cumplimiento de objetivos.

Para promover cambios culturales es necesario crear medios de comunicación en donde se promuevan los derechos, deberes, la autonomía con responsabilidad, el significado, el sentido del trabajo, los procedimientos de evaluación, etc.

Los equipos de trabajo deben partir de una buena integración y procesos de selección. La integración, se da con base en los intereses de las personas en un problema o área de la empresa, la integración, se refiere al respeto y buenos canales de comunicación y es la única manera en que la gente trabaja bien.

Cuando hay diferencia sobre intereses éstas deben resolverse en torno a la misión, valores y principios organizacionales.

Hay que ser creativos en la motivación por el trabajo. La motivación debe estar dirigida a la creación de medios como el bienestar, la capacitación, soportes tecnológicos, incentivos económicos y galardones, para que los colaboradores

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

puedan hacer eficiente y eficaz sus labores. Las empresas deben retirar a los colaboradores que después de facilitarles todos los medios no colaboran con ella.

Para lograr cambios es necesario conocer los procesos, contar con el apoyo de la gerencia, dedicar tiempo, recursos y hacer cambios en los estatutos, salarios, evaluación y procedimientos para que los colaboradores vean que es una realidad.

Se deben construir procesos sobre qué es participación y cómo debemos hacerlo. Nos quedamos en la crítica pero nadie propone nada, ni se compromete con nada, esto forma parte de una nueva cultura por construir que demora años.

Los gerentes de las empresas públicas en Florencia, deben diseñar estrategias tendientes a:

Revisar: misión, valores, metas, proyectos, estatutos, ascensos y criterios de evaluación con coherencia institucional.

Resolver los problemas institucionales en torno a la misión, valores, metas y proyectos.

Programar en las reuniones asuntos de importancia grupal.
Realizar sesiones de trabajo para "lavar la ropa sucia".

Los directivos de las empresas, deben formular estrategias de capacitación y de evaluación organizacional, tendientes a:

Integrar los objetivos de los colaboradores a los institucionales.

Revisar los deberes y derechos de los colaboradores y directivos.

Mejorar la comunicación empresarial.

Estudiar la asignación de talento humano, administrativos y logísticos.

Para que haya una mayor orientación hacia logros, los directivos en Florencia, deben formular estrategias tendientes a:

Incorporar la evaluación de resultados, como una política permanente de gestión en todas las secciones de la empresa.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Capacitar a los colaboradores en evaluación de labores y de gestión y en el desarrollo de la inteligencia.

Estudiar alternativas organizacionales que generan incentivos en las personas de mayor compromiso institucional y que debe medirse en términos de cumplimiento de metas y de innovación.

Comunicar a los colaboradores los objetivos y resultados esperados en forma periódica, dedicando mayor tiempo a los problemas centrales.

Valorar más a los colaboradores innovadores teniendo en cuenta sus sugerencias y las de los usuarios para el mejoramiento corporativo de la institución.

El personal directivo en Florencia debería formular estrategias tendientes a:

Estudiar mecanismos para reactivar las reuniones como base para la solución de los problemas y construcción del mejoramiento institucional.

Escuchar las sugerencias de todos los colaboradores e implementar las mejores.

Tratar en las reuniones problemas de importancia para la organización y los colaboradores.

Apoyar a los colaboradores innovadores.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

11. BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA, Rojas Javier. GALEANO, Luis Jairo. Administración de Personal. Unisur.

ARANGO, Mejía Oscar. Nuevas Tendencias de la Administración. Revista ECOPETROL No. 59. Mayo de 1994.

BIERMANN, Enrique. Metodología de la Investigación y del Trabajo Científico. Bogotá: UNISUR. 1995.

CONTRERAS, Buitrago Marco Elías. Fenomenología de la Empresa. Bogotá: UNISUR. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc. Graw Hill. 1996.

GOMEZ, Ceja Guillermo. Planeación y organización de empresas. México: Mc. Graw Hill. 1996.

GOMEZ, G. Luis Fernando. Organizaciones centradas en procesos. Calí, Valle: Pontificia Universidad Javeriana. 2001.

HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto. FERNÁNDEZ, Collado Carlos. Metodología de la investigación. México: Mc. Graw Hill. 1999.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y Otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC. 2003.

KOONTZ, Harold. Elementos de administración. México: Mc. Graw Hill. 1996.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

MENDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. Metodología. Bogotá: D´Vinni Editorial. 1998

RAMÍREZ, Cardona Carlos. Teorías y enfoques sobre administración. Bogotá: UNISUR. 1993.

VAN, John P. Gigch. Teoría General de Sistemas. México: Trillas. 2000.

www.monografias.com/trabajos10/tege/tege.shtml

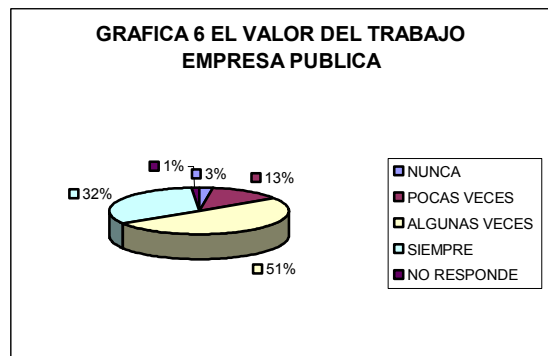
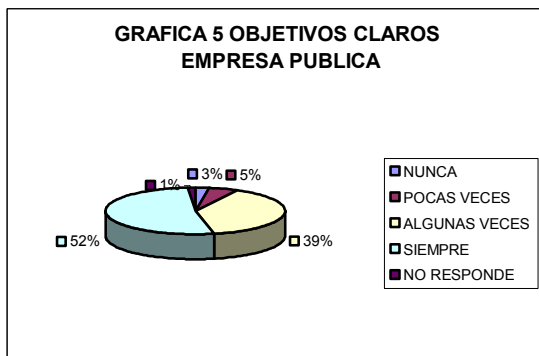
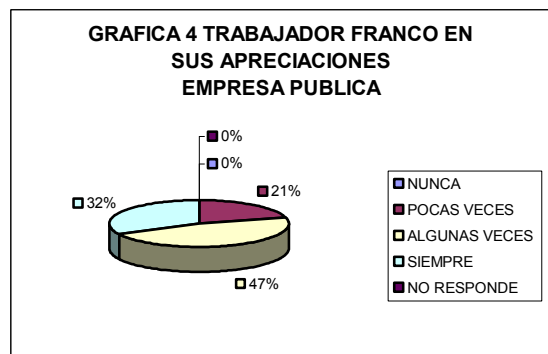
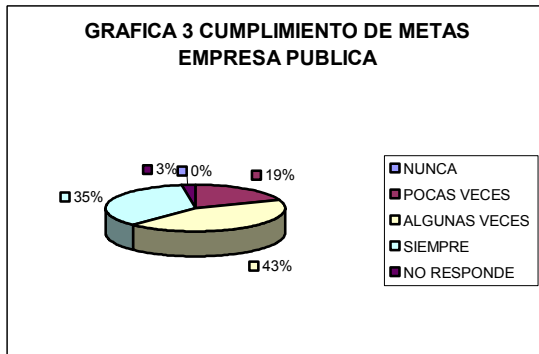
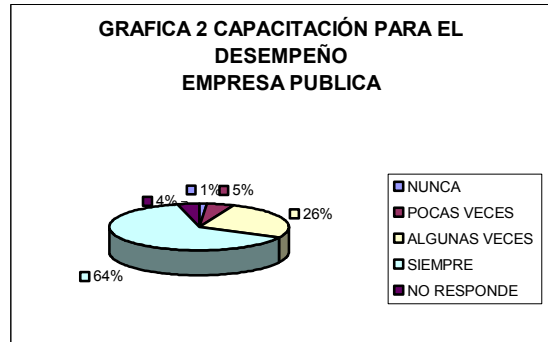
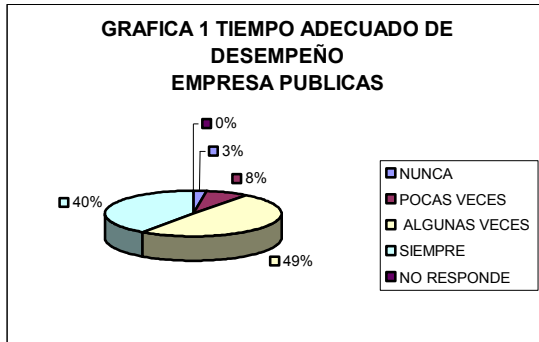
www.monografias.com/trabajos10/+gralsis/+gralsis.shtml

www.monografias.com/trabajos11/modul/modul.shtml

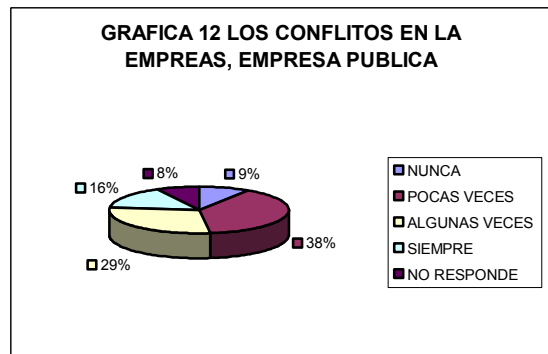
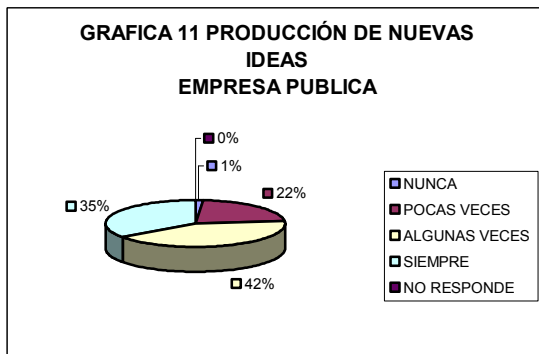
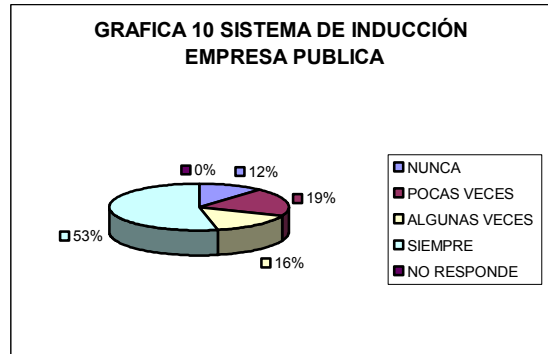
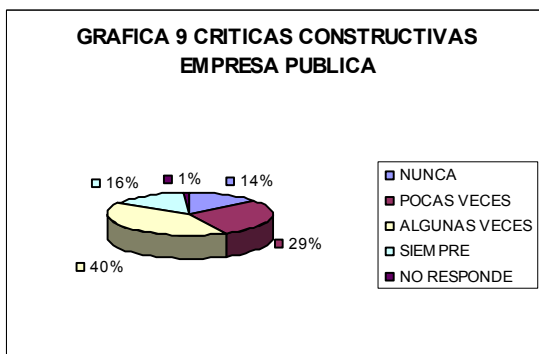
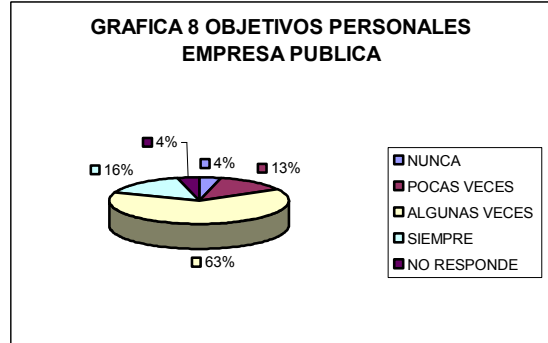
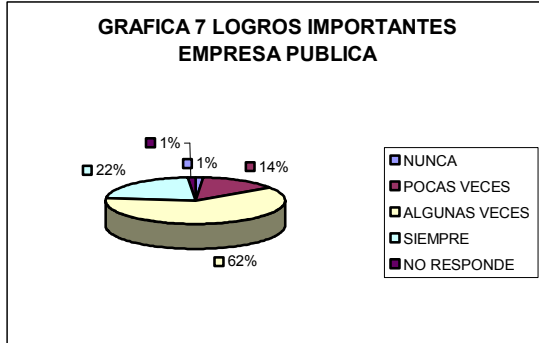
www.icfes.gov.co/revistas/ingeinve/No.37/Art.8.html

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

EMPRESAS PÚBLICAS

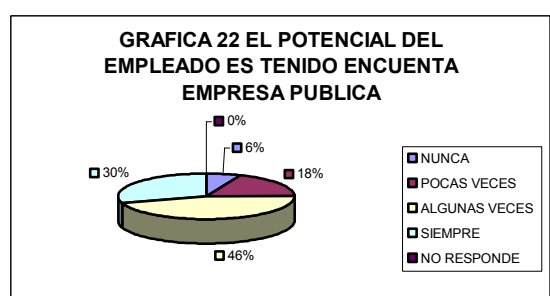
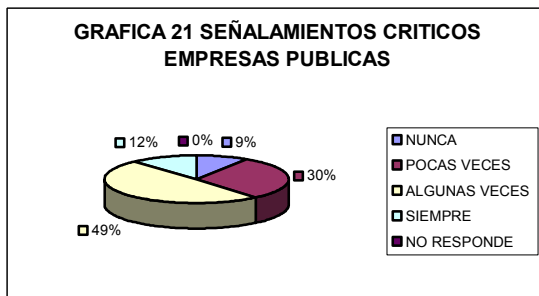
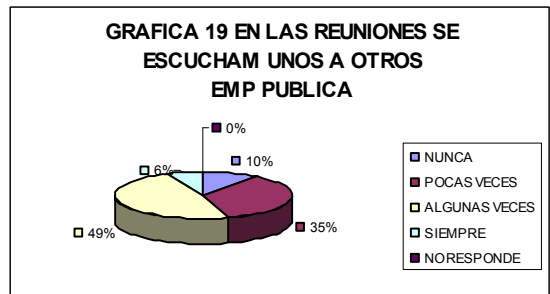
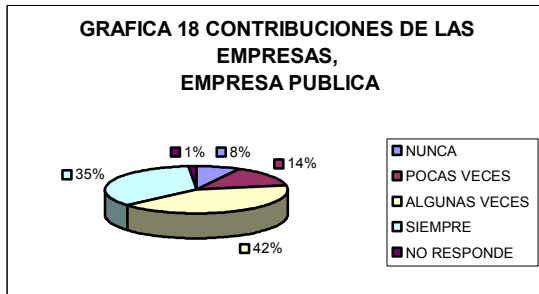
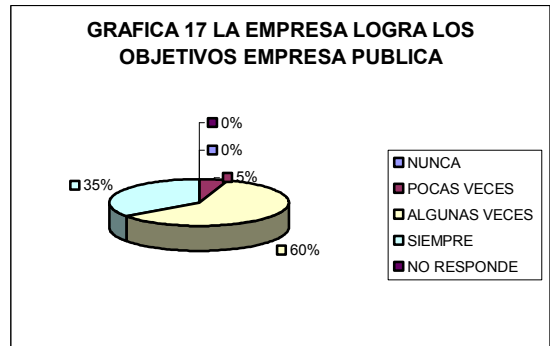
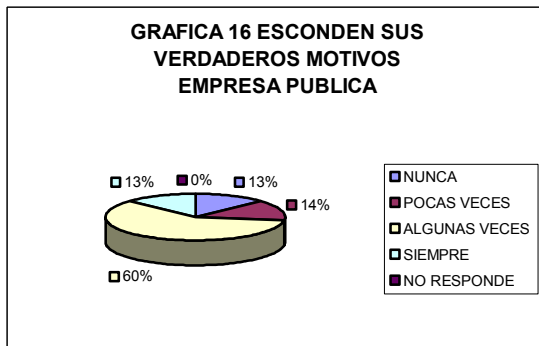
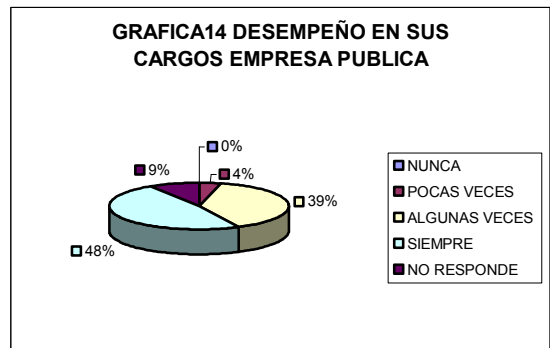
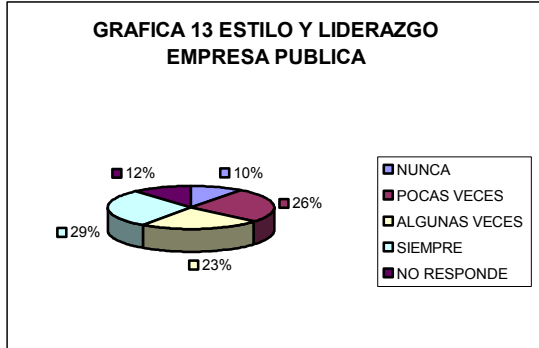


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -



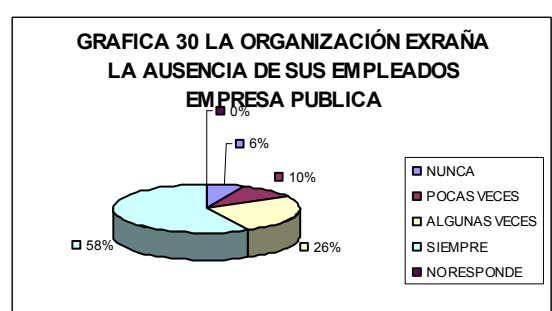
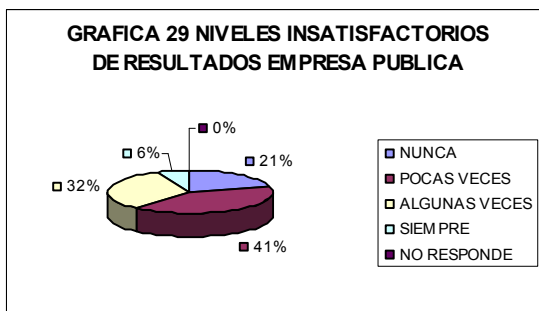
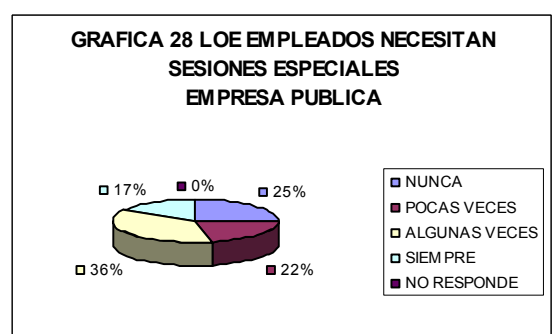
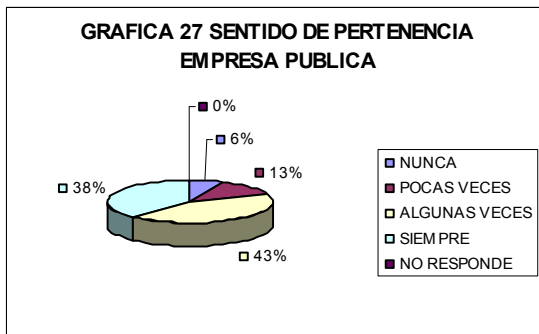
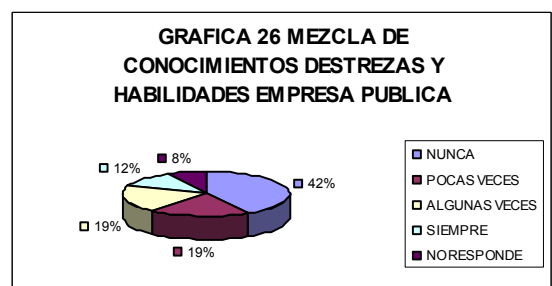
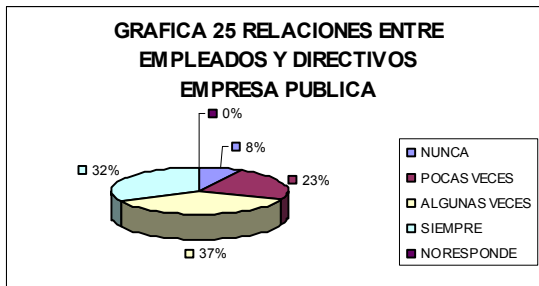
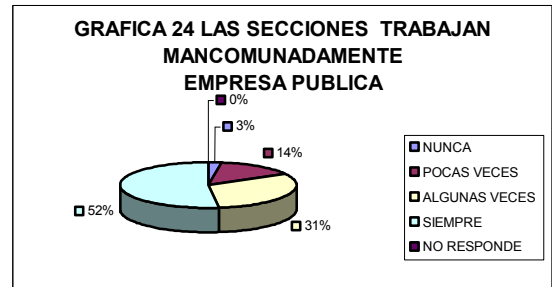
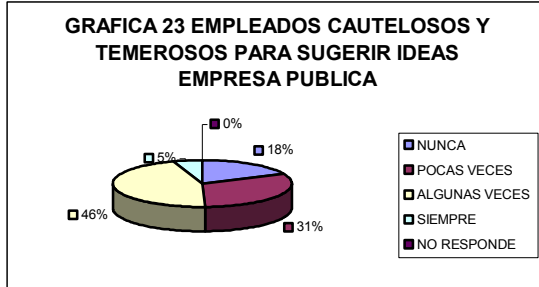
**UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES**

- Acuerdo 002 -



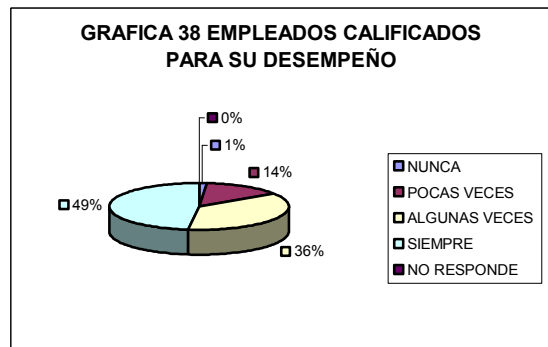
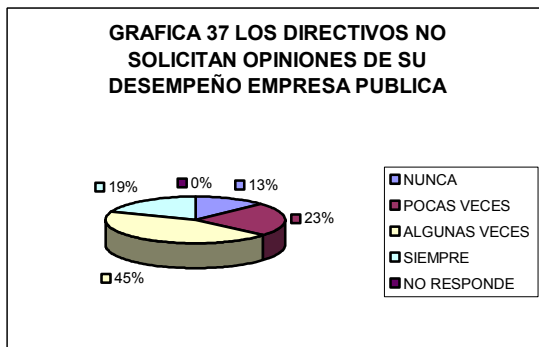
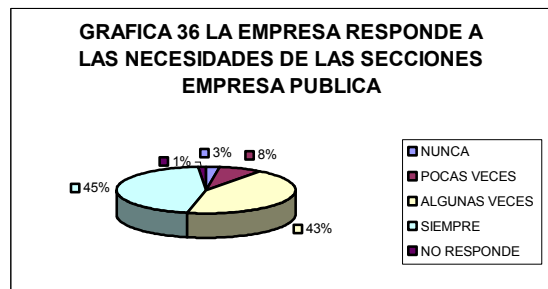
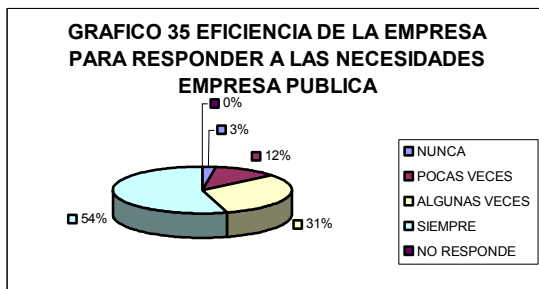
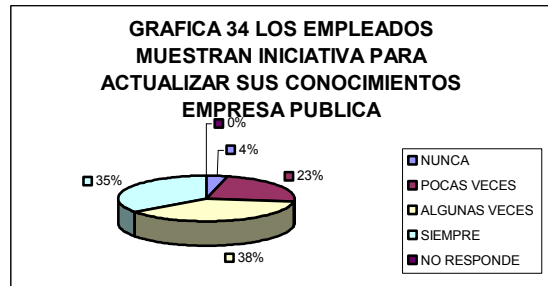
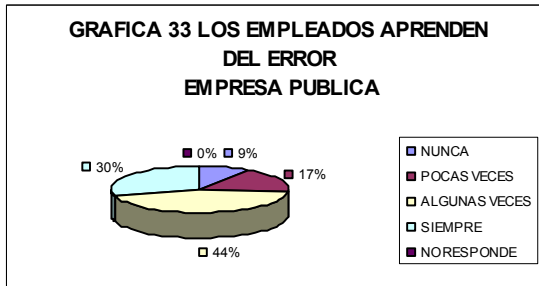
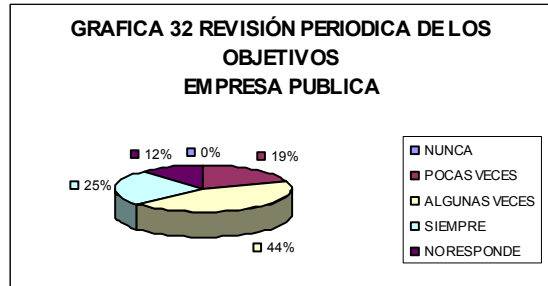
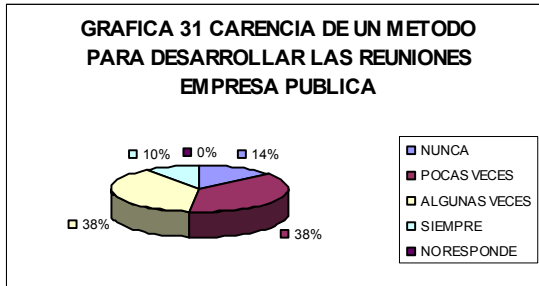
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -



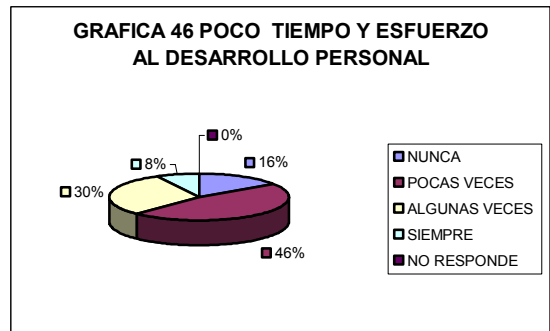
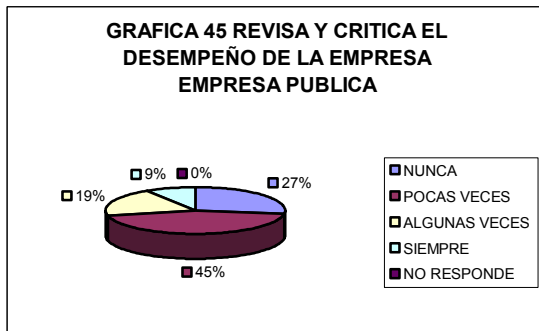
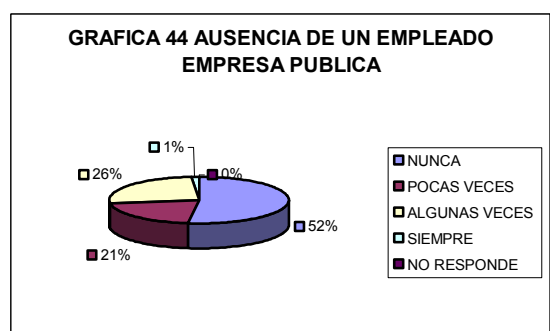
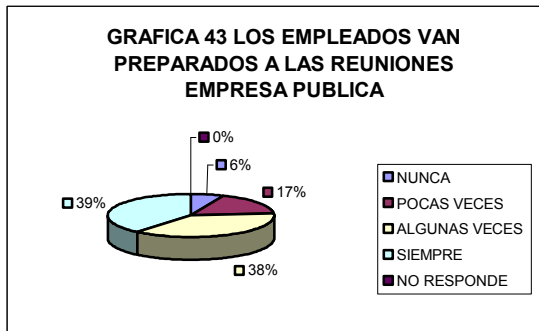
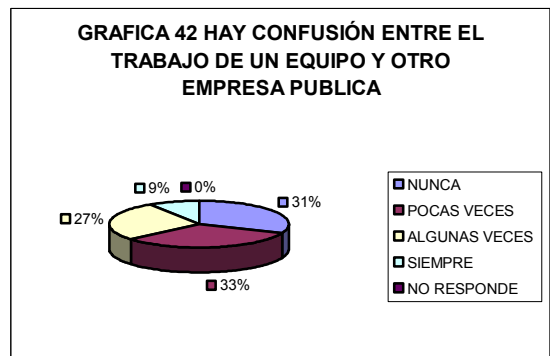
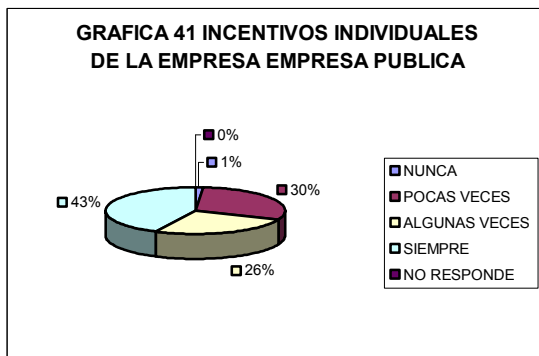
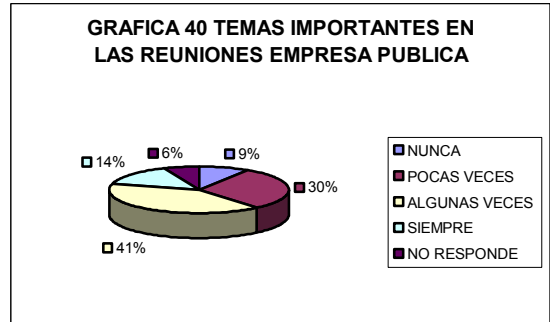
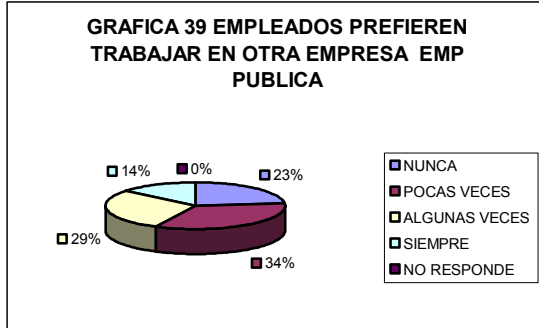
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -



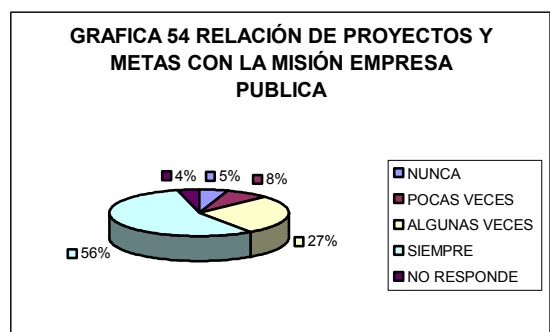
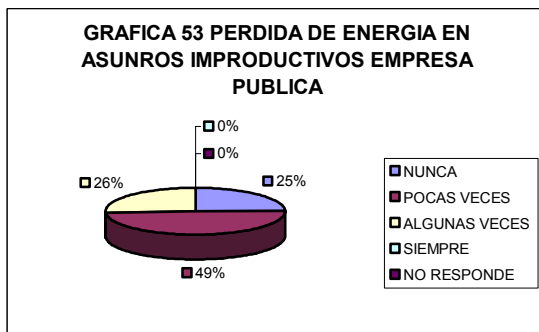
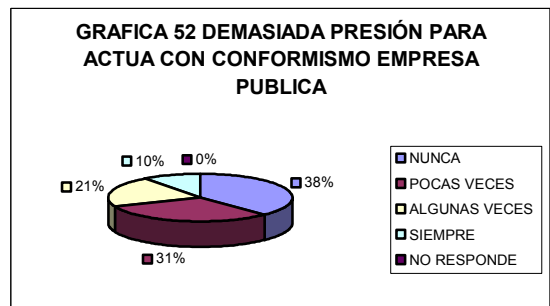
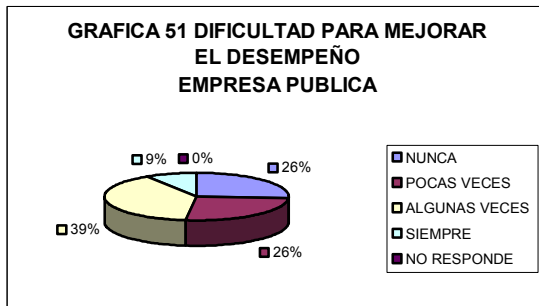
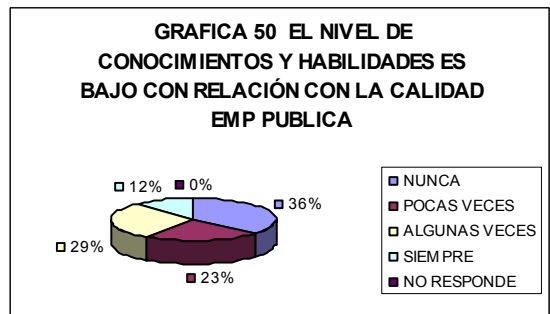
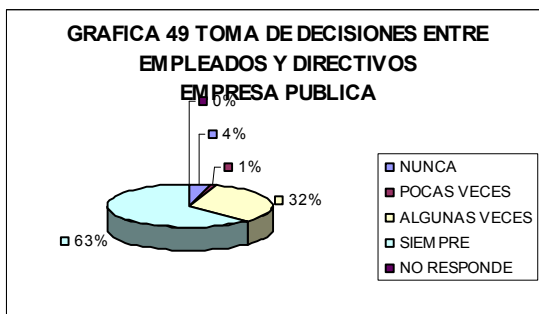
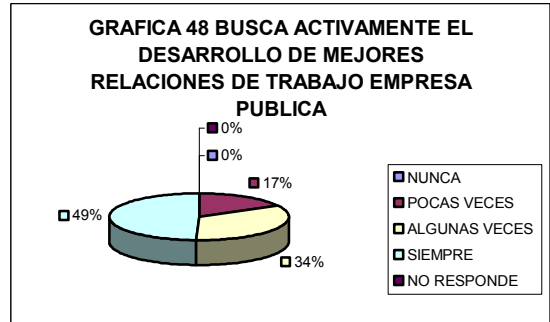
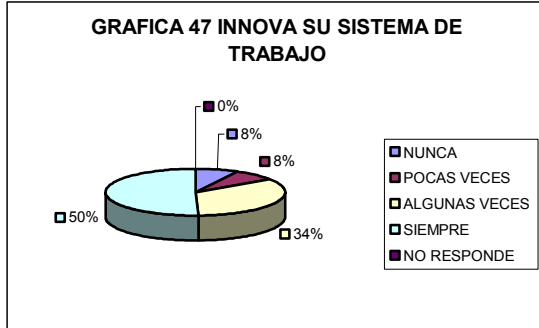
**UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES**

- Acuerdo 002 -



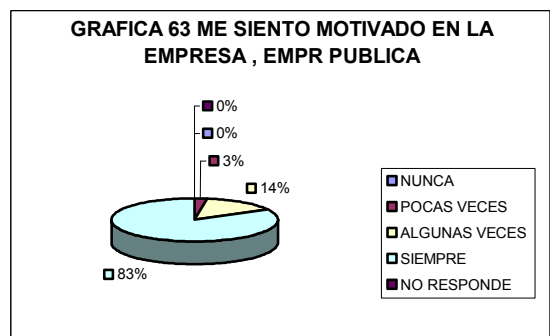
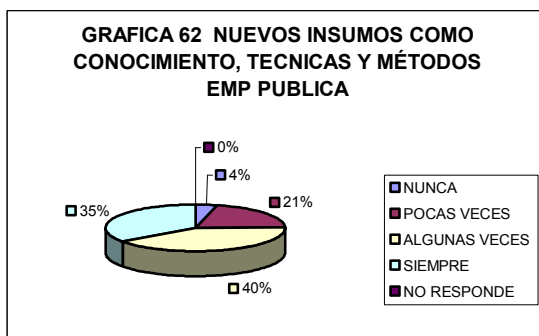
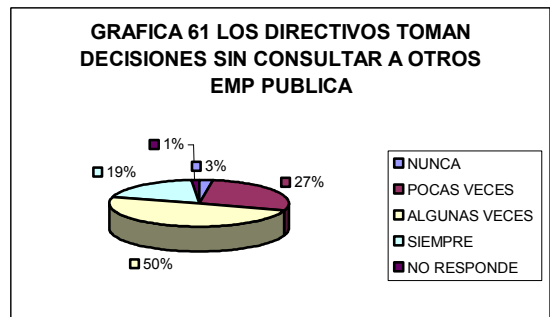
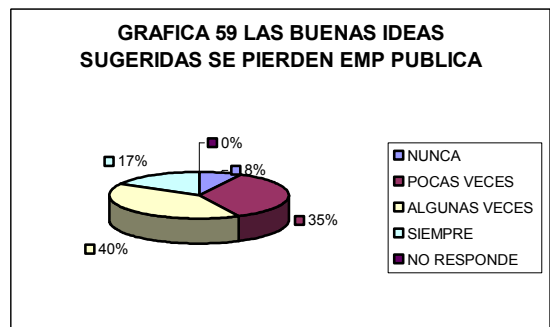
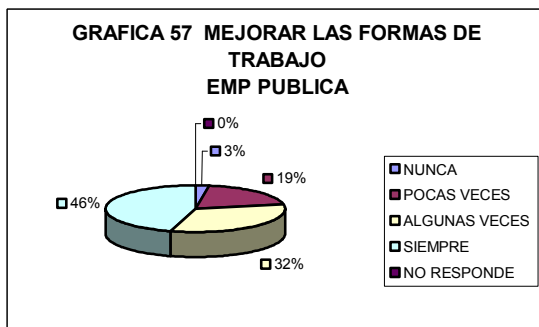
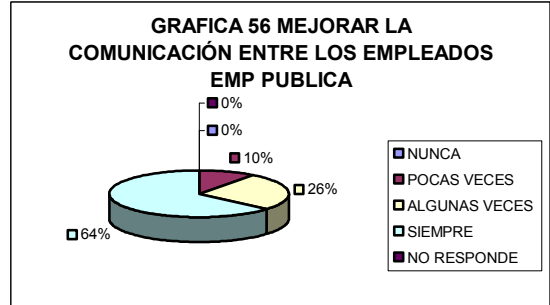
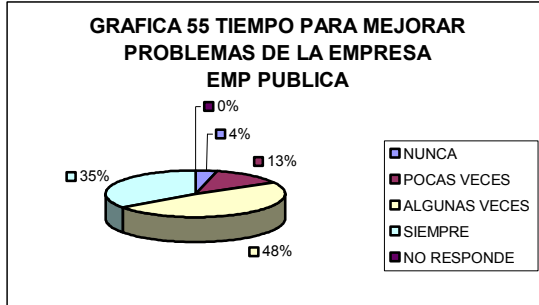
**UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES**

- Acuerdo 002 -



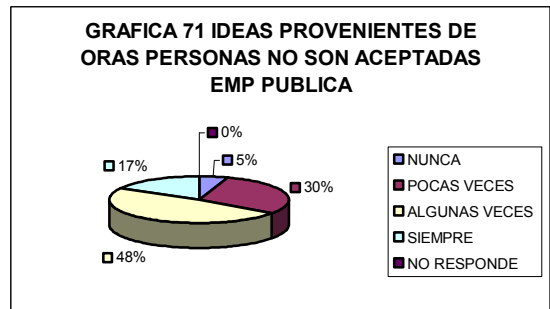
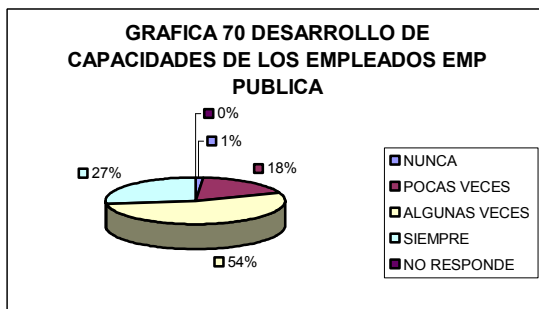
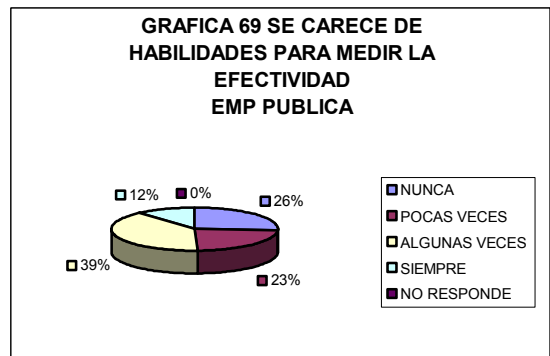
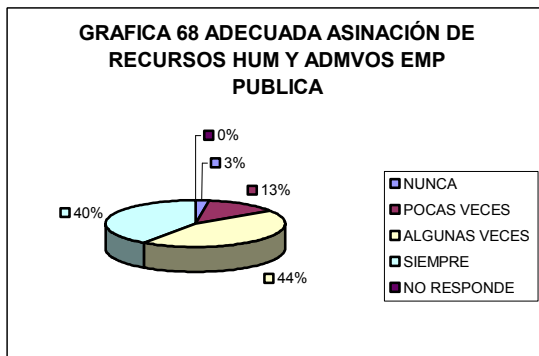
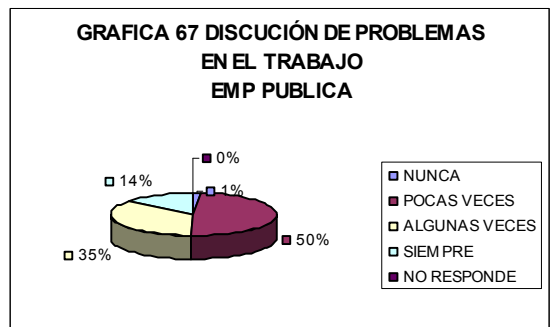
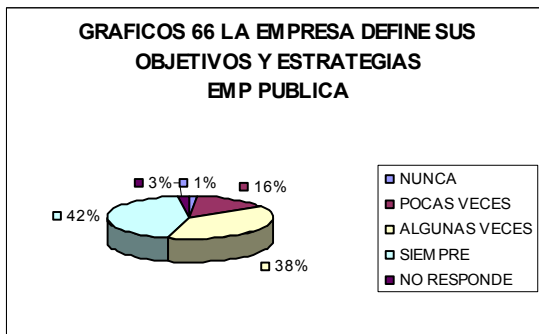
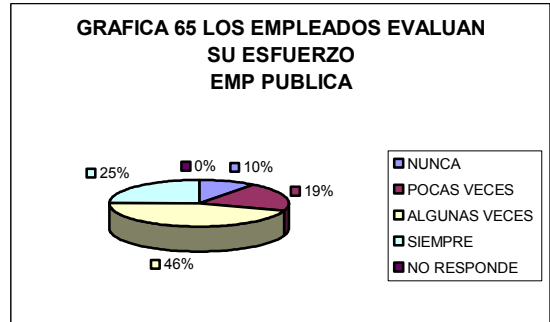
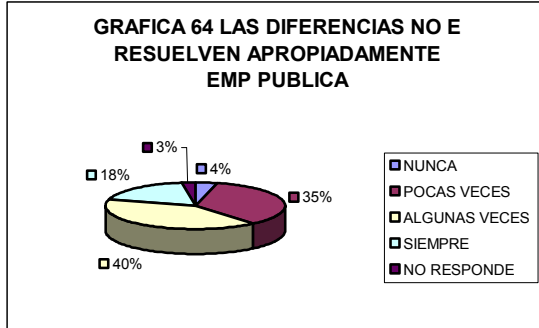
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -



