

**DESCRIPCION DEL CLIMA LABORAL EN LA DIVISION VENTAS COLOMBIA  
DE LA EMPRESA AVIANCA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2012**

**ALBA MERCEDES RUBIANO MUÑOZ**

**UNITEC**

**CORPORACION UNIVERSITARIA**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y SALUD  
OCUPACIONAL**

**BOGOTA**

**2012**

**DESCRIPCION DEL CLIMA LABORAL EN LA DIVISION VENTAS COLOMBIA  
DE LA EMPRESA AVIANCA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2012**

**ALBA MERCEDES RUBIANO MUÑOZ**

**TRABAJO PARA OPTAR EL TITULO DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DEL TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL**

**DIRECTOR:**

**JOHN MARIO HENAO GIL**

**UNITEC**

**CORPORACION UNIVERSITARIA**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y SALUD  
OCUPACIONAL**

**BOGOTA**

**2012**

## Tabla de Contenido

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
1.1 PRONOSTICO.....	10
1.2 CONTROL PRONÓSTICO .....	10
<b>2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION .....</b>	<b>12</b>
<b>4. OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
4.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	13
4.2 OBJETIVO ESPECIFICOS .....	13
<b>5. JUSTIFICACION.....</b>	<b>14</b>
<b>6. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>15</b>
6.1 CONCEPTO .....	15
6.2 Medidas del clima organizacional.....	16
6.3 COMPONENTES DEL CLIMA.....	17
<b>7. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>18</b>
7.1 ORGULLO.....	18
7.2 CAMARADERÍA.....	19
7.3 IMPARCIALIDAD.....	19
7.4 RESPETO .....	20
7.5 CREDIBILIDAD .....	20
<b>8. MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>21</b>
8.1 MISION: .....	21
8.2 VISION 2015 .....	21

8.3 VALORES CORPORATIVOS.....	21
8.4 NORTE ESTRATEGICO .....	21
8.5 ACERCA DE AVIANCA .....	22
8.6 COMPETENCIAS CORPORATIVAS .....	23
8.6.1 Trabajo en equipo .....	23
8.6.2 Ética organizacional .....	23
8.6.3 Autonomía .....	23
8.6.4 Orientación al servicio .....	23
8.6.5 Orientación al logro .....	23
8.6.6 Autocontrol.....	24
8.7 ÁREAS DE TRABAJO .....	24
8.7.1 ADMINISTRATIVOS .....	24
8.7.2 Pilotos Y Auxiliares De Vuelo .....	24
8.7.3 Auxiliares En Áreas Relacionadas Directamente Con La Operación .....	25
8.7.4 Técnicos Y Operarios .....	25
8.8 SERVICIOS.....	26
8.8.1 Programa De Viajero Frecuente .....	26
8.8.2 Salas Vip .....	26
8.8.3 Entretenimiento A Bordo .....	26
<b>9. MARCO LEGAL .....</b>	<b>27</b>
<b>10. MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>30</b>
10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	30
10.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	30
10.3 POBLACIÓN .....	30

10.4 MUESTRA .....	31
10.5 INSTRUMENTO .....	31
10.6 PROCEDIMIENTO.....	31
<b>11. RESULTADOS Y DESCRIPCION.....</b>	<b>32</b>
11.1 ORGULLO .....	32
11.1.1 Me siento orgulloso de decir que trabajo en esta empresa.....	32
11.1.2 Trabajar aquí me ayuda a cumplir mis sueños. ....	33
11.1.3 Aquí vale la pena dar lo mejor de mí. ....	33
11.1.4 Me dolería irme de la empresa. ....	34
11.1.5 El que la empresa cumpla con sus objetivos me beneficia personalmente. ....	34
11.1.6 Considero que esta empresa es la mejor del mercado y del sector.....	35
11.1.7 Reconozco los símbolos de Avianca como el logotipo y la marca. ....	35
11.1.8 Considero que este es un gran lugar para trabajar. ....	36
11.2 CAMARADERIA .....	37
11.2.1 El jefe inmediato evalúa los resultados de mi trabajo con fines de mejoramiento.....	37
11.2.2 Mis jefes aplican el sentido de equipo para el desarrollo del trabajo.....	38
11.2.3 El trabajo se lleva a cabo en un ambiente de buen trato. ....	38
11.2.4 Con mi jefe puedo hablar abiertamente. ....	39
11.2.5 Mi jefe valora mis aportes para lograr mejoras en el área.....	39
11.2.6 Si me fuera a otra empresa, extrañaría a mis compañeros.....	40
11.2.7 Estoy en un equipo donde continuamente puedo aprender de mis compañeros. ....	40
11.2.8 Cuando nos delegan tareas, como equipo las cumplimos efectivamente.....	41
11.3 IMPARCIALIDAD .....	42
11.3.1 La empresa tiene un sistema claro para evaluar el desempeño de sus empleados. ....	42

11.3.2 La responsabilidad de mi puesto de trabajo es equitativa con mi salario. ....	42
11.3.3 Me entero de lo que ocurre en la empresa de manera oportuna y por los canales oficiales.....	43
11.3.4 La empresa promueve la igualdad de oportunidades a todos los empleados. ....	44
11.3.5 Existen posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. ....	44
11.3.6 He desarrollado nuevas habilidades y conocimientos gracias a la formación recibida en la empresa.....	45
11.3.7 Los procesos de selección y promoción del personal son justos.....	46
11.3.8 La empresa valida periódicamente las necesidades de formación y desarrollo de sus colaboradores. ....	46
11.4 RESPETO.....	47
11.4.1 Se respeta el conducto regular en las relaciones Subordinados - Jefes.....	47
11.4.2 Recibo un trato respetuoso por parte de mis Jefes y Superiores. ....	48
11.4.3 Recibo un trato respetuoso por parte de los compañeros de trabajo. ....	48
11.4.4 Se cumplen con las normas establecidas tales como: horarios, uso adecuado de instalaciones e implementos de trabajo. ....	49
11.4.5 Se acepta y respeta el valor de mis opiniones.....	50
11.4.6 Las decisiones de los jefes se aceptan de manera espontánea y con satisfacción. ....	50
11.4.7 Se promueve el cuidado de la salud y el bienestar de todos. ....	51
11.4.8 Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando tiene alguna dificultad personal. ....	52
11.5 CREDIBILIDAD .....	52
11.5.1 Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad de los resultados.....	52
11.5.2 El nivel de comunicación es eficiente, además la información que recibo es adecuada para el desempeño de mi trabajo.....	53
11.5.3 Considero que es posible el reconocimiento por un buen rendimiento laboral.....	54

11.5.4 Los logros de la empresa se obtienen a través del trabajo en equipo. ....	55
11.5.5 Su jefe le proporciona ayuda para hacer bien su trabajo. ....	55
11.5.6 Cuando tengo un problema personal acudo a mi jefe inmediato. ....	56
11.5.7 Considero que existe ayuda y colaboración entre compañeros. ....	57
<b>12. ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
<b>13. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>14. CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>15. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>63</b>
<b>16. ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

# DESCRIPCION DEL CLIMA LABORAL EN LA DIVISION VENTAS COLOMBIA DE LA EMPRESA AVIANCA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando se habla de clima laboral se puede definir como el ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en sus conductas, una definición clásica es la de Forehand y Gilmer<sup>1</sup>

*“El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) Distinguen una organización de otras organizaciones; b) Son relativamente duraderas en el tiempo, y c) Influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.*

Hay un buen clima cuando las personas trabajan en un entorno favorable, aportando sus conocimientos y habilidades. Al contrario de este un trabajador puede estar insatisfecho por carencias en su ambiente de trabajo generando consecuencias negativas para la organización como improductividad, insatisfacción, alta rotación, poca adaptabilidad, desmotivación, incertidumbre, conflictos en el grupo de trabajo.

Es importante determinar el grado de motivación en cada colaborador de la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca teniendo en cuenta las situaciones organizacionales y las percepciones que el grupo de trabajo tiene de dichas situaciones a la luz de algunas variables tales como: orgullo, camaradería, imparcialidad, respeto y credibilidad, con el fin de identificar si existe un clima laboral favorable.

En la División Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012 se evidenciaron algunos aspectos negativos en cuanto a trabajo en equipo, identidad con la empresa, compañerismo, equidad, apoyo por parte de los jefes, un alto grado de desmotivación, falta de reconocimiento por parte de los

---

<sup>1</sup> Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.

superiores a cargo, deterioro en las relaciones interpersonales entre pares y subordinados, por lo tanto todo lo expuesto anteriormente genera un clima laboral inadecuado para el desarrollo y logro de objetivos trazados por la División Ventas Colombia de la empresa Avianca.

Según las encuestas y entrevistas realizadas en la División de ventas Colombia el año anterior se pudieron determinar que el sentido de pertenencia con la empresa se obtuvo un resultado en que el 60.1% de la División tiene un gran sentido de pertenencia y el restante no tiene un sentido de pertenencia favorable.

En cuanto a condiciones Ambientales se obtuvo un resultado en el que el 45,6% están insatisfechos con sus puestos y ambiente de trabajo y el restante no manifiesta inconformidad, en cuanto a posibilidades de creatividad e iniciativa se obtuvo un resultado en el que el 67.4% sienten que no tienen autonomía en su trabajo y el restante manifiesta que si la tiene.

Con referente a los compañeros de Trabajo se obtuvo un resultado en el que el 71.2% manifiesta no tener buenas relaciones de trabajo y el restante se encuentra satisfecho, en cuanto al trato por parte de Jefes y superiores se obtuvo un resultado en el que el 78.9% expresa que no recibe un trato adecuado y el restante no lo percibe.

Adicional se obtuvo un resultado en el que el 37.6% indica no estar a gusto en el cargo que desempeña y el restante se siente conforme, en cuanto a la remuneración se obtuvo un resultado en el que el 61.3% manifiesta inconformidad con su remuneración y el restante se encuentran satisfechos.

Con respecto al reconocimiento se obtuvo un resultado en el que el 86.4% considera que no existe reconocimiento por parte de sus superiores y el restante opina que no es relevante.

La Comunicación entre pares y subordinados obtuvo un resultado en el que el 83.6% expresa que no existe un buen canal de comunicación y el restante no percibe una mala comunicación.

Debido a los resultados obtenidos la empresa Avianca tomo acciones de mejora dentro de la División Ventas Colombia pero según lo percibido por los colaboradores estas no han sido lo suficientemente efectivas para que en la División se haya observado una mejora en el Clima Laboral.

## **1.1 PRONOSTICO**

Una forma de direccionar el clima organizacional es poner todos los esfuerzos en que la manera de comunicar sea asertiva la comunicación entre los que integran el grupo de trabajo, de esta manera se van a lograr unas excelente relaciones interpersonales y laborales en donde predominen ambientes de armonía, motivación recompensas, solución a conflictos mejorando las relacionales laborales y las relaciones sociales.

El clima laboral en una organización está dado por las percepciones de cada uno de los integrantes referente a las relaciones interpersonales, al ambiente físico, como el ruido la contaminación, instalaciones, entre otros, variables de tipo estructural como el tamaño de la organización reglas, normas, políticas de contratación, procedimientos, tramites o estilo de dirección, pasando a las variables de ambiente social, encontramos el trabajo en equipo, conflictos entre los integrantes del grupo o entre otras áreas de la compañía, por ultimo existen variable del comportamiento organizacional como el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, satisfacción laboral y tensiones.

Todas las variables mencionadas anteriormente se ven afectadas por las actitudes y comportamientos de cada uno de los miembros de la organización y al mismo tiempo los afecta, por lo tanto un clima laboral positivo involucra orientación de resultados para la organización, productividad, satisfacción, autonomía, innovación, baja rotación, adaptación, compromiso, entre otros.

Por el contrario si no se toman medidas que mejoren el clima organizacional, se involucran aspectos como bajo compromiso, baja productividad, desmotivación, ausentismo, alta rotación, inadaptación, y apatía al trabajo

## **1.2 CONTROL PRONÓSTICO**

Es necesario que los altos mandos de la División de Ventas Colombia se detengan a examinar aspectos importantes del clima laboral dentro de la División en cuanto al orgullo, camaradería, respeto, credibilidad, imparcialidad, motivación, reconocimiento, ambiente, relaciones interpersonales y distribución de funciones ya que actualmente se perciben falencias en cada uno de ellos generando un mal clima laboral en medio de la División de ventas Colombia.

Es necesario entender y tomar conciencia que si no se toman las medidas necesarias esto puede afectar aun más la División de Ventas Colombia y a su vez las metas propuestas para la misma dentro de la compañía; para poder contrarrestar esta situación se tendrían que contrarrestar los diferentes aspectos mencionados anteriormente como por ejemplo implementando talleres que permitan que la motivación dentro del área aumente, políticas de reconocimiento claras, evaluación de puestos de trabajo con posible reubicación, talleres en los que puedan comunicarse con sus compañeros y así mejorar sus relaciones laborales, y un estudio de funciones para determinar si hay sobrecargas y poderlas nivelar dentro de la División, cuando todos estos aspectos empiecen a ser tratados el clima laboral dentro de la División Ventas Colombia será mejor y permitirá que la División pueda cumplir con las metas propuestas.

## **2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características del clima laboral en la División Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?

### 3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿Cuál es la percepción del orgullo por la organización de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?

¿Cuál es la percepción de la camaradería de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?

¿Cuál es la percepción de imparcialidad de la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?

¿Cuál es la percepción de respeto al interior de la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?

¿Cuál es la percepción de credibilidad en la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO PRINCIPAL**

Identificar las características del clima laboral de la División Ventas Colombia en la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012

### **4.2 OBJETIVO ESPECIFICOS**

- Identificar la percepción de orgullo por la organización de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012.
- Identificar la percepción de camaradería de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012.
- Identificar la percepción de imparcialidad de la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012.
- Identificar la percepción de respeto al interior de la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012.
- Identificar la percepción de credibilidad en la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012.

## 5. JUSTIFICACION

Esta Investigación se realiza con el propósito de describir la percepción que los colaboradores de la División Ventas Colombia de la empresa Avianca, tienen del clima laboral dentro de su ámbito diario, con el fin de detectar los posibles problemas que se pueden presentar en el grupo de trabajo y a su vez encontrar aspectos claves que nos lleven a identificar los factores que intervienen e influyen directamente las conductas de los colaboradores impidiendo el buen desempeño de sus labores, tanto individuales como grupales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se pretende proponer estrategias de mejoramiento que permitan resolver o minimizar el impacto de las diferentes situaciones identificadas en el análisis de aspectos relacionados con la desmotivación, falta de liderazgo, apoyo o soporte, rotación de personal, quejas por parte de las áreas que intervienen en los diferentes procesos y de los clientes externos.

También se debe tener en cuenta los factores que influyen en el clima laboral como el liderazgo con el fin de establecer qué relación existe entre el jefe y subordinados, verificando que el líder tenga una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias que se presentan dentro de la División Ventas Colombia en la empresa Avianca.

Por otro lado se debe identificar que tipos de relaciones existen entre el personal, identificando las actividades que más disfruta hacer, ya que por lo general el personal no gusta de lo que hace y esto hace que se genere un ambiente inconforme que afecta el ánimo de la persona como del grupo de trabajo generando disgustos y malos entendidos.

Otro factor importante que se debe tener en cuenta es el grado de compromiso que la empresa tiene para con sus empleados, ya que las divisiones que presentan mayor compromiso son las que tienen mejor calidad, ventas y productividad por eso se debe tener una organización definida con el fin de obtener actividades claras que permitan alcanzar los objetivos de la división.

## 6. MARCO REFERENCIAL

A continuación se mencionan algunas definiciones y elementos que orientan el estudio del clima organizacional la cual se fundamenta en teorías de la administración, las relaciones humanas y el comportamiento.

### 6.1 CONCEPTO

El clima laboral puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional en el que puede entenderse que inciden las condiciones físicas del lugar dentro de una organización, teniendo en cuenta su estructura y políticas establecidas que influyen en cada individuo como lo define Halpin y Crofts.