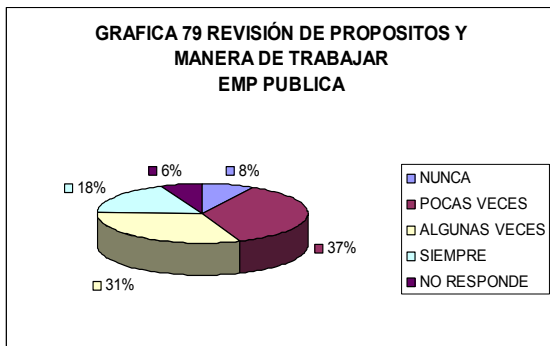
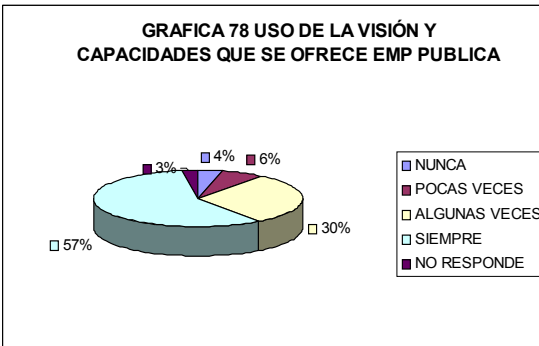
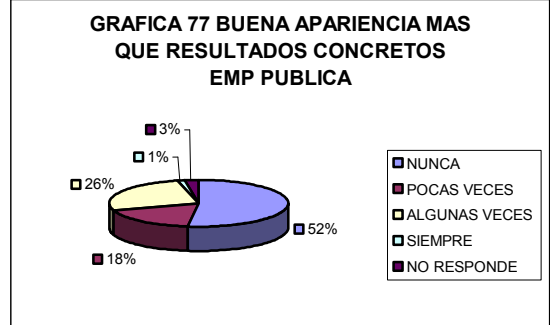
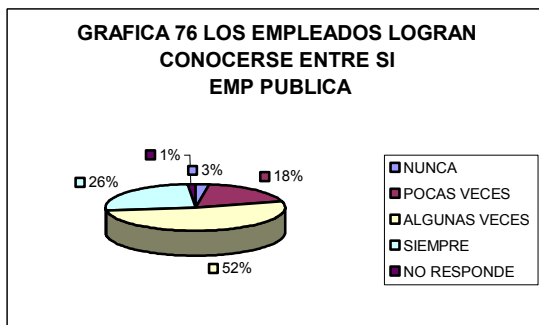
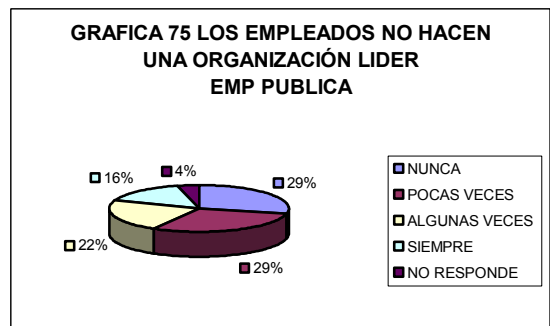
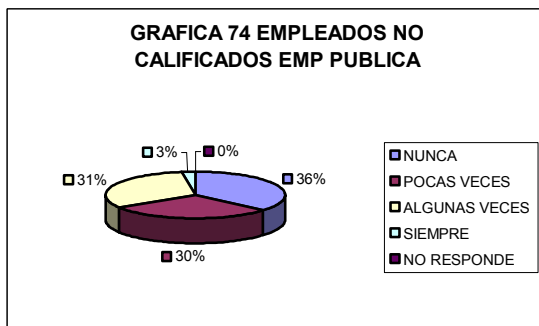
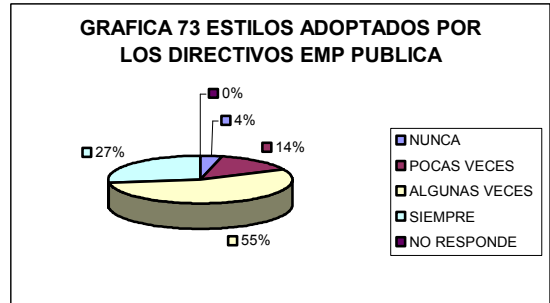
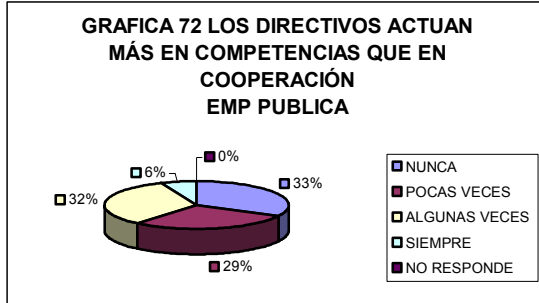
**UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES**

- Acuerdo 002 -

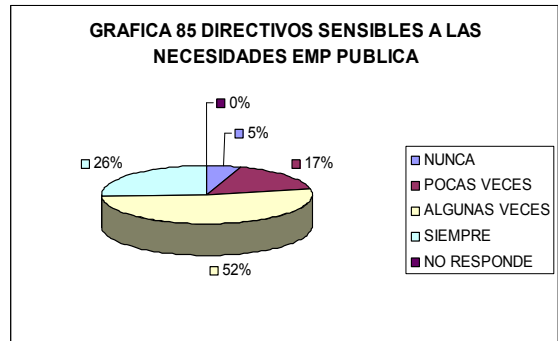
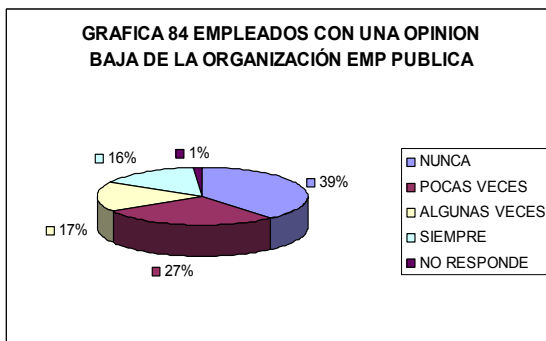
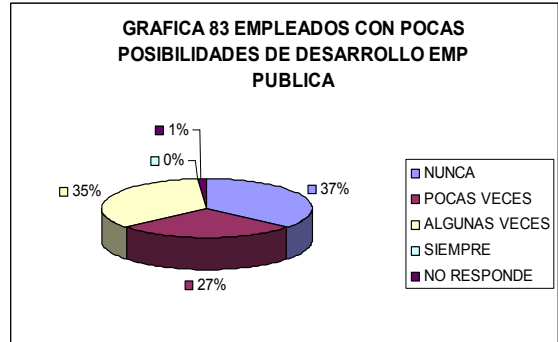
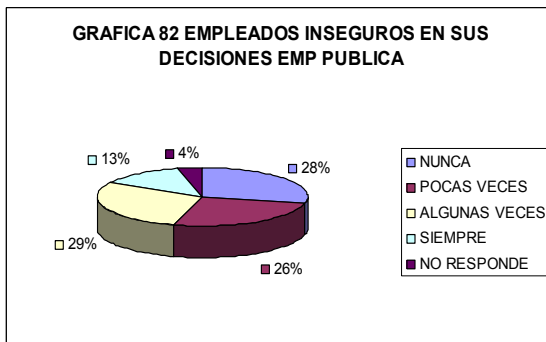
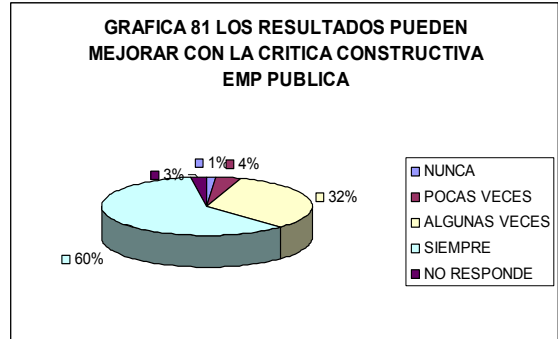
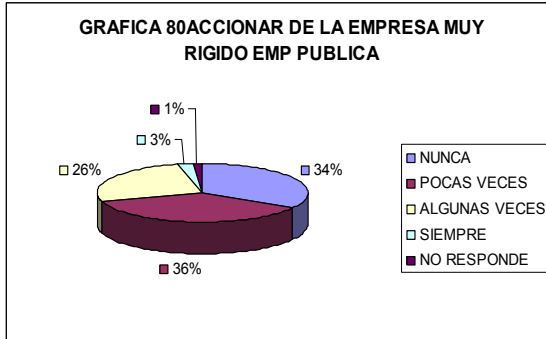


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

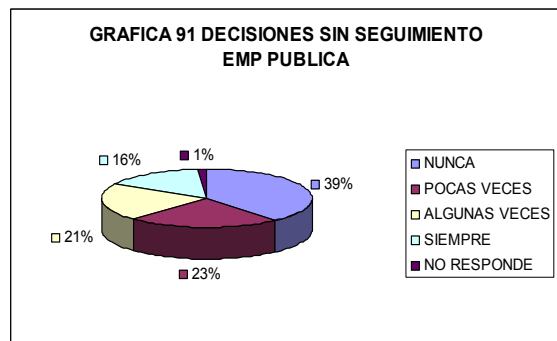
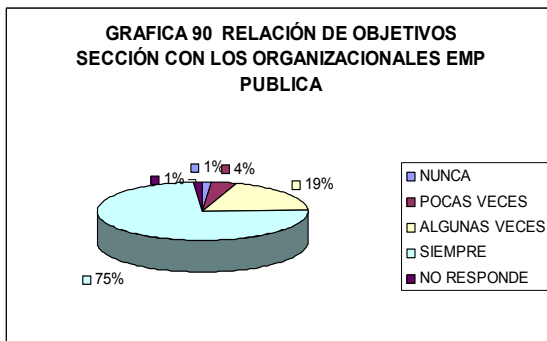
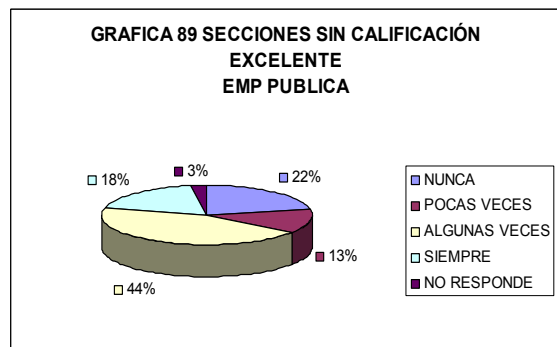
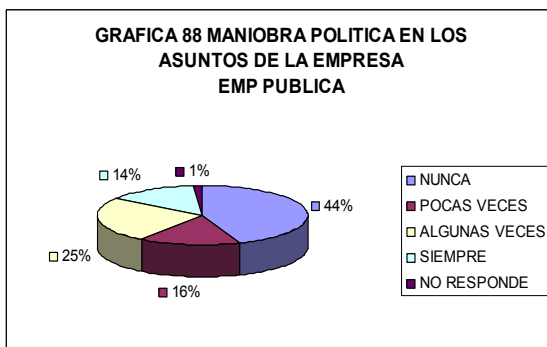
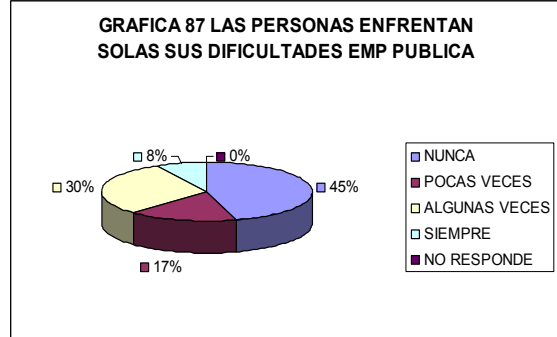
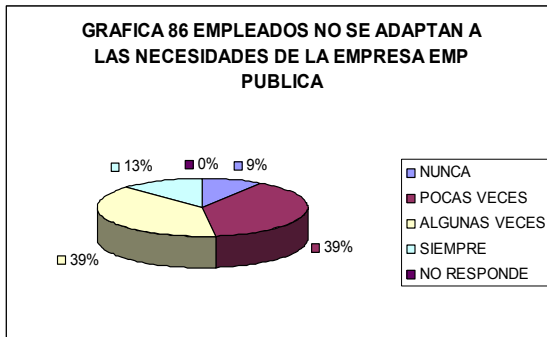
- Acuerdo 002 -



UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

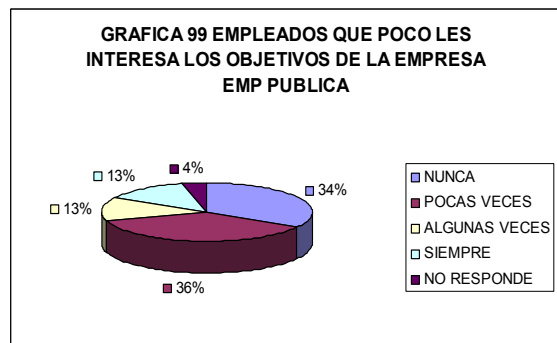
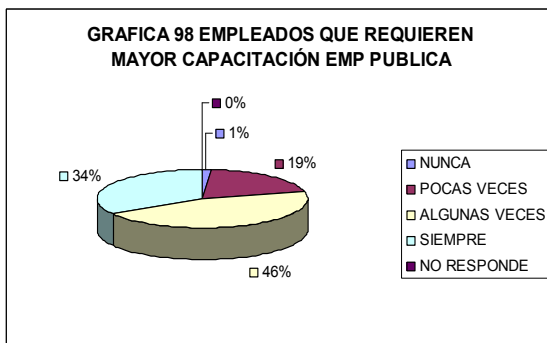
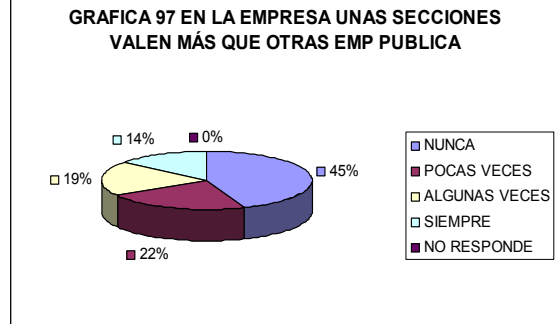
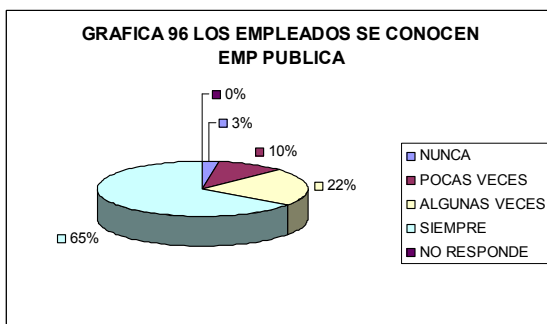
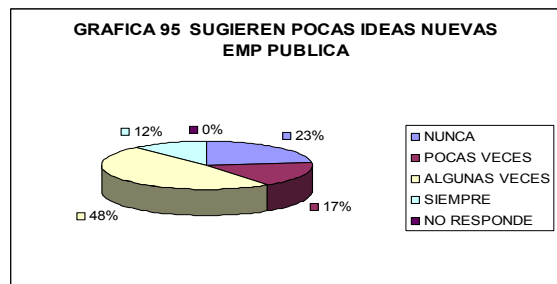
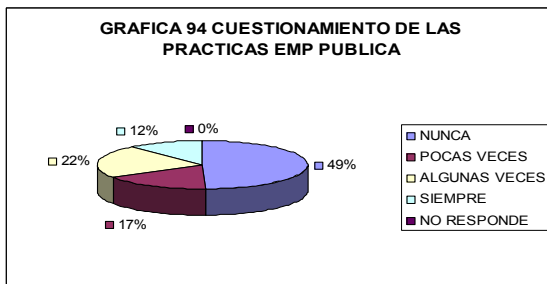
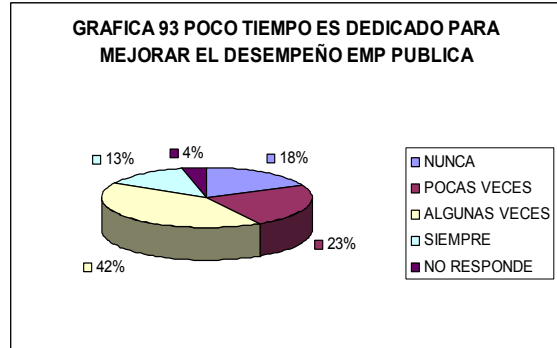
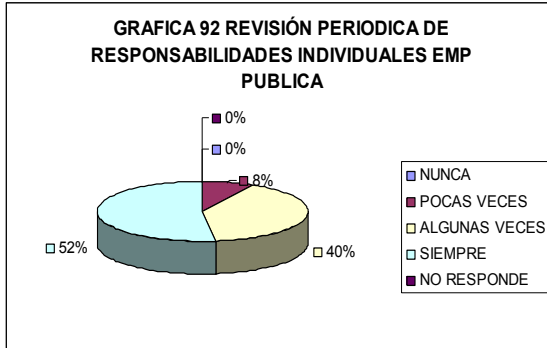


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

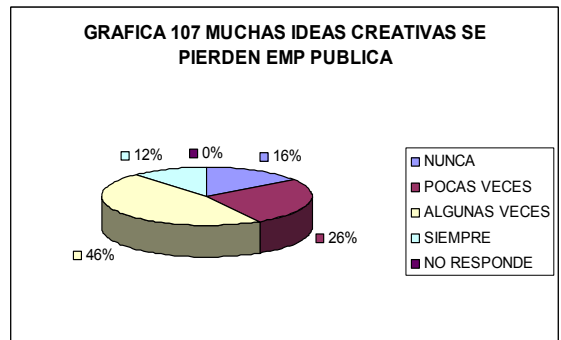
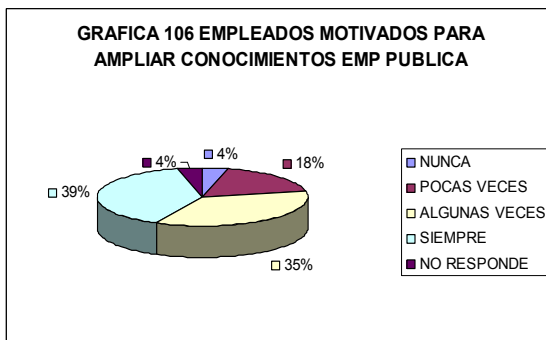
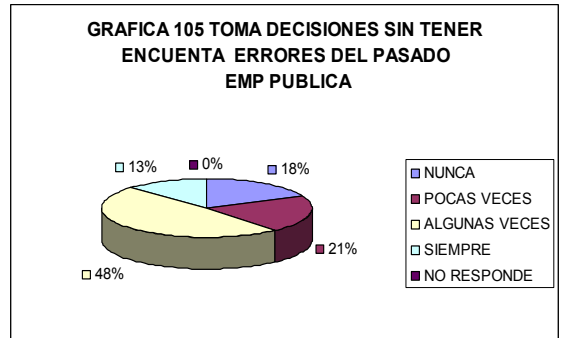
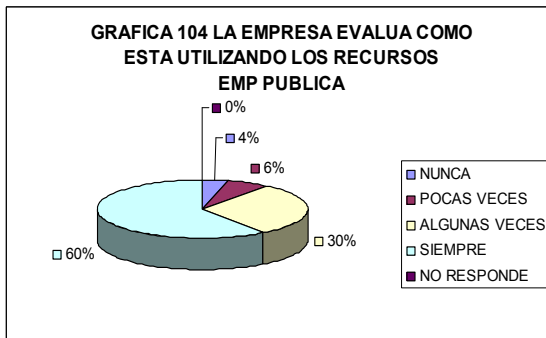
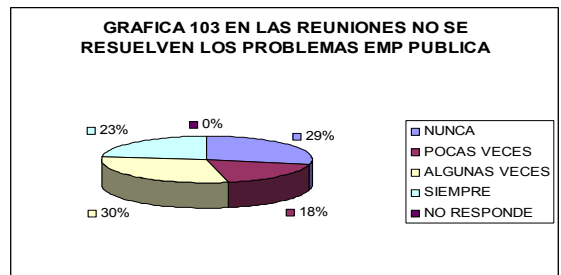
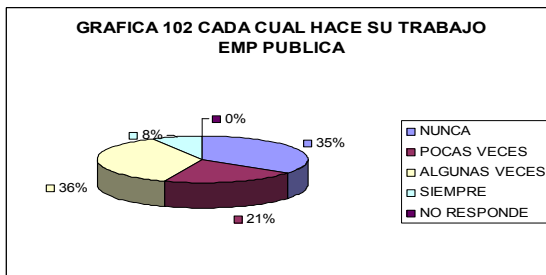
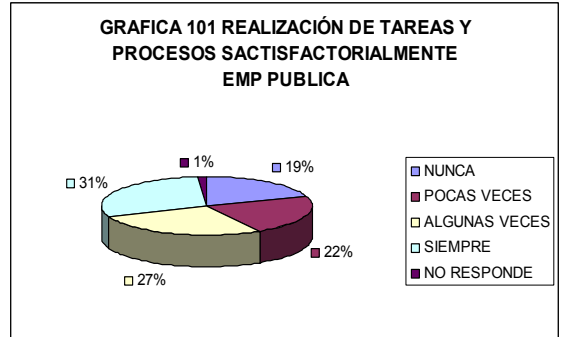
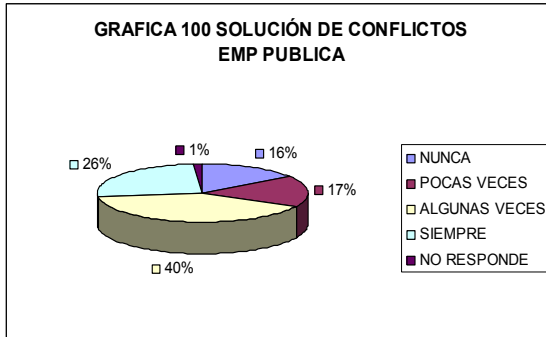


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

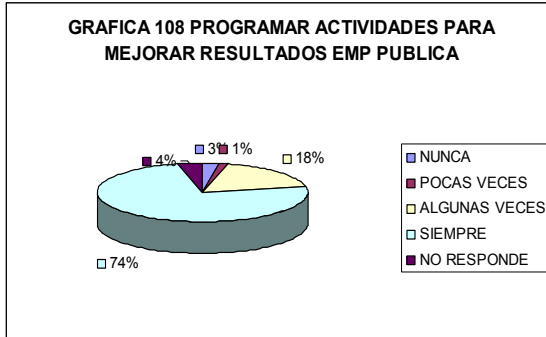


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

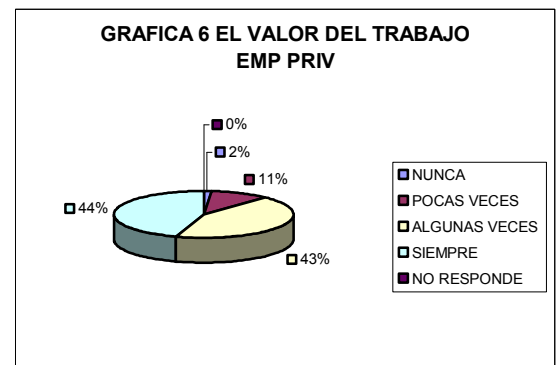
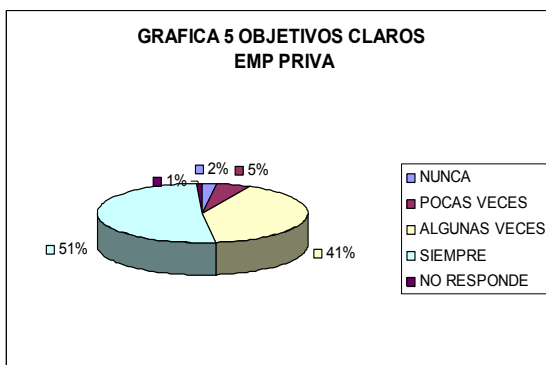
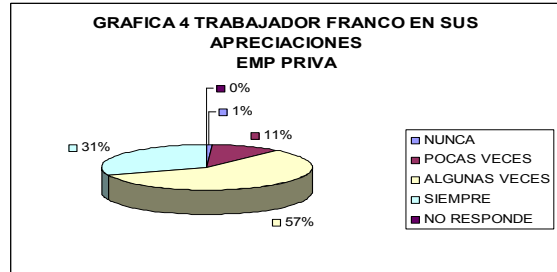
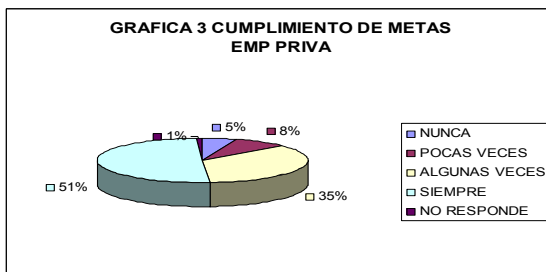
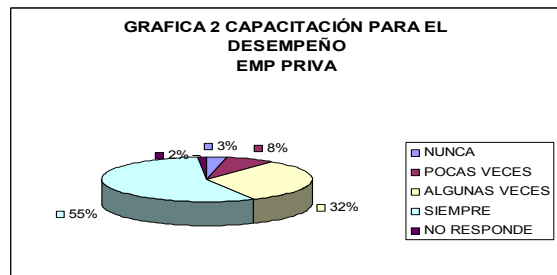
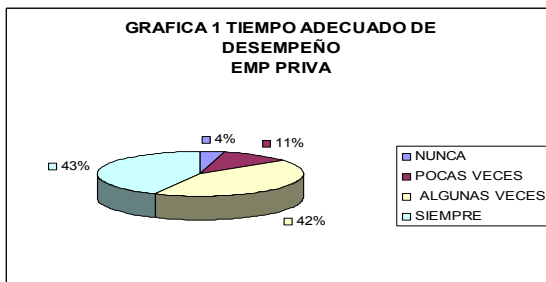


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

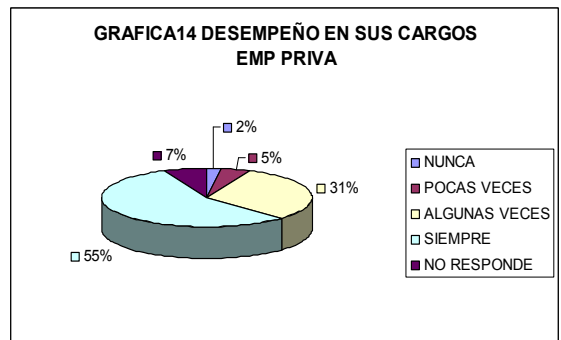
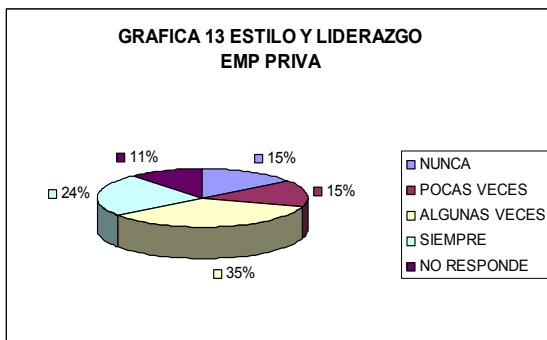
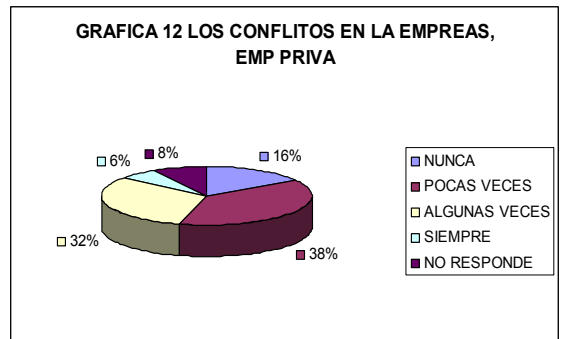
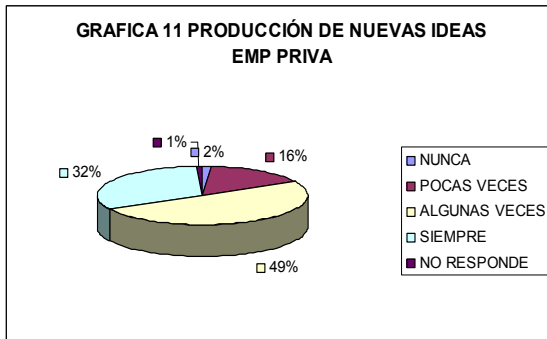
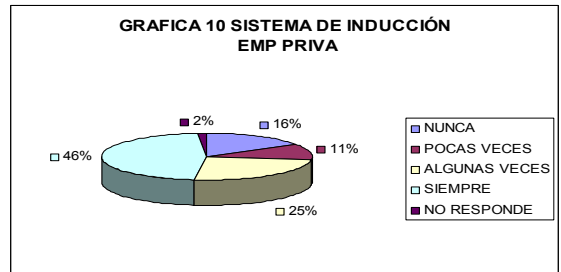
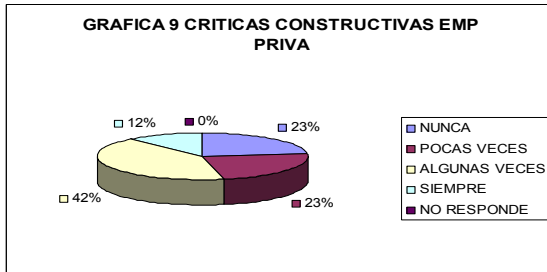
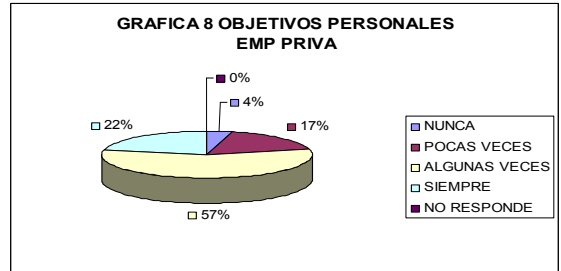
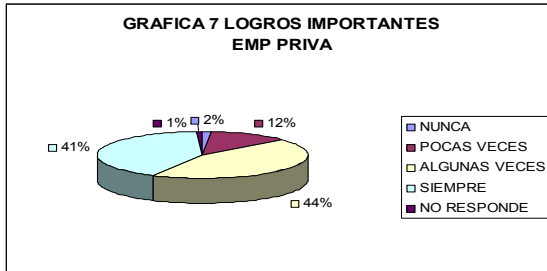
- Acuerdo 002 -



EMPRESA PRIVADA



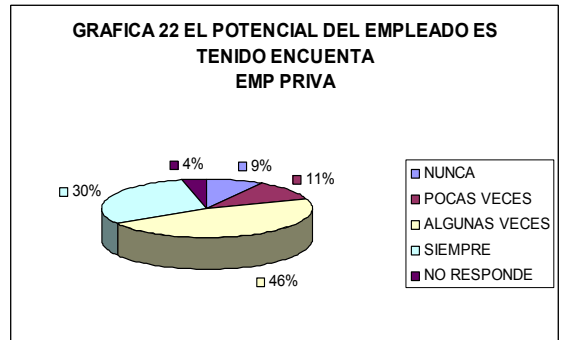
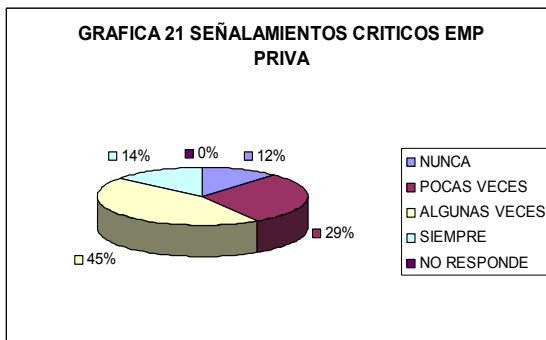
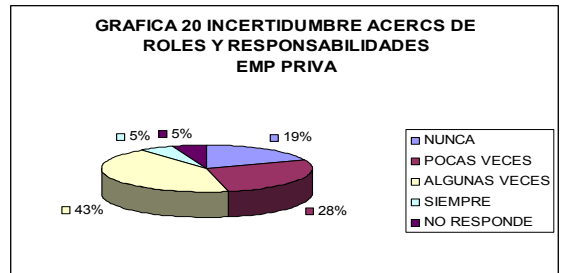
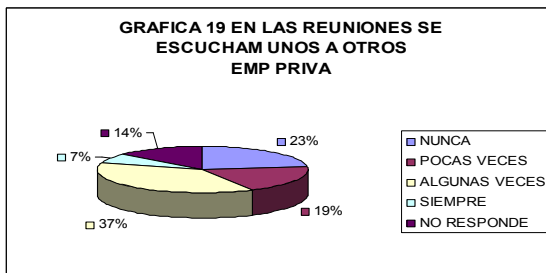
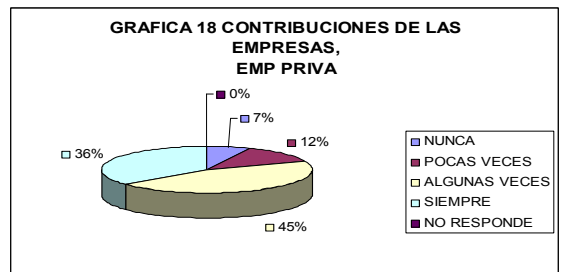
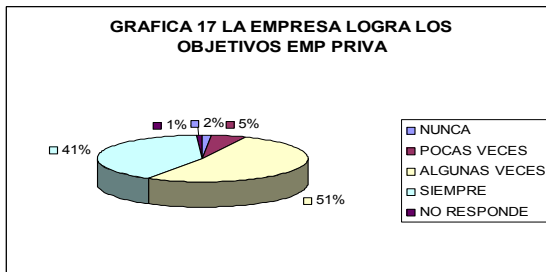
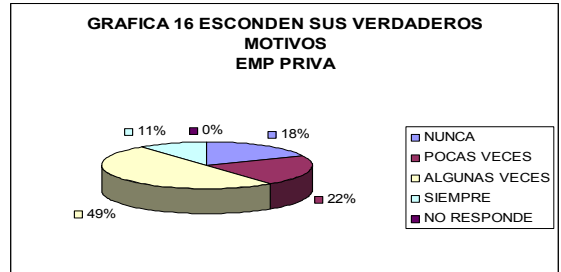
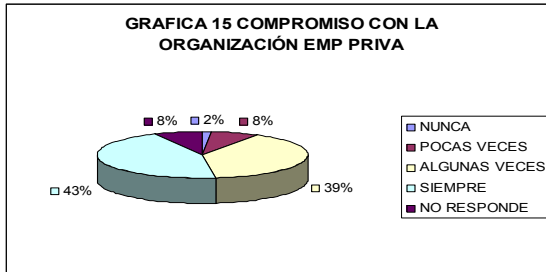
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -



UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA

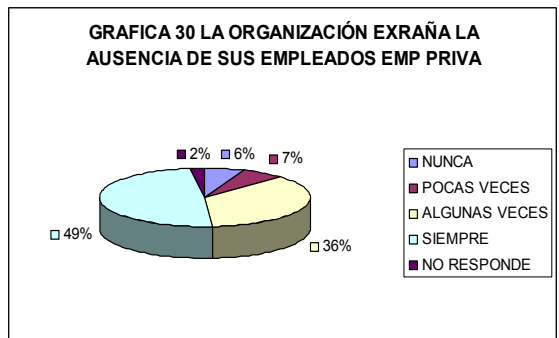
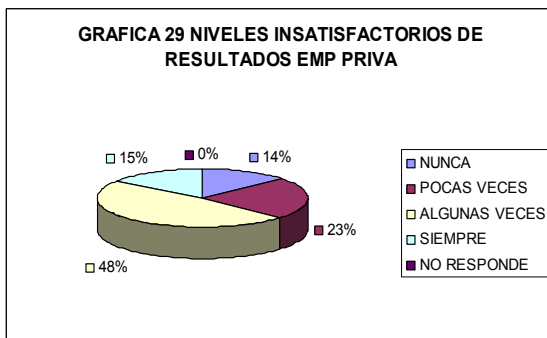
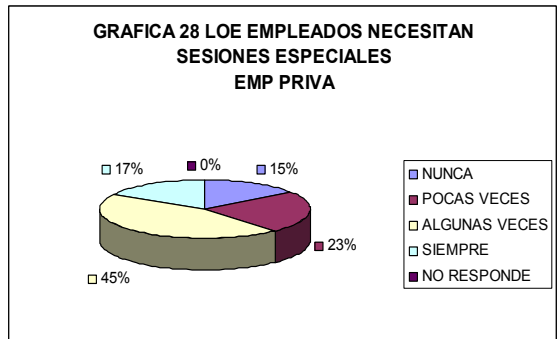
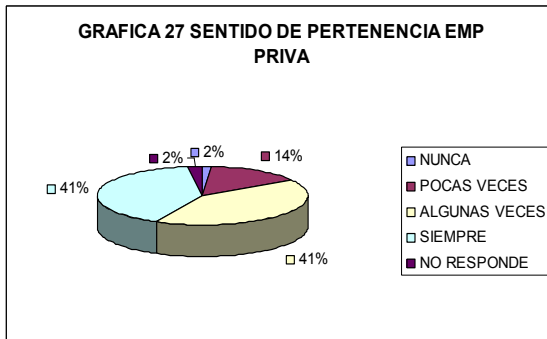
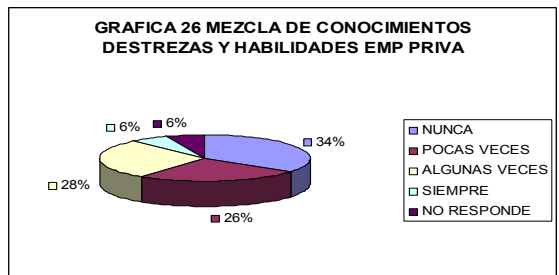
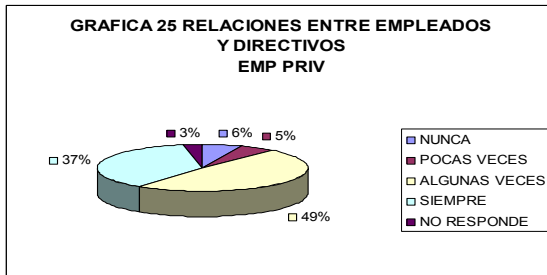
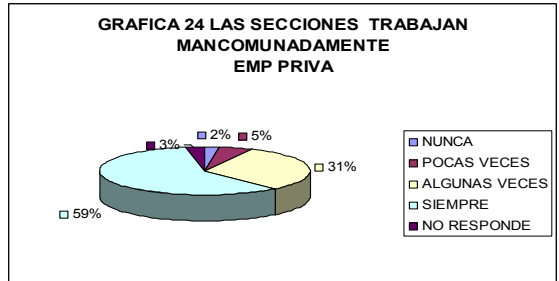
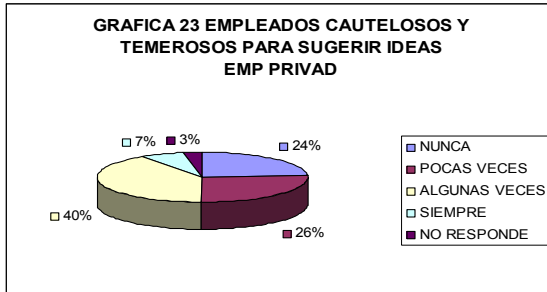
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -



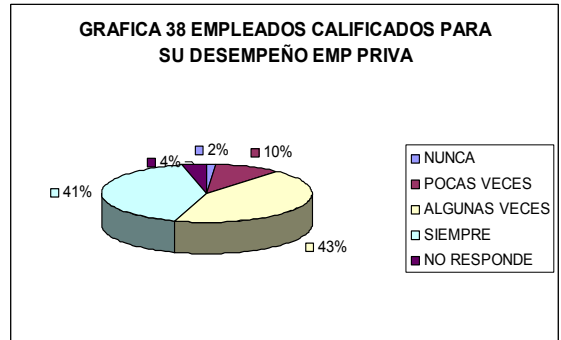
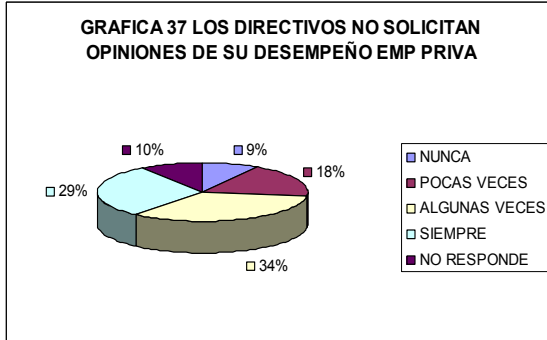
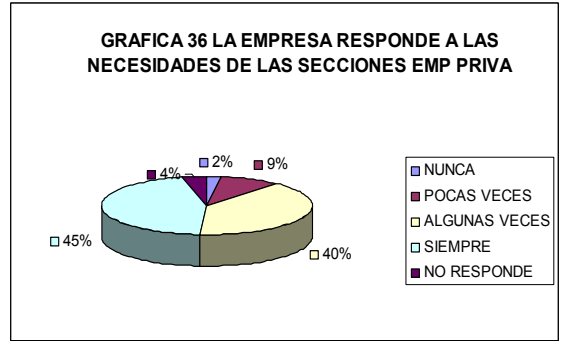
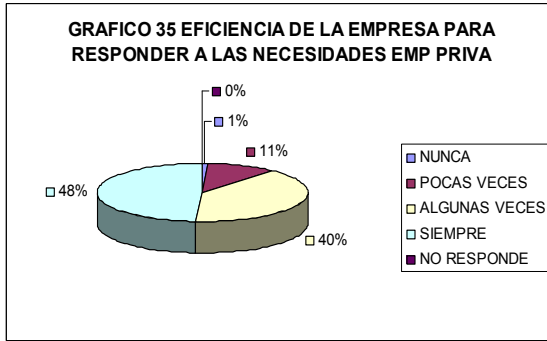
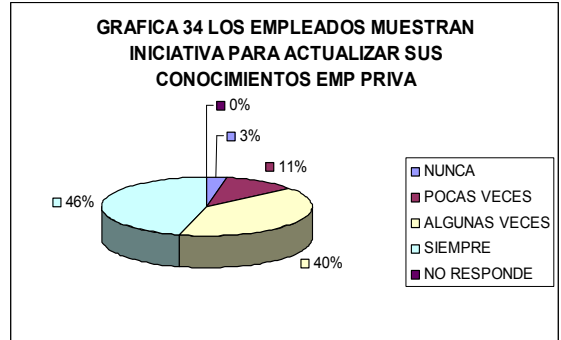
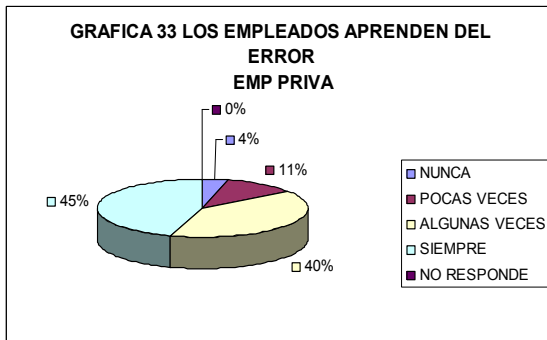
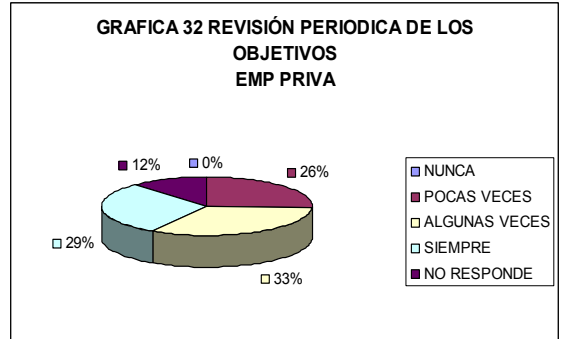
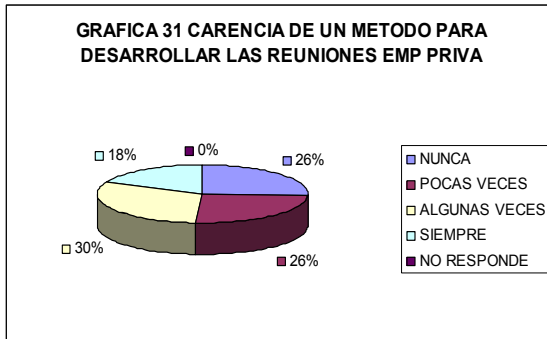
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -



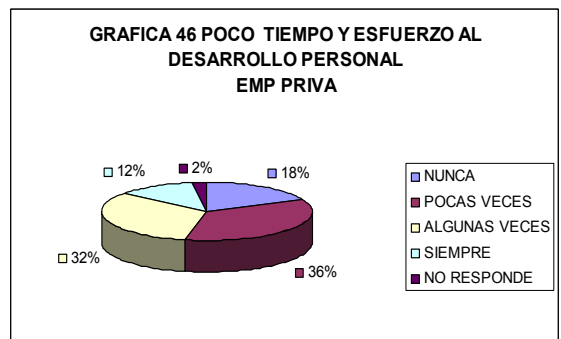
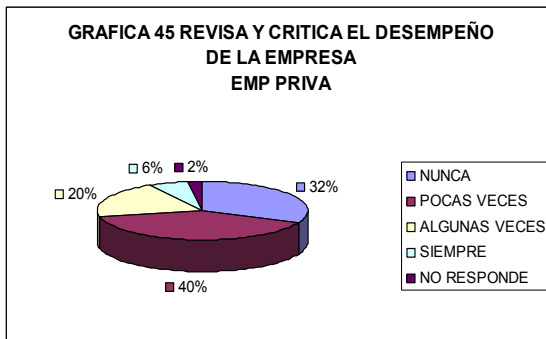
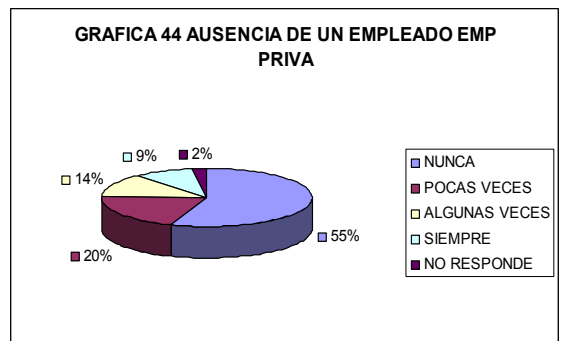
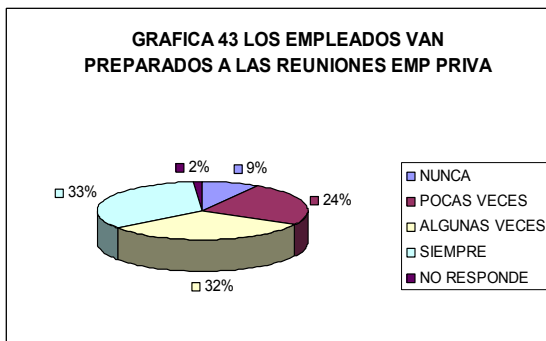
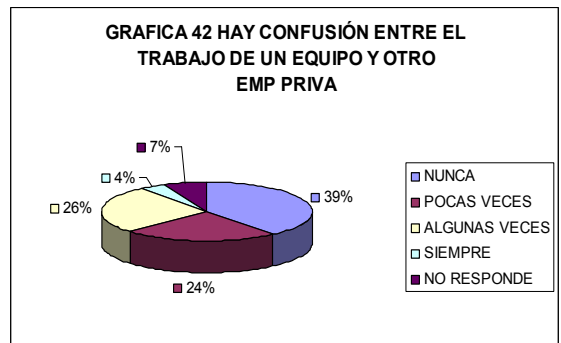
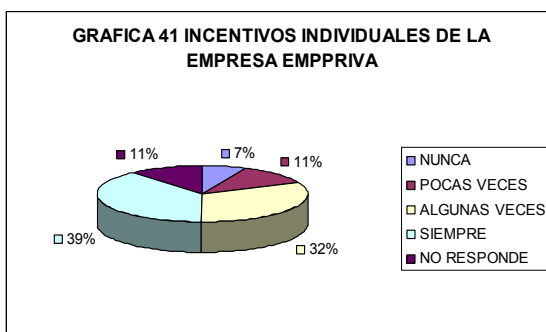
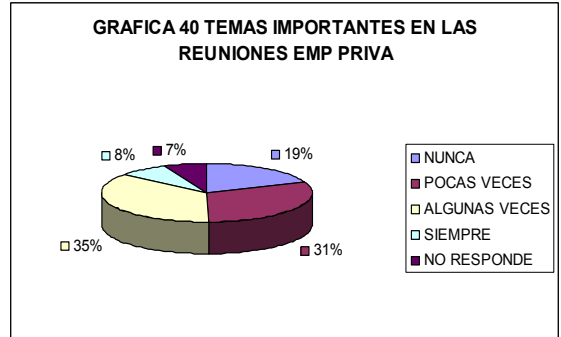
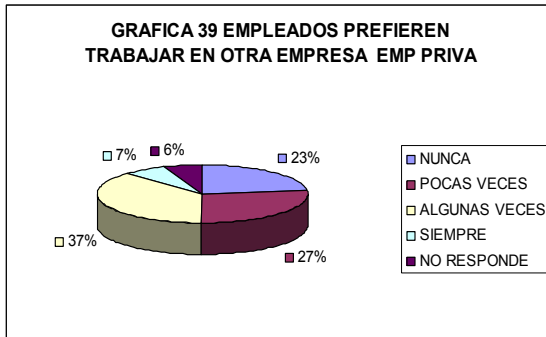
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

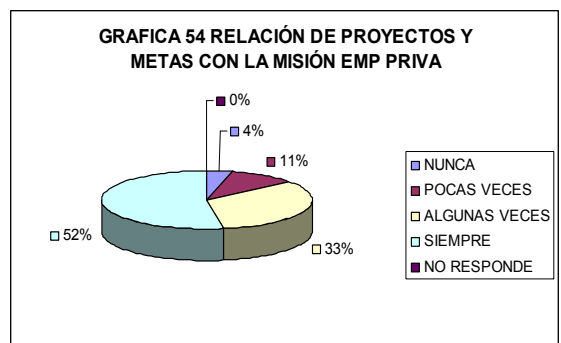
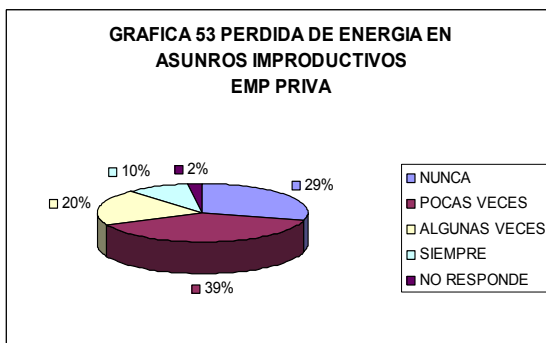
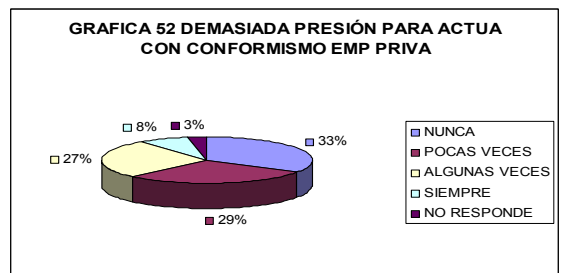
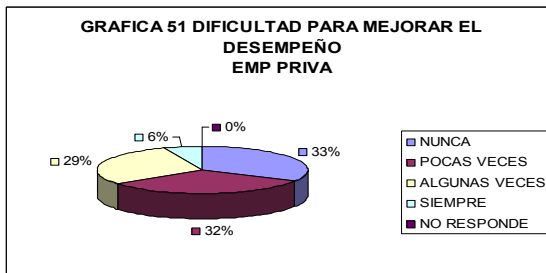
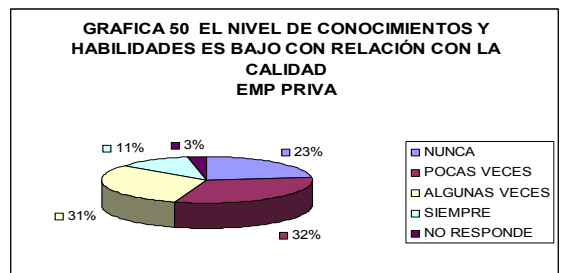
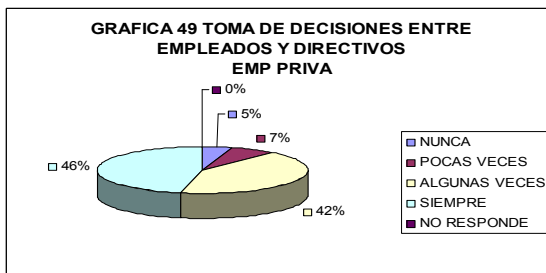
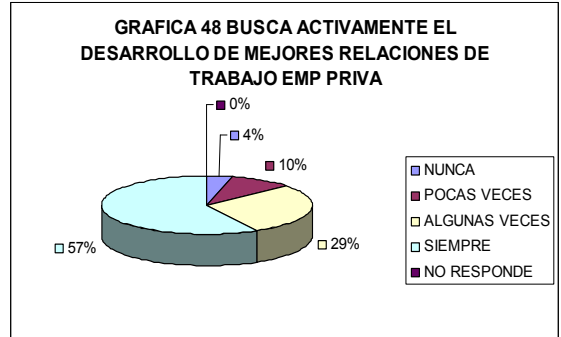
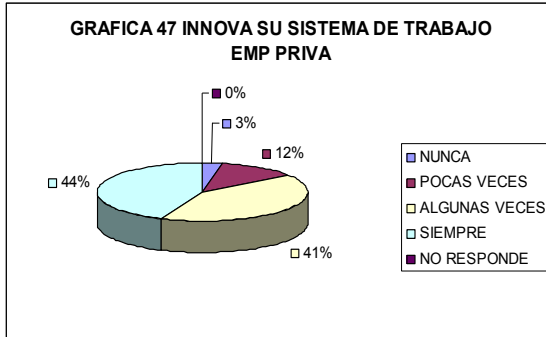


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

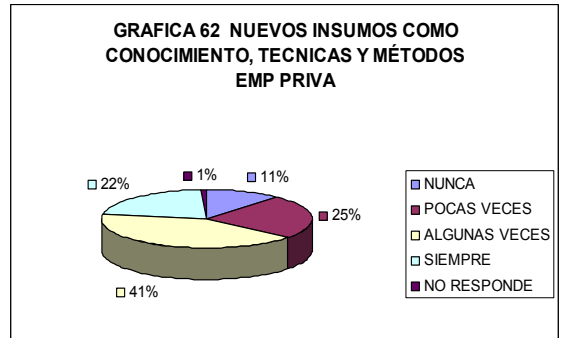
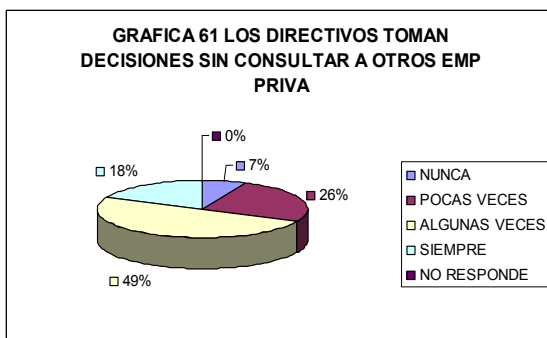
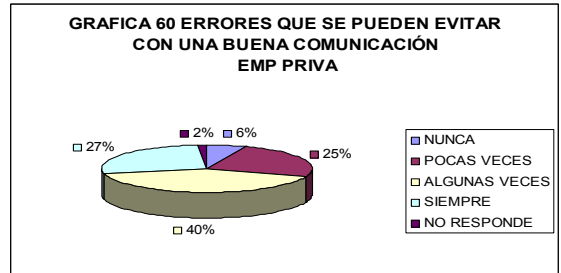
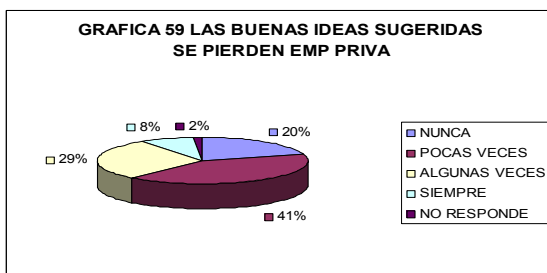
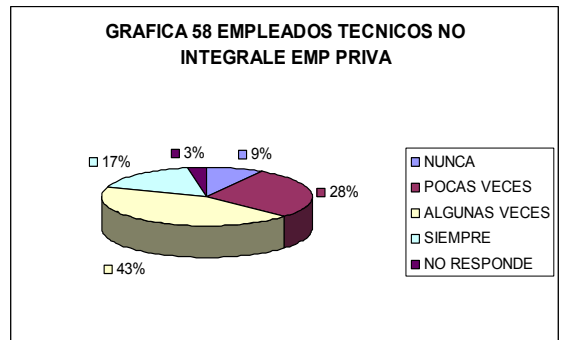
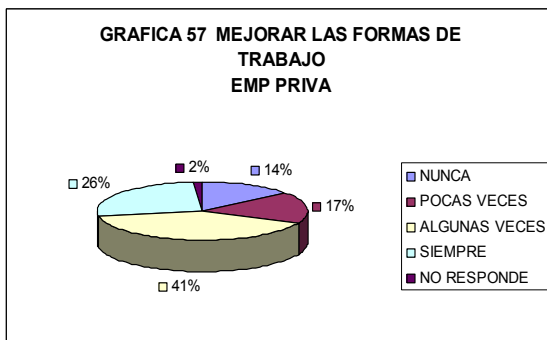
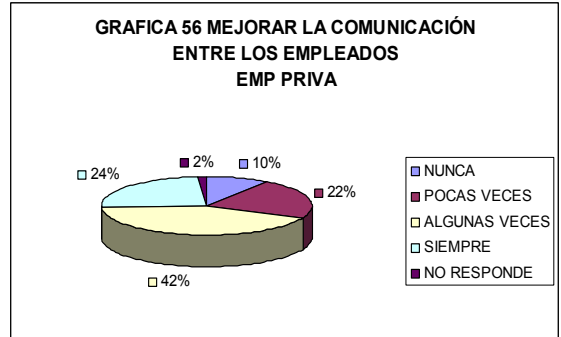
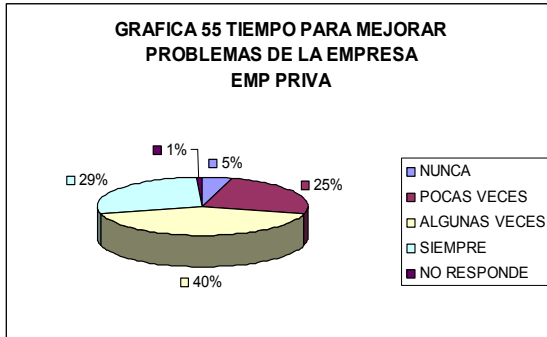


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -



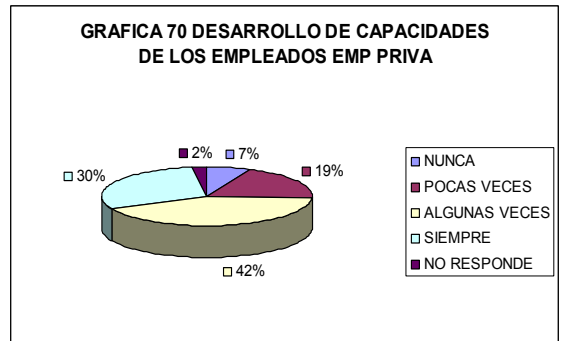
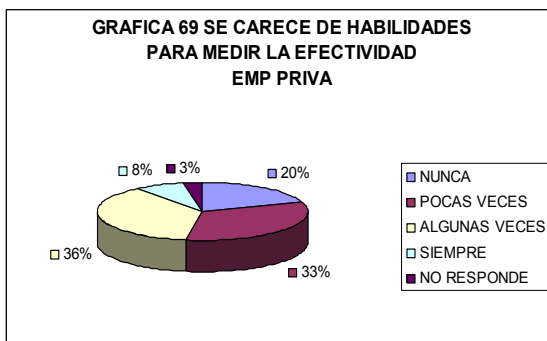
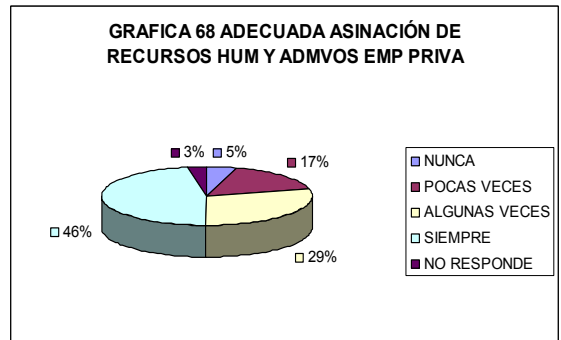
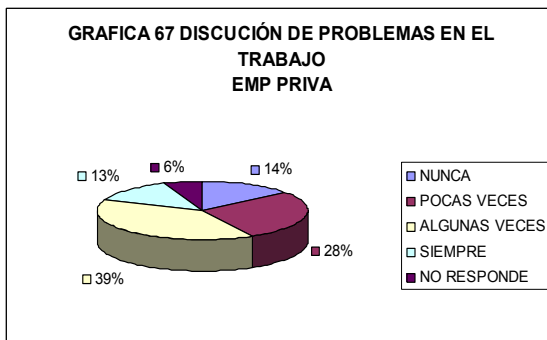
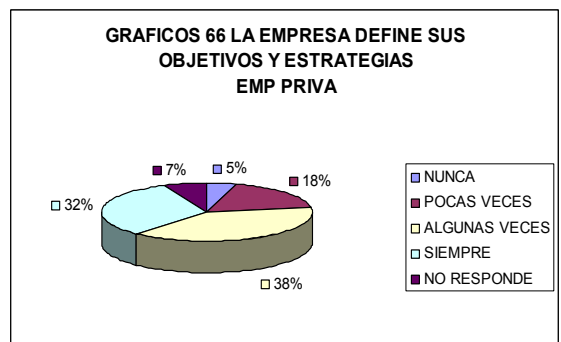
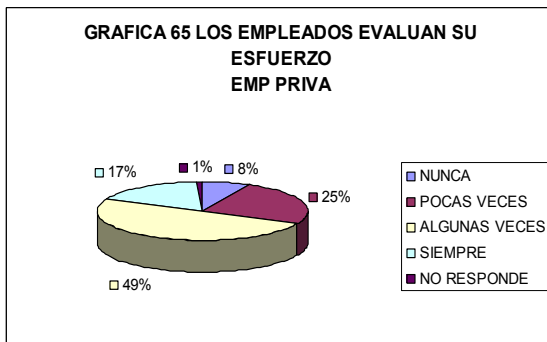
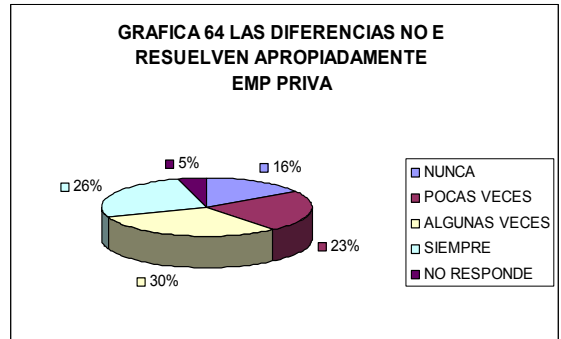
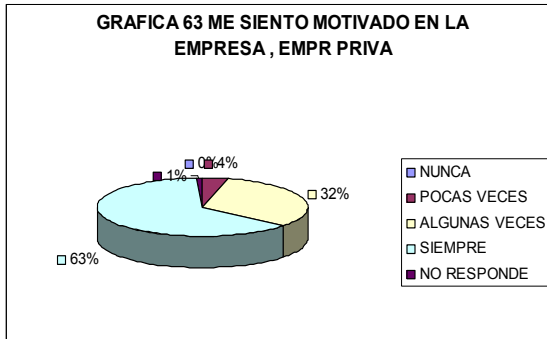
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -



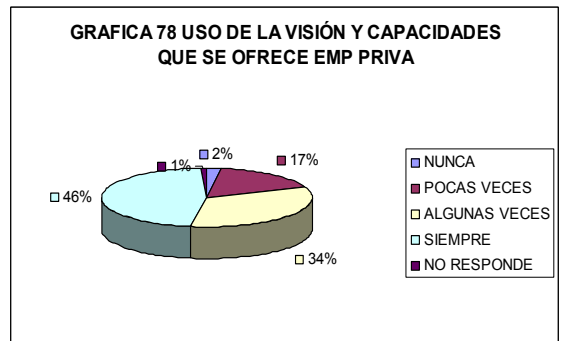
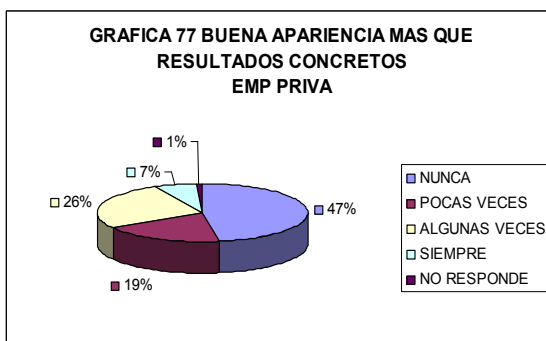
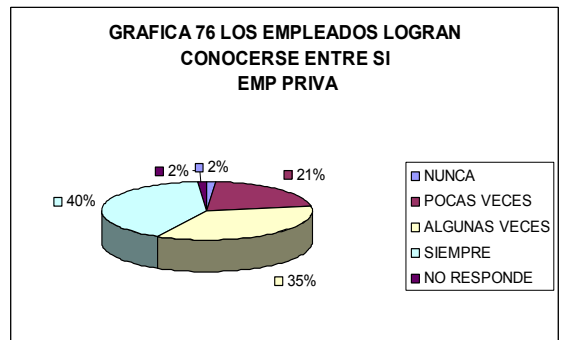
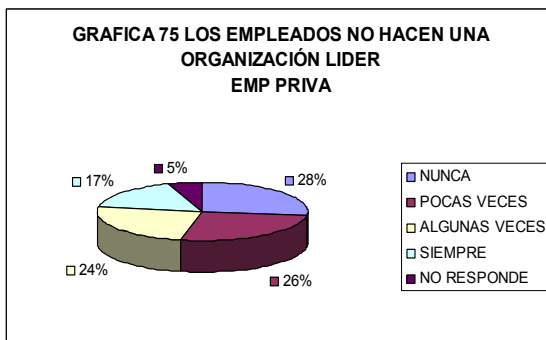
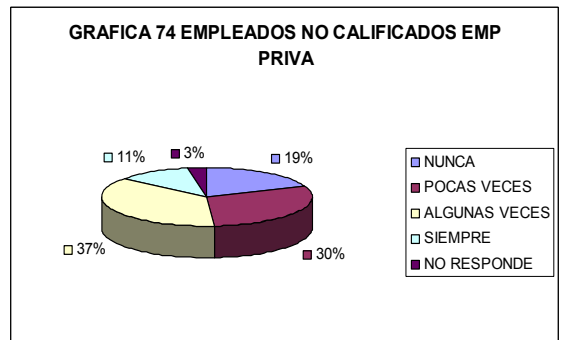
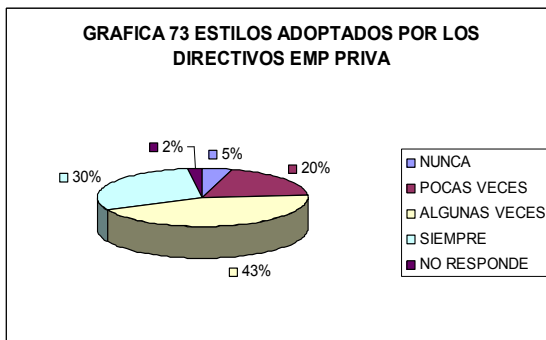
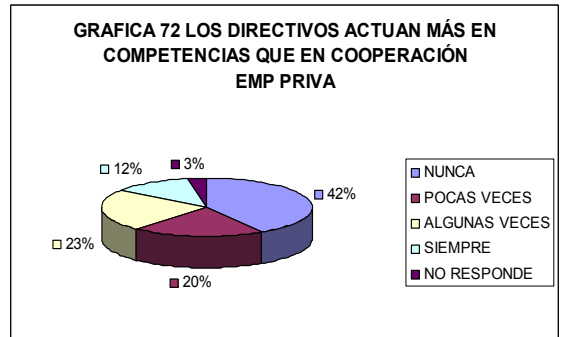
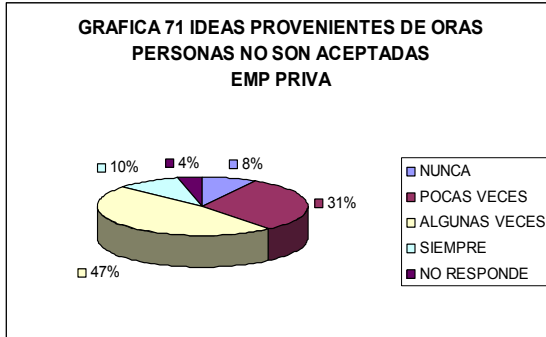
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

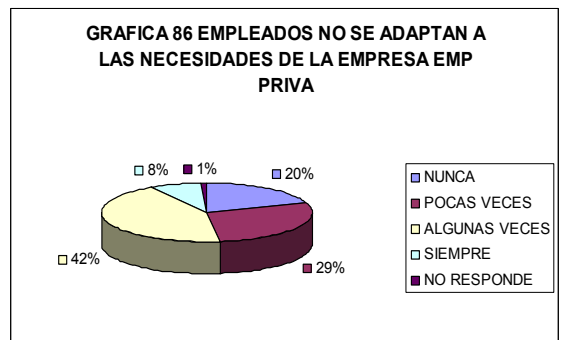
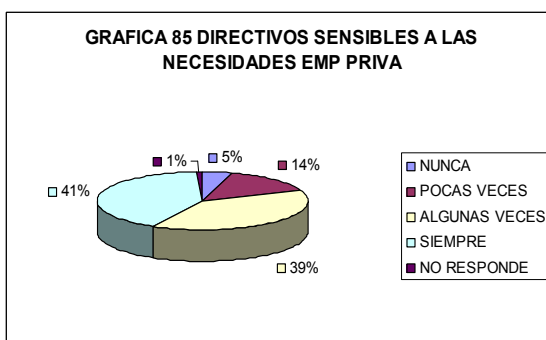
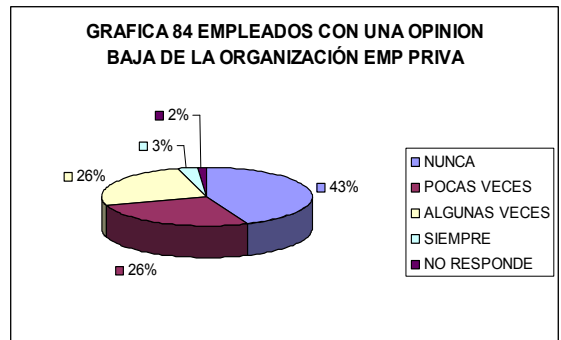
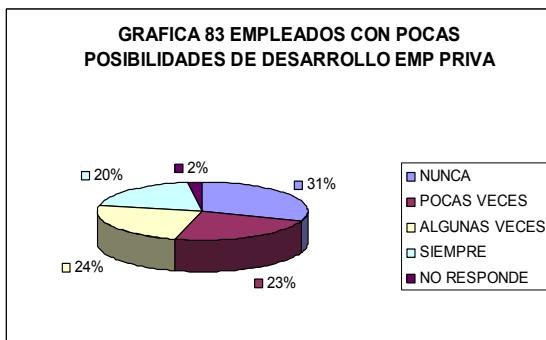
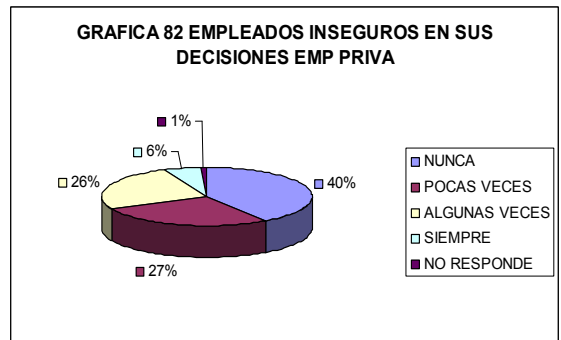
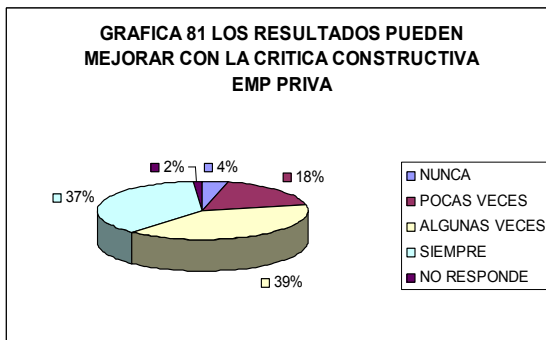
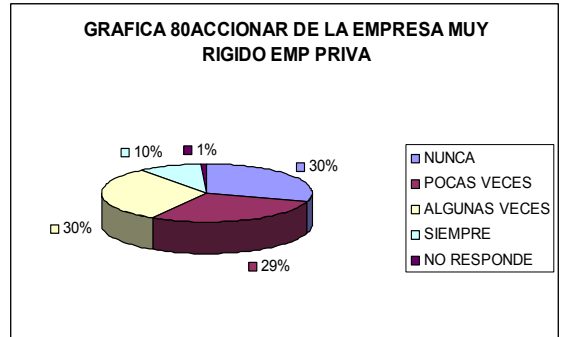
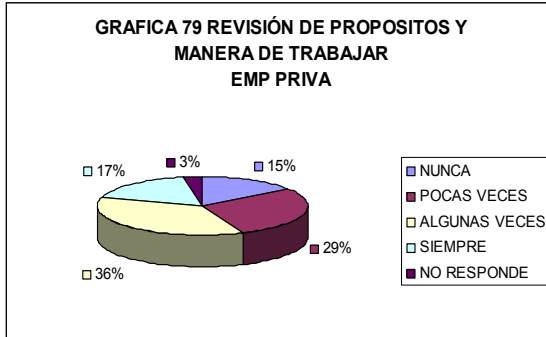


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

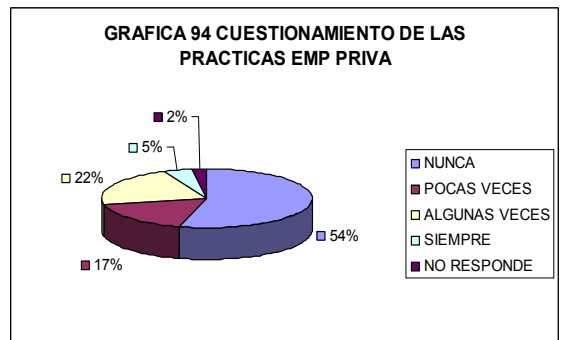
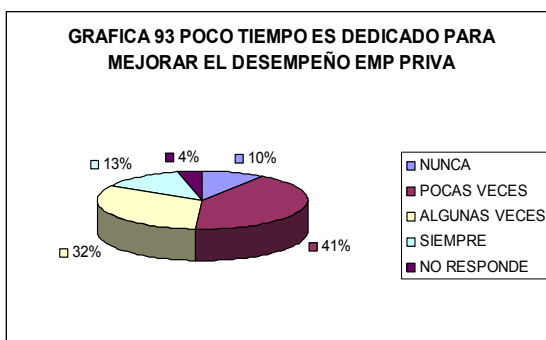
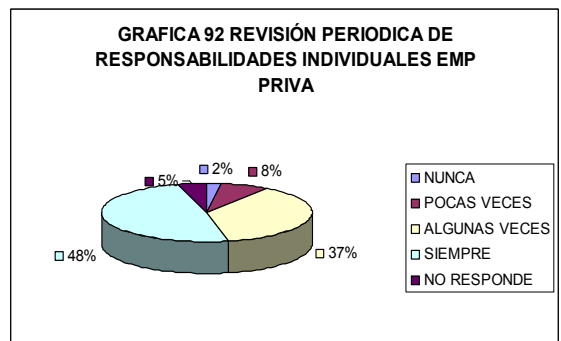
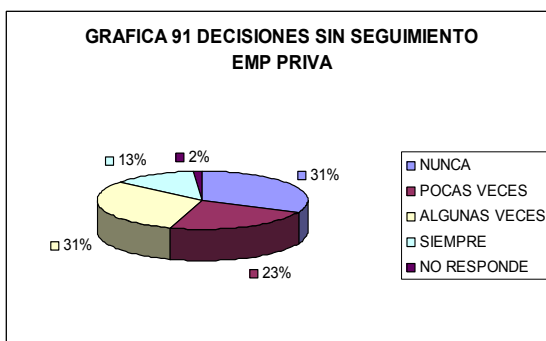
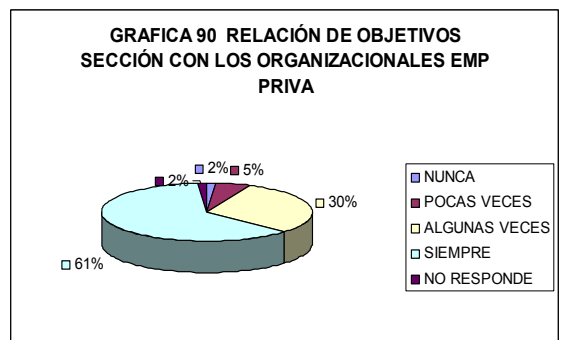
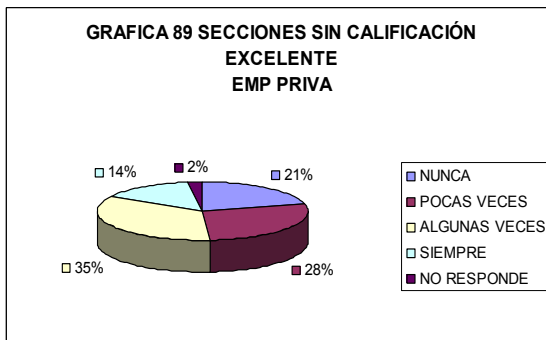
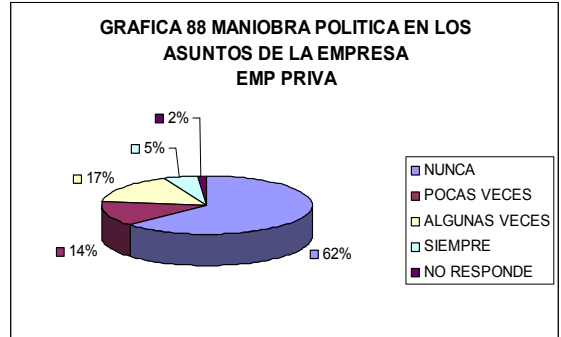
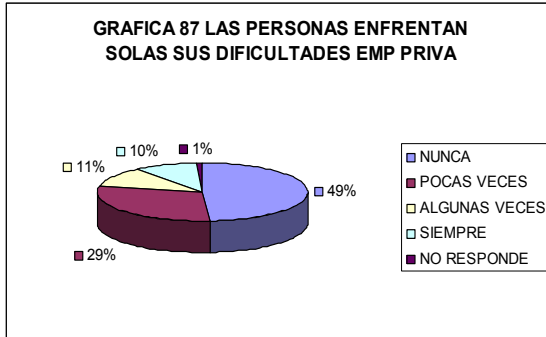


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -



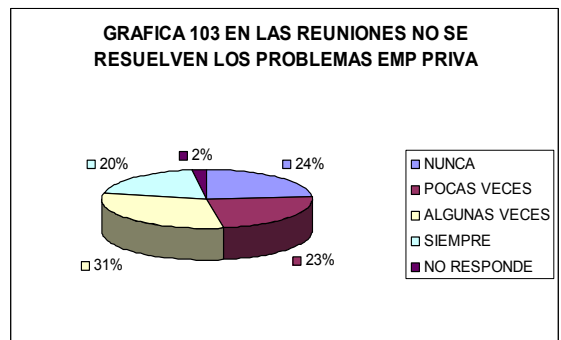
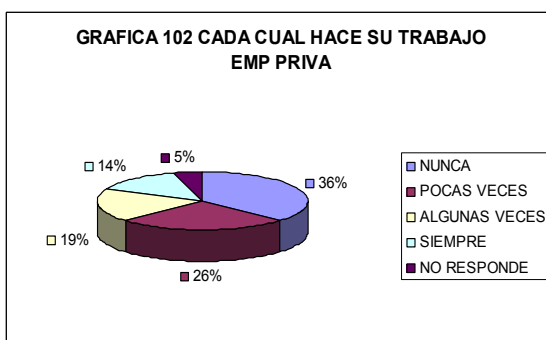
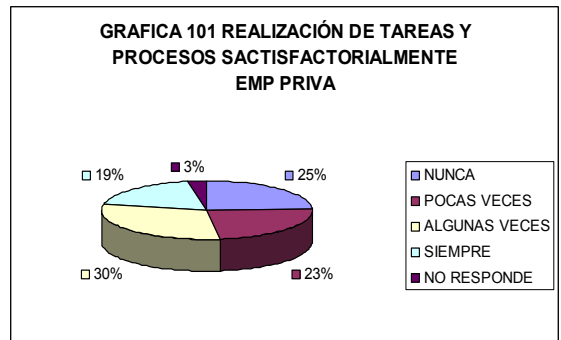
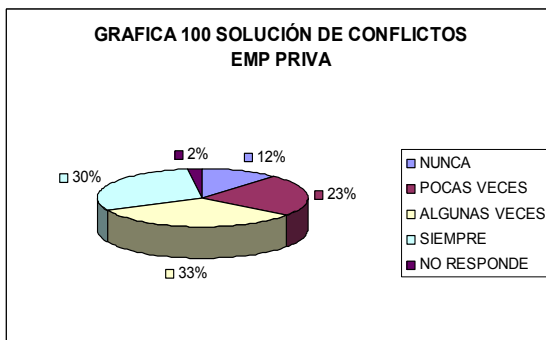
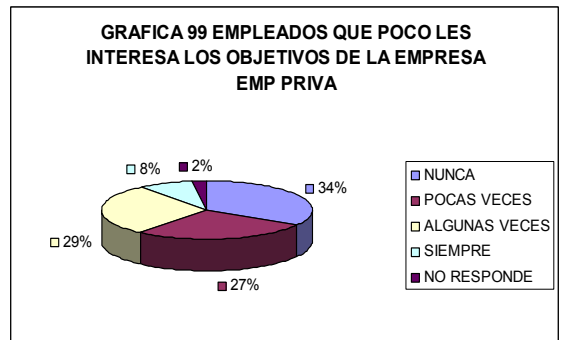
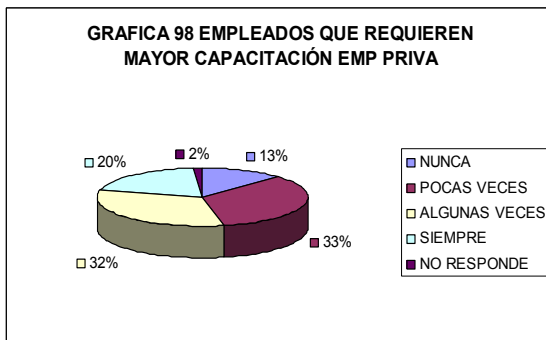
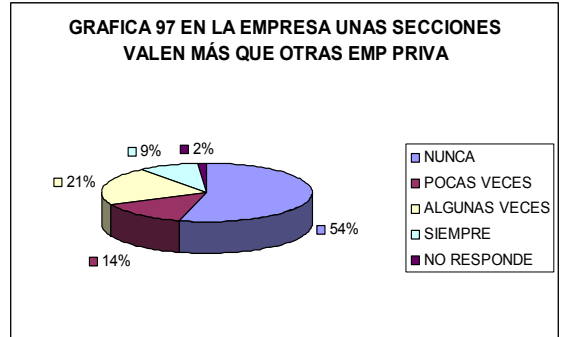
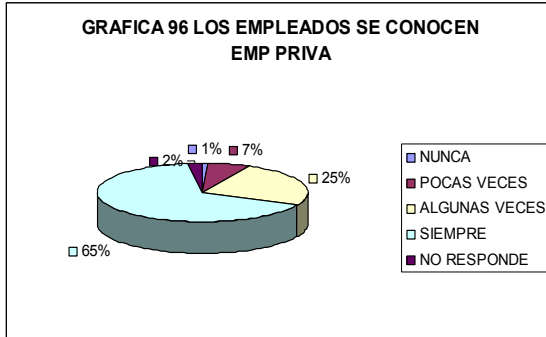
**UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES**

- Acuerdo 002 -

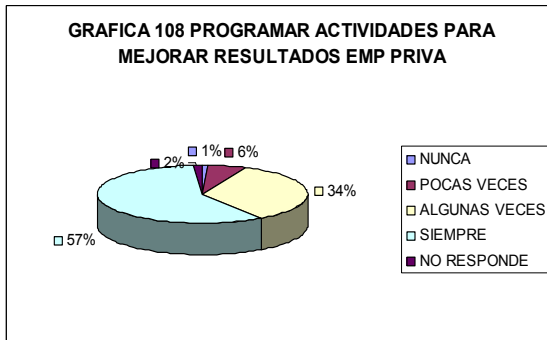
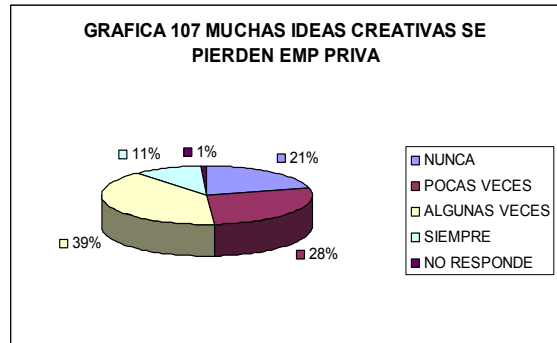
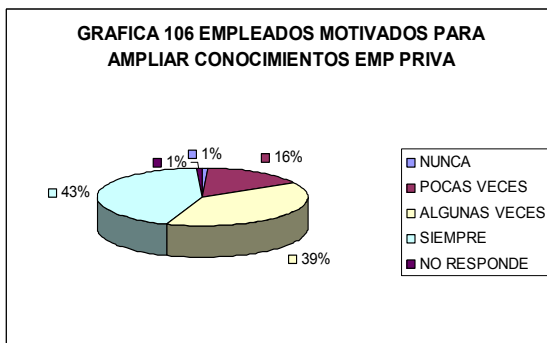
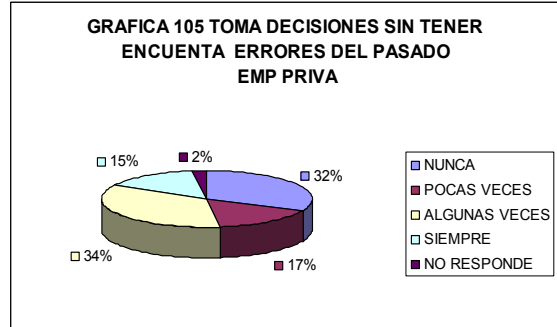
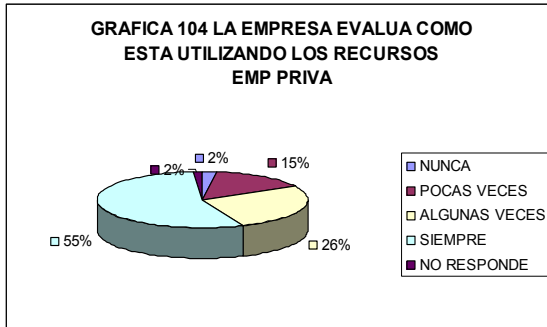


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES

- Acuerdo 002 -

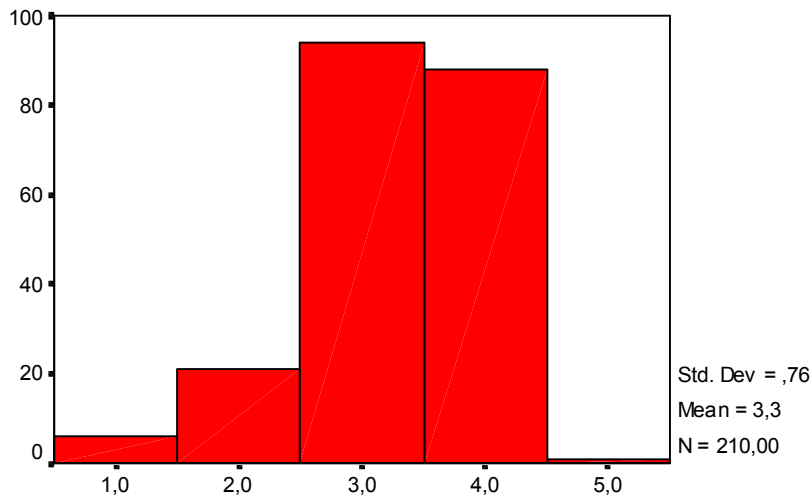


UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -



UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA # 01: TIEMPO ADECUADO
 DESEMPEÑO



Utilización del tiempo

Statistics

Utilización del tiempo

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,26E-02
Std. Deviation		,76
Variance		,58
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

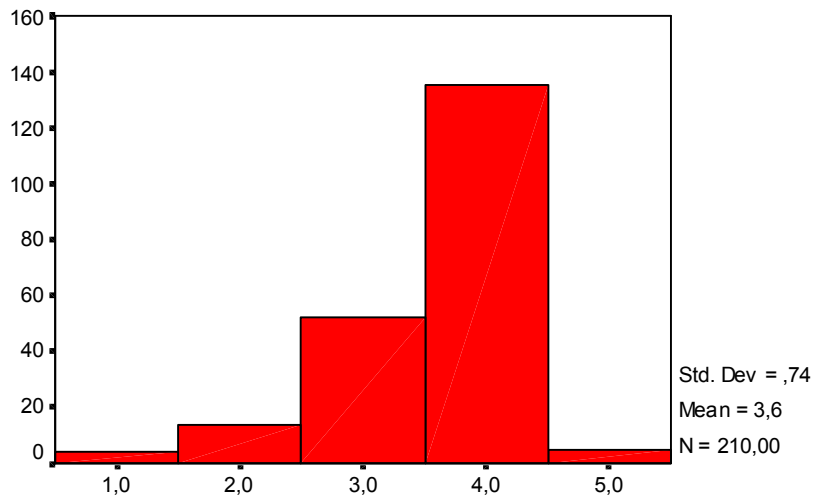
Utilización del tiempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	6	,8	2,9	2,9
	Pocas veces	21	2,9	10,0	12,9
	Algunas veces	94	13,1	44,8	57,6
	Siempre	88	12,3	41,9	99,5
	5	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Total 716 100,0

**GRAFICA # 02: CAPACITACIÓN
DESEMPEÑO**



Capacitación para desempeño

Statistics

Capacitación para desempeño

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,07E-02
Std. Deviation		,74
Variance		,54
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

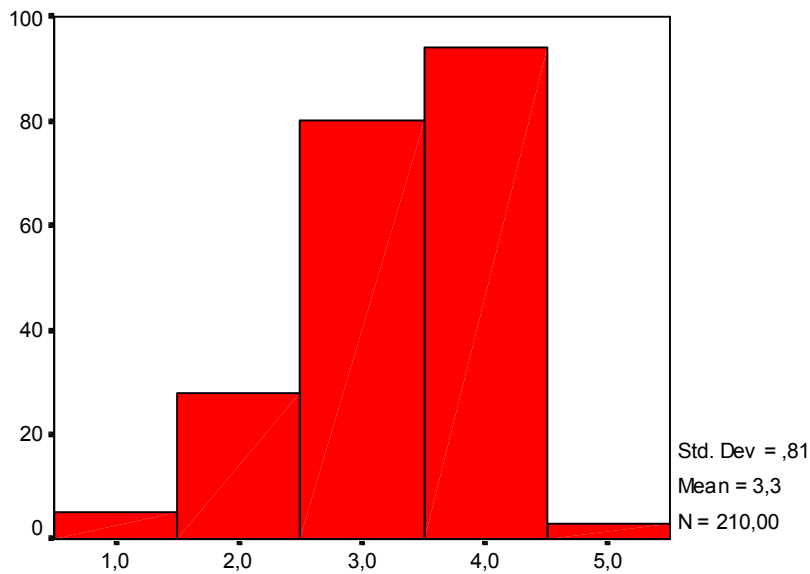
Capacitación para desempeño

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	4	,6	1,9	1,9
Pocas veces	14	2,0	6,7	8,6
Algunas veces	52	7,3	24,8	33,3

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Siempre	135	18,9	64,3	97,6
	No responde	5	,7	2,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 3 CUMPLIMIENTO DE METAS



Metas significativas

Statistics

Metas significativas

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,56E-02
Std. Deviation		,81
Variance		,65
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

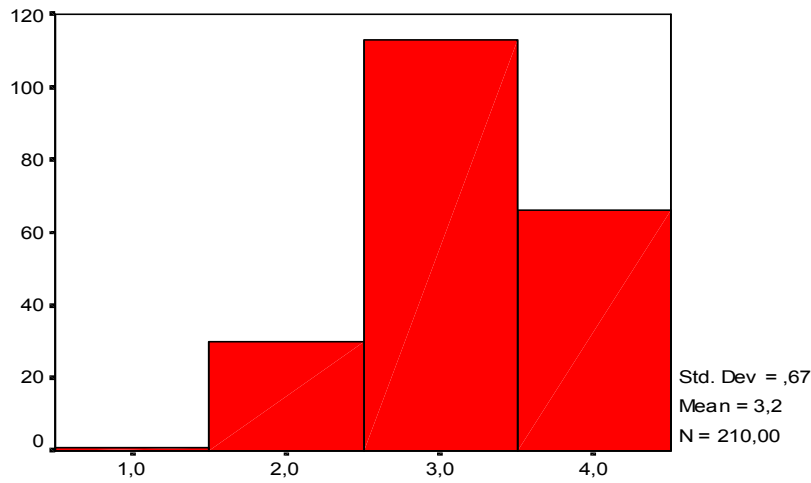
Metas significativas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	5	,7	2,4	2,4
Pocas veces	28	3,9	13,3	15,7

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

	Algunas veces	80	11,2	38,1	53,8
	Siempre	94	13,1	44,8	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 4 FRANQUEZA



trabajador franco en sus apreciaciones

Statistics
 trabajadores francos en sus apreciaciones

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		4,64E-02
Std. Deviation		,67
Variance		,45
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

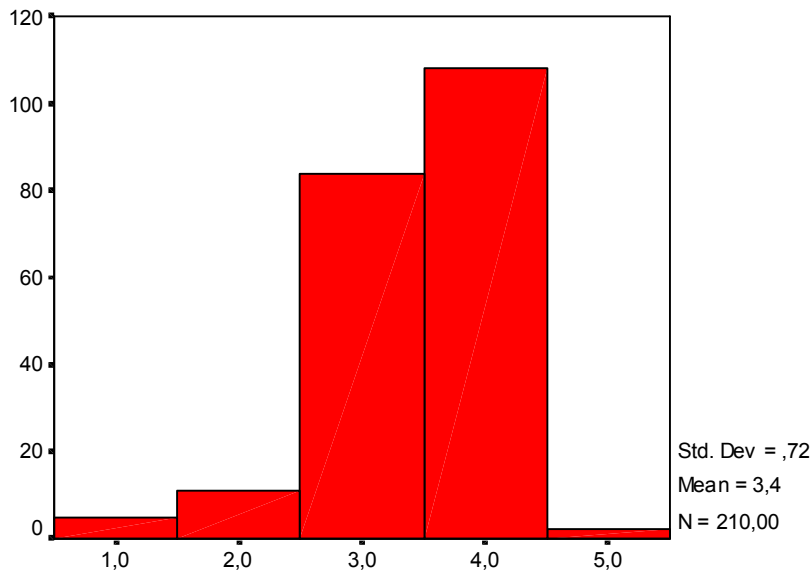
trabajador franco en sus apreciaciones

Frequency	Percent	Valid Cumulative
-----------	---------	------------------

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

				Percent	Percent
Valid	Nunca	1	,1	,5	,5
	Pocas veces	30	4,2	14,3	14,8
	Algunas veces	113	15,8	53,8	68,6
	Siempre	66	9,2	31,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 5 OBJETIVOS CLAROS



objetivos y resultados claros para el empleado

Statistics

objetivos y resultados claros para el empleado

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		4,95E-02
Std. Deviation		,72
Variance		,51
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

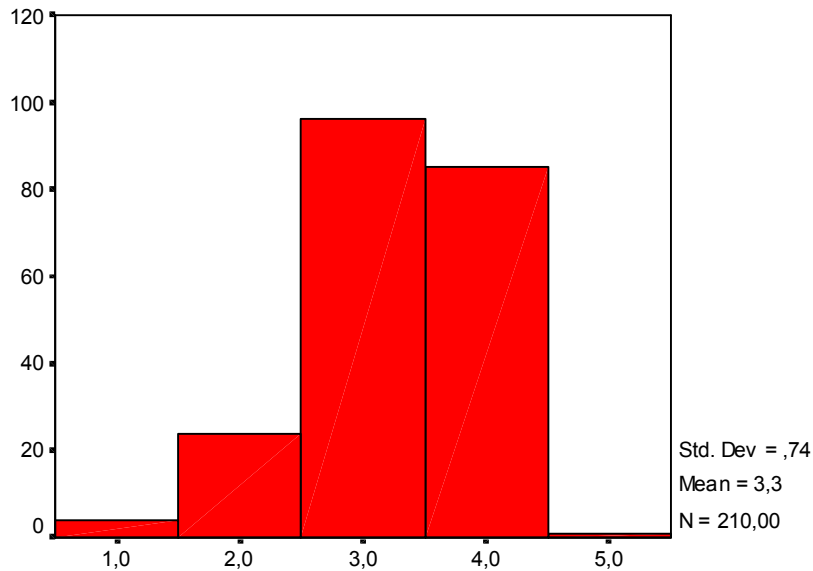
objetivos y resultados claros para el empleado

Frequency	Percent	Valid Cumulative
-----------	---------	------------------

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

				Percent	Percent
Valid	Nunca	5	,7	2,4	2,4
	Pocas veces	11	1,5	5,2	7,6
	Algunas veces	84	11,7	40,0	47,6
	Siempre	108	15,1	51,4	99,0
	No responde	2	,3	1,0	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 6 EL VALOR DEL TRABAJO



el valor del trabajo y sugerencias del empleado para la organización

Statistics

El valor del trabajo y sugerencias del empleado para la organización

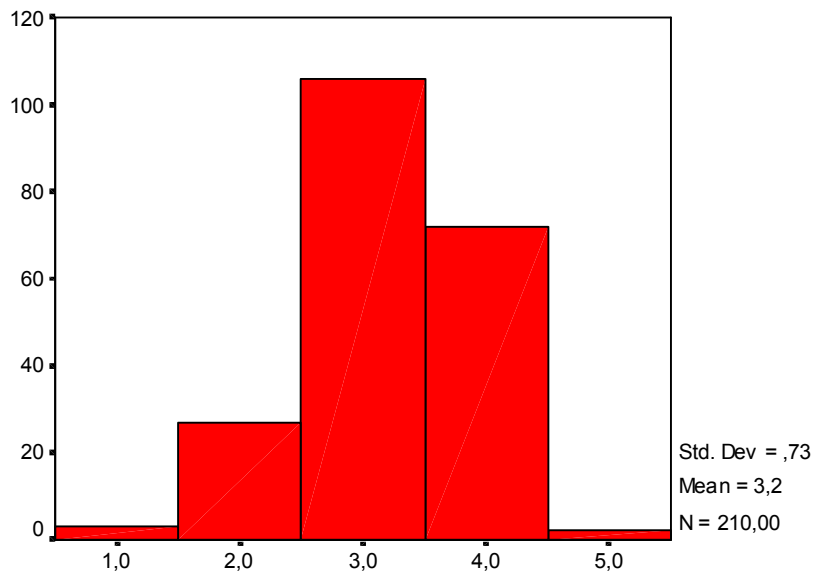
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,11E-02
Std. Deviation		,74
Variance		,55
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

El valor del trabajo y sugerencias del empleado para la organización

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	4	,6	1,9	1,9
	Pocas veces	24	3,4	11,4	13,3
	Algunas veces	96	13,4	45,7	59,0
	Siempre	85	11,9	40,5	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 7 LOGROS IMPORTANTES



Logros importantes en las reuniones

Statistics

Logros importantes en las reuniones		
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,01E-02
Std. Deviation		,73
Variance		,53
Range		4
Minimum		1

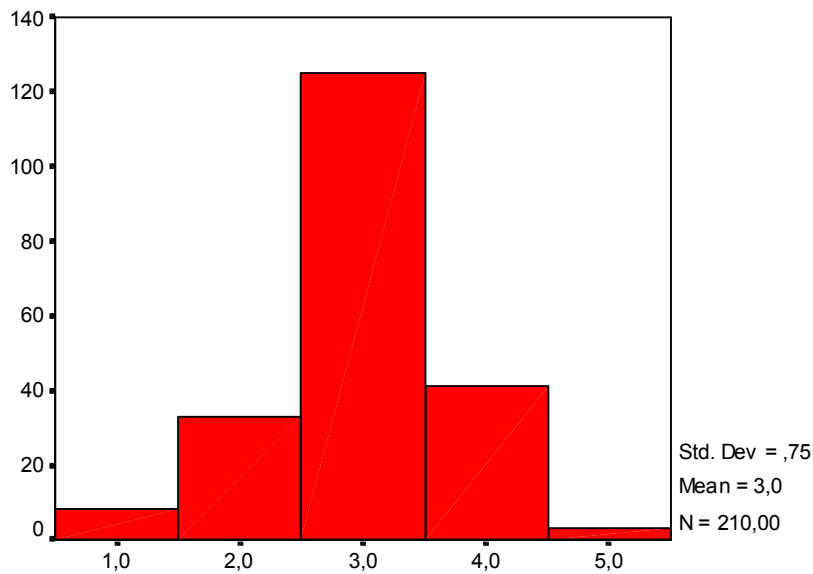
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Maximum 5

Logros importantes en las reuniones

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	3	,4	1,4	1,4
Pocas veces	27	3,8	12,9	14,3
Algunas veces	106	14,8	50,5	64,8
Siempre	72	10,1	34,3	99,0
No responde	2	,3	1,0	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing				
System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 8 OBJETIVOS PERSONALES



Los objetivos personales concuerdan con los de la empresa

Statistics

Los objetivos personales concuerdan con los de la empresa

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,18E-02
Std. Deviation		,75
Variance		,56

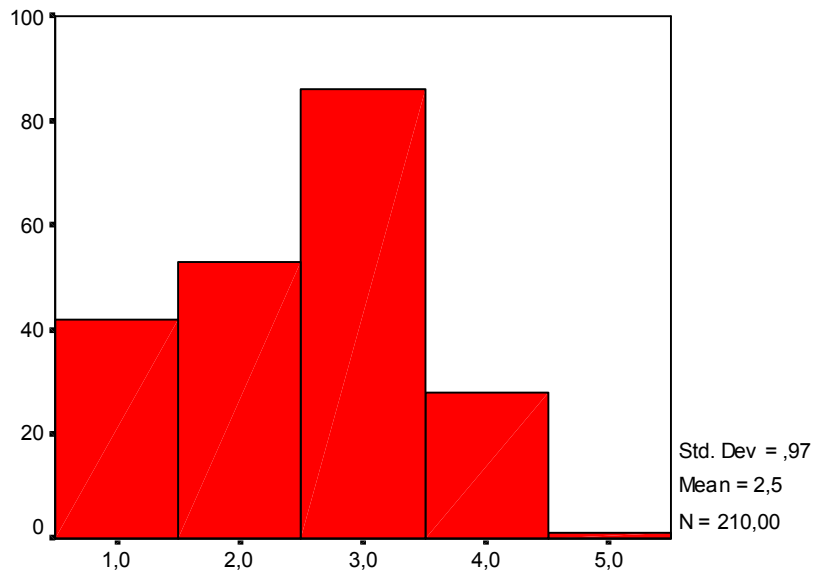
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Los objetivos personales concuerdan con los de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	8	1,1	3,8	3,8
Pocas veces	33	4,6	15,7	19,5
Algunas veces	125	17,5	59,5	79,0
Siempre	41	5,7	19,5	98,6
No responde	3	,4	1,4	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing				
System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 9 CRITICAS CONSTRUCTIVAS



Las criticas le hacen perder prestigio en la empresa

Statistics		
Las criticas le hacen perder prestigio en la empresa		
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,72E-02
Std.		,97

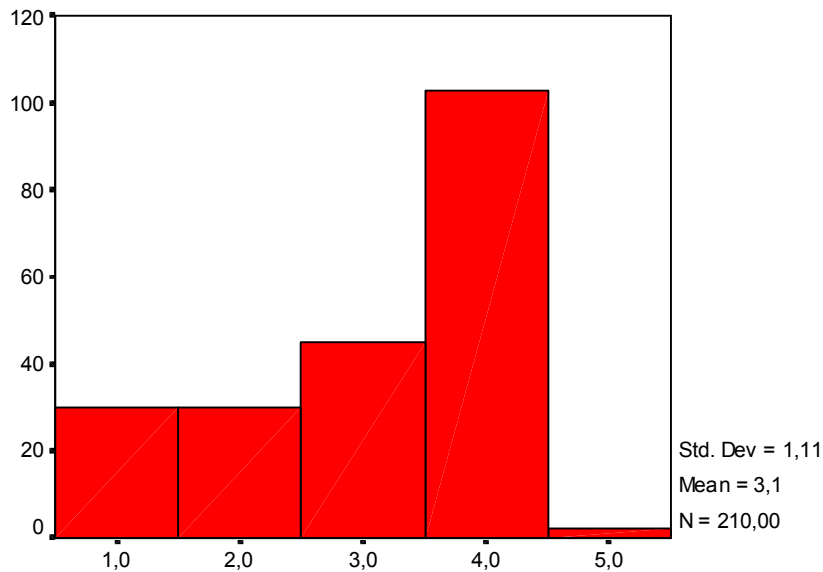
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Deviation	
Variance	,95
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Las criticas le hacen perder prestigio en la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	42	5,9	20,0	20,0
Pocas veces	53	7,4	25,2	45,2
Algunas veces	86	12,0	41,0	86,2
Siempre	28	3,9	13,3	99,5
No responde	1	,1	,5	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing				
System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 10 SISTEMA DE INDUCCIÓN



Existe sistema de inducción en la empresa

Statistics

Existe sistema de inducción en la empresa		
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,69E-02

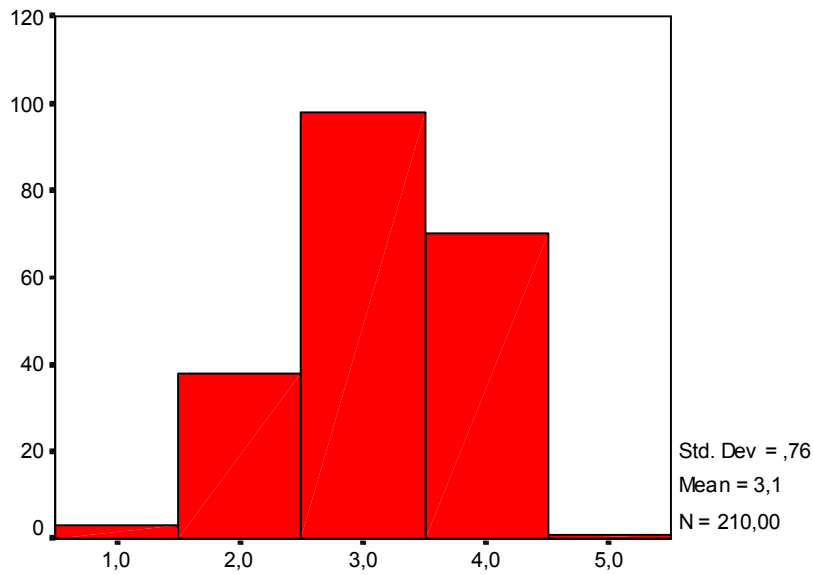
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Std.	1,11
Deviation	
Variance	1,24
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Existe sistema de inducción en la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	30	4,2	14,3	14,3
	Pocas veces	30	4,2	14,3	28,6
	Algunas veces	45	6,3	21,4	50,0
	Siempre	103	14,4	49,0	99,0
	No responde	2	,3	1,0	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 11 PRODUCCIÓN DE NUEVAS IDE



En la empresa se producen nuevas ideas

Statistics
 En la empresa se producen nuevas ideas

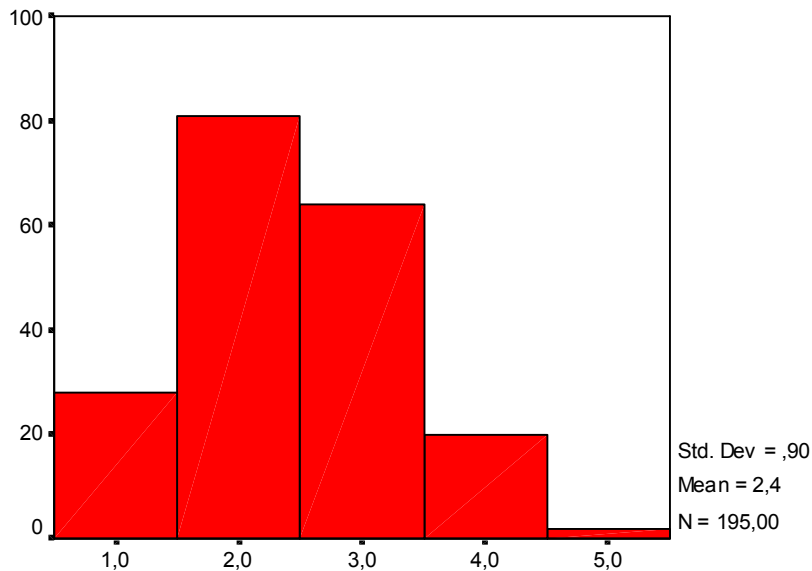
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,23E-02
Std. Deviation		,76
Variance		,58
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En la empresa se producen nuevas ideas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	,4	1,4	1,4
	Pocas veces	38	5,3	18,1	19,5
	Algunas veces	98	13,7	46,7	66,2
	Siempre	70	9,8	33,3	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 12 CONFLICTOS EN LA EMPRESA,



Los conflictos en la empresa son muy comunes

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Statistics

Los conflictos en la empresa son muy comunes

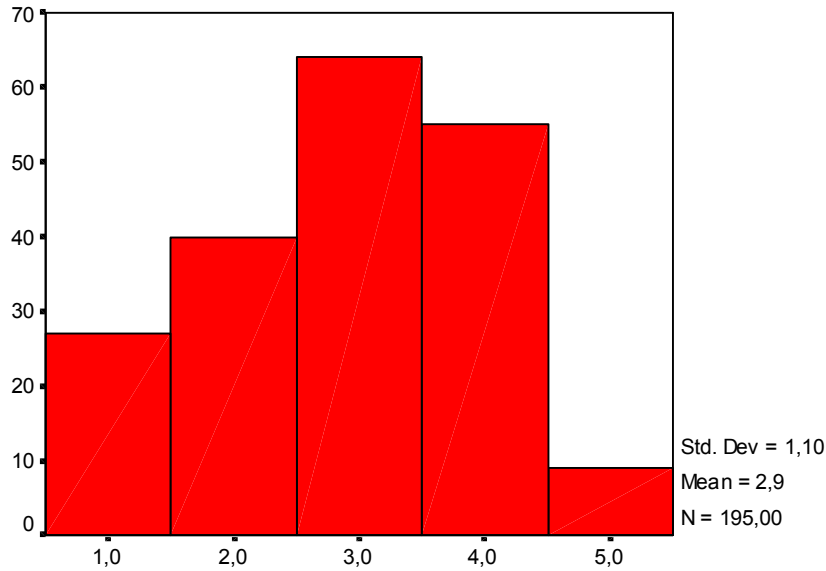
N	Valid	195
	Missing	521
Std. Error of Mean		6,41E-02
Std. Deviation		,90
Variance		,80
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Los conflictos en la empresa son muy comunes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	28	3,9	14,4	14,4
	Pocas veces	81	11,3	41,5	55,9
	Algunas veces	64	8,9	32,8	88,7
	Siempre	20	2,8	10,3	99,0
	No responde	2	,3	1,0	100,0
	Total	195	27,2	100,0	
Missing	System	521	72,8		
Total		716	100,0		

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA No 13 ESTILO Y LIDERAZGO



El gerente rara vez acepta lideres en el equipo de trabajo

Statistics

El gerente rara vez acepta lideres en el equipo de trabajo

N	Valid	195
	Missing	521
Std. Error of Mean		7,91E-02
Std. Deviation		1,10
Variance		1,22
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

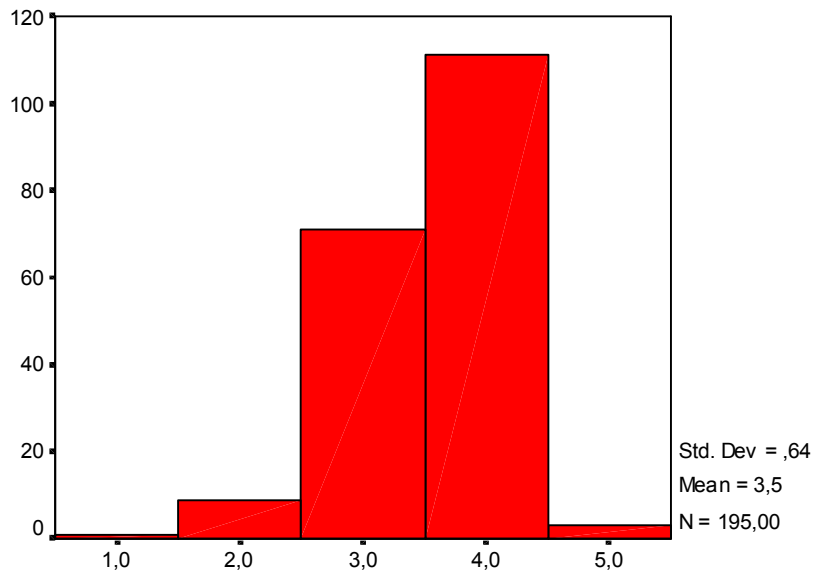
El gerente rara vez acepta lideres en el equipo de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	27	3,8	13,8	13,8
	Pocas veces	40	5,6	20,5	34,4
	Algunas veces	64	8,9	32,8	67,2
	Siempre	55	7,7	28,2	95,4
	No responde	9	1,3	4,6	100,0
	Total	195	27,2	100,0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Missing	System	521	72,8
Total		716	100,0

GRAFICA No 14 DESEMPEÑO EN SUS CARGO



Los empleados tienen capacidad para desempeñarse en su cargo

Statistics

Los empleados tienen capacidad para desempeñarse en su cargo

N	Valid	195
	Missing	521
Std. Error of Mean		4,55E-02
Std. Deviation		,64
Variance		,40
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

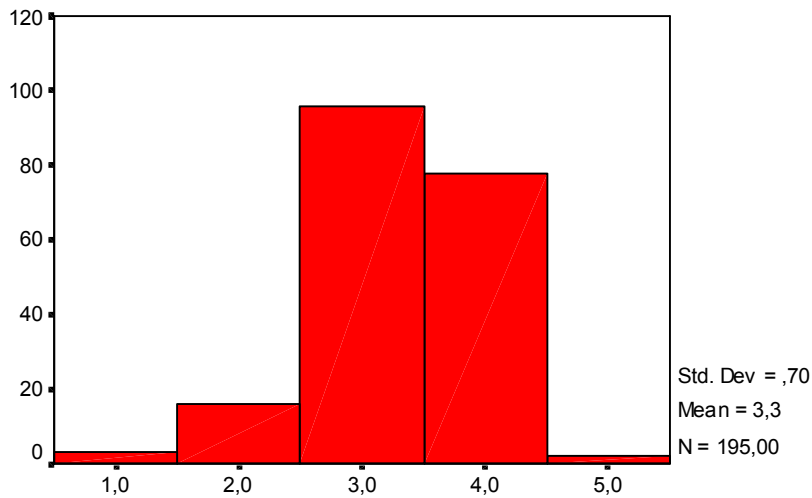
Los empleados tienen capacidad para desempeñarse en su cargo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	1	,1	,5	,5
Pocas veces	9	1,3	4,6	5,1
Algunas veces	71	9,9	36,4	41,5
Siempre	111	15,5	56,9	98,5
No	3	,4	1,5	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	responde			
	Total	195	27,2	100,0
Missing	System	521	72,8	
Total		716	100,0	

GRAFICA No 15 COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN



Los empleados se muestran comprometidos con la organización

Statistics

Los empleados se muestran comprometidos con la organización

N	Valid	195
	Missing	521
Std. Error of Mean		5,03E-02
Std. Deviation		,70
Variance		,49
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

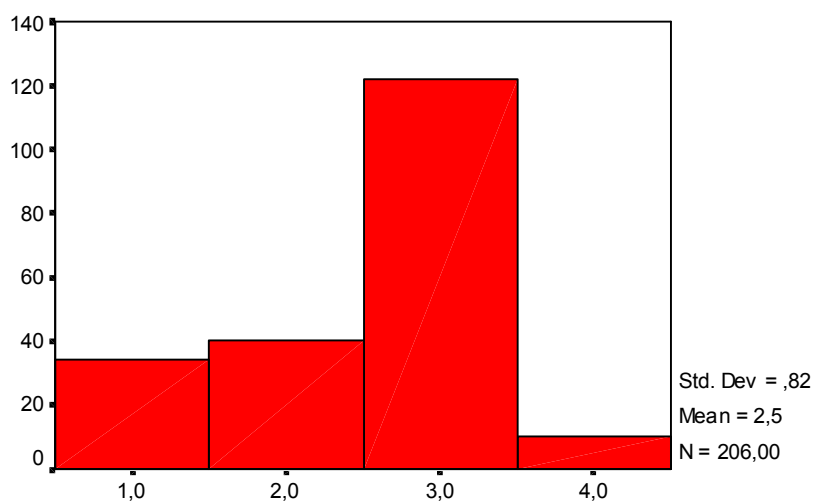
Los empleados se muestran comprometidos con la organización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	3	,4	1,5	1,5
Pocas veces	16	2,2	8,2	9,7
Algunas veces	96	13,4	49,2	59,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Siempre	78	10,9	40,0	99,0
	No responde	2	,3	1,0	100,0
	Total	195	27,2	100,0	
Missing	System	521	72,8		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 16 ESCONDEN SUS
VERDADEROS MOTIVOS**



Las personas esconden sus verdaderos motivos y sentimientos hacia

Statistics

Las personas esconden sus verdaderos motivos y sentimientos hacia otros

N	Valid	206
	Missing	510
Std. Error of Mean		5,74E-02
Std. Deviation		,82
Variance		,68
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

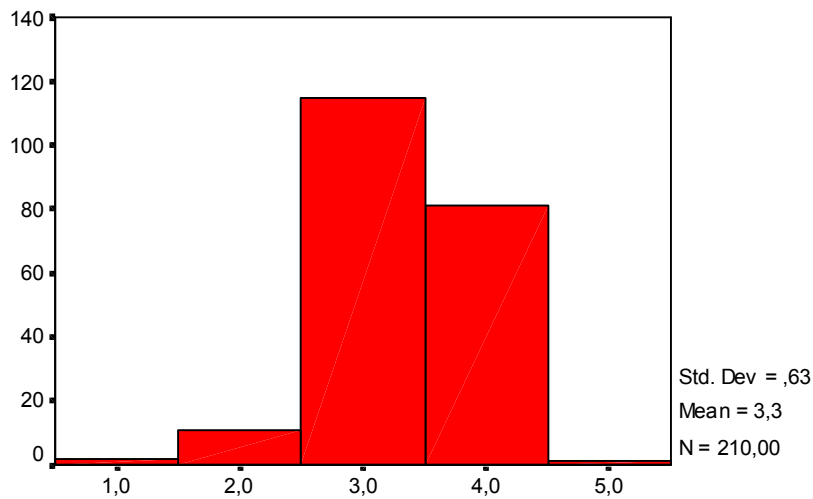
Las personas esconden sus verdaderos motivos y sentimientos hacia otros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	34	4,7	16,5	16,5
Pocas veces	40	5,6	19,4	35,9
Algunas veces	122	17,0	59,2	95,1

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Siempre	10	1,4	4,9	100,0
	Total	206	28,8	100,0	
Missing	System	510	71,2		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 17 LA EMPRESA
LOGRA LOS OBJETIVOS



La empresa logra alcanzar los objetivos y metas trazadas

Statistics

La empresa logra alcanzar los objetivos y metas trazadas

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		4,32E-02
Std. Deviation		,63
Variance		,39
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

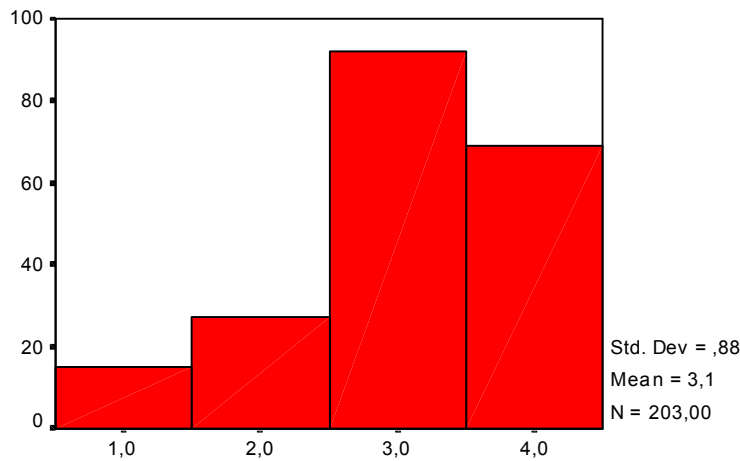
La empresa logra alcanzar los objetivos y metas trazadas

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Valid	Nunca	2	,3	1,0	1,0
	Pocas veces	11	1,5	5,2	6,2
	Algunas veces	115	16,1	54,8	61,0
	Siempre	81	11,3	38,6	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 18 CONTRIBUCIONES DE LAS SECCIONES



En la empresa las contribuciones de las diferentes secciones es apr

Statistics

En la empresa las contribuciones de las diferentes secciones es apreciada por la organización

N	Valid	203
	Missing	513
Std. Error of Mean		6,15E-02
Std. Deviation		,88
Variance		,77
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

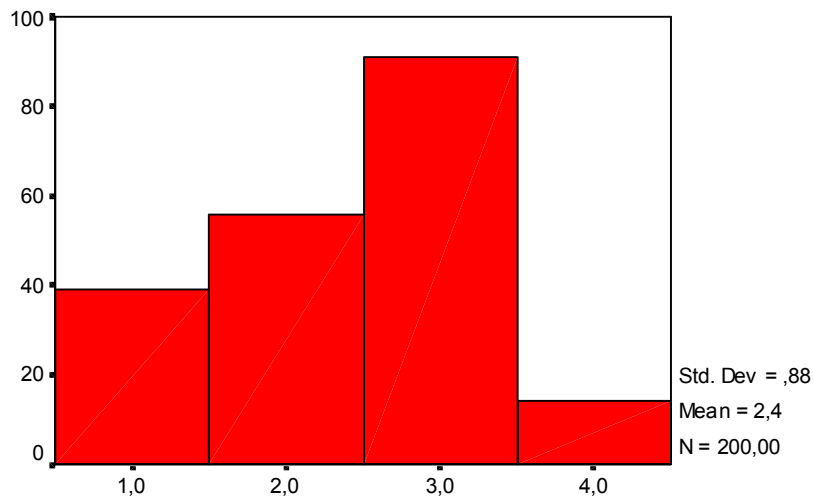
En la empresa las contribuciones de las diferentes secciones es apreciada por la organización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	15	2,1	7,4	7,4

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Pocas veces	27	3,8	13,3	20,7
Algunas veces	92	12,8	45,3	66,0
Siempre	69	9,6	34,0	100,0
Total	203	28,4	100,0	
Missing System	513	71,6		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 19 EN LAS REUNIONES
SE ESCUCHAN UNOS A OTROS



Quando en la empresa hay reuniones, se nota que unos a otros no :

Statistics

Quando en la empresa hay reuniones, se nota que unos a otros no se escuchan.