*"La opinión que el empleado se forma de la organización"*<sup>2</sup>

Según esta definición se puede entender que el empleado es influenciado en gran parte por los factores que encuentra dentro de la organización pero en un enfoque más reciente desde un punto estructural y subjetivo como el de Litwin y Stringer se refieren al clima como:

*"Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada."*<sup>3</sup>

En esta definición podemos evidenciar que los autores hacen referencia a la influencia de factores externos como aspectos físicos del lugar y factores internos como los son las actitudes, creencias, valores, etc. Que son propios de cada persona pero a su vez también la percepción que cada uno tiene dentro de la organización como lo señala el autor Waters quien lo define como:

*"Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo."*<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, P. 182

<sup>3</sup> Idem. P.182

## 6.2 Medidas del clima organizacional

Cuando se habla de medir el clima organizacional podemos decir que se esta midiendo la forma en que la organización esta siendo percibida desde afuera; dentro de los muchos instrumentos de medición podemos encontrar el desarrollado por Pritchard y Karasick<sup>5</sup> compuesto por once dimensiones en el que relaciona:

1. Grado de libertad para tomar de decisiones y solucionar problemas.
2. Nivel de colaboración entre los empleados y apoyos materiales, humanos que éstos reciben de la organización.
3. Relaciones sociales o amistad dentro de la organización.
4. Directrices y políticas dentro de la organización que influyen directamente en la realización de las funciones.
5. Compensación.
6. Relación entre la remuneración y el trabajo realizado exitosamente conforme a las habilidades del individuo.
7. Aspectos motivacionales desarrollados por la organización.
8. Diferencias jerárquicas e importancia de las mismas dentro de la organización.
9. Flexibilidad de la organización en implementar cosas nuevas y en cambiar sus procesos o procedimientos.
10. La manera que se delega dentro de la organización el proceso de toma de decisiones entre los diferentes niveles jerárquicos.
11. Apoyo que se brinda desde la alta dirección a los empleados con respecto a los diferentes problemas relacionados dentro o fuera del trabajo.

Dado al concepto multidimensional de cómo medir el clima organizacional se encuentran diferentes herramientas para medirlo, uno de ellos es el expuesto por Bowers y Taylor<sup>6</sup> en el que hacen referencia a cinco aspectos como los son adquirir nuevas tecnologías que permitan facilitar o mejorar las labores desempeñadas, Bienestar del Recurso Humano, mantener buenos canales de comunicación entre empleados y jefes, Detectar las condiciones que llevan a que un empleado trabaje intensamente, Evaluar en base a qué información se toman decisiones en el interior de una organización y el papel de los empleados dentro de ese proceso.

---

<sup>4</sup> Idem. P.183

<sup>5</sup> Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, P. 48

<sup>6</sup> Idem. P. 50

Pero también podemos identificar como Brunet<sup>7</sup> afirma que como mínimo para evaluar el clima organizacional se deben tener en cuenta cuatro dimensiones dentro de las que se encuentran:

1. Nivel de responsabilidad, independencia y la rigidez de las políticas de la organización.
2. Grado de comunicación entre los individuos al momento de establecer nuevos procedimientos.
3. La recompensa se basa en el sentido monetario y de promoción.
4. Estímulos y apoyo recibidos por un jefe.

### 6.3 COMPONENTES DEL CLIMA

Dentro del clima organizacional se han encontrado varias teorías como la de Federico Gan y Gaspar Berbel<sup>8</sup> en el que se habla que el clima organizacional esta basado por dos tipos de componentes denominados como subjetivos y objetivos dentro de los que podemos entender que los subjetivos están fundamentados en que la percepción de los individuos que integran una organización y esta compuesto por factores como:

- a) **Autonomía.** Capacidad de la persona para tomar decisiones de forma individual y según su percepción.
- b) **Participación.** La forma en que cada personas realiza acciones e influencia a las personas alrededor.
- c) **Liderazgo.** Capacidad de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección orientada al cumplimiento de objetivos.
- d) **El valor comunicación.** La comunicación es fundamental en la percepción del clima dentro de una organización.

A su vez los componentes objetivos le dan prioridad al ambiente compuesto por:

- a) **Condiciones Físicas y de prevención de riesgos laborales.** Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.
- b) **Política Salarial.** Ausencia de política salarial con valores fijos o variables en función de la productividad.
- c) **Diseño del Puesto de Trabajo.** Prever las necesidades del trabajador en cuanto a los espacios físicos.
- d) **Procesos y formas de trabajar.** Procedimientos, instrucciones y acceso a información.

---

<sup>7</sup> Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. Mexico. 1997. P. 45

<sup>8</sup> Federico Gan, Gaspar Berbel. Manual de Recursos Humanos, Editorial UOC, P.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

Podemos describir el clima laboral como el ambiente de trabajo que perciben los empleados en una organización el cual influye en su conducta. Adicionalmente a este concepto se dice que existe un buen ambiente de trabajo cuando los colaboradores trabajan en un entorno favorable y esto hace que estos puedan aportar todos sus conocimientos, objetivos y habilidades en el desarrollo de sus funciones o tareas asignadas dentro de una organización.

Por otro lado es importante resaltar que el clima laboral es muy importante para las compañías, ya que de este depende el continuo crecimiento y el logro de las metas planeadas por los directivos de cada empresa, por esta razón a continuación definiremos algunas variables que fueron tomadas para describir el clima organizacional de la División Ventas Colombia en la empresa Avianca.

### 7.1 ORGULLO

Una de las variables analizadas es el Orgullo que se refiere al sentimiento que los colaboradores reflejan por pertenecer a la división o empresa con que trabajan, actualmente los directivos de las compañías no se inquietan por aumentar el orgullo de sus colaboradores si no por el contrario piensan que les están haciendo un "favor" a sus colaboradores con darle empleo cuando en realidad es que la compañía requiere de ellos para el logro de sus metas y objetivos propuestos.

En la actualidad los colaboradores que pertenecen a una compañía desarrollan el sentimiento de orgullo cuando esta le brinda otros espacios para su realización como lo menciona Aníbal Basurto Amparano:

*"El trabajador de la nueva organización, se siente orgulloso de pertenecer a una empresa, que le brinda espacios para su realización no solo profesional, sino personal y trascendental."*<sup>9</sup>

Cuando un colaborador se siente orgulloso de la empresa en donde labora es porque la empresa se ha encargado de generar esos nuevos espacios para su realización profesional y a su vez empieza a identificarse con los objetivos y metas de la compañía.

---

<sup>9</sup> Aníbal Basurto Amparano, Sistema Empresa Inteligente, Editorial Empresa Inteligente. México. 2005. P. 133

## 7.2 CAMARADERÍA

La siguiente variable a tratar es la Camaradería que hace referencia a la amistad o relación cordial de compañerismo entre colaboradores dentro de una organización que a su vez está muy ligado a las relaciones Interpersonales en las que los directivos traten a sus empleados de manera justa y que ofrezcan un ambiente de trabajo agradable en el que se desarrollen canales de comunicación claros.

La camaradería puede verse influenciada por niveles de tolerancia como lo menciona Alicia E. Kaufmann y Juan C. Cubeiro<sup>10</sup> en donde nos hablan que las personas actuamos de acuerdo a una escala de tolerancia:

- Repulsión: se perciben las diferencias como anormales, no se les quiere como colegas y el trabajar o establecer contacto causa mucha incomodidad.
- Evitación: las diferencias se perciben como no aceptables y provocan incomodidad, se evita a estas personas y no se quiere trabajar o tener trato con ellas.
- Tolerancia: no gustan sus diferencias pero se acepta trabajar con ellas por que se cree que tienen el derecho a ser tratadas respetuosamente. Sin embargo, si se pudiera escoger no se les tendría como colegas o clientes en el trabajo.
- Aceptación: las diferencias no resultan importantes, se siente comodidad cerca de estas personas y se les valora en el trabajo, se les escucha como colegas o clientes y se trabaja bien con ellos.
- Integración: se perciben las diferencias como positivas y se incorporan como valor añadido. Se considera a estas personas con talento, se disfruta de su compañía, se procura estar cerca y se atienden sus necesidades e intereses.

El nivel deseado es el de la integración en el que se podría afirmar que existe camaradería entre los colaboradores de la empresa.

## 7.3 IMPARCIALIDAD

La imparcialidad es:

*"La noción de **imparcialidad** puede entenderse como un criterio de **justicia** que se basa en decisiones tomadas con **objetividad**. Esto quiere decir que la **persona** a cargo de juzgar o dirimir una cuestión debe mantener la*

---

<sup>10</sup> Alicia E. Kaufmann, Juan C. Cubeiro, Coaching y Diversidad, Lid Editorial Empresarial, España.2008. P.

*imparcialidad y no dejarse influir por **prejuicios o intereses** que lo lleven a tratar de beneficiar a una de las partes”.*<sup>11</sup>

Para el desarrollo de esta variable se pueden tener en cuenta aspectos como el sistema de evaluación dentro de la empresa, responsabilidades del cargo Vs salario, canales de información y comunicación, si se promueve la igualdad de oportunidades, posibilidades de crecimiento y desarrollo, procesos de selección y promoción y validación de necesidades de formación y desarrollo.