N	Valid	200
	Missing	516
Std. Error of Mean		6,22E-02
Std. Deviation		,88
Variance		,77
Range		3
Minimum		1

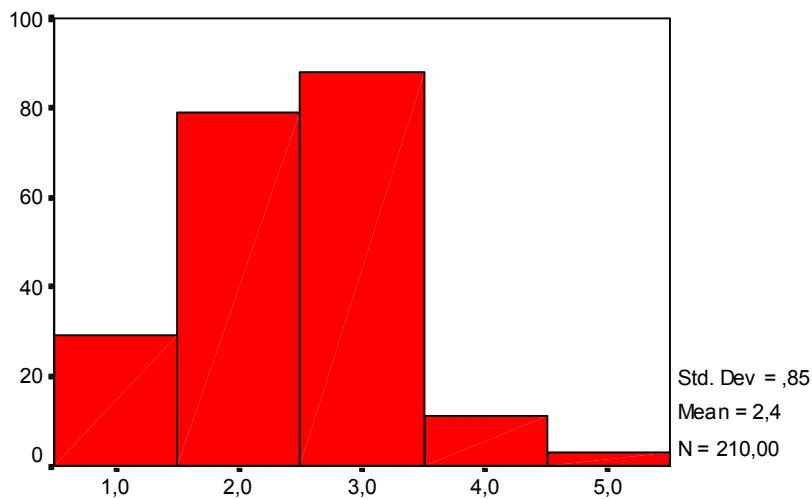
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Maximum 4

Cuando en la empresa hay reuniones, se nota que unos a otros no se escuchan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	39	5,4	19,5	19,5
	Pocas veces	56	7,8	28,0	47,5
	Algunas veces	91	12,7	45,5	93,0
	Siempre	14	2,0	7,0	100,0
	Total	200	27,9	100,0	
Missing	System	516	72,1		
	Total	716	100,0		

**GRAFICA No 20 INCETIDUMBRE ACERCA DE
LOS ROLES O RESPONSABILIDADES**



Los empleados muestran incertidumbre acerca de los roles, papeles

Statistics

Los empleados muestran incertidumbre acerca de los roles, papeles o responsabilidades individuales en relación al resto de equipo

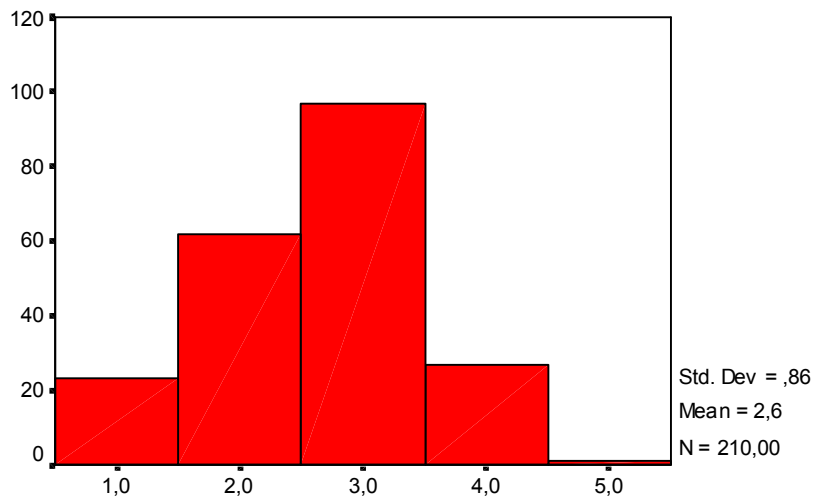
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,83E-02
Std. Deviation		,85
Variance		,71
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Los empleados muestran incertidumbre acerca de los roles, papeles o responsabilidades individuales en relación al resto de equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	29	4,1	13,8	13,8
	Pocas veces	79	11,0	37,6	51,4
	Algunas veces	88	12,3	41,9	93,3
	Siempre	11	1,5	5,2	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 21 SEÑALAMIENTOS CRITICOS



Los empleados de la empresa evitan hacer señalamientos criticos pa

Statistics

Los empleados de la empresa evitan hacer señalamientos criticos para evitar conflictos

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,95E-02
Std. Deviation		,86
Variance		,74

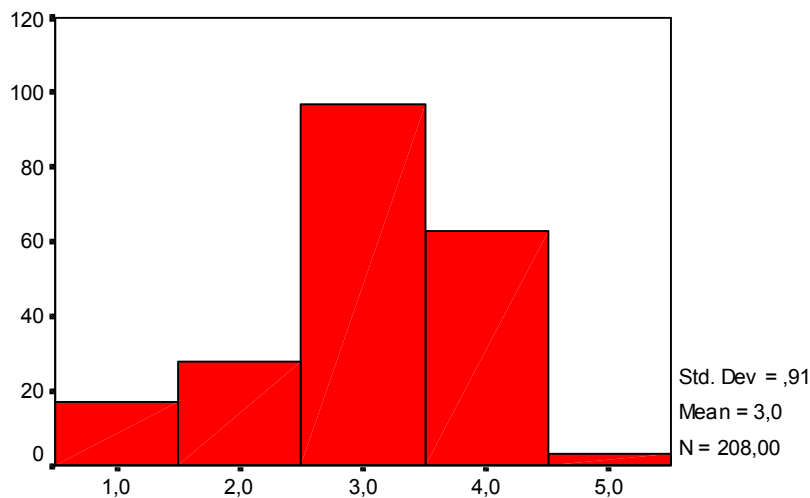
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Los empleados de la empresa evitan hacer señalamientos criticos para evitar conflictos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	23	3,2	11,0	11,0
	Pocas veces	62	8,7	29,5	40,5
	Algunas veces	97	13,5	46,2	86,7
	Siempre	27	3,8	12,9	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

**GRAFICA No 22 POTENCIAL DEL
EMPLADO ES TENIDO EN CUENTA**



El potencial de un importante numero de empleados esta siendo des

Statistics

El potencial de un importante numero de empleados esta siendo desarrollado por la empresa.

N	Valid	208
	Missing	508
Std. Error of Mean		6,30E-02
Std.		,91

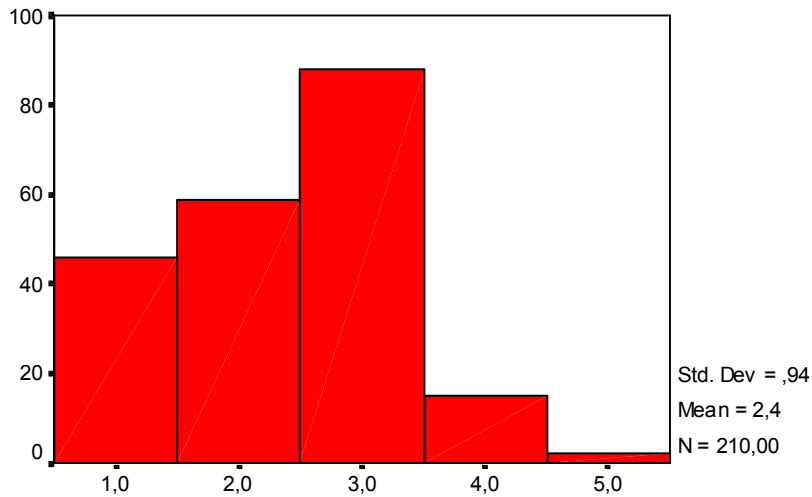
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Deviation	
Variance	,82
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

El potencial de un importante numero de empleados esta siendo desarrollado por la empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	17	2,4	8,2	8,2
	Pocas veces	28	3,9	13,5	21,6
	Algunas veces	97	13,5	46,6	68,3
	Siempre	63	8,8	30,3	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	208	29,1	100,0	
Missing	System	508	70,9		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 23 CAUTELOSOS Y TEMEROSOS PARA SUGERIR IDEAS



Los empleados de la empresa son cautelosos y hasta temerosos par

Statistics

Los empleados de la empresa son cautelosos y hasta temerosos para sugerir nuevas ideas

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error		6,46E-02

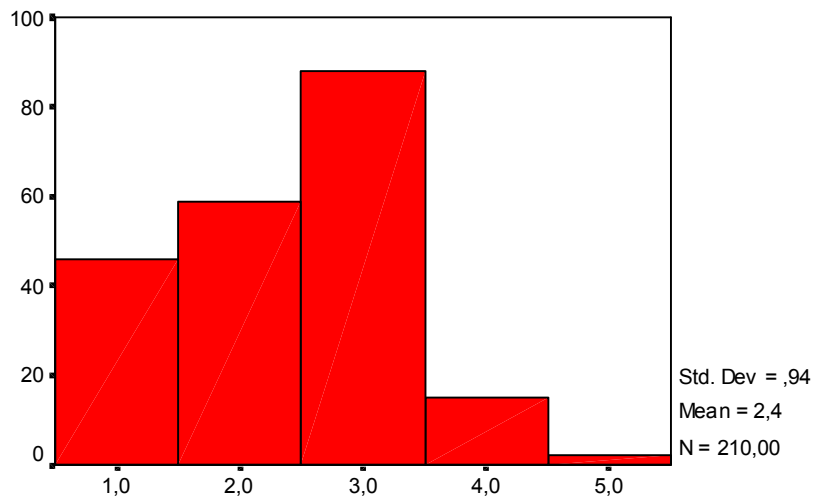
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

of Mean	
Std.	,94
Deviation	
Variance	,88
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Los empleados de la empresa son cautelosos y hasta temerosos para sugerir nuevas ideas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	46	6,4	21,9	21,9
Pocas veces	59	8,2	28,1	50,0
Algunas veces	88	12,3	41,9	91,9
Siempre	15	2,1	7,1	99,0
No responde	2	,3	1,0	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 24 SECCIONES TRABAJAN MANCOMUNADAMENTE



Los empleados de la empresa son cautelosos y hasta temerosos par

Statistics

En la empresa las secciones trabajan mancomunadamente para mejorar los producto o servicios

N	Valid	210
---	-------	-----

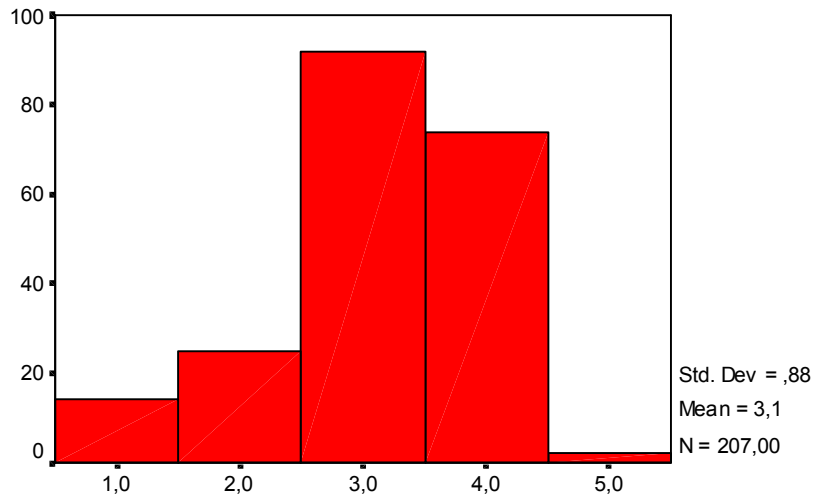
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Missing	506
Std. Error of Mean	5,17E-02
Std. Deviation	,75
Variance	,56
Range	3
Minimum	1
Maximum	4

En la empresa las secciones trabajan mancomunadamente para mejorar los producto o servicios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	5	,7	2,4	2,4
	Pocas veces	18	2,5	8,6	11,0
	Algunas veces	69	9,6	32,9	43,8
	Siempre	118	16,5	56,2	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 25 RELACIONES ENTRE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS



Algunas veces los empleados están seguros de cómo se encuentran los directivos

Statistics

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

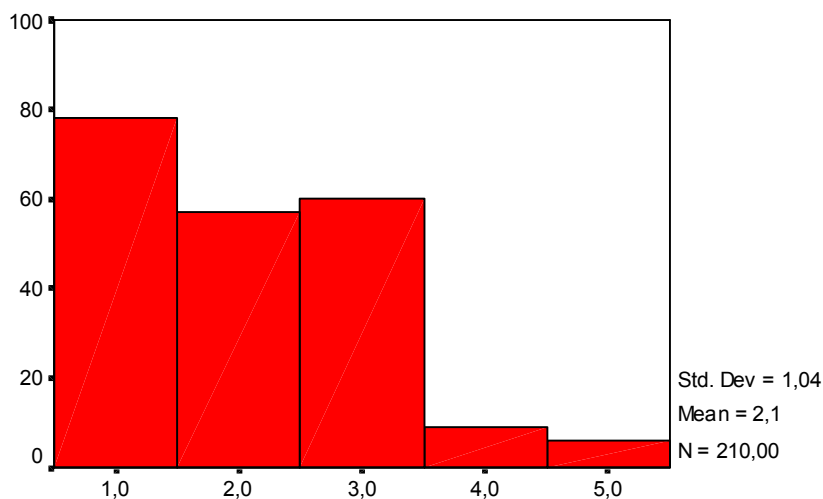
Algunas veces los empleados estan seguros de como se encuentran las relaciones con el personal directivo

N	Valid	207
	Missing	509
Std. Error of Mean		6,13E-02
Std. Deviation		,88
Variance		,78
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Algunas veces los empleados estan seguros de como se encuentran las relaciones con el personal directivo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	14	2,0	6,8	6,8
	Pocas veces	25	3,5	12,1	18,8
	Algunas veces	92	12,8	44,4	63,3
	Siempre	74	10,3	35,7	99,0
	No responde	2	,3	1,0	100,0
	Total	207	28,9	100,0	
Missing	System	509	71,1		
	Total	716	100,0		

**GRAFICA No 26 MEZCLA DE CONOCIMIENTOS,
DESTREZAS Y HABILIDADES**



La mezcla de conocimientos, destrezas, habilidades y conocimientos

Statistics

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La mezcla de conocimientos, destrezas, habilidades y conocimientos que se tienen en la empresa es inadecuada para el tipo de trabajo que se realiza actualmente

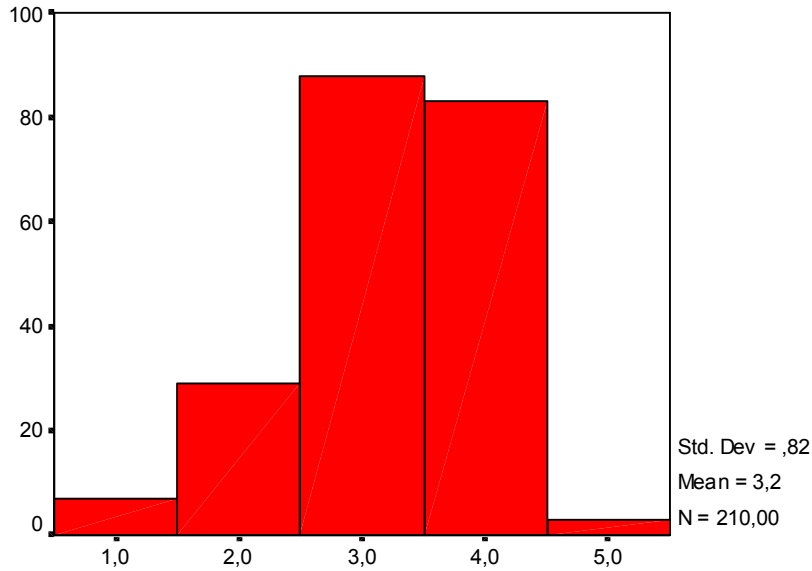
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,18E-02
Std. Deviation		1,04
Variance		1,08
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

La mezcla de conocimientos, destrezas, habilidades y conocimientos que se tienen en la empresa es inadecuada para el tipo de trabajo que se realiza actualmente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	78	10,9	37,1	37,1
	Pocas veces	57	8,0	27,1	64,3
	Algunas veces	60	8,4	28,6	92,9
	Siempre	9	1,3	4,3	97,1
	No responde	6	,8	2,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA No 27 SENTIDO DE PERTENENCIA



Algunos empleados muestral un alto sentido de pertenencia a la emp

Statistics

Algunos empleados muestral un alto sentido de pertenencia a la empresa

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,69E-02
Std. Deviation		,82
Variance		,68
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

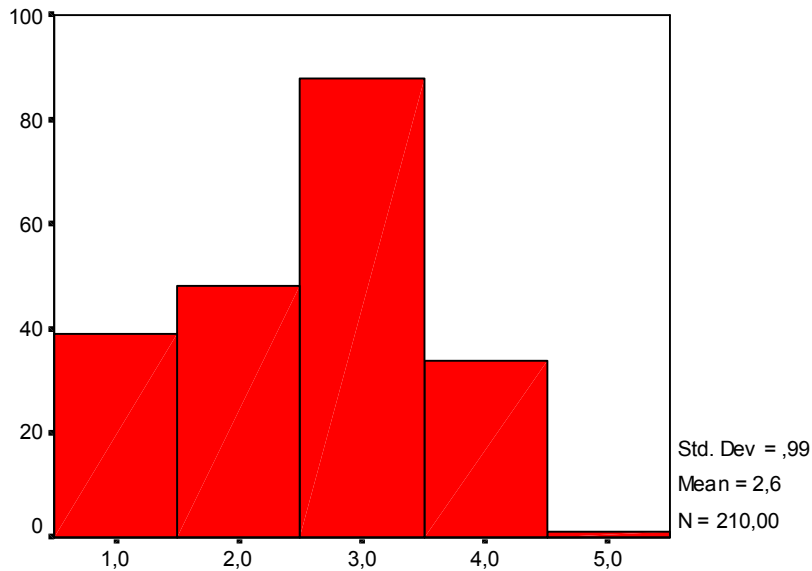
Algunos empleados muestral un alto sentido de pertenencia a la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	7	1,0	3,3	3,3
Pocas veces	29	4,1	13,8	17,1
Algunas veces	88	12,3	41,9	59,0
Siempre	83	11,6	39,5	98,6
No responde	3	,4	1,4	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Total 716 100,0

GRAFICA No 28 SESIONES ESPECIALES



Los empleados necesitan algunas sesiones especiales para "lavar la

Statistics

Los empleados necesitan algunas sesiones especiales para "lavar la ropa sucia"

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,81E-02
Std. Deviation		,99
Variance		,97
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

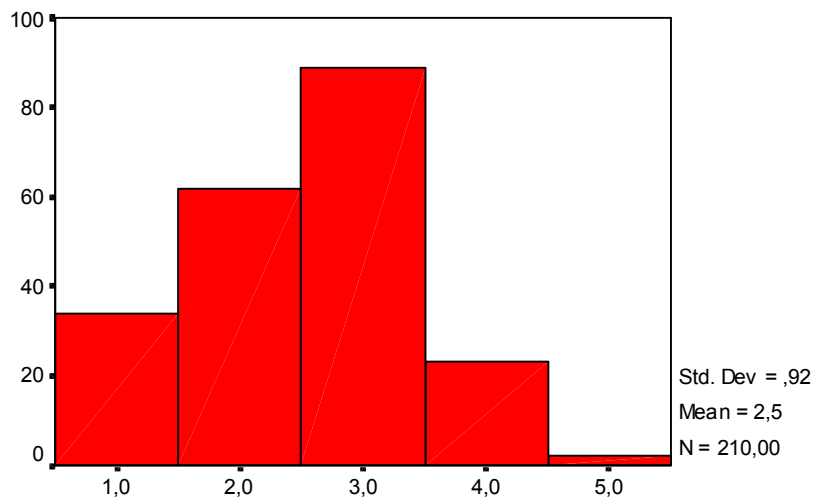
Los empleados necesitan algunas sesiones especiales para "lavar la ropa sucia"

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	39	5,4	18,6	18,6
Pocas veces	48	6,7	22,9	41,4
Algunas veces	88	12,3	41,9	83,3
Siempre	34	4,7	16,2	99,5
No responde	1	,1	,5	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

GRAFICA No 29 NIVELES INSATISFACTORIOS DE RESULTADOS



En la empresa los niveles insatisfactorios de resultados son practica

Statistics

En la empresa los niveles insatisfactorios de resultados son practicamente aceptados por los empleados

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,38E-02
Std. Deviation		,92
Variance		,85
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

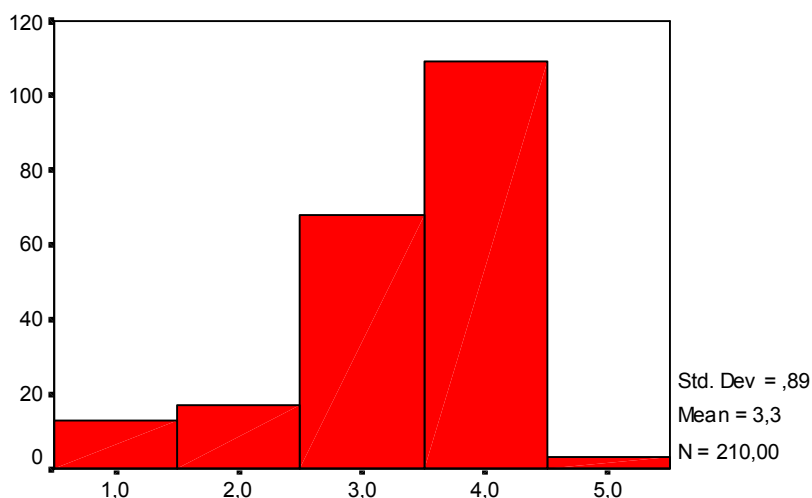
En la empresa los niveles insatisfactorios de resultados son practicamente aceptados por los empleados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	34	4,7	16,2	16,2
Pocas veces	62	8,7	29,5	45,7
Algunas veces	89	12,4	42,4	88,1
Siempre	23	3,2	11,0	99,0
No	2	,3	1,0	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	responde			
	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

**GRAFICA No 30 LA ORGANIZACIÓN EXTRAÑA
LA AUSENCIA DE SUS EMPLEADOS**



Si la sección donde laboró fuera acabada, el resto de la organizaciór

Statistics

Si la sección donde laboró fuera acabada, el resto de la organización lo extrañaría o sentiría su ausencia

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,14E-02
Std. Deviation		,89
Variance		,79
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

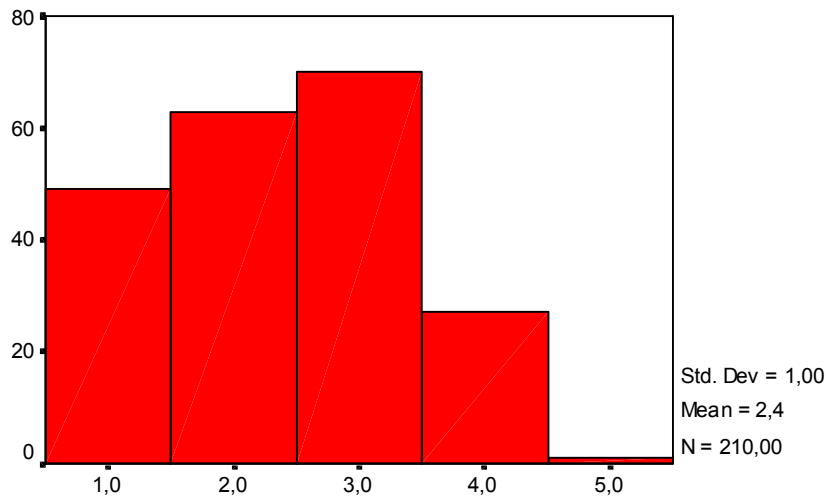
Si la sección donde laboró fuera acabada, el resto de la organización lo extrañaría o sentiría su ausencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	13	1,8	6,2	6,2
	Pocas veces	17	2,4	8,1	14,3
	Algunas veces	68	9,5	32,4	46,7
	Siempre	109	15,2	51,9	98,6
	No	3	,4	1,4	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

	responde			
	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

**GRAFICA No 31 CARENCIA DE UN METODO
 PARA DESSARROLLAR LAS REUNIONES**



en las reununes se nota la carencia de un método concreto para enfo

Statistics

en las reununes se nota la carencia de un método concreto para enfocar problemas, tomar decisiones y conducir sus discusiones.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,87E-02
Std. Deviation		1,00
Variance		,99
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

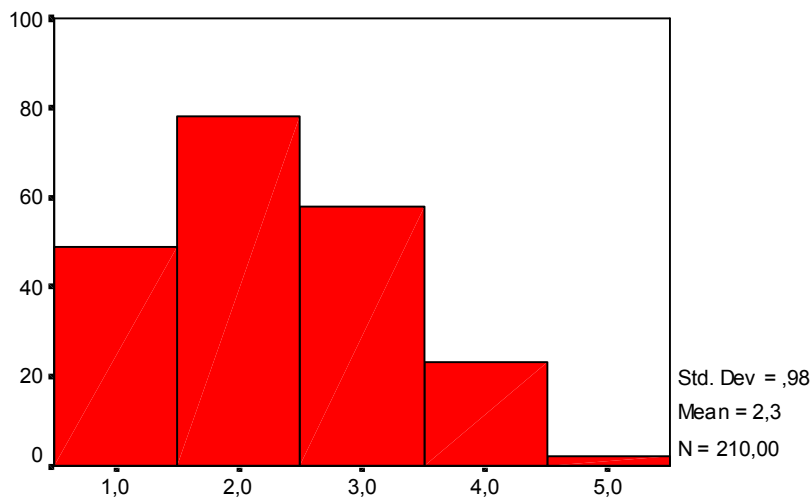
En las reununes se nota la carencia de un método concreto para enfocar problemas, tomar decisiones y conducir sus discusiones.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	49	6,8	23,3	23,3
Pocas veces	63	8,8	30,0	53,3
Agunas	70	9,8	33,3	86,7

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

	veces				
	Siempre	27	3,8	12,9	99,5
	No	1	,1	,5	100,0
	responde				
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 32 REVISIÓN PERIODICA DE
 LOS OBJETIVOS**



Existe una revisión periodica de los objetivos y funciones de los empl

Statistics

Existe una revisión periodica de los objetivos y funciones de los empleados y esto causa problemas a la empresa

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,74E-02
Std. Deviation		,98
Variance		,95
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

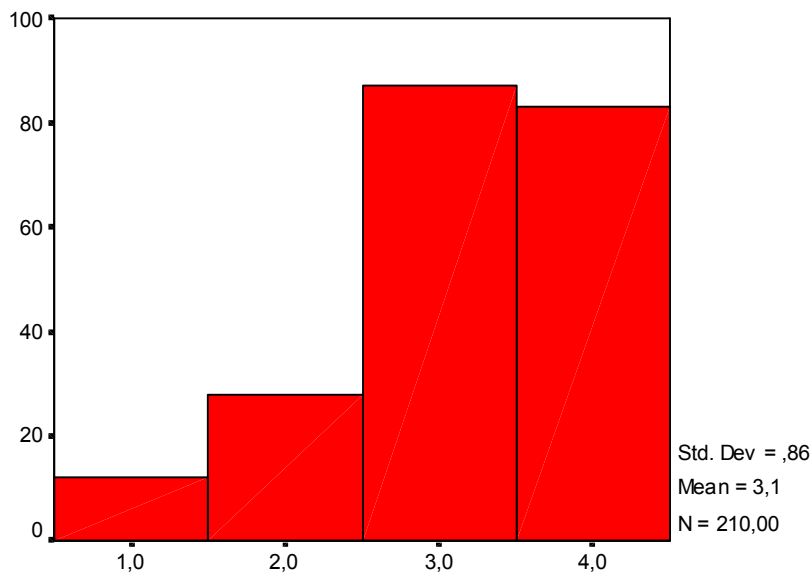
Existe una revisión periodica de los objetivos y funciones de los empleados y esto causa problemas a la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	49	6,8	23,3	23,3

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Pocas veces	78	10,9	37,1	60,5
Algunas veces	58	8,1	27,6	88,1
Siempre	23	3,2	11,0	99,0
No responde	2	,3	1,0	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 33 SE APRENDE DEL ERROR



A los empleados les gusta aprender de sus errores

Statistics

A los empleados les gusta aprender de sus errores

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,93E-02
Std. Deviation		,86
Variance		,74
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

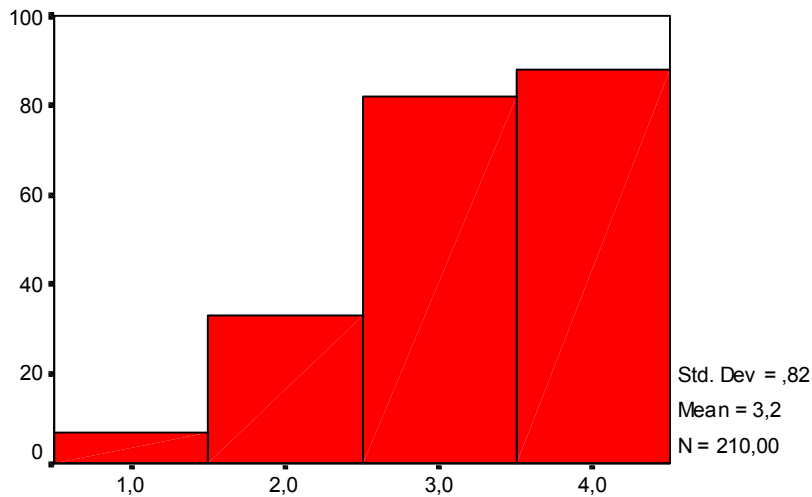
A los empleados les gusta aprender de sus errores

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Valid	Nunca	12	1,7	5,7	5,7
	Pocas veces	28	3,9	13,3	19,0
	Algunas veces	87	12,2	41,4	60,5
	Siempre	83	11,6	39,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 34 INICIATIVA PARA ACTUALIZAR SUS CONOCIMIENTOS



Los empleados muestran mucha iniciativa para mantener actualizados

Statistics

Los empleados muestran mucha iniciativa para mantener actualizados en sus conocimientos y desarrollarse profesionalmente

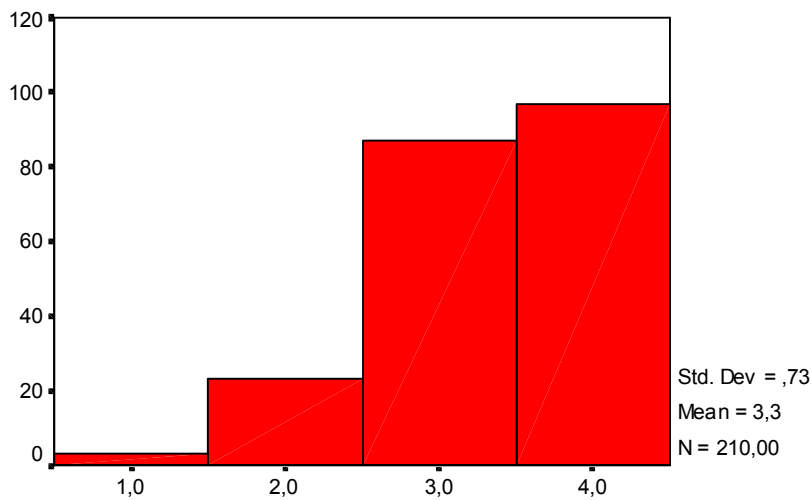
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,67E-02
Std. Deviation		,82
Variance		,67
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

Los empleados muestran mucha iniciativa para mantener actualizados en sus conocimientos y desarrollarse profesionalmente

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	7	1,0	3,3	3,3
	Pocas veces	33	4,6	15,7	19,0
	Algunas veces	82	11,5	39,0	58,1
	Siempre	88	12,3	41,9	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 35 EFICIENCIA DE LA EMPRESA
RESPONDER NECESIDADES**



La empresa responde con eficiencia a las necesidades de los otros €

Statistics

La empresa responde con eficiencia a las necesidades de los otros empleados de la sección para un mejor desempeño

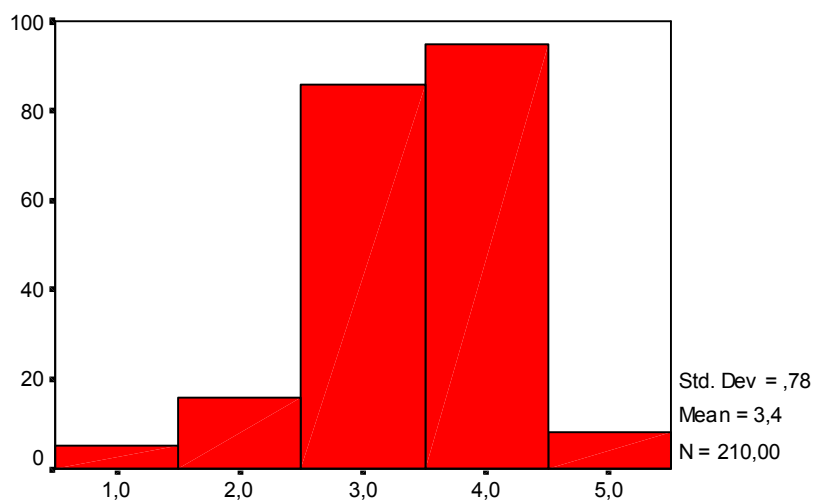
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,01E-02
Std. Deviation		,73
Variance		,53
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La empresa responde con eficiencia a las necesidades de los otros empleados de la sección para un mejor desempeño

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	,4	1,4	1,4
	Pocas veces	23	3,2	11,0	12,4
	Algunas veces	87	12,2	41,4	53,8
	Siempre	97	13,5	46,2	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 36 LA EMPRESA RESPONDE
A LAS NECESIDADES DE LAS SECCIONES**



La empresa responde con eficiencia a las necesidades de las otras secciones para un mejor desempeño.

Statistics

La empresa responde con eficiencia a las necesidades de las otras secciones para un mejor desempeño.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,41E-02
Std. Deviation		,78
Variance		,62
Range		4
Minimum		1

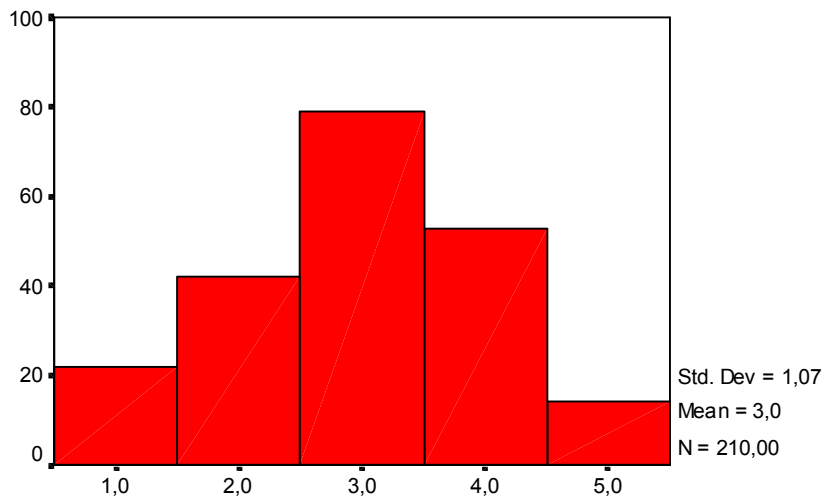
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Maximum 5

La empresa responde con eficiencia a las necesidades de las otras secciones para un mejor desempeño.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	5	,7	2,4	2,4
	Pocas veces	16	2,2	7,6	10,0
	Algunas veces	86	12,0	41,0	51,0
	Siempre	95	13,3	45,2	96,2
	No responde	8	1,1	3,8	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

**GRAFICA No 37 LOS DIRECTIVOS NO SOLICITAN
OPINIONES DE SU DESEMPEÑO**



Los directivos rara vez solicitan opiniones a los empleados sobre su

Statistics

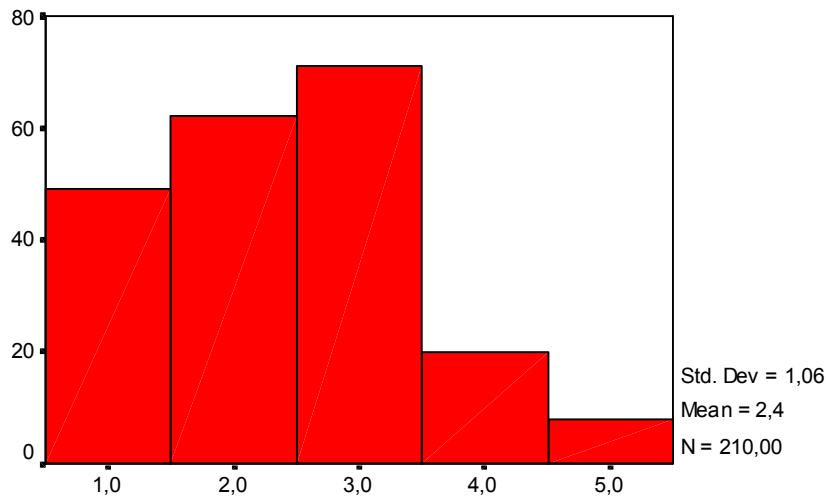
Los directivos rara vez solicitan opiniones a los empleados sobre su desempeño

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,38E-02
Std. Deviation		1,07
Variance		1,14
Range		4
Minimum		1

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Maximum			5		
Los directivos rara vez solicitan opiniones a los empleados sobre su desempeño					
Valid	Nunca	22	3,1	10,5	10,5
	Pocas veces	42	5,9	20,0	30,5
	Algunas veces	79	11,0	37,6	68,1
	Siempre	53	7,4	25,2	93,3
	No responde	14	2,0	6,7	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 38 EMPLEADOS CALIFICADOS PARA SU DESEMPEÑO



Algunos empleados preferirían trabajar en otra empresa si le ofreciera:

Statistics

Algunas personas dentro de la organización consideran que los empleados están calificados para realizar el trabajo que les corresponde

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,30E-02
Std. Deviation		,77

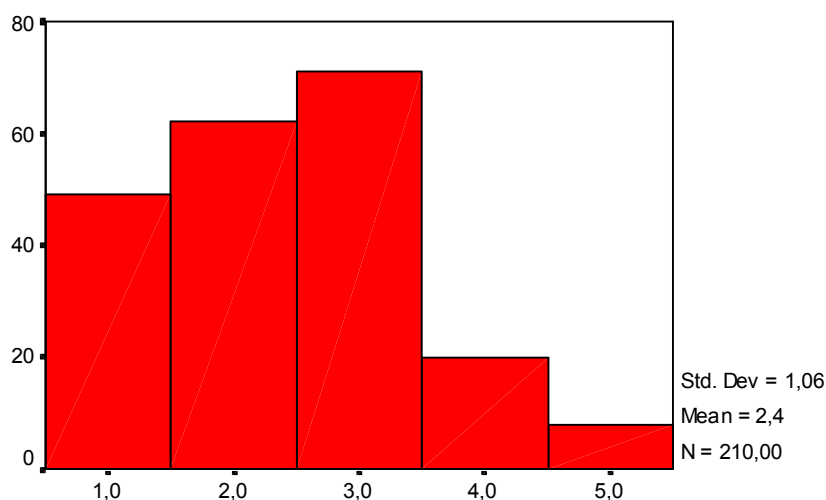
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Variance	,59
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Algunas personas dentro de la organización consideran que los empleados están calificados para realizar el trabajo que les corresponde

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	3	,4	1,4	1,4
Pocas veces	24	3,4	11,4	12,9
Algunas veces	86	12,0	41,0	53,8
Siempre	92	12,8	43,8	97,6
No responde	5	,7	2,4	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing System	506	70,7		
Total	716	100,0		

**GRAFICA No 39 EMPLEADOS PREFIEREN
TRABAJAR EN OTRA EMPRESA**



Algunos empleados preferirían trabajar en otra empresa si le ofrecieran otro trabajo

Statistics

Algunos empleados preferirían trabajar en otra empresa si le ofrecieran otro trabajo

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,34E-02

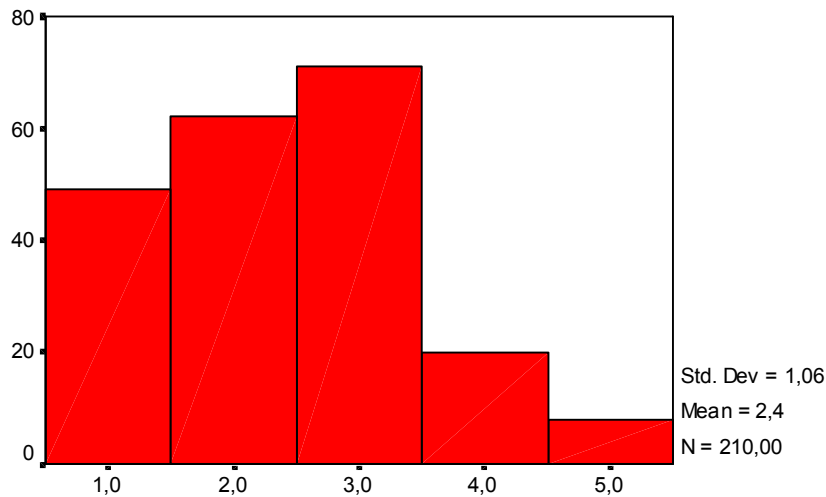
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Std.	1,06
Deviation	
Variance	1,13
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Algunos empleados preferirian trabajar en otra empresa si le ofrecieran otro trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	49	6,8	23,3	23,3
	Pocas veces	62	8,7	29,5	52,9
	Algunas veces	71	9,9	33,8	86,7
	siempre	20	2,8	9,5	96,2
	No responde	8	1,1	3,8	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 40 TEMAS IMPORTANTES DE LAS REUNIONES



Algunos empleados preferirian trabajar en otra empresa si le ofrecieran otro trabajo

Statistics

En las reuniones hay temas muy importantes acerca de los procesos internos que se deberian discutir pero se dejan debajo de la mesa y nunca se ventilan

N	Valid	210
---	-------	-----

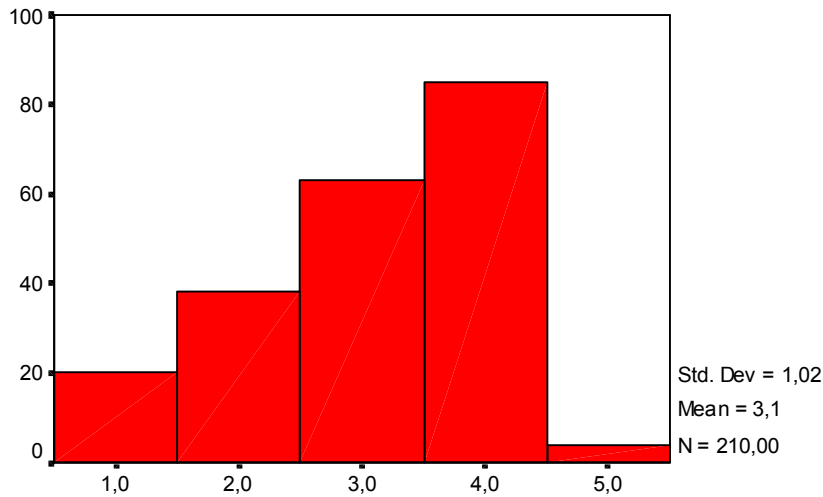
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Missing	506
Std. Error of Mean	6,78E-02
Std. Deviation	,98
Variance	,96
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

En las reuniones hay temas muy importantes acerca de los procesos internos que se deberían discutir pero se dejan debajo de la mesa y nunca se ventilan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	42	5,9	20,0	20,0
	Pocas veces	64	8,9	30,5	50,5
	Algunas veces	79	11,0	37,6	88,1
	Siempre	21	2,9	10,0	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 41 INCENTIVOS INDIVIDUALES DE LA EMPRESA



En la empresa hay incentivos individuales para que los empleados se
 Statistics

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

En la empresa hay incentivos individuales para que los empleados se preocupen por desarrollarse y por asumir mayores responsabilidades dentro de la organización

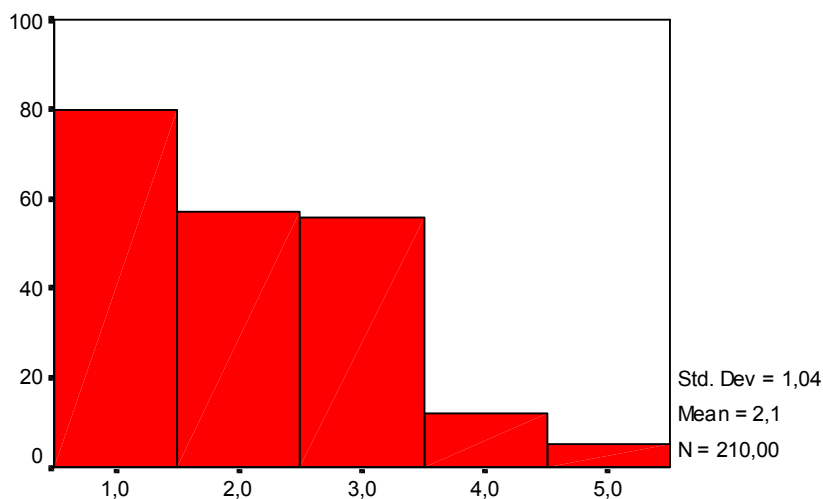
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,05E-02
Std. Deviation		1,02
Variance		1,04
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En la empresa hay incentivos individuales para que los empleados se preocupen por desarrollarse y por asumir mayores responsabilidades dentro de la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	20	2,8	9,5	9,5
	Pocas veces	38	5,3	18,1	27,6
	Algunas veces	63	8,8	30,0	57,6
	Siempre	85	11,9	40,5	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA No 42 HAY CONFUSIÓN ENTRE EL
 TRABAJO DE UN EQUIPO Y OTRO