#### **7.4 RESPETO**

Dentro de las condiciones que hay para que exista un buen clima está el respeto definido por Martha Alicia Alles:

*“Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas duraderas basadas en una conducta honesta y veraz”.*<sup>12</sup>

Es importante determinar cuál es la filosofía de la empresa para entender sus acciones y ver el estado actual en que se encuentra para así introducir valores como el respeto que la hagan más humana y a su vez más productiva.

#### **7.5 CREDIBILIDAD**

La credibilidad de los jefes impacta directamente en el clima laboral, a mayor credibilidad, mejor trabajo en equipo y mejor clima laboral.

La credibilidad está conformada por componentes como

- Competencia del líder
- Integridad y carácter
- Voluntad e intenciones

---

<sup>11</sup> <http://definicion.de/imparcialidad/#ixzz2DIUDbKxO>

<sup>12</sup> Martha Alicia Alles, Diccionario de Comportamientos, Ediciones Granica S.A. Argentina. 2009. P. 166

## **8. MARCO INSTITUCIONAL<sup>13</sup>**

El lugar de ocurrencia en donde se desarrolla el objeto de esta investigación es la empresa Avianca cuya Misión, Visión y Valores corporativos y Norte Estratégico se mencionan a continuación:

### **8.1 MISION:**

**VOLAMOS Y SERVIMOS CON PASION PARA GANAR TU LEALTAD**

### **8.2 VISION 2015**

**SER LA AEROLINEA LIDER DE AMERICA LATINA PREFERIDA EN EL MUNDO**

- El mejor lugar para trabajar
- La mejor opción para los clientes
- Valor excepcional para los accionistas

### **8.3 VALORES CORPORATIVOS**

- Seguridad
- Honestidad
- Pasión y Calidez
- Un equipo
- Excelencia

### **8.4 NORTE ESTRATEGICO**

Organización que cuenta con el profesionalismo, talento y entusiasmo de gente comprometida con brindarle siempre experiencias de viaje excelentes en cada uno de los viajes de negocios y placer de los clientes que la utilizan.

---

<sup>13</sup> Datos tomados de la Aerolínea Avianca

## 8.5 ACERCA DE AVIANCA

La primera aerolínea en América y la segunda en el mundo, con nueve décadas de servicios ininterrumpidos, conecta a las diversas regiones de Colombia y al país con el mundo.

Los Colaboradores están comprometidos con la vivencia y la aplicación de unos principios que los diferencien de los demás y los conviertan en un activo para el avance en la competitividad empresarial. Así, la responsabilidad, la pasión por lo que hacen, la colaboración entre todos y la efectividad en su trabajo son los pilares que los inspiran para ser parte más activa dentro de la Organización.

Tienen un sentido de pertenencia y compromiso con el Norte Estratégico de la Compañía. La Misión, la Visión y los Valores, el viajero es el eje de sus procesos, es la razón de ser de todas las actividades, por eso se preocupan por ganarlo y retenerlo.

Empresa ágil, flexible, productiva y eficiente, que se adapta con facilidad a los cambios del entorno y genera permanentemente innovaciones para la satisfacción de los viajeros y la creación de valor en la Compañía.

Avianca se relaciona proactivamente con sus Colaboradores y contratistas, generando espacios de crecimiento conjunto que incrementan la calidad de la vida laboral y la rentabilidad.

Los líderes acompañan y desarrollan a cada Colaborador en su equipo de trabajo. Integran talentos para dominar en forma eficiente y responsable los procesos de la Compañía, con el fin de entregar excelentes productos y servicios. Las relaciones interpersonales se destacan por el trabajo en equipo, la creación de sinergias, la calidez y el respeto.

Todos y cada uno de los Colaboradores de Avianca, están llamados a Pensar, Sentir y Actuar para una Cultura de Alto desempeño en un ambiente Afectivo y Efectivo, pensando cada día en cómo ser equipo con el cliente, viajero y persona.

Estos postulados se reflejan en las acciones que día a día cada Colaborador emprende, y en este proceso, Gestión Humana como área estratégica de la Compañía apoya, asesora y brinda herramientas útiles para que cada jefe sea un gestor de talentos.

## **8.6 COMPETENCIAS CORPORATIVAS**

Para lograr las Lealtades planteadas en la Misión, se apoyan en el cumplimiento de los **VALORES CORPORATIVOS**. De ahí, que cada Colaborador debe ser protagonista en las siguientes competencias corporativas:

### **8.6.1 Trabajo en equipo**

El Colaborador de Avianca evidencia esta competencia cuando tiene la capacidad de hacer parte de un grupo de personas que van encaminadas al cumplimiento de un objetivo en común. Reconoce las habilidades de cada uno como miembro del equipo y trabaja de manera coordinada para la obtención de un resultado.

### **8.6.2 Ética organizacional**

El Colaborador de Avianca es ético cuando piensa y obra en todo momento en consecuencia con los Valores Corporativos y práctica profesional, respetando las políticas organizacionales.

### **8.6.3 Autonomía**

El Colaborador de Avianca debe contar con la capacidad de responder de manera proactiva a las dificultades sin esperar a efectuar **consultas**. Evita el agravamiento de problemas menores y toma decisiones **orientado a la acción** con iniciativa y rapidez.

### **8.6.4 Orientación al servicio**

El Colaborador de Avianca cuenta con el gusto natural que se siente por brindar afecto y asistencia efectiva a los demás.

### **8.6.5 Orientación al logro**

El Colaborador de Avianca cuenta con la capacidad de lograr los resultados. Fija metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.

### **8.6.6 Autocontrol**

El Colaborador de Avianca cuenta con dominio de si mismo y habilidad para seguir actuando con afectividad y efectividad en situaciones adversas, de desacuerdo, oposición y diversidad.

## **8.7 ÁREAS DE TRABAJO**

### **8.7.1 ADMINISTRATIVOS**

Se refiere a los cargos administrativos y/o estratégicos de incidencia en los procesos de la organización. Están constituidos con miras al cumplimiento de las políticas y el ajuste de las mismas, de manera que exista una retroalimentación de sus grupos de trabajo y de la práctica que el Colaborador desarrolle. Profesionales con Especialización, Profesionales y/o Tecnólogos en áreas administrativas, financieras, comerciales, humanísticas y/o afines.

#### **Competencias corporativas**

Trabajo en equipo, orientación al servicio, orientación al logro, autonomía, autocontrol, ética organizacional.

#### **Competencias específicas**

Conocimiento técnico, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, adaptabilidad al cambio, capacidad de planificación y organización, liderazgo, desarrollo de otros, capacidad de aprendizaje, dinamismo y energía, seguimiento de instrucciones.

### **8.7.2 Pilotos Y Auxiliares De Vuelo**

Hace referencia al grupo de colaboradores con formación especializada para tripulación de nuestras aeronaves.

Personas con formación como Auxiliar de Vuelo o atención abordo en Centros de instrucción avalados por la Aeronáutica Civil y/o profesional, técnica profesional, y/o tecnológica en carreras administrativas, humanísticas y/o de atención al cliente.

Preferiblemente contar con experiencia en atención al cliente. Personas con formación específica en Piloto en una escuela certificada y contar con Licencia de vuelo colombiana PCA o PTL con adición a bimotores.

#### **Competencias corporativas**

Trabajo en equipo, orientación al servicio, orientación al logro, autonomía, autocontrol, ética organizacional.

#### **Competencias específicas**

Conocimiento técnico, pensamiento analítico, adaptabilidad al cambio, capacidad de planificación y organización, liderazgo, desarrollo de otros, capacidad de aprendizaje, dinamismo y energía, seguimiento de instrucciones.

### **8.7.3 Auxiliares En Áreas Relacionadas Directamente Con La Operación**

Aquella directamente relacionada con la operación y con el día a día, en tierra. Los colaboradores de ésta área se caracterizan por el siguiente perfil:

Personas con formación técnica profesional, técnica laboral y/o tecnológica en procedimientos de aeropuerto y/o estudios relacionados con el turismo y servicio al cliente. Preferiblemente contar con práctica académica en atención al cliente y/o operación de aeropuertos.

#### **Competencias corporativas**

Trabajo en equipo, orientación al servicio, orientación al logro, autonomía, autocontrol, ética organizacional.