Existencia alguna confusión entre el trabajo de este equipo y el de otro e

Statistics

Existencia alguna confusión entre el trabajo de este equipo y el de otro en esta organización

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,21E-02
Std. Deviation		1,04
Variance		1,09
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

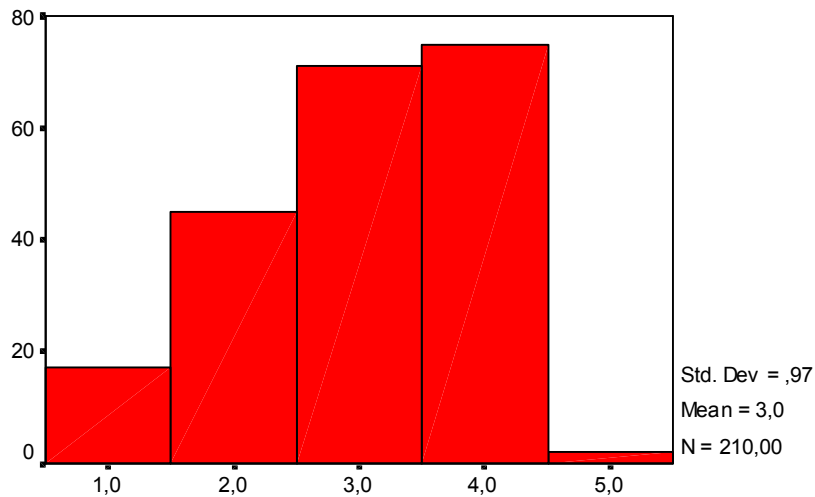
Existencia alguna confusión entre el trabajo de este equipo y el de otro en esta organización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	80	11,2	38,1	38,1
Pocas veces	57	8,0	27,1	65,2
Algunas veces	56	7,8	26,7	91,9
Siempre	12	1,7	5,7	97,6
No responde	5	,7	2,4	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Total 716 100,0

GRAFICA No 43 LOS EMPLEADOS VAN PREPARADOS A LAS REUNIONES



Los empleados se preparan para asistir a las reuniones de la empres

Statistics

Los empleados se preparan para asistir a las reuniones de la empresa

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,68E-02
Std. Deviation		,97
Variance		,94
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

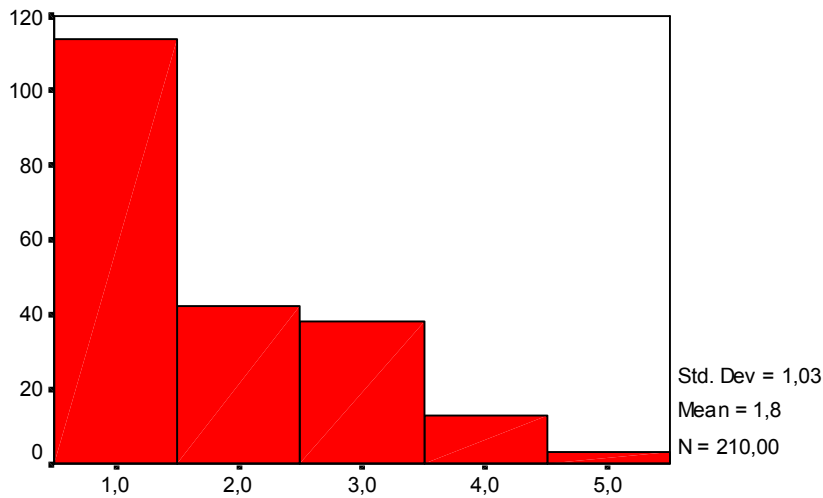
Los empleados se preparan para asistir a las reuniones de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	17	2,4	8,1	8,1
Pocas veces	45	6,3	21,4	29,5
Algunas veces	71	9,9	33,8	63,3
Siempre	75	10,5	35,7	99,0
No	2	,3	1,0	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	responde			
	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

GRAFICA No 44 AUSENCIA DE UN EMPLEADO



Si alguno de los empleados se ausenta temporalmente, su trabajo se

Statistics

Si alguno de los empleados se ausenta temporalmente, su trabajo sencillamente no es realizado hasta que la persona se reincorpora

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,13E-02
Std. Deviation		1,03
Variance		1,07
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

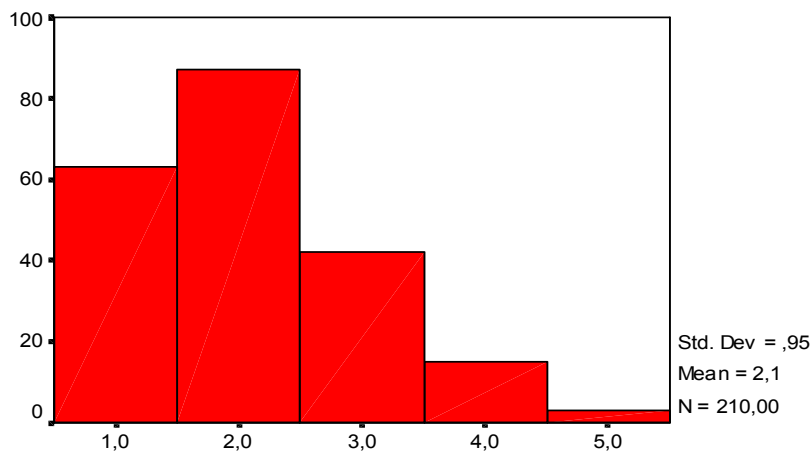
Si alguno de los empleados se ausenta temporalmente, su trabajo sencillamente no es realizado hasta que la persona se reincorpora

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	114	15,9	54,3	54,3
Pocas veces	42	5,9	20,0	74,3
Algunas	38	5,3	18,1	92,4

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	veces			
	Siempre	13	1,8	6,2
	No	3	,4	1,4
	responde			98,6
	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
Total		716	100,0	

GRAFICA No 45 REvisa Y CRITICAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA



Los intentos para revisar crítica y exhaustivamente el desempeño de

Statistics

Los intentos para revisar crítica exhaustivamente el desempeño de la empresa son percibidos con negativos y perjudiciales por sus empleados

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,59E-02
Std. Deviation		,95
Variance		,91
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

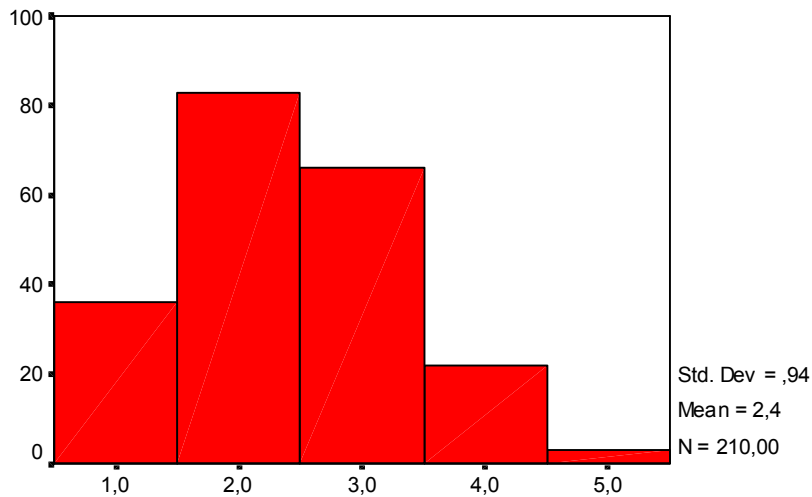
Los intentos para revisar crítica y exhaustivamente el desempeño de la empresa son percibidos con negativos y perjudiciales por sus empleados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	63	8,8	30,0	30,0
Pocas veces	87	12,2	41,4	71,4

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Algunas veces	42	5,9	20,0	91,4
	Siempre	15	2,1	7,1	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 46 POCO TIEMPO Y ESFUERZO AL DESARROLLO PERSONAL



Muy poco tiempo y esfuerzo es dedicado al desarrollo personal y a la

Statistics

Muy poco tiempo y esfuerzo es dedicado al desarrollo personal y a la capacitación

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,48E-02
Std. Deviation		,94
Variance		,88
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

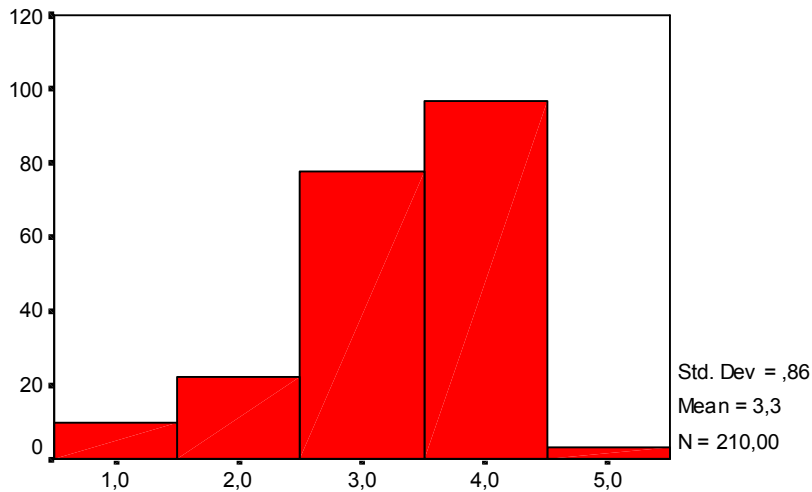
Muy poco tiempo y esfuerzo es dedicado al desarrollo personal y a la capacitación

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Valid	Nunca	36	5,0	17,1	17,1
	Pocas veces	83	11,6	39,5	56,7
	Algunas veces	66	9,2	31,4	88,1
	Siempre	22	3,1	10,5	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 47 INNOVA SU SISTEMA DE TRABAJO



La empresa innova sus sistemas o procedimientos de trabajo y eso e

Statistics

La empresa innova sus sistemas o procedimientos de trabajo y eso es positivo para el desarrollo y buen desempeño

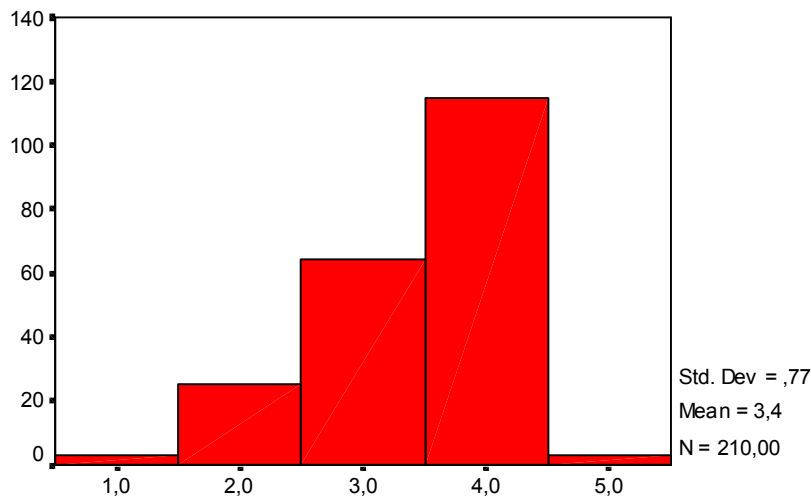
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,91E-02
Std. Deviation		,86
Variance		,73
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

La empresa innova sus sistemas o procedimientos de trabajo y eso es positivo para el desarrollo y buen desempeño

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	10	1,4	4,8	4,8
	Pocas veces	22	3,1	10,5	15,2
	Algunas veces	78	10,9	37,1	52,4
	Siempre	97	13,5	46,2	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 48 BUSCA ACTIVAMENTE EL DESARROLLO DE MEJORES RELACIONES



La empresa busca activamente el desarrollo de mejores relaciones d

Statistics

La empresa busca activamente el desarrollo de mejores relaciones de trabajo entre las diferentes secciones de la organización.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,35E-02
Std. Deviation		,77
Variance		,60
Range		4

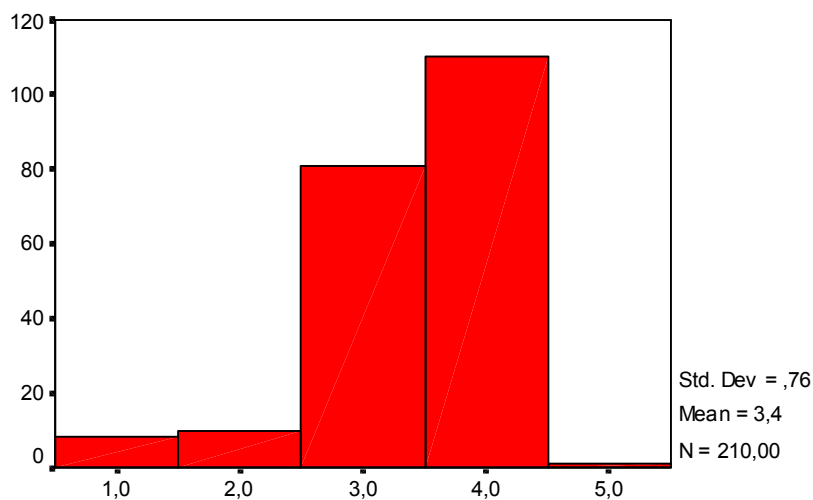
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Minimum 1
Maximum 5

La empresa busca activamente el desarrollo de mejores relaciones de trabajo entre las diferentes secciones de la organización.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	,4	1,4	1,4
	Pocas veces	25	3,5	11,9	13,3
	Algunas veces	64	8,9	30,5	43,8
	Siempre	115	16,1	54,8	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 49 TOMA DE DECISIONES ENTRE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS



En la empresa obtendríamos mejores resultados si los empleados, y

Statistics

En la empresa obtendríamos mejores resultados si los empleados, y no solo los directivos, tomarán la iniciativa para solucionar los problemas y tomar decisiones.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,25E-02
Std.		,76

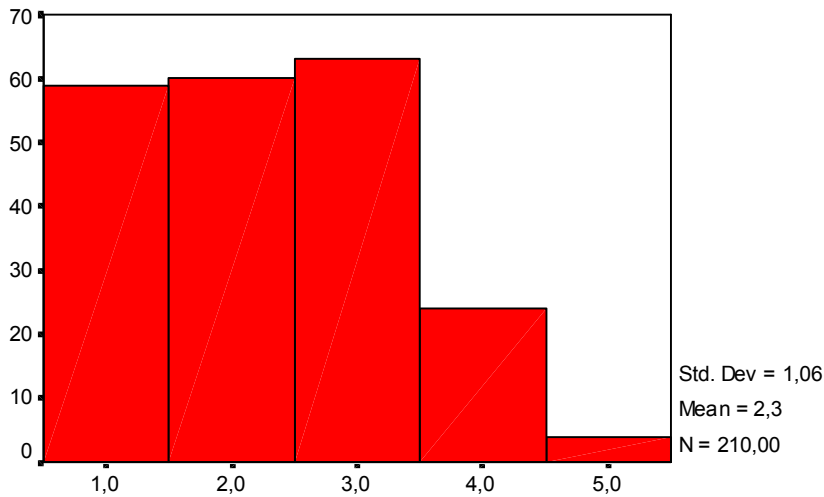
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Deviation	
Variance	,58
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

En la empresa obtendríamos mejores resultados si los empleados, y no solo los directivos, tomarán la iniciativa para solucionar los problemas y tomar decisiones.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	8	1,1	3,8	3,8
Pocas veces	10	1,4	4,8	8,6
Algunas veces	81	11,3	38,6	47,1
Siempre	110	15,4	52,4	99,5
No responde	1	,1	,5	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing				
System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 50 LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BAJO CON RELACIÓN CON LA CALIDAD



El nivel global de los conocimientos y habilidades de los empleados es:

Statistics

El nivel global de los conocimientos y habilidades de los empleados es bajo en comparación con la calidad de servicio que debe brindar

N	Valid	210
	Missing	506

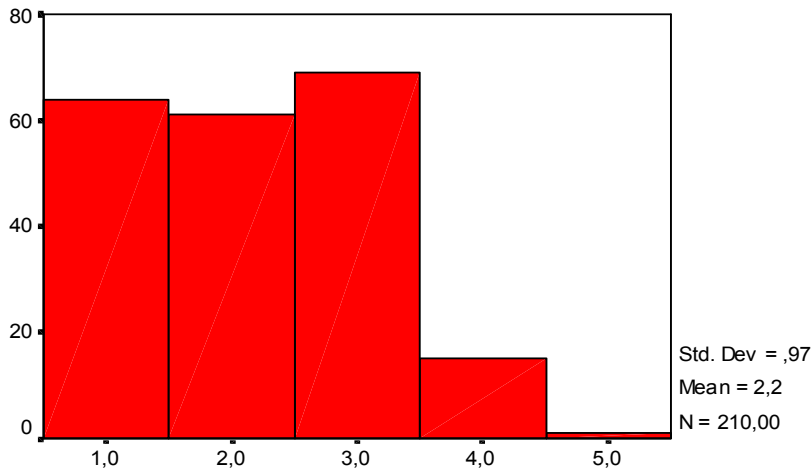
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Std. Error of Mean	7,31E-02
Std. Deviation	1,06
Variance	1,12
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

El nivel global de los conocimientos y habilidades de los empleados es bajo en comparación con la calidad de servicio que debe brindar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	59	8,2	28,1	28,1
	Pocas veces	60	8,4	28,6	56,7
	Algunas veces	63	8,8	30,0	86,7
	Siempre	24	3,4	11,4	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 51 DIFICULTAD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO



Algunos empleados tienen dificultad para comprometerse a mejorar su

Statistics

Algunos empleados tienen dificultad para comprometerse a mejorar su desempeño en beneficio de la empresa

N	Valid	210
---	-------	-----

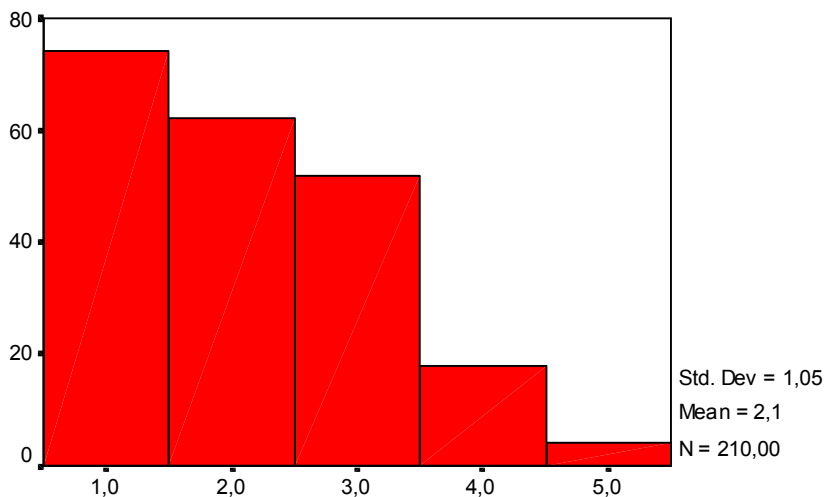
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Missing	506
Std. Error of Mean	6,67E-02
Std. Deviation	,97
Variance	,93
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Algunos empleados tienen dificultad para comprometerse a mejorar su desempeño en beneficio de la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	64	8,9	30,5	30,5
	Pocas veces	61	8,5	29,0	59,5
	Algunas veces	69	9,6	32,9	92,4
	Siempre	15	2,1	7,1	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 52 DEMASIADA PRESIÓN PARA ACTUAR CON CONFORMISMO



Hay demasiada presión para actuar con conformismo

Statistics
 Hay demasiada presión para actuar con conformismo

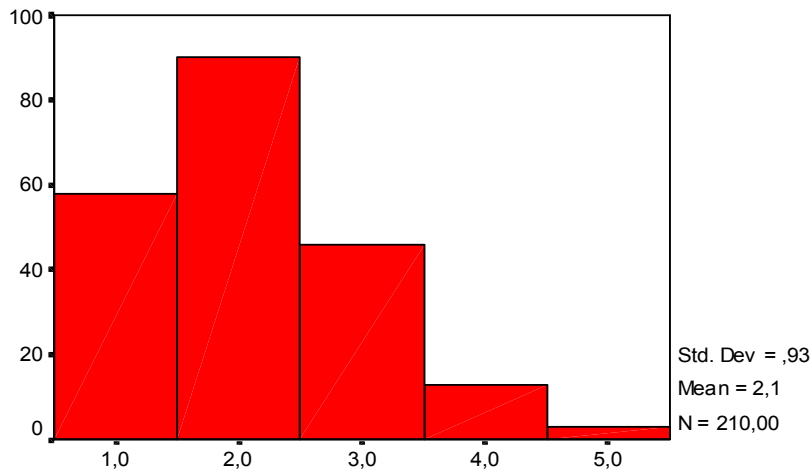
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,25E-02
Std. Deviation		1,05
Variance		1,10
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Hay demasiada presión para actuar con conformismo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	74	10,3	35,2	35,2
	Pocas veces	62	8,7	29,5	64,8
	Algunas veces	52	7,3	24,8	89,5
	Siempre	18	2,5	8,6	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 53 PERDIDA DE ENERGIA EN ASUNTOS IMPRODUCTIVOS



Mucha energia se destina a asuntos improductivos y no se orienta a Statistics

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

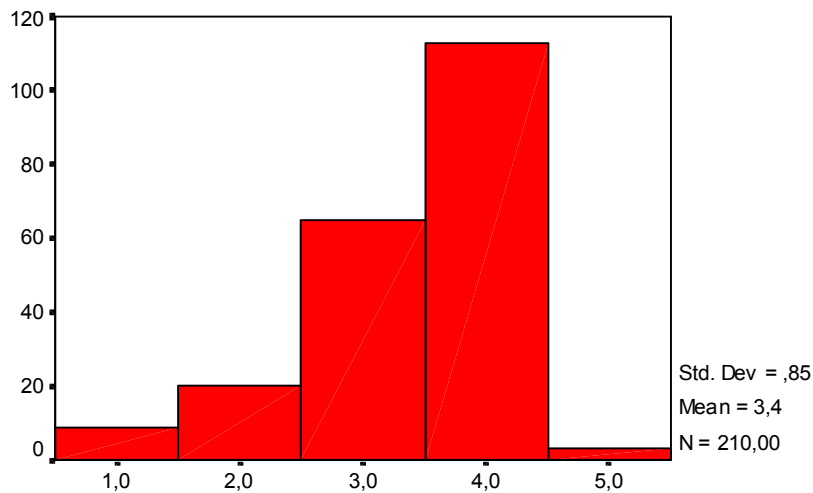
Mucha energia se destina a asuntos improductivos y no se orienta a la obtención de resultados concretos.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,41E-02
Std. Deviation		,93
Variance		,86
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Mucha energia se destina a asuntos improductivos y no se orienta a la obtención de resultados concretos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	58	8,1	27,6	27,6
	Pocas veces	90	12,6	42,9	70,5
	Algunas veces	46	6,4	21,9	92,4
	Siempre	13	1,8	6,2	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 54 RELACIÓN DE PROYECTOS Y METAS CON LA MISIÓN



Existe una relación directa entre los proyectos y metas que se progr

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Statistics

Existe una relación directa entre los proyectos y metas que se programan y la misión de la organización

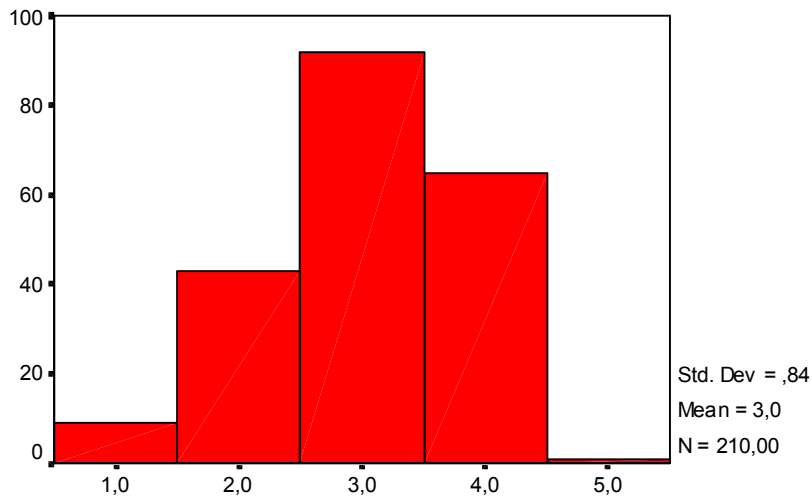
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,84E-02
Std. Deviation		,85
Variance		,72
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Existe una relación directa entre los proyectos y metas que se programan y la misión de la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	9	1,3	4,3	4,3
	Pocas veces	20	2,8	9,5	13,8
	Algunas veces	65	9,1	31,0	44,8
	Siempre	113	15,8	53,8	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA No 55 TIEMPO PARA MEJORAR
 PROBLEMAS DE LA EMPRESA



Los empleados dedican tiempo para mejorar los problemas de la em

Statistics

Los empleados dedican tiempo para mejorar los problemas de la empresa.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,80E-02
Std. Deviation		,84
Variance		,71
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

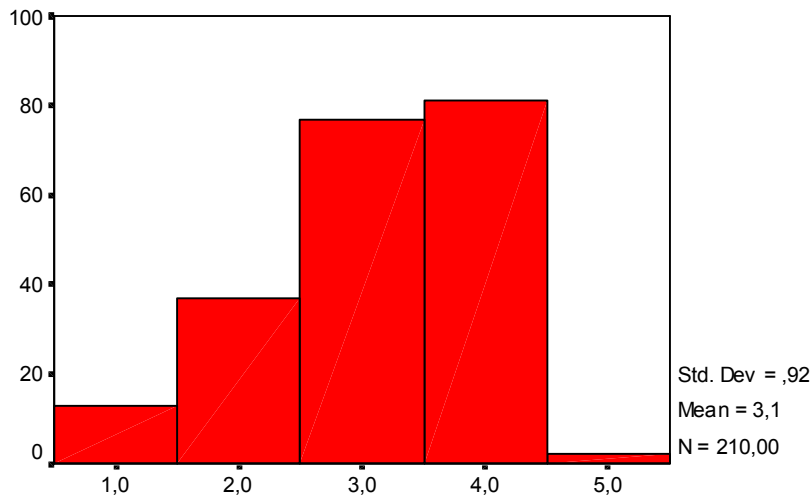
Los empleados dedican tiempo para mejorar los problemas de la empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	9	1,3	4,3	4,3
Pocas veces	43	6,0	20,5	24,8
Algunas veces	92	12,8	43,8	68,6
Siempre	65	9,1	31,0	99,5
No responde	1	,1	,5	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Total 716 100,0

**GRAFICA No 56 MEJORAR LA COMUNICACIÓN
 ENTRE LOS EMPLEADOS**



En la empresa se debe mejorar la comunicación entre los empleados

Statistics

En la empresa se debe mejorar la comunicación entre los empleados

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,33E-02
Std. Deviation		,92
Variance		,84
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

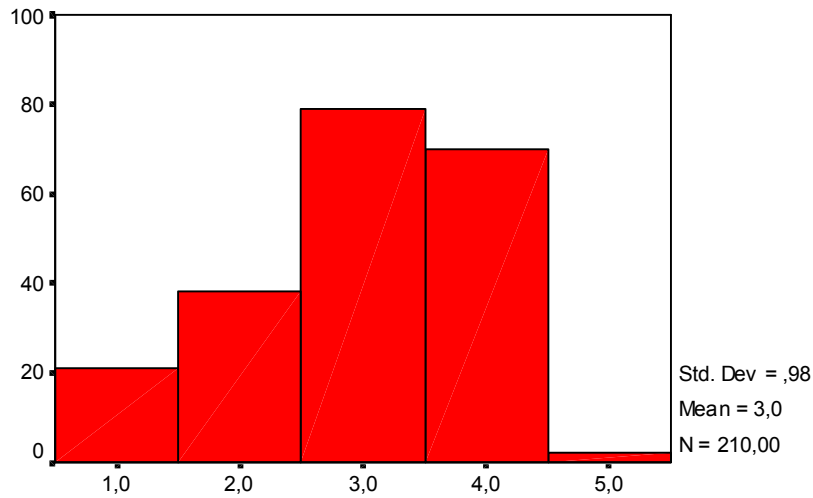
En la empresa se debe mejorar la comunicación entre los empleados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	13	1,8	6,2	6,2
Pocas veces	37	5,2	17,6	23,8
Algunas veces	77	10,8	36,7	60,5
Siempre	81	11,3	38,6	99,0
No responde	2	,3	1,0	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

**GRAFICA No 57 MEJORAR LAS FORMAS
DE TRABAJO**



La empresa se beneficiaría si alguien externo le explicara como mejo

Statistics

La empresa se beneficiaría si alguien externo le explicara como mejorar las formas de trabajo

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,75E-02
Std. Deviation		,98
Variance		,96
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

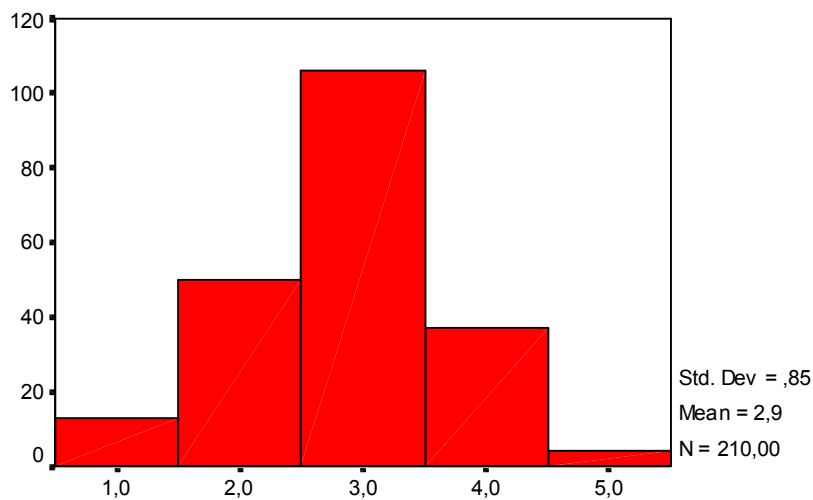
La empresa se beneficiaría si alguien externo le explicara como mejorar las formas de trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	21	2,9	10,0	10,0
Pocas veces	38	5,3	18,1	28,1
Algunas veces	79	11,0	37,6	65,7
Siempre	70	9,8	33,3	99,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	No responde	2	,3	1,0	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 58 EMPLEADOS TECNICOS
NO INTEGRALES**



La mayoría de los empleados tiene buenas capacidades pero solo er

Statistics

La mayoría de los empleados tiene buenas capacidades pero solo en aspecto técnicos.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,85E-02
Std. Deviation		,85
Variance		,72
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

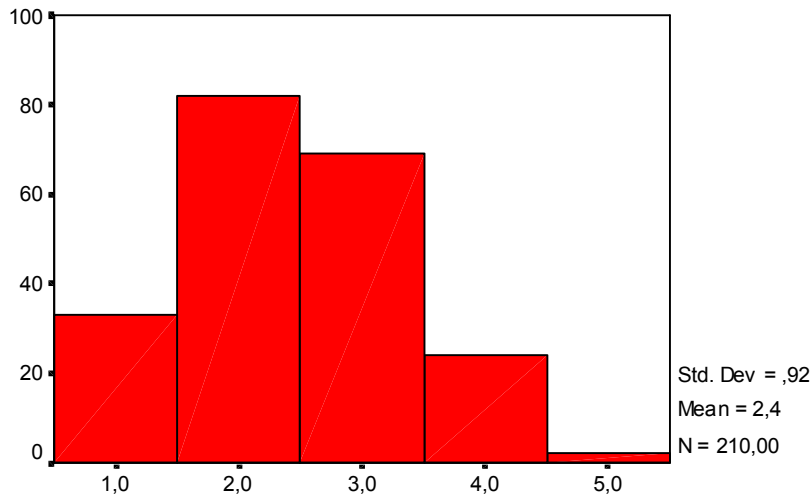
La mayoría de los empleados tiene buenas capacidades pero solo en aspecto técnicos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	13	1,8	6,2	6,2
Pocas veces	50	7,0	23,8	30,0
Algunas	106	14,8	50,5	80,5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	veces				
	Siempre	37	5,2	17,6	98,1
	No	4	,6	1,9	100,0
	responde				
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 59 LAS BUENAS IDEAS SE
PIERDEN**



Muy buenas ideas sugeridas por los empleados se pierden en la em

Statistics

Muy buenas ideas sugeridas por los empleados se pierden en la empresa con mucha facilidad.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,36E-02
Std. Deviation		,92
Variance		,85
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

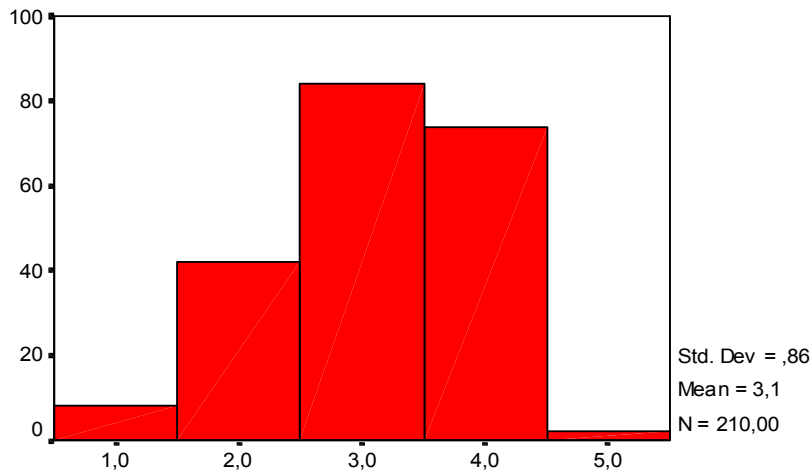
Muy buenas ideas sugeridas por los empleados se pierden en la empresa con mucha facilidad.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	33	4,6	15,7

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Pocas veces	82	11,5	39,0	54,8
Algunas veces	69	9,6	32,9	87,6
Siempre	24	3,4	11,4	99,0
No responde	2	,3	1,0	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 60 ERRORES QUE SE PUEDEN EVITAR CON UNA BUENA COMUNICACIÓN



Muchos de los errores en la empresa se podrían haber evitado si se

Statistics

Muchos de los errores en la empresa se podrían haber evitado si se hubieran desarrollado mejores canales de comunicación

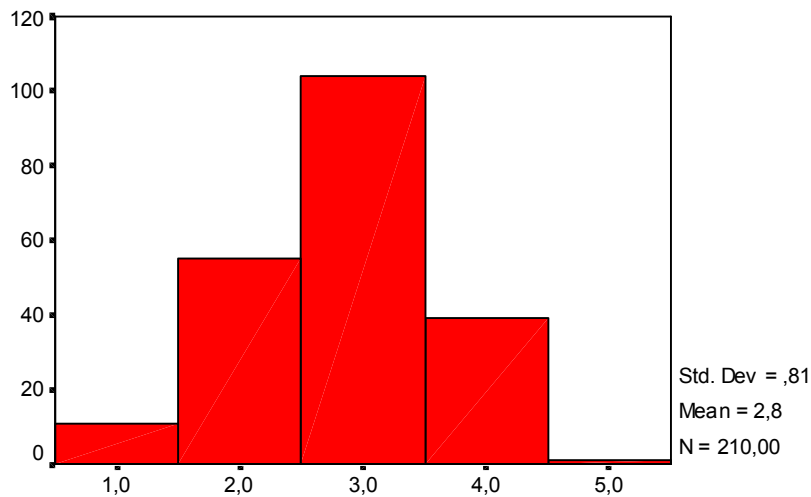
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,93E-02
Std. Deviation		,86
Variance		,74
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Muchos de los errores en la empresa se podrían haber evitado si se hubieran desarrollado mejores canales de comunicación

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	8	1,1	3,8	3,8
	Pocas veces	42	5,9	20,0	23,8
	Algunas veces	84	11,7	40,0	63,8
	Siempre	74	10,3	35,2	99,0
	No responde	2	,3	1,0	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 61 LOS DIRECTIVOS TOMAN DECISIONES SIN CONSULTAR A OTROS



Los directivos con frecuencia toman decisiones sin consultar con los

Statistics

Los directivos con frecuencia toman decisiones sin consultar con los empleados.

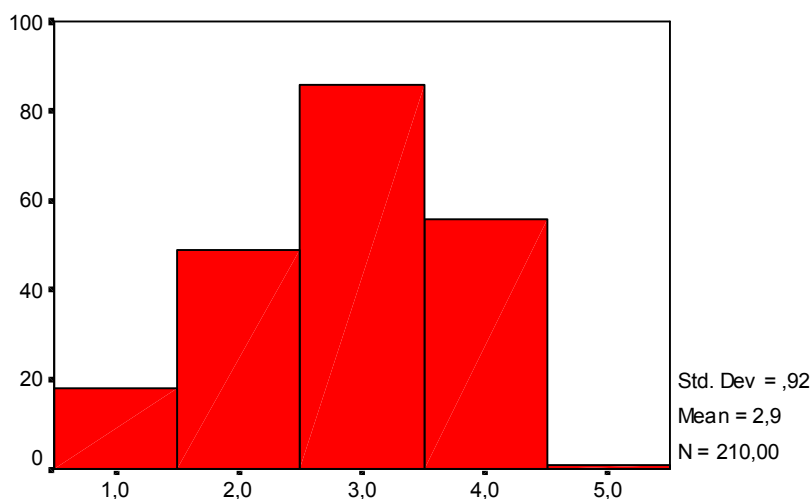
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,56E-02
Std. Deviation		,81
Variance		,65
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Los directivos con frecuencia toman decisiones sin consultar con los empleados.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	11	1,5	5,2	5,2
	Pocas veces	55	7,7	26,2	31,4
	Algunas veces	104	14,5	49,5	81,0
	Siempre	39	5,4	18,6	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 62 NUEVOS INSUMOS COMO CONOCIMIENTOS, TECNICAS Y MÉTODOS



Esta empresa necesita nuevos insumos tales como conocimientos, té

Statistics

Esta empresa necesita nuevos insumos tales como conocimientos, técnicas, metodos, etc, para que pueda considerarse verdaderamente un equipo de trabajo.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,36E-02
Std. Deviation		,92
Variance		,85
Range		4

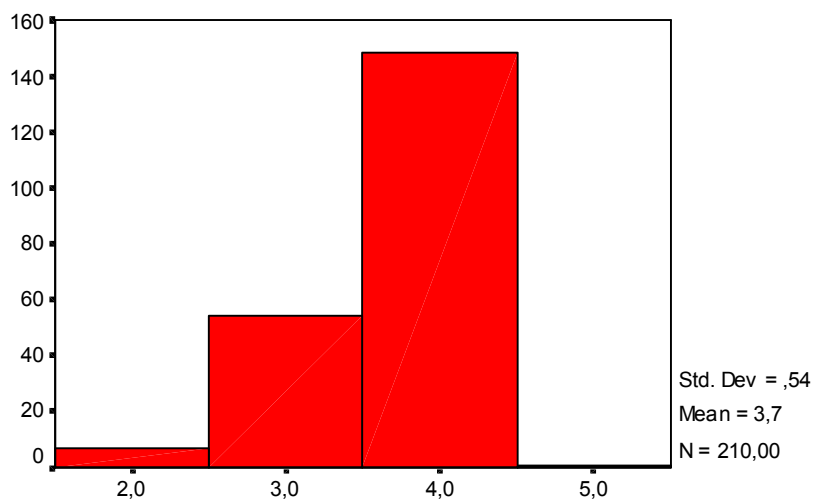
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Minimum 1
 Maximum 5

Esta empresa necesita nuevos insumos tales como conocimientos, técnicas, métodos, etc, para que pueda considerarse verdaderamente un equipo de trabajo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	18	2,5	8,6	8,6
	Pocas veces	49	6,8	23,3	31,9
	Algunas veces	86	12,0	41,0	72,9
	Siempre	56	7,8	26,7	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

**GRAFICA No 63 ME SIENTO MOTIVADO
 EN LA EMPRESA**



Yo me siento con motivación para formar parte de esta empresa

Statistics

Yo me siento con motivación para formar parte de esta empresa

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		3,75E-02
Std. Deviation		,54

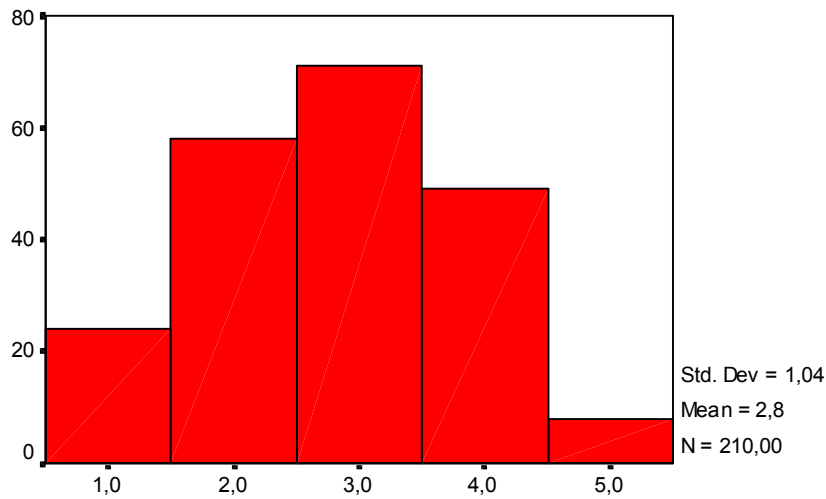
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Variance	,29
Range	3
Minimum	2
Maximum	5

Yo me siento con motivación para formar parte de esta empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pocas veces	7	1,0	3,3	3,3
Algunas veces	54	7,5	25,7	29,0
Siempre	148	20,7	70,5	99,5
No responde	1	,1	,5	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 64 LAS DIFERENCIAS NO SE RESUELVEN APROPIADAMENTE



Las diferencias personales entre los empleados rara vez se resuelven

Statistics

Las diferencias personales entre los empleados rara vez se resuelven apropiadamente.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error		7,19E-02

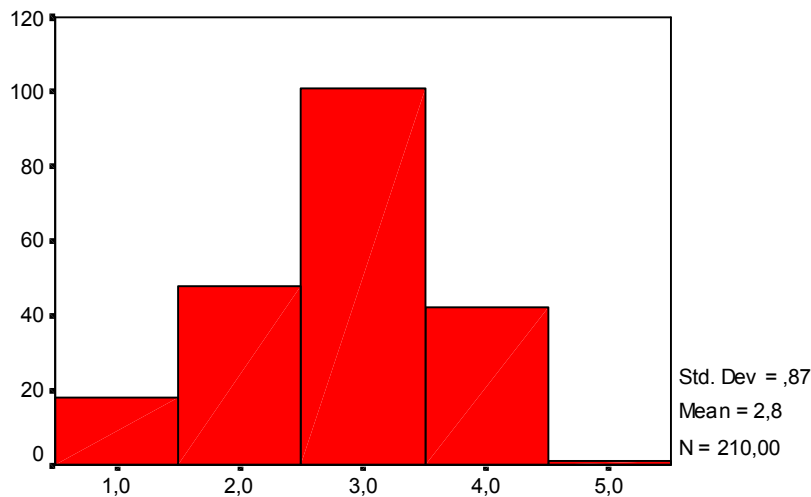
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

of Mean	
Std. Deviation	1,04
Variance	1,09
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Las diferencias personales entre los empleados rara vez se resuelven apropiadamente.