#### **Competencias específicas**

Conocimiento técnico, adaptabilidad al cambio, capacidad de planificación y organización, capacidad de aprendizaje, dinamismo y energía, seguimiento de instrucciones.

### **8.7.4 Técnicos Y Operarios**

Área encargada del mantenimiento de nuestra flota de aeronaves, garantizando la aeronavegabilidad de los aviones y una operación segura. Los colaboradores de ésta área se caracterizan por el siguiente perfil.

Personas con formación como Técnicos de Mantenimiento de Aviones y / o sus respectivas especialidades.

### **Competencias corporativas**

Trabajo en equipo, orientación al servicio, orientación al logro, autonomía, autocontrol, ética organizacional.

### **Competencias específicas**

Conocimiento técnico, adaptabilidad al cambio, capacidad de planificación y organización, capacidad de aprendizaje, dinamismo y energía, seguimiento de instrucciones.

## **8.8 SERVICIOS**

### **8.8.1 Programa De Viajero Frecuente**

El Programa de viajero frecuente unificado de Avianca y TACA.

### **8.8.2 Salas Vip**

Atención preferencial, tecnología y servicios en espacios exclusivos con diferentes ambientes adecuados para el trabajo, el descanso o el entretenimiento.

### **8.8.3 Entretenimiento A Bordo**

Material de lectura exclusiva y una variada selección de cine, series, videos y música, disponible a través de la moderna tecnología de entretenimiento

## 9. MARCO LEGAL

En cualquier país las relaciones laborales son un elemento muy importante, ya que manejan la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores y además la calidad de una sociedad.

Es así como el concepto de relaciones laborales contempla muchos temas fundamentales para el mundo laboral, tales como las jornadas de trabajo, los salarios, las bonificaciones a la productividad, tipos de contrato, capacitación a la fuerza laboral, condiciones de higiene, salud, medidas de bienestar, información, participación, etc. y todas las anteriores en la medida en que estén orientadas al beneficio de los trabajadores crean un clima laboral adecuado dentro de las organizaciones.

Por lo tanto todas las relaciones laborales se enmarcan en una normativa laboral que se define como el conjunto de deberes y derechos que deben cumplir tanto los empleadores como los empleados manteniendo la ecuanimidad y equilibrio entre los actores involucrados. Es así como la ley 1010 de 2006 que hace referencia al acoso laboral en Colombia y por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

En el artículo 1 define: OBJETO DE LA LEY Y BIENES PROTEGIDOS POR ELLA. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa."

Es así como por ningún motivo se pueden violar los derechos de los empleados, porque ya existe una ley que los protege en ese sentido.

Y en su artículo 2 menciona:

1. Maltrato laboral. Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.

2. Persecución laboral: toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.

3. Discriminación laboral: todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

4. Entorpecimiento laboral: toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

5. Inequidad laboral: Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.

6. Desprotección laboral: Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

Lo anterior lleva a analizar que el clima laboral de la organización es un factor que tiene una incidencia importante en la productividad y el desempeño de los trabajadores de ahí la importancia de velar porque las normas se cumplan y estén dentro del marco legal que los cobija.

Las empresas no deben descuidar el clima laboral porque al existir un ambiente laboral inadecuado puede ocasionar que el desempeño y la productividad de los empleados disminuya y esto genere costos innecesarios a la empresa además de demandas y procesos que lleguen a fallar a favor del empleado generando multas con las que o contaba la empresa.

Es muy importante entender que para que un trabajador cumpla con sus funciones al 100% se le deben proporcionar todas las herramientas que necesite para realizarlo, pero no se debe olvidar que también se deben sentir cómodos en su trabajo, en su sitio, con sus compañeros y lo más importante con su jefe quien es el actor principal de su proceso en la empresa.

## **10. MARCO METODOLOGICO**

La necesidad de mejorar el clima laboral de la División Ventas Colombia nos lleva a determinar una metodología que permita conocer a fondo las necesidades y expectativas con relación al clima laboral y los factores que pueden afectarlo.

Al estudiar el clima laboral de la División Ventas Colombia se hizo indispensable analizar algunas variables como Orgullo, Camaradería, Imparcialidad, Respeto y Credibilidad. A continuación se explica la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto.

### **10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En cuanto al tipo de investigación desarrollada corresponde al modelo de estudio descriptivo<sup>14</sup>, éste es definido por Ander-Egg<sup>15</sup> como la investigación que “consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”. Este tipo de estudio sirve para analizar como es el clima laboral en la División Ventas Colombia y cuáles son los factores significativos que pueden hacer que este mejore o desmejore. Este método descriptivo permite detallar como se ve afectado el clima laboral estudiado básicamente a través de la medición de los instrumentos utilizados en la investigación.

### **10.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación utilizado en este proyecto es el método inductivo ya que vamos de lo general a través de las encuestas realizadas a lo particular que son los resultados arrojados por las mismas y que nos permiten analizarlas y brindar algunas recomendaciones que están orientadas a mejorar el clima laboral de la División Ventas Colombia.

### **10.3 POBLACIÓN**

La población de estudio estará conformada por los colaboradores de la División Ventas Colombia de la empresa Avianca.

---

<sup>14</sup> WIKIPEDIA, Estudio descriptivo [texto en línea], disponible desde Internet en: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_descriptivo](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_descriptivo)> [con acceso el 25-5-2009]

<sup>15</sup> ANDER EGG, E. Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1982, p. 61

## 10.4 MUESTRA

La muestra estará constituida por 34 colaboradores de la División Ventas Colombia de la empresa Avianca.

Según el documento "Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?"<sup>16</sup> el tamaño de la muestra tomada tiene un error tolerado del 5%.

## 10.5 INSTRUMENTO

El instrumento desarrollado para el proyecto de investigación "Descripción del Clima Laboral en la División Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre de 2012" es una encuesta compuesta por cinco variables como Orgullo, Camaradería, Imparcialidad, Respeto y credibilidad.

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES
ORGULLO	Sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización.	Trabajo, Equipo, Empresa
CAMARADERIA	Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí.	Fraternidad, Hospitalidad, Sentido de Equipo
IMPARCIALIDAD	Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad.	Equidad, Ausencia de Favoritismo, Justicia
RESPECTO	Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas.	Apoyo, Participación, Cuidado
CREDIBILIDAD	Aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo.	Comunicación, Competencia Gerencial, Integridad

La encuesta fue validada por el Jefe de Gestión Humana Alexander Rodríguez Alfonso de la empresa Avianca quien considero las preguntas formuladas como pertinentes para realizarlas.

## 10.6 PROCEDIMIENTO

Una vez validado el instrumento de medición se realizaron las encuestas a 34 colaboradores de la División Ventas Colombia compuestas por 39 preguntas durante el mes de Julio y agosto de 2012, ya con la encuestas diligenciadas se hace la respectiva tabulación y redacción de los resultados, para plasmar los resultados finales se tomo una media de todas las preguntas para cada variable expuesta.

<sup>16</sup> Pedro Morales Vallejo, Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Humanidades, España, 2011  
<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>

## 11. RESULTADOS Y DESCRIPCION

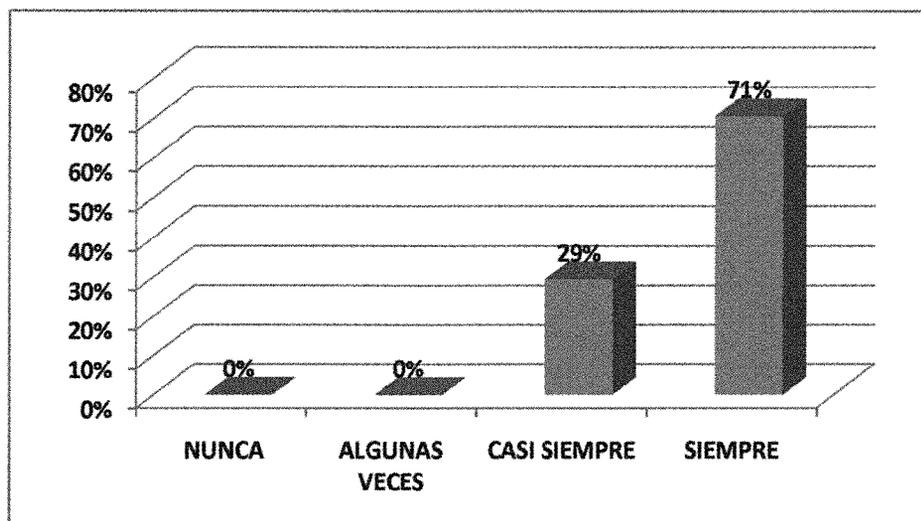
A continuación se evidencian los resultados de las encuestas realizadas a 34 colaboradores en la División de Ventas Colombia en la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012.