	Frequency	Percent	Valid Cumulative Percent	Valid Cumulative Percent
Valid				
Nunca	24	3,4	11,4	11,4
Pocas veces	58	8,1	27,6	39,0
Algunas veces	71	9,9	33,8	72,9
Siempre	49	6,8	23,3	96,2
No responde	8	1,1	3,8	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing				
System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 65 LOS EMPLEADOS EVALUAN SU ESFUERZO



Los empleados dedican tiempo para evaluar en conjunto si u esfuerz

Statistics

Los empleados dedican tiempo para evaluar en conjunto si u esfuerzo es realmente valioso para todos y cada uno de sus empleados.

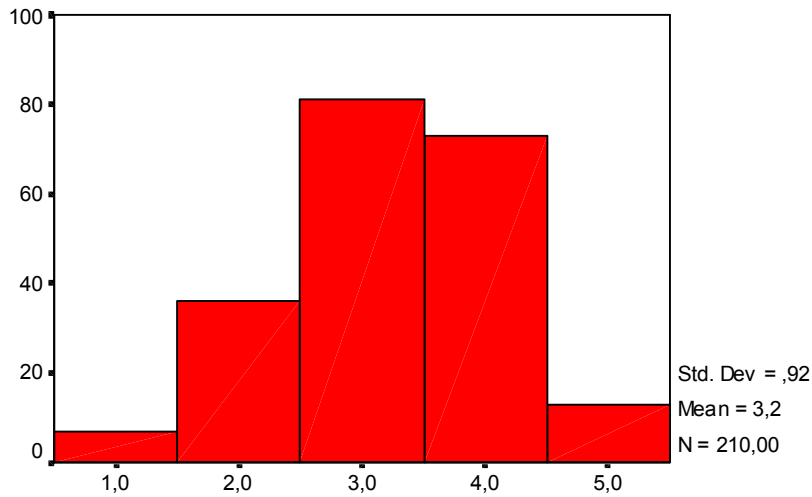
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,01E-02
Std. Deviation		,87
Variance		,76
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Los empleados dedican tiempo para evaluar en conjunto si u esfuerzo es realmente valioso para todos y cada uno de sus empleados.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	18	2,5	8,6	8,6
	Pocas veces	48	6,7	22,9	31,4
	Algunas veces	101	14,1	48,1	79,5
	Siempre	42	5,9	20,0	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

**GRAFICA No 66 LA EMPRESA DEFINE SUS
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**



La empresa posee una adecuada manera para definir sus objetivos

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Statistics

La empresa posee una adecuada manera para defenir sus objetivos ni sus estrategias.

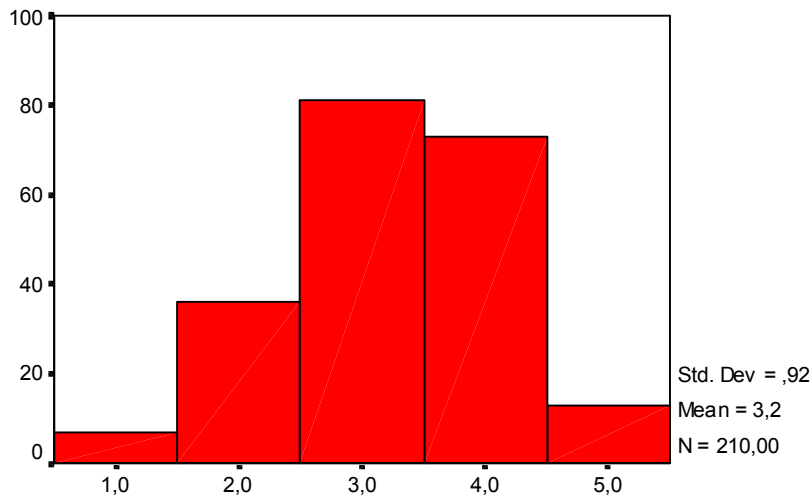
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,36E-02
Std. Deviation		,92
Variance		,85
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

La empresa posee una adecuada manera para defenir sus objetivos ni sus estrategias.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	7	1,0	3,3	3,3
	Pocas veces	36	5,0	17,1	20,5
	Algunas veces	81	11,3	38,6	59,0
	Siempre	73	10,2	34,8	93,8
	No responde	13	1,8	6,2	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA No 67 DISCUSIÓN DE PROBLEMAS
 EN EL TRABAJO



La empresa posee una adecuada manera para defenir sus objetivos

Statistics

Los empleados parecen sentirse muy empantanados cuando discuten problemas dificiles que tienen en sus procedimientos de trabajo.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,27E-02
Std. Deviation		,91
Variance		,82
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

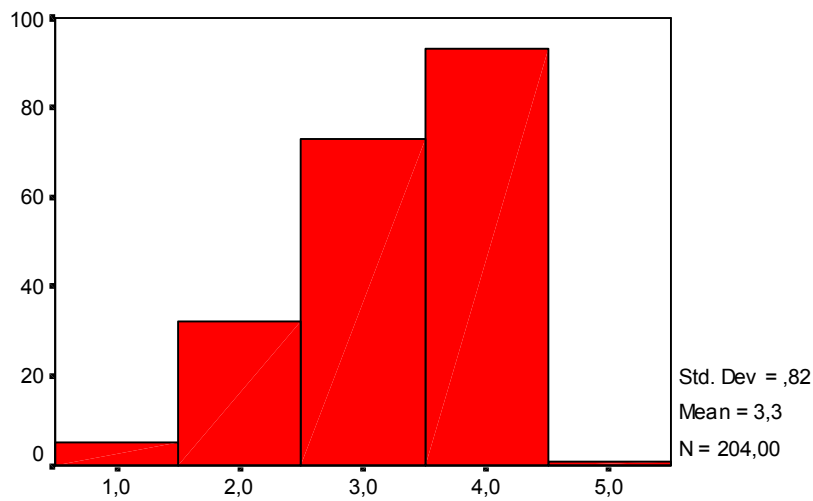
Los empleados parecen sentirse muy empantanados cuando discuten problemas dificiles que tienen en sus procedimientos de trabajo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	28	3,9	13,3	13,3
Pocas veces	75	10,5	35,7	49,0
Algunas veces	79	11,0	37,6	86,7
Siempre	26	3,6	12,4	99,0
No responde	2	,3	1,0	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

GRAFICA No 68 ADECUAD ASIGNACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRATIVOS



La empresa posee una adecuada asignación de los recursos human

Statistics

La empresa posee una adecuada asignación de los recursos humanos, administrativos y logístico.s

N	Valid	204
	Missing	512
Std. Error of Mean		5,71E-02
Std. Deviation		,82
Variance		,67
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

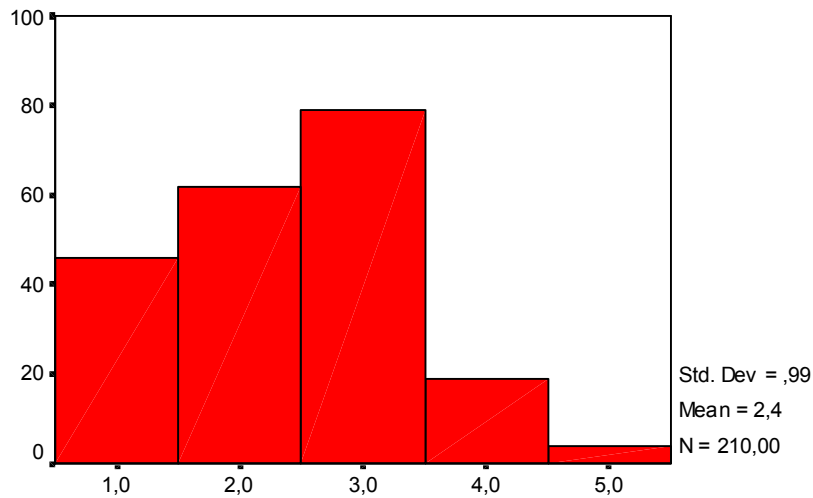
La empresa posee una adecuada asignación de los recursos humanos, administrativos y logístico.s

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	5	,7	2,5	2,5
Pocas veces	32	4,5	15,7	18,1
Algunas veces	73	10,2	35,8	53,9
Siempre	93	13,0	45,6	99,5
No	1	,1	,5	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	responde			
	Total	204	28,5	100,0
Missing	System	512	71,5	
	Total	716	100,0	

**GRAFICA No 69 SE CARECE DE HABILIDADES
PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD**



Se carece de habilidades para revisar constructivamente la efectividad de la empresa.

Statistics

Se carece de habilidades para revisar constructivamente la efectividad de la empresa.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,82E-02
Std. Deviation		,99
Variance		,98
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

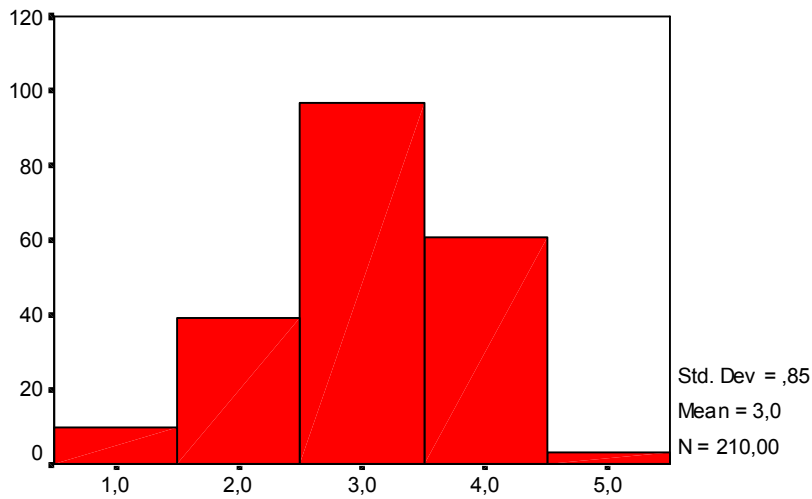
Se carece de habilidades para revisar constructivamente la efectividad de la empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	46	6,4	21,9	21,9
Pocas veces	62	8,7	29,5	51,4
Algunas veces	79	11,0	37,6	89,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Siempre	19	2,7	9,0	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 70 DESARROLLO DE CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS



La empresa adopta pasos concretos para desarrollar las capacidade

Statistics

La empresa adopta pasos concretos para desarrollar las capacidades de sus empleados.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,88E-02
Std. Deviation		,85
Variance		,73
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

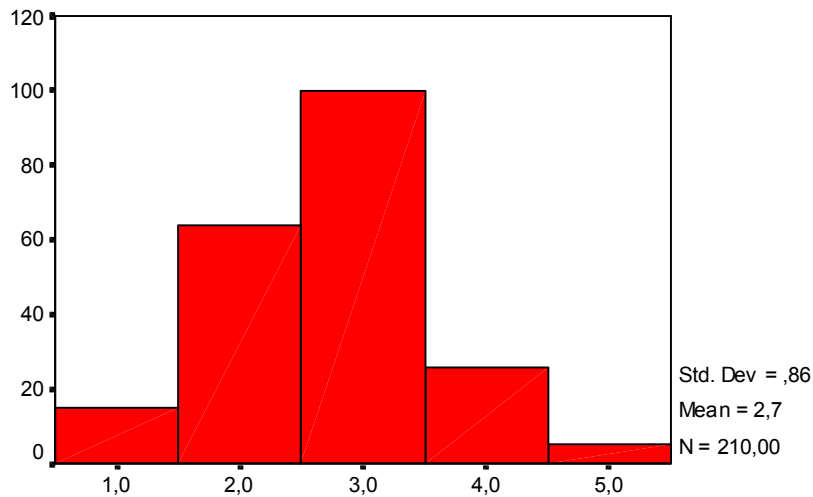
La empresa adopta pasos concretos para desarrollar las capacidades de sus empleados.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	10	1,4	4,8	4,8
Pocas veces	39	5,4	18,6	23,3

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Algunas veces	97	13,5	46,2	69,5
	Siempre	61	8,5	29,0	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 71 IDEAS PROVENIENTES DE OT
PERSONAS NO SON ACEPTADAS**



Las ideas provenientes de personas ajenas a la empresa pocas veces

Statistics

Las ideas provenientes de personas ajenas a la empresa pocas veces son aceptadas por los empleados.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,92E-02
Std. Deviation		,86
Variance		,74
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

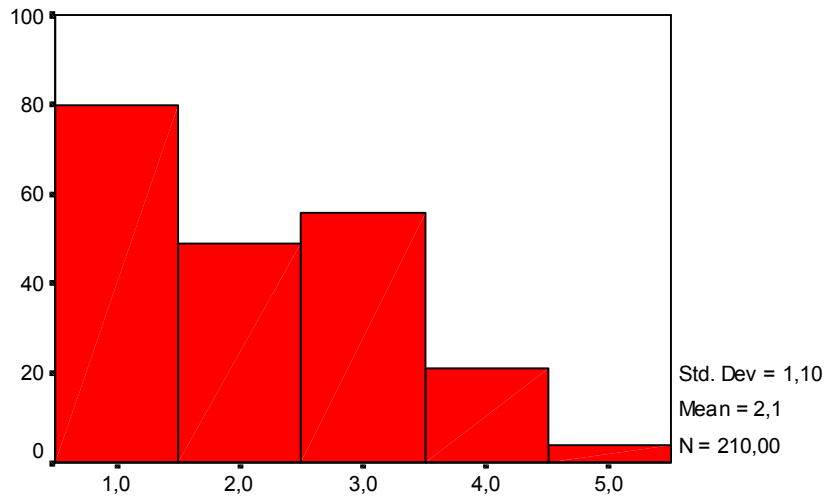
Las ideas provenientes de personas ajenas a la empresa pocas veces son aceptadas por los empleados.

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Valid	Nunca	15	2,1	7,1	7,1
	Pocas veces	64	8,9	30,5	37,6
	Algunas veces	100	14,0	47,6	85,2
	Siempre	26	3,6	12,4	97,6
	No responde	5	,7	2,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 72 LOS DIRECTIVOS ACTUAN M/
EN COMPETENCIA QUE EN COOPERACIÓN



En la organización los directivos actúan más en competencia que en

Statistics

En la organización los directivos actúan más en competencia que en cooperación.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,57E-02
Std. Deviation		1,10
Variance		1,20
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

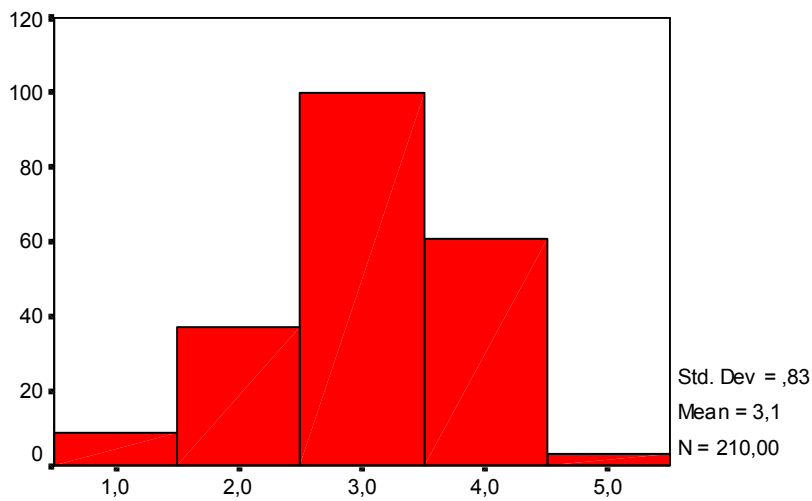
En la organización los directivos actúan más en competencia que en cooperación.

Frequency	Percent	Valid Cumulative
-----------	---------	------------------

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

				Percent	Percent
Valid	Nunca	80	11,2	38,1	38,1
	Pocas veces	49	6,8	23,3	61,4
	Algunas veces	56	7,8	26,7	88,1
	Siempre	21	2,9	10,0	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 73 ESTILOS ADOPTADOS
 POR LOS DIRECTIVOS**



En la empresa los directivos adapta sus estilos a las circunstancias c

Statistics

En la empresa los directivos adaptan sus estilos a las circunstancias cambiantes que se presentan

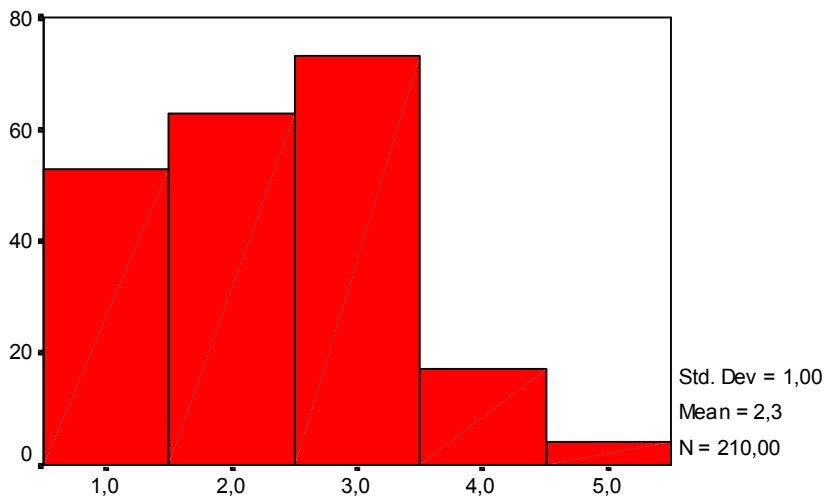
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,75E-02
Std. Deviation		,83
Variance		,70
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

En la empresa los directivos adaptan sus estilos a las circunstancias cambiantes que se presentan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	9	1,3	4,3	4,3
	Pocas veces	37	5,2	17,6	21,9
	Algunas veces	100	14,0	47,6	69,5
	Siempre	61	8,5	29,0	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA No 74 EMPLEADOS NO CALIFICADOS



Los nuevos empleados que se incorporan en la empresa con frecuencia

Statistics

Los nuevos empleados que se incorporan en la empresa con frecuencia carecen de calificaciones para sus puestos.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,90E-02
Std. Deviation		1,00
Variance		1,00
Range		4

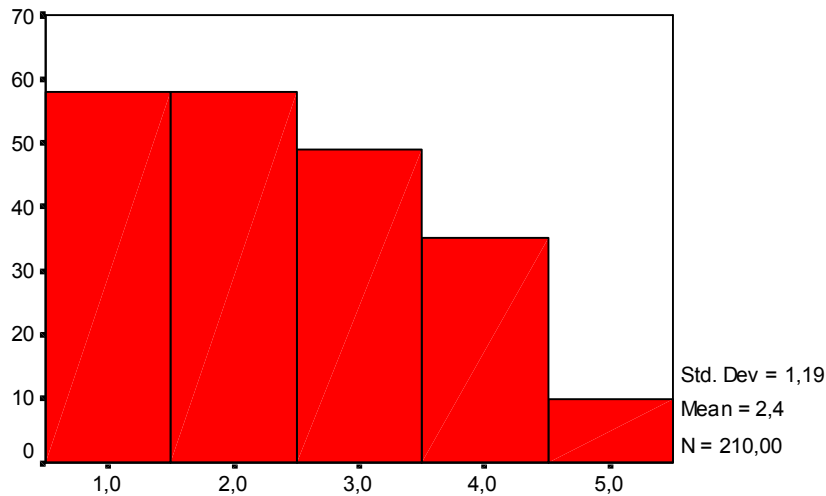
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Minimum 1
Maximum 5

Los nuevos empleados que se incorporan en la empresa con frecuencia carecen de calificaciones paara sus puestos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	53	7,4	25,2	25,2
	Pocas veces	63	8,8	30,0	55,2
	Algunas veces	73	10,2	34,8	90,0
	Siempre	17	2,4	8,1	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 75 LOS EMPLEADOS NO HACEN UNA ORGANIZACIÓN LIDER



Ninguno de los empleados en la empresa esta tratando de hacer de e

Statistics

Ninguno de los empleados en la empresa esta tratando de hacer de ella una organización que sea lider

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		8,23E-02
Std. Deviation		1,19

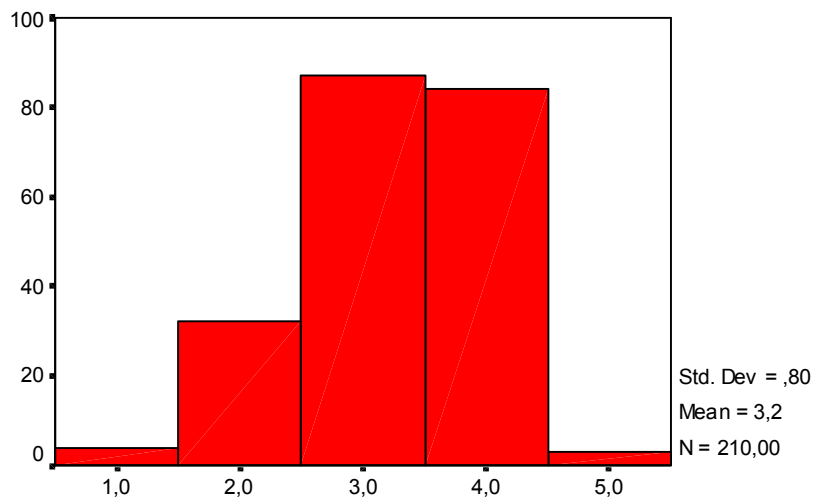
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Variance	1,42
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Ninguno de los empleados en la empresa esta tratando de hacer de ella una organización que sea lider

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	58	8,1	27,6	27,6
	Pocas veces	58	8,1	27,6	55,2
	Algunas veces	49	6,8	23,3	78,6
	Siempre	35	4,9	16,7	95,2
	No responde	10	1,4	4,8	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 76 LOS EMPLEADOS
LOGRAN CONOCERSE ENTRE SI**



Quienes trabajan en la empresa logran conocerse entre ellos como p

Statistics

Quienes trabajan en la empresa logran conocerse entre ellos como personas integras.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,49E-02
Std.		,80

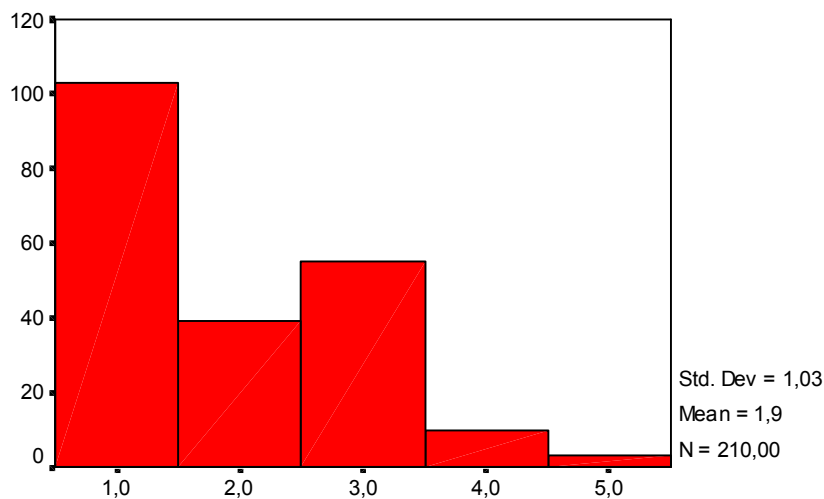
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Deviation	
Variance	,63
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Quienes trabajan en la empresa logran conocerse entre ellos como personas integras.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	4	,6	1,9	1,9
Pocas veces	32	4,5	15,2	17,1
Algunas veces	87	12,2	41,4	58,6
Siempre	84	11,7	40,0	98,6
No responde	3	,4	1,4	100,0
Total	210	29,3	100,0	
Missing				
System	506	70,7		
Total	716	100,0		

GRAFICA No 77 BUENA APARIENCIA MAS QUE RESULTADOS CONCRETOS



La empresa parece estar más interesado en proyectar una buena ap

Statistics

La empresa parece estar más interesado en proyectar una buena apariencia que en lograr resultados concretos en su trabajo

N	Valid	210
	Missing	506

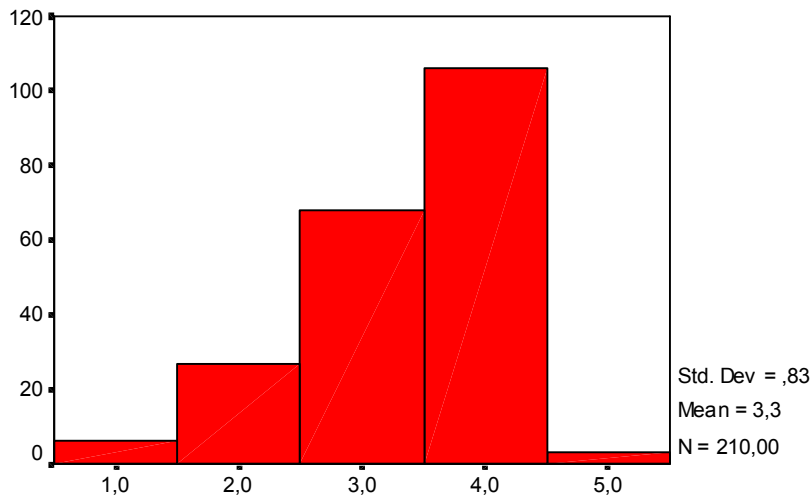
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Std. Error of Mean	7,13E-02
Std. Deviation	1,03
Variance	1,07
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

La empresa parece estar más interesado en proyectar una buena apariencia que en lograr resultados concretos en su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	103	14,4	49,0	49,0
	Pocas veces	39	5,4	18,6	67,6
	Algunas veces	55	7,7	26,2	93,8
	Siempre	10	1,4	4,8	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 78 USO DE LA VISIÓN Y CAPACIDADES QUE SE OFRECE



Los empleados de la organización están usando la visión, y las capacidades que se ofrecen.

Statistics

Los empleados de la organización están usando la visión, y las capacidades que la empresa les ofrece.

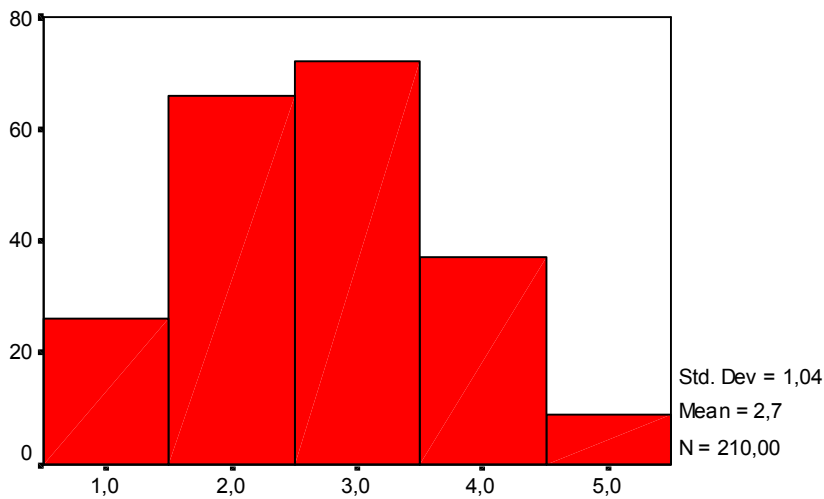
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,72E-02
Std. Deviation		,83
Variance		,69
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Los empleados de la organización están usando la visión, y las capacidades que la empresa les ofrece.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	6	,8	2,9	2,9
	Pocas veces	27	3,8	12,9	15,7
	Algunas veces	68	9,5	32,4	48,1
	Siempre	106	14,8	50,5	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA No 79 REVISIÓN DE PROPOSITOS
 Y MANERA DE TRABAJAR**



Las reuniones que hace la empresa rara vez se hace una verdadera r

Statistics

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Las reuniones que hace la empresa rara vez se hace una verdadera revisión de sus propositos y de su manera de trabajar.

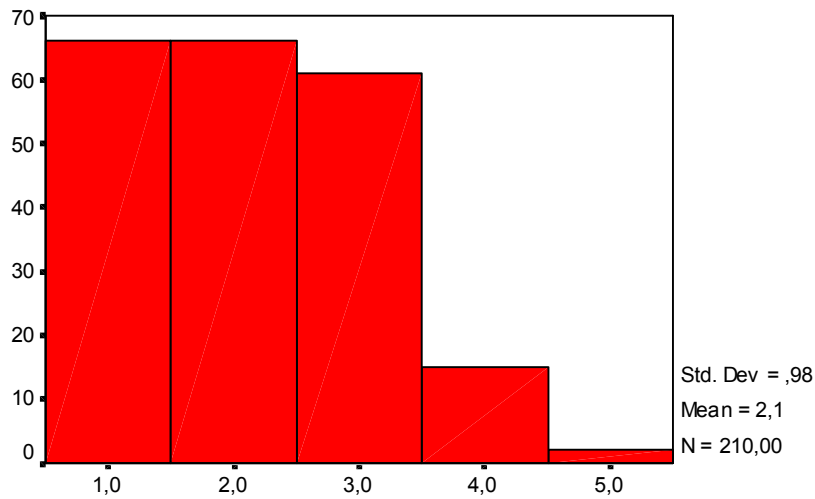
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,15E-02
Std. Deviation		1,04
Variance		1,07
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Las reuniones que hace la empresa rara vez se hace una verdadera revisión de sus propositos y de su manera de trabajar.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	26	3,6	12,4	12,4
	Pocas veces	66	9,2	31,4	43,8
	Algunas veces	72	10,1	34,3	78,1
	Siempre	37	5,2	17,6	95,7
	No responde	9	1,3	4,3	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA No 80 ACCIONAR DE LA EMPRESA
 MUY RIGIDO



El accionar de la empresa es demasiado rígido y por esto no tiene la flexibilidad para usar mejor los recursos humanos que posee.

Statistics

El accionar de la empresa es demasiado rígido y por esto no tiene la flexibilidad para usar mejor los recursos humanos que posee.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,76E-02
Std. Deviation		,98
Variance		,96
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

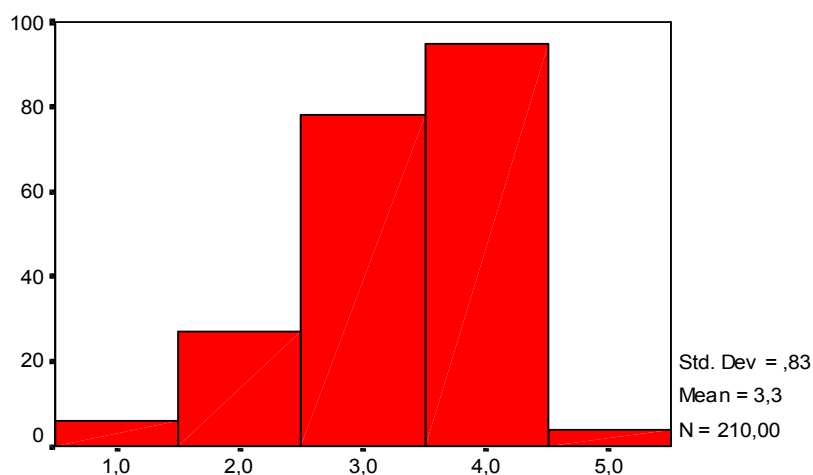
El accionar de la empresa es demasiado rígido y por esto no tiene la flexibilidad para usar mejor los recursos humanos que posee.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	66	9,2	31,4	31,4
Pocas veces	66	9,2	31,4	62,9
Algunas veces	61	8,5	29,0	91,9
Siempre	15	2,1	7,1	99,0
No responde	2	,3	1,0	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

GRAFICA No 81 LOS RESULTADOS PUEDEN MEJORAR CON LA CRITICA CONSRUCTIVA



Los resultados en la empresa podrian mejorarse notablemente si la c

Statistics

Los resultados en la empresa podrian mejorarse notablemente si la critica constructiva fuese incorporada en la cultura de la empresa

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,70E-02
Std. Deviation		,83
Variance		,68
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

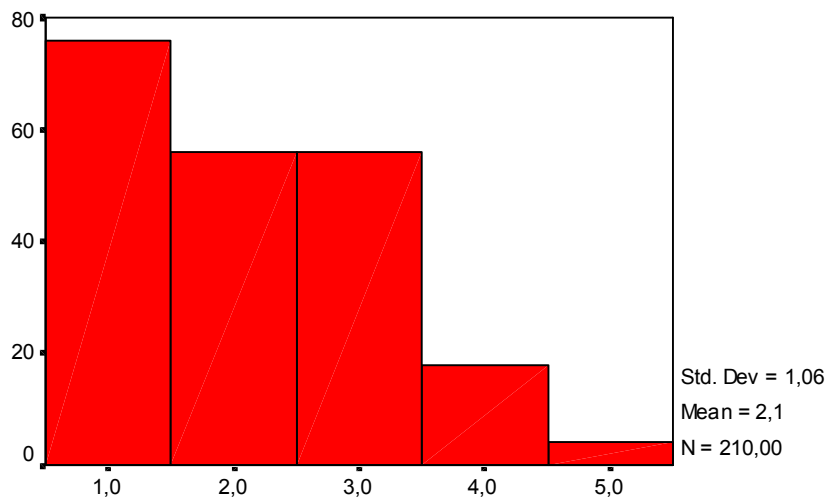
Los resultados en la empresa podrian mejorarse notablemente si la critica constructiva fuese incorporada en la cultura de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	6	,8	2,9	2,9
Pocas veces	27	3,8	12,9	15,7
Algunas veces	78	10,9	37,1	52,9

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Siempre	95	13,3	45,2	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA 82 EMPLEADOS INSEGUROS EN SUS DECISIONES



A los empleados que son inseguros sus decisiones sencillamente se les pasa por encima o se les ignora.

Statistics

A los empleados que son inseguros sus decisiones sencillamente se les pasa por encima o se les ignora.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,34E-02
Std. Deviation		1,06
Variance		1,13
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

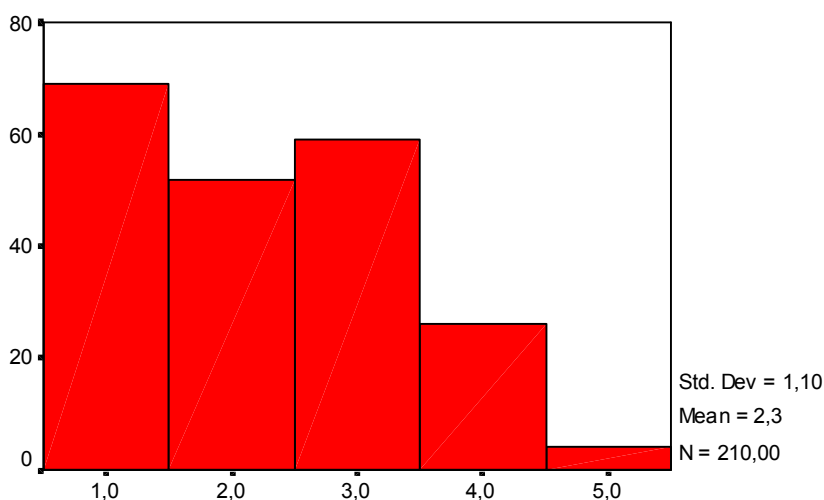
A los empleados que son inseguros sus decisiones sencillamente se les pasa por encima o se les ignora.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	76	10,6	36,2	36,2
Pocas veces	56	7,8	26,7	62,9
Algunas	56	7,8	26,7	89,5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	veces				
	Siempre	18	2,5	8,6	98,1
	No	4	,6	1,9	100,0
	responde				
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA 83 EMPLEADOS CON POCAS
POSIBILIDADES DE DESARROLLO**



En la empresa los empleados tienen pocas posibilidades de desarrollo

Statistics

En la empresa los empleados tienen pocas posibilidades de desarrollo

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,61E-02
Std. Deviation		1,10
Variance		1,22
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

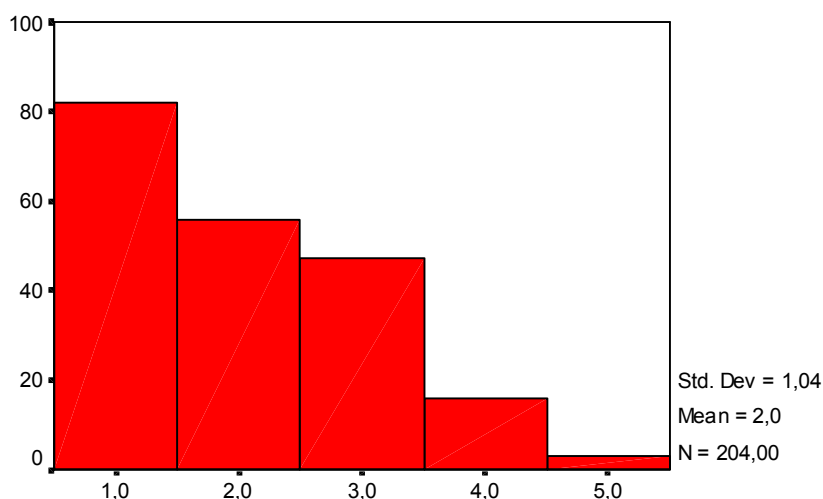
En la empresa los empleados tienen pocas posibilidades de desarrollo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	69	9,6	32,9	32,9
Pocas veces	52	7,3	24,8	57,6

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Algunas veces	59	8,2	28,1	85,7
	Siempre	26	3,6	12,4	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing System		506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA 84 EMPLEADOS CON UNA OPINIÓN BAJA DE LA ORGANIZACIÓN



Algunos de los empleados en la empresa tienen una opinión muy baj

Statistics

Algunos de los empleados en la empresa tienen una opinión muy baja acerca de la organización

N	Valid	204
	Missing	512
Std. Error of Mean		7,29E-02
Std. Deviation		1,04
Variance		1,08
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

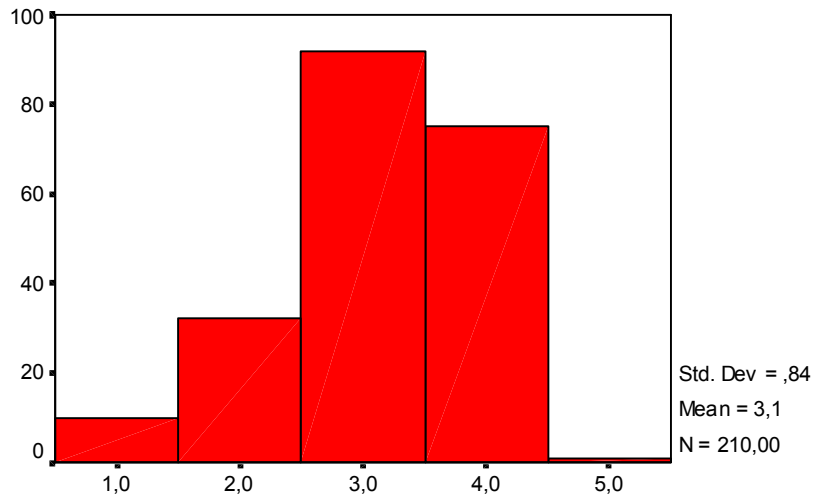
Algunos de los empleados en la empresa tienen una opinión muy baja acerca de la organización

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Valid	Nunca	82	11,5	40,2	40,2
	Pocas veces	56	7,8	27,5	67,6
	Algunas veces	47	6,6	23,0	90,7
	Siempre	16	2,2	7,8	98,5
	No responde	3	,4	1,5	100,0
	Total	204	28,5	100,0	
Missing	System	512	71,5		
Total		716	100,0		

**GRAFICA 85 DIRECTIVOS SENSIBLES
A LAS NECESIDADES**



Los Directivos son sensibles a las necesidades de los empleados.

Statistics

Los Directivos son sensibles a las necesidades de los empleados.

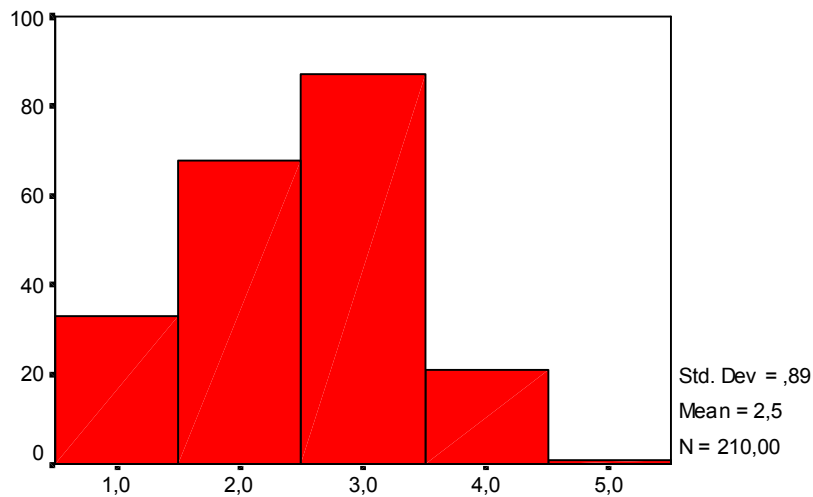
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,81E-02
Std. Deviation		,84
Variance		,71
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Los Directivos son sensibles a las necesidades de los empleados.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	10	1,4	4,8	4,8
	Pocas veces	32	4,5	15,2	20,0
	Algunas veces	92	12,8	43,8	63,8
	Siempre	75	10,5	35,7	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA 86 EMPLEADOS NO SE ADAPTAN A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA



En la organización algunos empleados a pesar de la ayuda que recit

Statistics

En la organización algunos empleados a pesar de la ayuda que reciben por parte de otros empleados, no logran adaptarse a las necesidades que tiene la empresa.