Las graficas expuestas se basan en 5 variables que influyen directamente en el clima organizacional como lo son orgullo, camaradería, imparcialidad, respeto y credibilidad.

### 11.1 ORGULLO

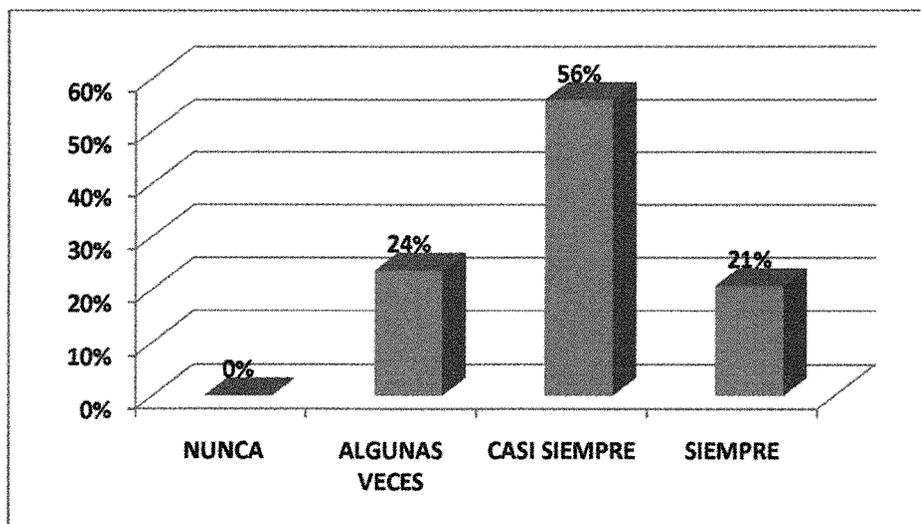
#### 11.1.1 Me siento orgulloso de decir que trabajo en esta empresa.

Se puede afirmar que hay un alto grado de orgullo ya que un 71% de los encuestados siempre están orgullosos de decir que trabajan en la División Ventas Colombia de la empresa Avianca, mientras que el 29% restante casi siempre se sienten orgullosos.



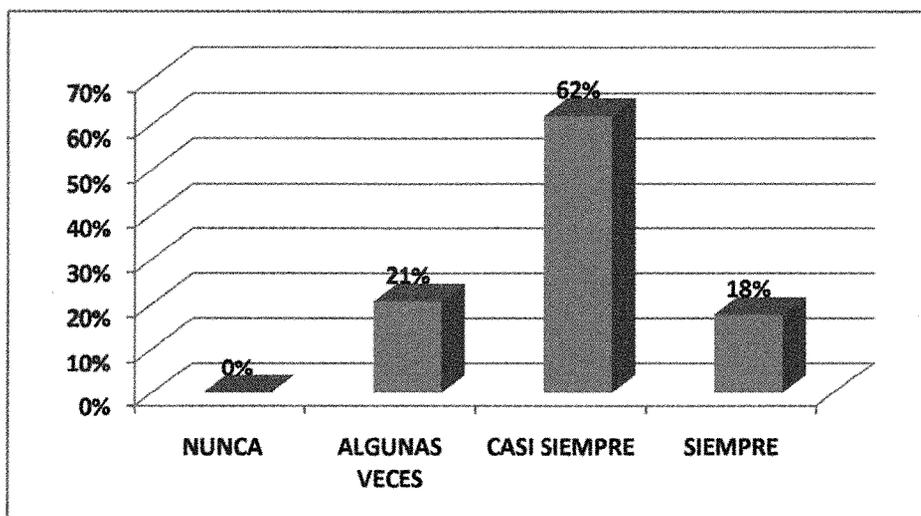
### 11.1.2 Trabajar aquí me ayuda a cumplir mis sueños.

Se evidencia que un 24% de los colaboradores sienten que trabajar en la División de Ventas Colombia de la compañía Avianca algunas veces les ayuda a cumplir sus sueños, un 56% afirman que casi siempre y un 21% que el trabajar en la compañía siempre les ayuda a cumplir sus sueños.



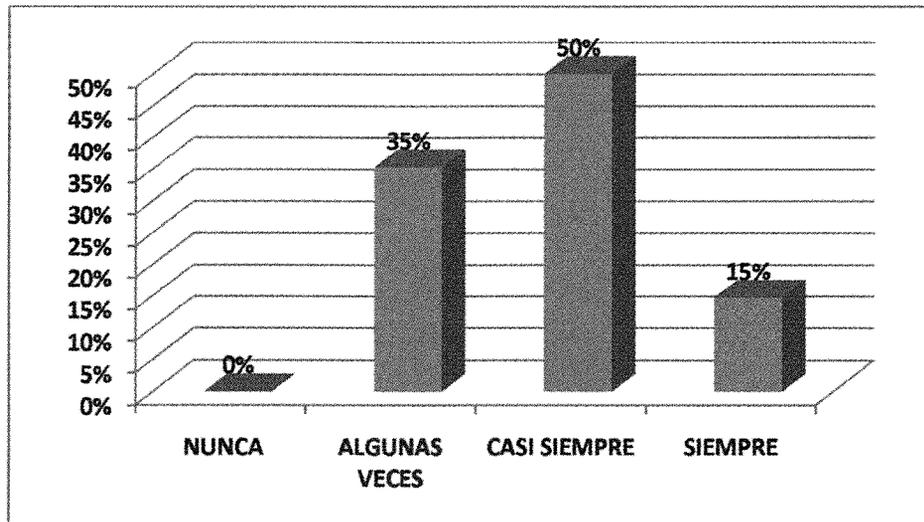
### 11.1.3 Aquí vale la pena dar lo mejor de mí.

En la División Ventas Colombia se percibe desmotivación en la realización de sus tareas o funciones ya que el 21% de los colaboradores algunas veces dan lo mejor de ellos en la realización de sus tareas, el 62% casi siempre dan lo mejor y el 18% afirman que siempre vale la pena dar lo mejor de ellos.



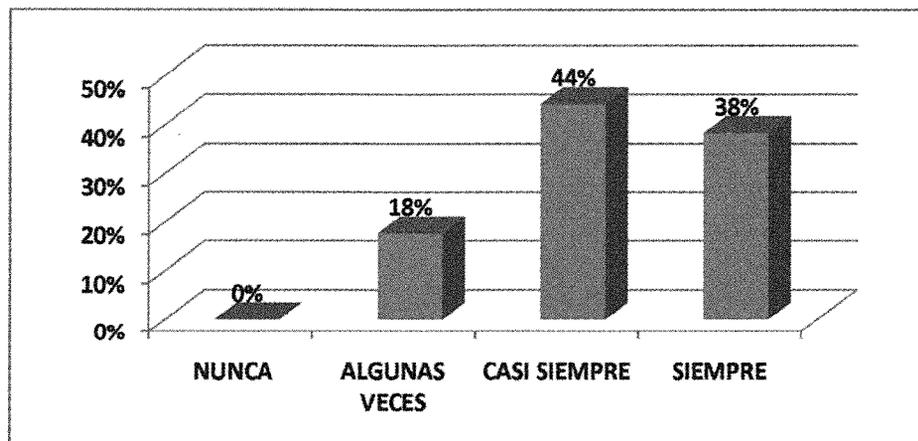
#### 11.1.4 Me dolería irme de la empresa.

Con preocupación vemos reflejado que el 35% de los colaboradores sienten que algunas veces les dolería irse de la empresa, un 50% cree que casi siempre les dolería y un 15% creen que siempre les dolería irse de la empresa.



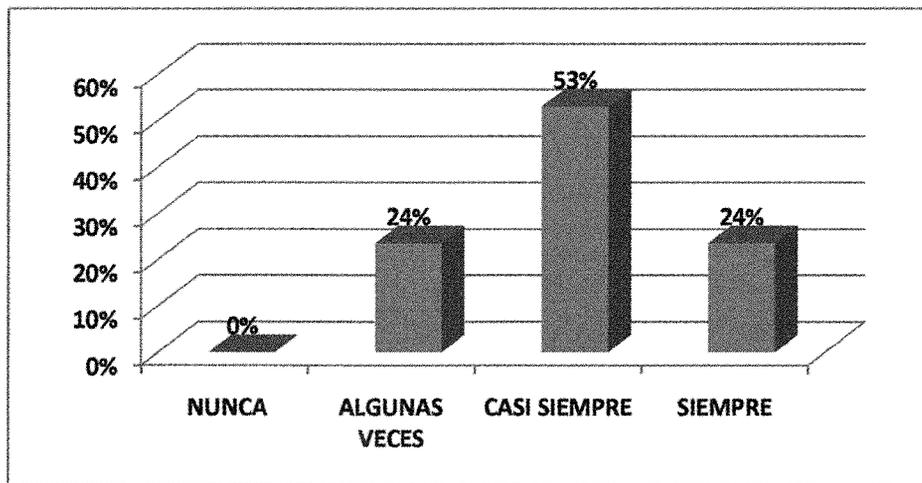
#### 11.1.5 El que la empresa cumpla con sus objetivos me beneficia personalmente.

Se puede evidenciar que si la empresa cumple con los objetivos el 18% de los colaboradores piensan que algunas veces les beneficiaría personalmente, y un alto porcentaje de colaboradores que comprenden el 82% de los encuestados (Siempre 38% y 44% casi siempre) afirman que si la empresa cumple con sus objetivos esto les beneficia personalmente.



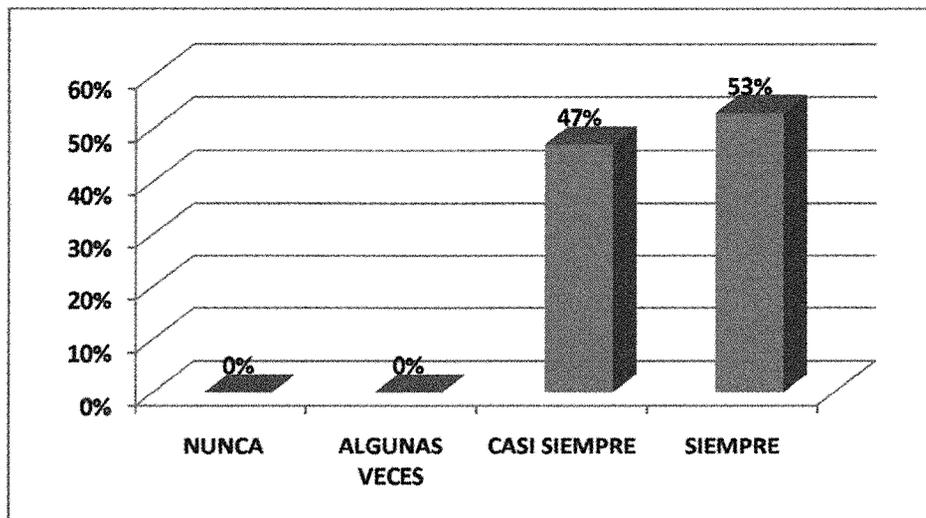
### 11.1.6 Considero que esta empresa es la mejor del mercado y del sector.

Un 24% de los encuestados consideran que algunas veces esta empresa es la mejor del mercado y del sector, un porcentaje muy alto, representado en el 53% creen que casi siempre es la mejor del mercado y un 24% siempre creen que es la mejor.



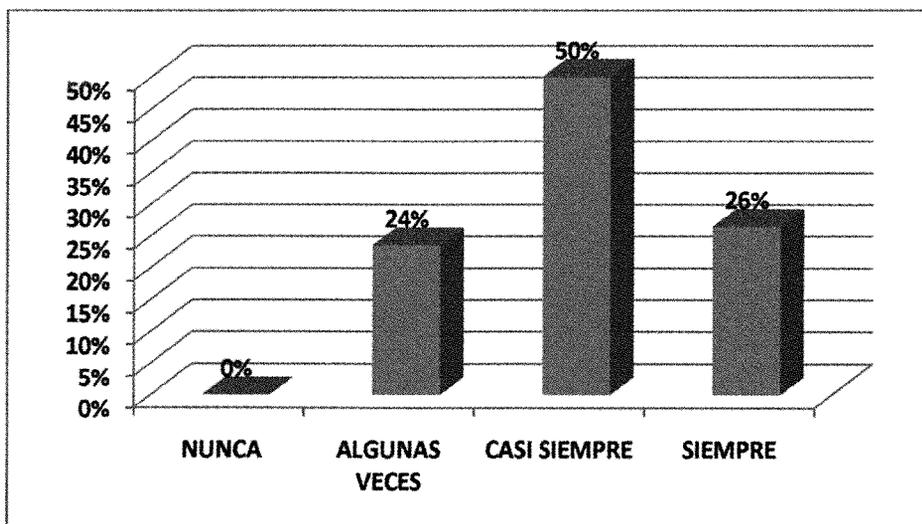
### 11.1.7 Reconozco los símbolos de Avianca como el logotipo y la marca.

Podemos afirmar que hay un alto grado de reconocimiento por parte de los colaboradores ya que el 53% reconocen los símbolos que identifican la compañía y el 47% casi siempre reconocen los símbolos.



### 11.1.8 Considero que este es un gran lugar para trabajar.

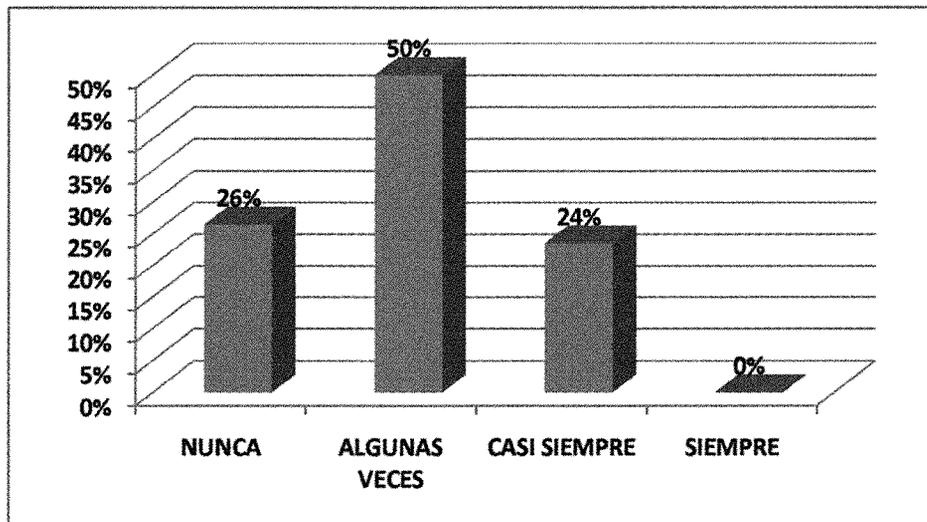
Existe un grado de inconformidad por parte de los colaboradores ya que para un 24% algunas veces la compañía es un gran lugar para trabajar, mientras que el 50% piensa que casi siempre lo es y el 26% piensa que siempre es un gran lugar para trabajar.



## 11.2 CAMARADERIA

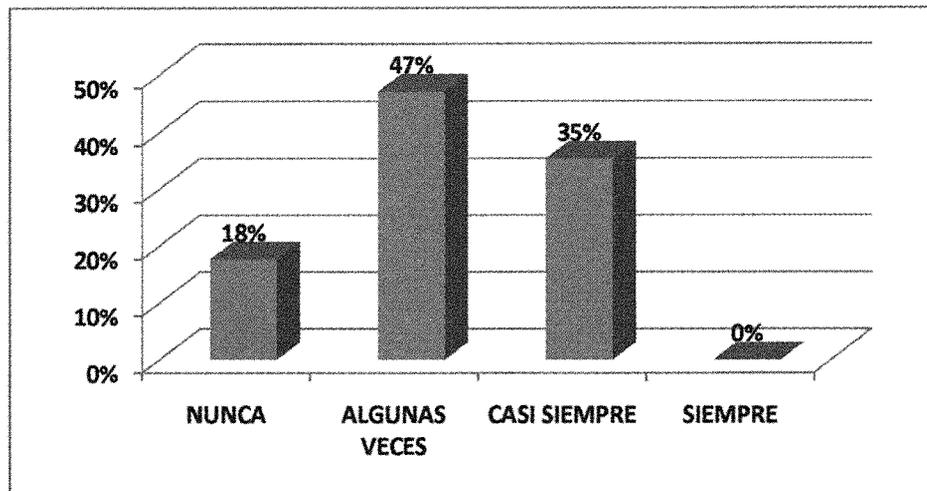
### 11.2.1 El jefe inmediato evalúa los resultados de mi trabajo con fines de mejoramiento.