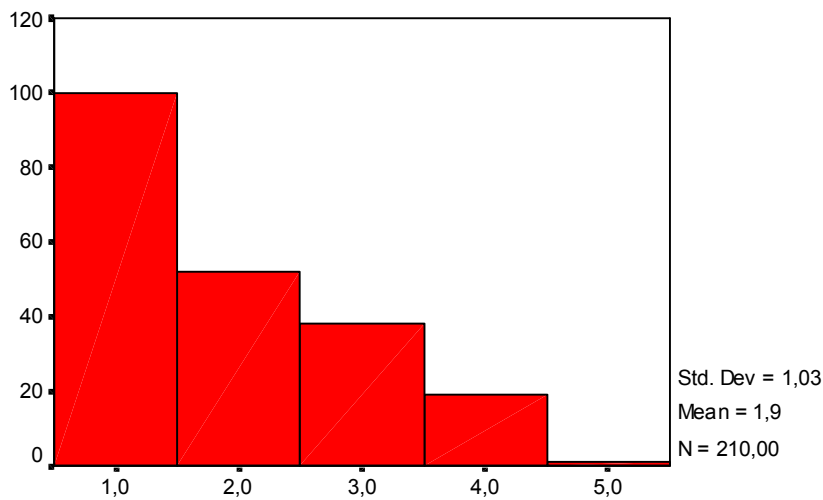
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,16E-02
Std. Deviation		,89
Variance		,80
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

En la organización algunos empleados a pesar de la ayuda que reciben por parte de otros empleados, no logran adaptarse a las necesidades que tiene la empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	33	4,6	15,7	15,7
	Pocas veces	68	9,5	32,4	48,1
	Algunas veces	87	12,2	41,4	89,5
	Siempre	21	2,9	10,0	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA 87 LA PERSONA SOLA ENFRENTA LAS DIFICULTADES



Si una persona en la empresa se encuentra en dificultades, normalm

Statistics

Si una persona en la empresa se encuentra en dificultades, normalmente sus colegas la dejan sola para que la enfrente por si misma.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,09E-02
Std. Deviation		1,03
Variance		1,06

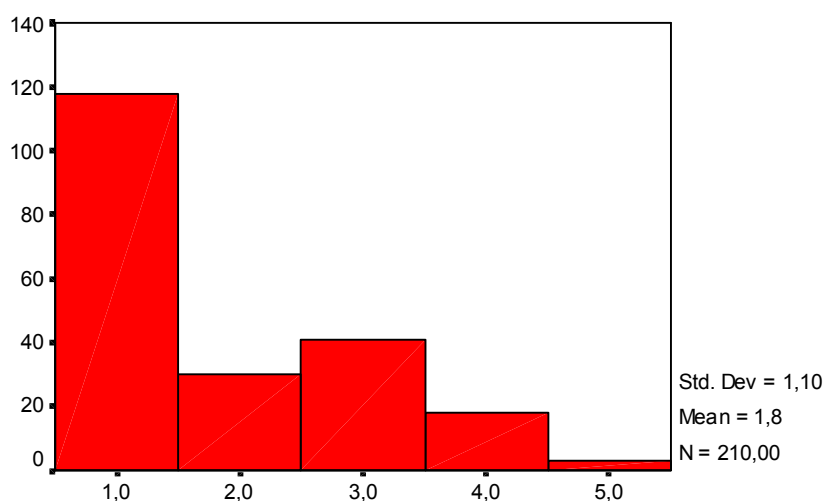
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Si una persona en la empresa se encuentra en dificultades, normalmente sus colegas la dejan sola para que la enfrente por si misma.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	100	14,0	47,6	47,6
	Pocas veces	52	7,3	24,8	72,4
	algunas veces	38	5,3	18,1	90,5
	Siempre	19	2,7	9,0	99,5
	No responde	1	,1	,5	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

**GRAFICA 88 MANIOBRA POLITICA
EN LOS ASUNTOS DE LA EMPRESA**



Existe demasiado "maniobra politica" en el manejo de los asuntos de

Statistics

Existe demasiado "maniobra politica" en el manejo de los asuntos de esta empresa.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,59E-02
Std.		1,10

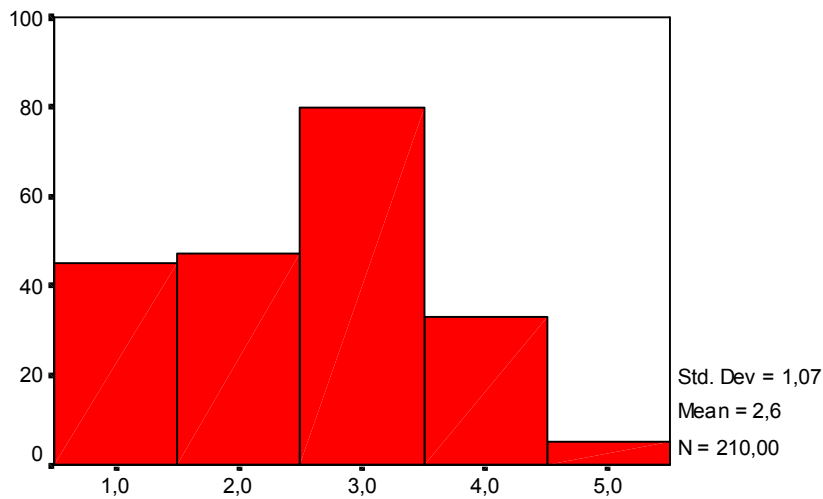
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Deviation	
Variance	1,21
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Existe demasiado "maniobra politica" en el manejo de los asuntos de esta empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	118	16,5	56,2	56,2
	Pocas veces	30	4,2	14,3	70,5
	Algunas veces	41	5,7	19,5	90,0
	Siempre	18	2,5	8,6	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA 89 SECCIONES SIN CALIFICACIÓN EXCELENTE



Ninguna de las cosas que se hacen en las secciones merecen la cali

Statistics

Ninguna de las cosas que se hacen en las secciones merece la calificación de excelente.

N	Valid	210
---	-------	-----

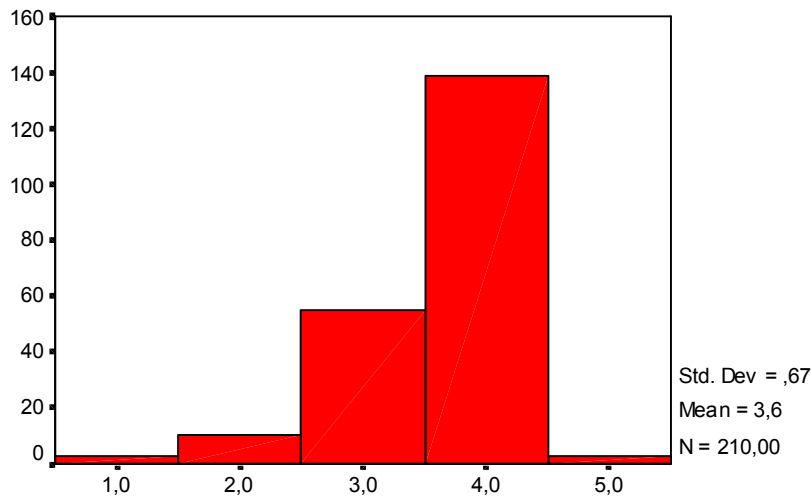
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Missing	506
Std. Error of Mean	7,36E-02
Std. Deviation	1,07
Variance	1,14
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Ninguna de las cosas que se hacen en las secciones merecen la calificación de excelente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	45	6,3	21,4	21,4
	Pocas veces	47	6,6	22,4	43,8
	Algunas veces	80	11,2	38,1	81,9
	Siempre	33	4,6	15,7	97,6
	No responde	5	,7	2,4	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA 90 RELACIÓN DE OBJETIVOS
SECCIÓN CON LOS ORGANIZACIONALES**



Los objetivos de mi sección se encuentran relacionados con los obje

Statistics

Los objetivos de mi sección se encuentran relacionados con los objetivos organizacionales.

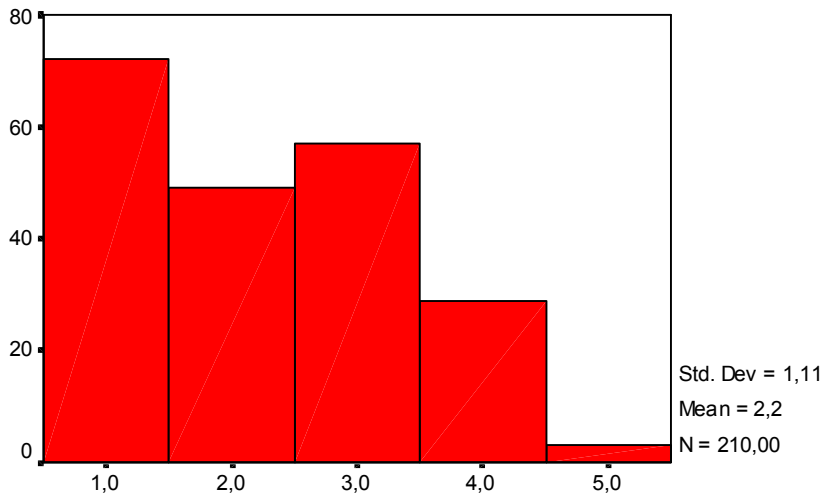
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		4,62E-02
Std. Deviation		,67
Variance		,45
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Los objetivos de mi sección se encuentran relacionados con los objetivos organizacionales.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	,4	1,4	1,4
	pocas veces	10	1,4	4,8	6,2
	Algunas veces	55	7,7	26,2	32,4
	Siempre	139	19,4	66,2	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA 91 DECISIONES SIN SEGUIMIENTO



Las decisiones que se toman en la empresa, no se registran, no se reciben

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Statistics

Las decisiones que se toman en la empresa, no se registran, no reciben seguimiento y pocas veces son puestas en la práctica.

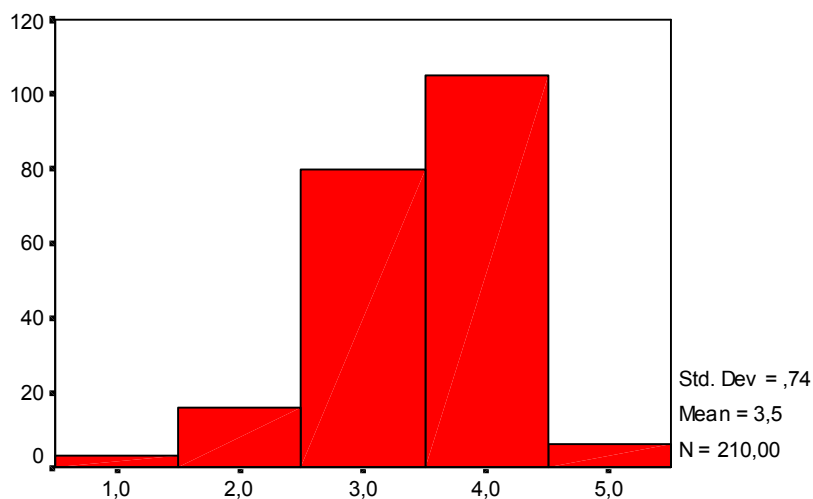
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,68E-02
Std. Deviation		1,11
Variance		1,24
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Las decisiones que se toman en la empresa, no se registran, no reciben seguimiento y pocas veces son puestas en la práctica.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	72	10,1	34,3	34,3
	Pocas veces	49	6,8	23,3	57,6
	Algunas veces	57	8,0	27,1	84,8
	Siempre	29	4,1	13,8	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA 92 REVISIÓN PERIDICA DE
 RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES



Los empleados podrian colaborar más en la marcha de la empresa s

Statistics

Los empleados podrian colaborar más en la marcha de la empresa si revisaran periódicamente las responsabilidades individuales.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		5,10E-02
Std. Deviation		,74
Variance		,55
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

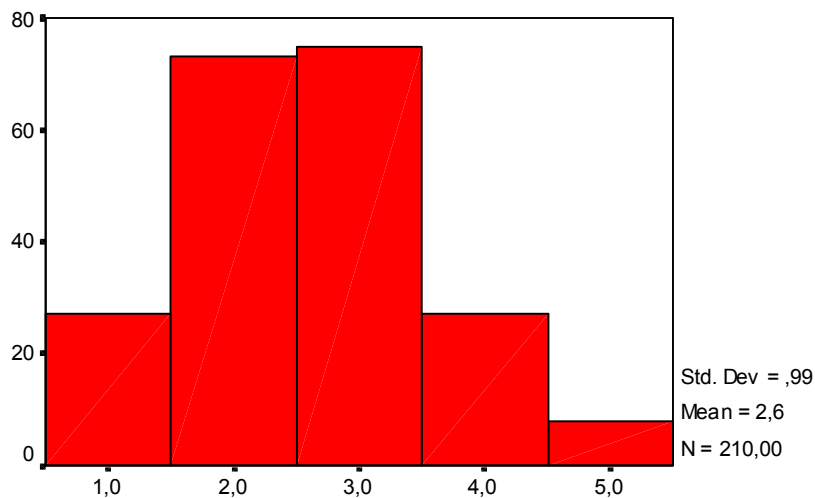
Los empleados podrian colaborar más en la marcha de la empresa si revisaran periódicamente las responsabilidades individuales.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	3	,4	1,4	1,4
Pocas veces	16	2,2	7,6	9,0
Algunas veces	80	11,2	38,1	47,1
Siempre	105	14,7	50,0	97,1
No responde	6	,8	2,9	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

**GRAFICA 93 POCO TIEMPO ES DEDICADO
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO**



Poco tiempo en la empresa es dedicado para revisar como se podría mejorar el desempeño de los empleados

Statistics

Poco tiempo en la empresa es dedicado para revisar como se podría mejorar el desempeño de los empleados

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,86E-02
Std. Deviation		,99
Variance		,99
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

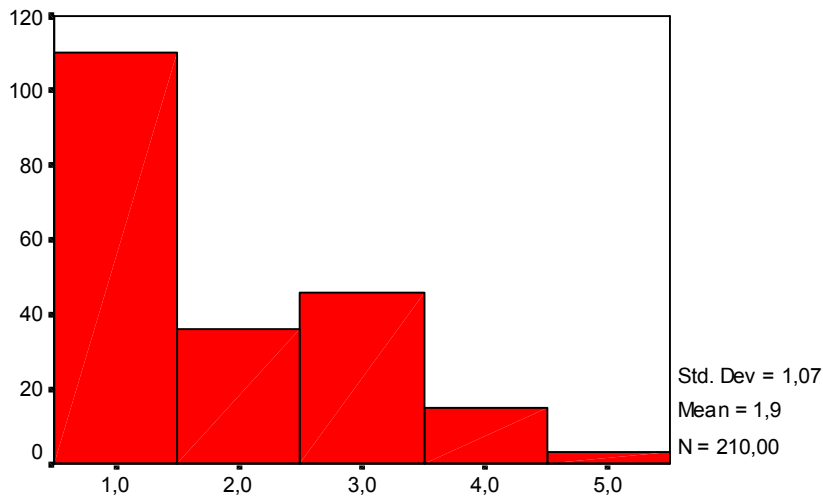
Poco tiempo en la empresa es dedicado para revisar como se podría mejorar el desempeño de los empleados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	27	3,8	12,9	12,9
Pocas veces	73	10,2	34,8	47,6
Algunas veces	75	10,5	35,7	83,3
Siempre	27	3,8	12,9	96,2
No	8	1,1	3,8	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

	responde			
	Total	210	29,3	100,0
Missing	System	506	70,7	
	Total	716	100,0	

GRAFICA 94 CUESTIONAMIENTO DE LAS PRACTICAS



Si a una persona se le ocurriera cuestionar las prácticas establecida

Statistics

Si a una persona se le ocurriera cuestionar las prácticas establecidas en la empresa, posiblemente sería mirado como animal raro en la organización

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,40E-02
Std. Deviation		1,07
Variance		1,15
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

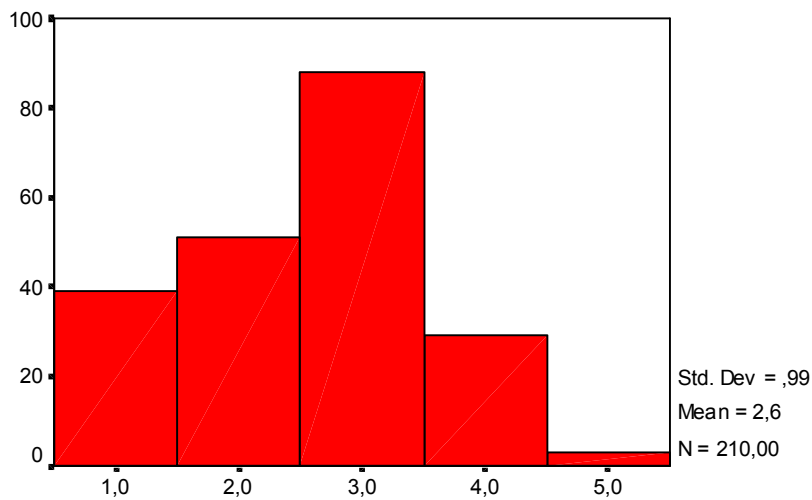
Si a una persona se le ocurriera cuestionar las prácticas establecidas en la empresa, posiblemente sería mirado como animal raro en la organización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	110	15,4	52,4	52,4
Pocas veces	36	5,0	17,1	69,5
Algunas	46	6,4	21,9	91,4

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

	veces				
	Siempre	15	2,1	7,1	98,6
	No	3	,4	1,4	100,0
	responde				
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA 95 SUGIEREN POCAS
 IDEAS NUEVAS**



En la empresa sólo pocas personas sugieren ideas nuevas

Statistics

En la empresa sólo pocas personas sugieren ideas nuevas

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,85E-02
Std. Deviation		,99
Variance		,99
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

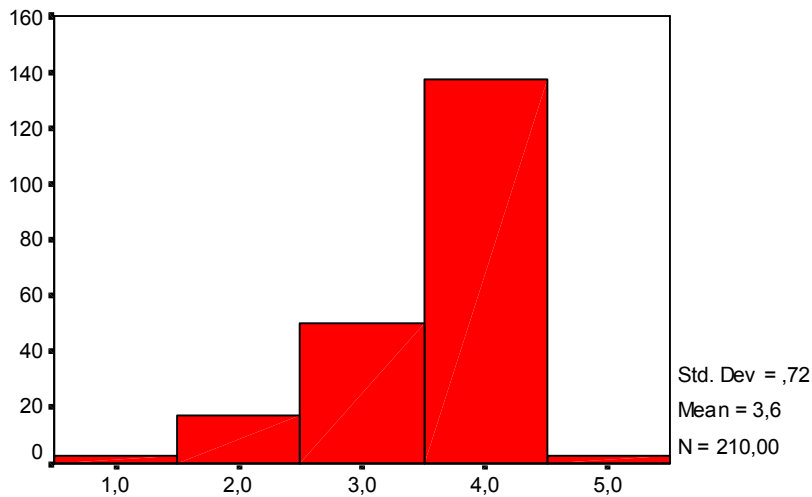
En la empresa sólo pocas personas sugieren ideas nuevas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	39	5,4	18,6	18,6
	Pocas veces	51	7,1	24,3	42,9

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

	Algunas veces	88	12,3	41,9	84,8
	Siempre	29	4,1	13,8	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA 96 LOS EMPLEADOS SE CONOCEN



Los empleados de las diversas secciones se conocen.

Statistics

Los empleados de las diversas secciones se conocen.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		4,99E-02
Std. Deviation		,72
Variance		,52
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

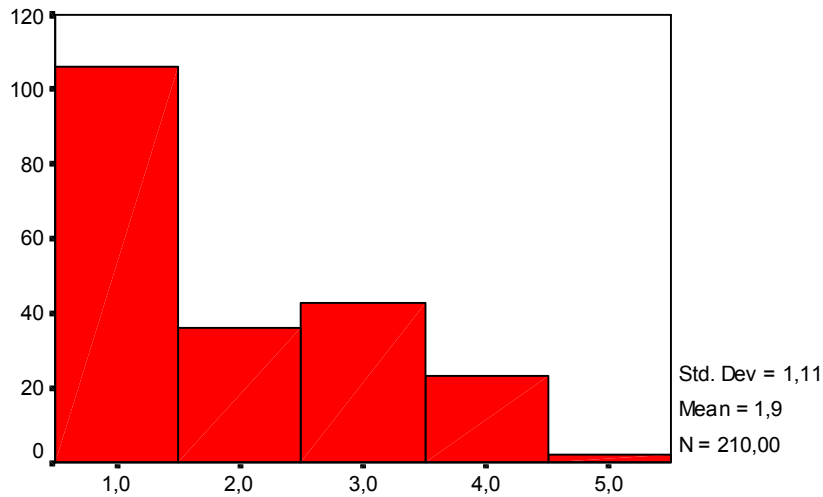
Los empleados de las diversas secciones se conocen.

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	0,95	0,95	0,95
18	8,57	8,57	9,52
50	23,81	23,81	33,33
138	65,24	65,24	98,57
2	0,95	0,95	100,00

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Valid	Nunca	3	,4	1,4	1,4
	Pocas veces	17	2,4	8,1	9,5
	Algunas veces	50	7,0	23,8	33,3
	Siempre	137	19,1	65,2	98,6
	No responde	3	,4	1,4	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA 97 VALOR DE LAS SECCIONES



En la empresa unas secciones valen más que otras.

Statistics

En la empresa unas secciones valen más que otras.

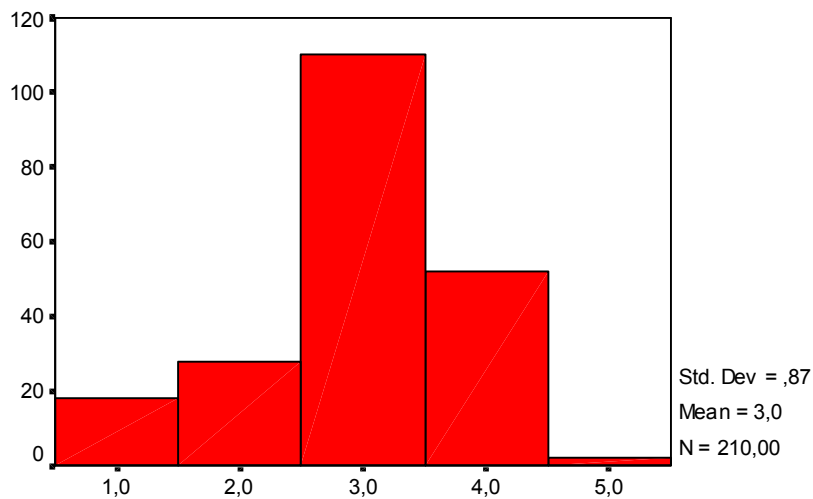
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,67E-02
Std. Deviation		1,11
Variance		1,24
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En la empresa unas secciones valen más que otras.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	106	14,8	50,5	50,5
	Pocas veces	36	5,0	17,1	67,6
	Algunas veces	43	6,0	20,5	88,1
	siempre	23	3,2	11,0	99,0
	no responde	2	,3	1,0	100,0
Total		210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

**GRAFICA 98 EMPLEADOS QUE REQUIEREN
MAYOR CAPACITACIÓN**



En la empresa algunos empleados requieren más capacitación para

Statistics

En la empresa algunos empleados requieren más capacitación para estar en capacidad de realizar eficientemente su trabajo

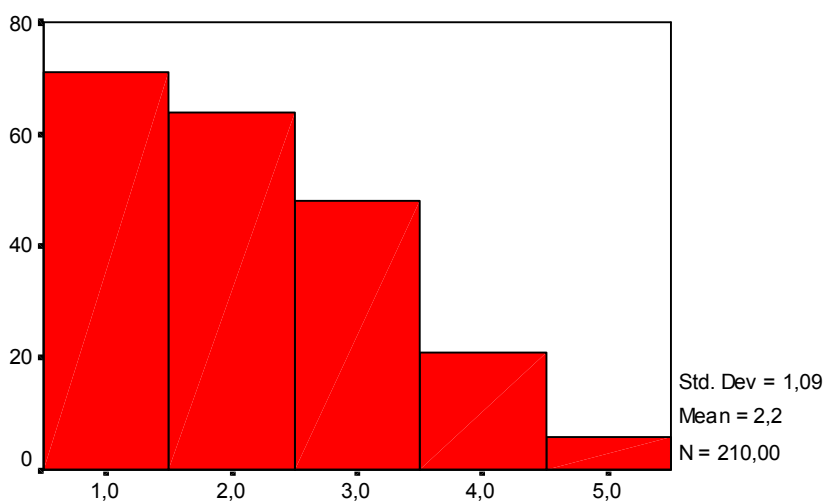
N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		6,03E-02
Std. Deviation		,87
Variance		,76
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

En la empresa algunos empleados requieren más capacitación para estar en capacidad de realizar eficientemente su trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	18	2,5	8,6	8,6
	Pocas veces	28	3,9	13,3	21,9
	Algunas veces	110	15,4	52,4	74,3
	Siempre	52	7,3	24,8	99,0
	No responde	2	,3	1,0	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA 99 EMPLEADOS QUE POCO LES INTERESA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA



A la mayoría de los empleados poco les interesa los objetivos de la er

Statistics

A la mayoría de los empleados poco les interesan los objetivos de la empresa

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,55E-02
Std. Deviation		1,09
Variance		1,20
Range		4

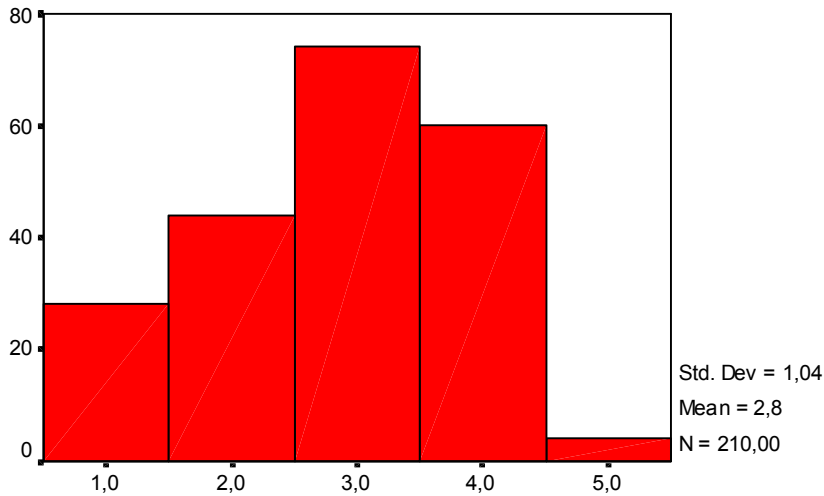
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Minimum 1
Maximum 5

A la mayoría de los empleados poco les interesa los objetivos de la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	71	9,9	33,8	33,8
	Pocas veces	64	8,9	30,5	64,3
	Algunas veces	48	6,7	22,9	87,1
	Siempre	21	2,9	10,0	97,1
	No responde	6	,8	2,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
Total		716	100,0		

GRAFICA 100 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Pocas veces en la solución de los conflictos entre los empleados se e

Statistics

Pocas veces en la solución de los conflictos entre los empleados se escuchan ambas partes y se resuelven adecuadamente.

N	Valid	210
	Missing	506
Std. Error of Mean		7,19E-02
Std.		1,04

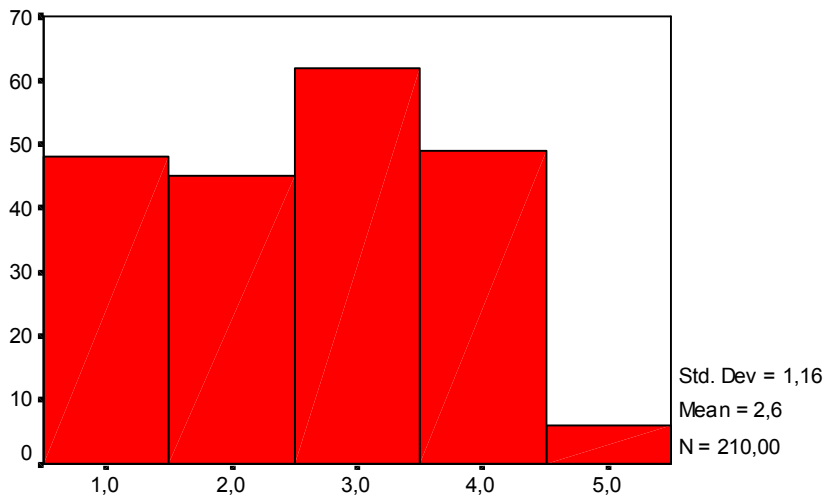
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

Deviation	
Variance	1,09
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

Pocas veces en la solución de los conflictos entre los empleados se escuchan ambas partes y se resuelven adecuadamente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	28	3,9	13,3	13,3
	pcas veces	44	6,1	21,0	34,3
	Algunas veces	74	10,3	35,2	69,5
	Siempre	60	8,4	28,6	98,1
	No responde	4	,6	1,9	100,0
	Total	210	29,3	100,0	
Missing	System	506	70,7		
	Total	716	100,0		

GRAFICA No 101 REALIZACIÓN DE TAREAS Y PROCESOS SATISFACTORIAMENTE



En la empresa rara vez terminan satisfactoriamente las tareas y proce

Statistics

En la empresa rara vez terminan satisfactoriamente las tareas y procesos que se asignan.

N	Valid	210
	Missing	0
Std. Error		7,98E-02

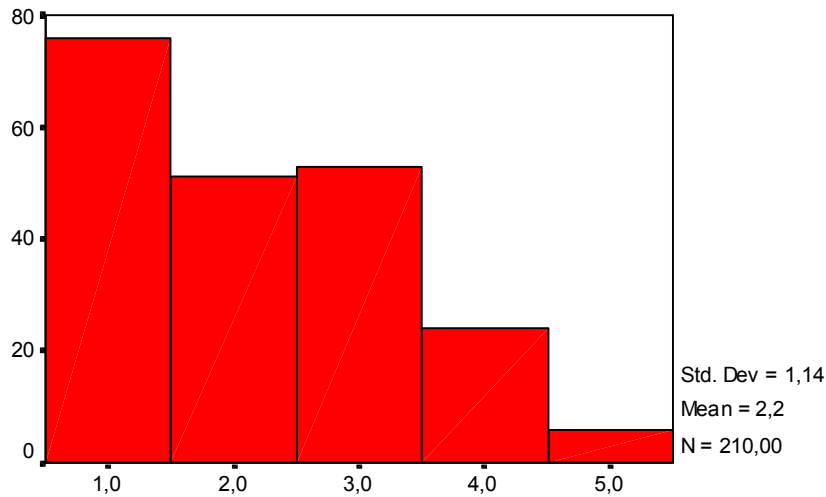
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

of Mean	
Std.	1,16
Deviation	
Variance	1,34
Range	4
Minimum	1
Maximum	5

En la empresa rara vez terminan satisfactoriamente las tareas y procesos que se asignan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	48	22,9	22,9	22,9
Pocas veces	45	21,4	21,4	44,3
Algunas veces	62	29,5	29,5	73,8
Siempre	49	23,3	23,3	97,1
No responde	6	2,9	2,9	100,0
Total	210	100,0	100,0	

GRAFICA No 102 CADA CUAL HACE SU TRABAJO



En la empresa generalmente cada cual hace su trabajo a su manera

Statistics

En la empresa generalmente cada cual hace su trabajo a su manera

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

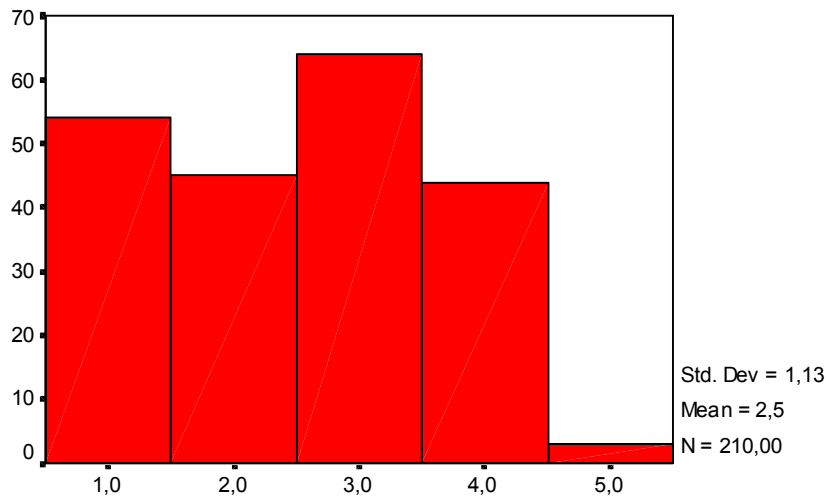
N	Valid	210
	Missing	0
Std. Error of Mean		7,85E-02
Std. Deviation		1,14
Variance		1,29
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En la empresa generalmente cada cual hace su trabajo a su manera

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	76	36,2	36,2	36,2
pocas veces	51	24,3	24,3	60,5
algunas veces	53	25,2	25,2	85,7
siempre	24	11,4	11,4	97,1
No responde	6	2,9	2,9	100,0
Total	210	100,0	100,0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA No 103 EN LAS REUNIONES NO
 SE RESUELVEN PROBLEMAS



En las reuniones no se resuelven los verdaderos problemas de los en

Statistics

En las reuniones no se resuelven los verdaderos problemas de los empleados

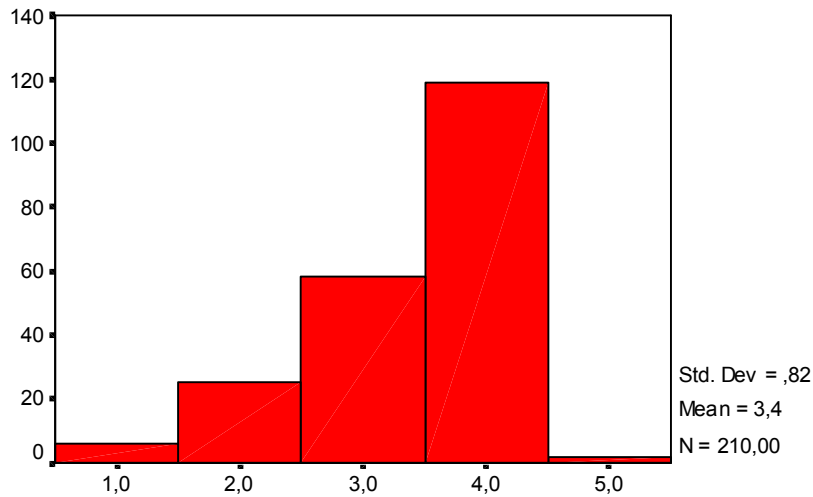
N	Valid	210
	Missing	0
Std. Error of Mean		7,79E-02
Std. Deviation		1,13
Variance		1,28
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En las reuniones no se resuelven los verdaderos problemas de los empleados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	54	25,7	25,7	25,7
Pocas veces	45	21,4	21,4	47,1
algunas veces	64	30,5	30,5	77,6
Siempre	44	21,0	21,0	98,6
No responde	3	1,4	1,4	100,0
Total	210	100,0	100,0	

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

GRAFICA No 104 EVALUACIÓN DE UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS



La empresa evalúa como se están utilizando los recursos

Statistics

La empresa evalúa como se están utilizando los recursos

N	Valid	210
	Missing	0
Std. Error of Mean		5,66E-02
Std. Deviation		,82
Variance		,67
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

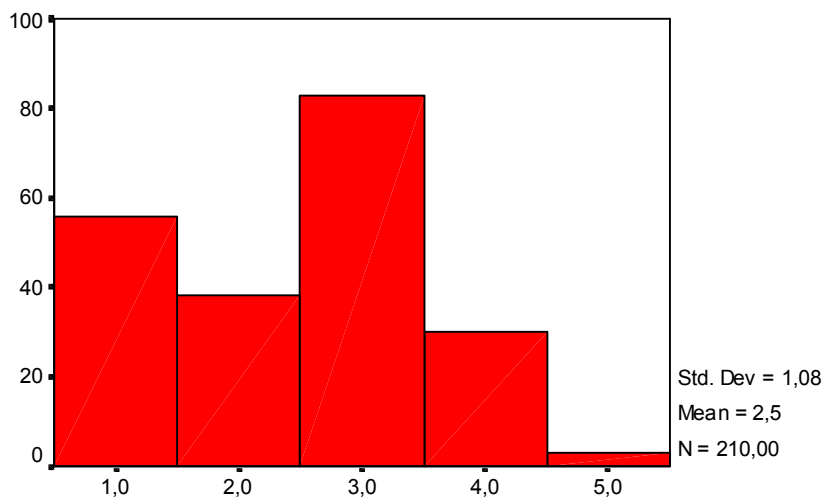
La empresa evalúa como se están utilizando los recursos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	6	2,9	2,9	2,9
Pocas veces	25	11,9	11,9	14,8
Algunas veces	58	27,6	27,6	42,4
Siempre	119	56,7	56,7	99,0
No	2	1,0	1,0	100,0

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

responde			
Total	210	100,0	100,0

GRAFICA No 105 TOMA DECISIONES SIN TENER EN CUENTA LOS ERRORES DEL PASADO



En la empresa se toman decisiones pero no se tiene en cuenta los errores del pasado

Statistics

En la empresa se toman decisiones pero no se tiene en cuenta los errores del pasado

N	Valid	210
	Missing	0
Std. Error of Mean		7,43E-02
Std. Deviation		1,08
Variance		1,16
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

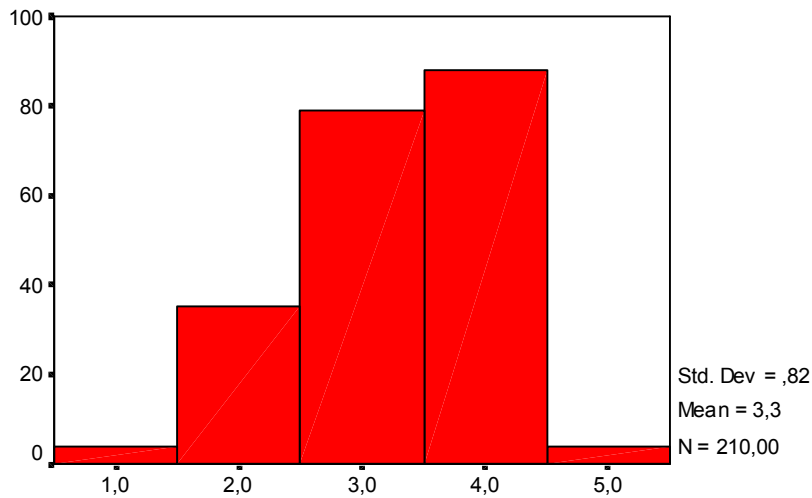
En la empresa se toman decisiones pero no se tiene en cuenta los errores del pasado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	56	26,7	26,7	26,7
Pocas veces	38	18,1	18,1	44,8
algunas	83	39,5	39,5	84,3

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
 - Acuerdo 002 -

veces				
siempre	30	14,3	14,3	98,6
No	3	1,4	1,4	100,0
responde				
Total	210	100,0	100,0	

**GRAFICA No 106 EMPLEADOS MOTIVADOS
 PARA AMPLIAR CONOCIMIENTOS**



Los empleados en la empresa se sienten motivados para ampliar sus

Statistics

Los empleados en la empresa se sienten motivados para ampliar sus conocimientos o habilidades aunque los requieran.

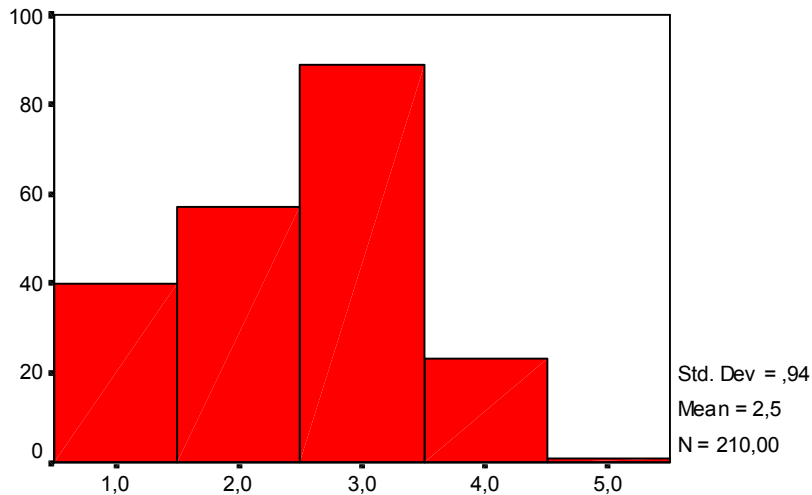
N	Valid	210
	Missing	0
Std. Error of Mean		5,68E-02
Std. Deviation		,82
Variance		,68
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Los empleados en la empresa se sienten motivados para ampliar sus conocimientos o habilidades aunque los requieran.

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	4	1,9	1,9	1,9
	Pocas veces	35	16,7	16,7	18,6
	algunas veces	79	37,6	37,6	56,2
	Siempre	88	41,9	41,9	98,1
	No responde	4	1,9	1,9	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

GRAFICA No 107 IDEAS CREATIVAS SE PIERDEN



Muchas ideas creativas se pierden porque no reciben seguimiento cuando hay que ponerlas en práctica

Statistics

Muchas ideas creativas se pierden porque no reciben seguimiento cuando hay que ponerlas en práctica

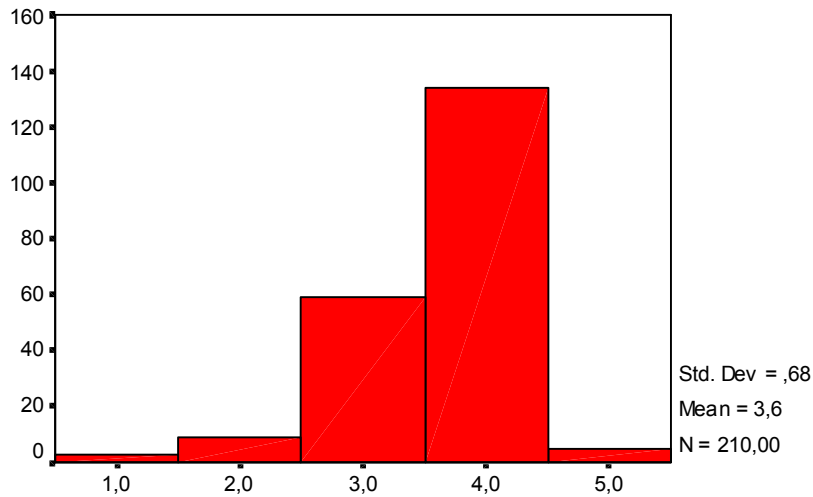
N	Valid	210
	Missing	0
Std. Error of Mean		6,48E-02
Std. Deviation		,94
Variance		,88
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Muchas ideas creativas se pierden porque no reciben seguimiento cuando hay que ponerlas en práctica

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	40	19,0	19,0	19,0
	Pocas veces	57	27,1	27,1	46,2
	Algunas veces	89	42,4	42,4	88,6
	Siempre	23	11,0	11,0	99,5
	No responde	1	,5	,5	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

GRAFICA No 108 PROGRAMAR ACTIVIDADES PARA MEJORES RESULTADOS



Si la empresa programa sus actividades y apoyará a los empleados t

Statistics

Si la empresa programa sus actividades y apoyará a los empleados buenos, posiblemente sus resultados serian mejores.

N	Valid	210
	Missing	0
Std. Error of Mean		4,67E-02
Std. Deviation		,68
Variance		,46
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES
- Acuerdo 002 -

Si la empresa programa sus actividades y apoyará a los empleados buenos, posiblemente sus resultados serian mejores.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	3	1,4	1,4	1,4
Pocas veces	9	4,3	4,3	5,7
Algunas veces	59	28,1	28,1	33,8
Siempre	134	63,8	63,8	97,6
No responde	5	2,4	2,4	100,0
Total	210	100,0	100,0	