Cuando el jefe inmediato evalúa los resultados dentro de la división el 26% de los colaboradores afirman que nunca es con fines de mejoramiento, el 50% piensa que algunas veces y el 24% manifiesta que casi siempre evalúa los resultados de su trabajo con fines de mejoramiento.



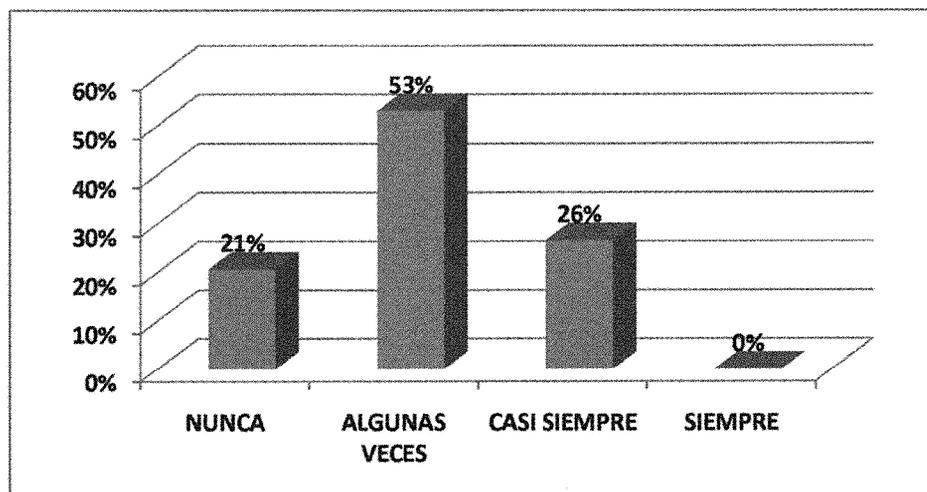
### 11.2.2 Mis jefes aplican el sentido de equipo para el desarrollo del trabajo.

El 18% de los colaboradores sostiene que los jefes nunca aplican el sentido de equipo para el desarrollo del trabajo, mientras que un 47% afirma que algunas veces se aplica el sentido de equipo y un 35% piensa que los jefes siempre aplican el sentido de equipo para el desarrollo del trabajo.



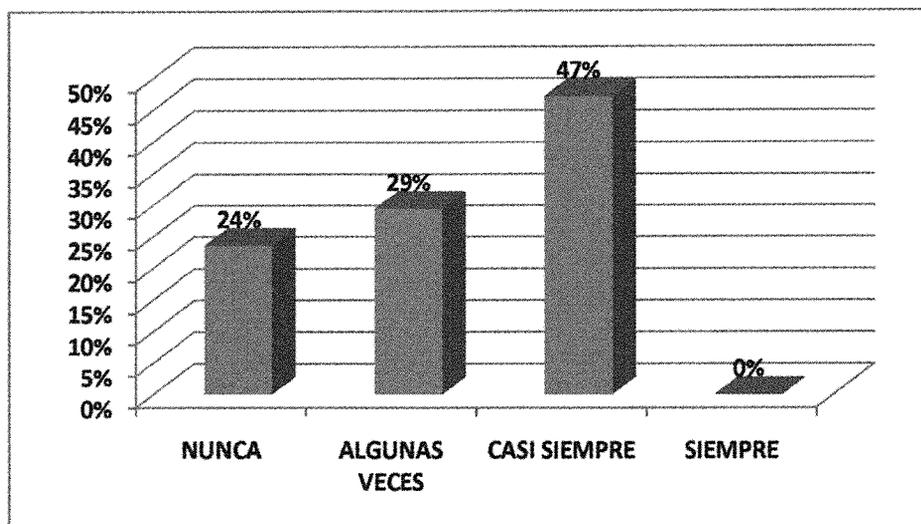
### 11.2.3 El trabajo se lleva a cabo en un ambiente de buen trato.

Se evidencia un alto grado de inconformidad en cuanto al ambiente ya que el 21% manifiesta que el trabajo nunca se lleva en un ambiente de buen trato y a su vez el 53% piensa que algunas veces el trabajo se lleva en un ambiente de buen trato y tan solo un 26% de los colaboradores cree que casi siempre se lleva en un ambiente de buen trato.



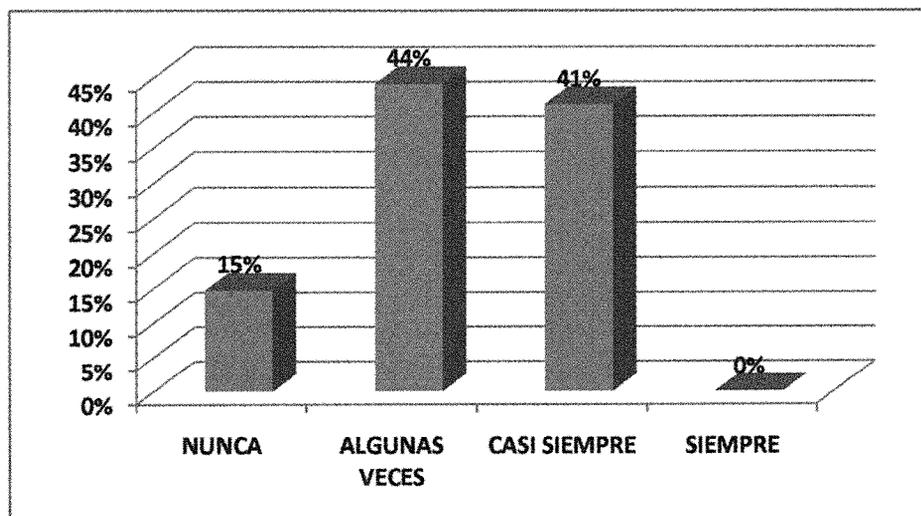
#### 11.2.4 Con mi jefe puedo hablar abiertamente.

Existen problemas de comunicación dentro de la División ya que los colaboradores manifiestan en un 24% que nunca pueden hablar abiertamente con su jefe, el 29% algunas veces y el 47% afirma que casi siempre pueden hablar abiertamente con su jefe.



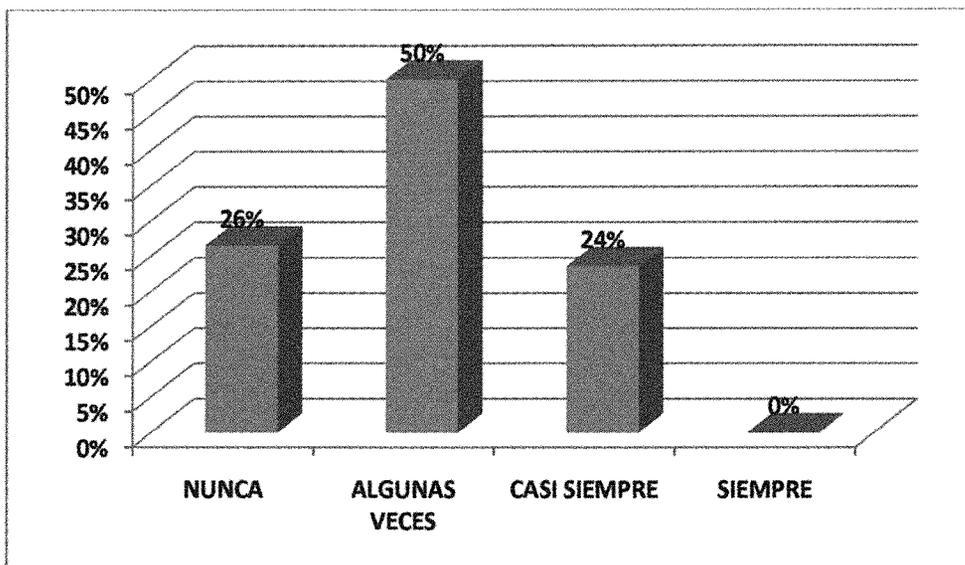
#### 11.2.5 Mi jefe valora mis aportes para lograr mejoras en el área.

Se identifica un bajo grado de valor en los aportes de los colaboradores ya que aunque hay un 41 % que siente que casi siempre el jefe valora sus aportes para lograr mejoras en el área, un 44% piensa que algunas veces valoran sus aportes y un 15% afirma que el jefe nunca valora sus aportes para lograr mejoras en el área.



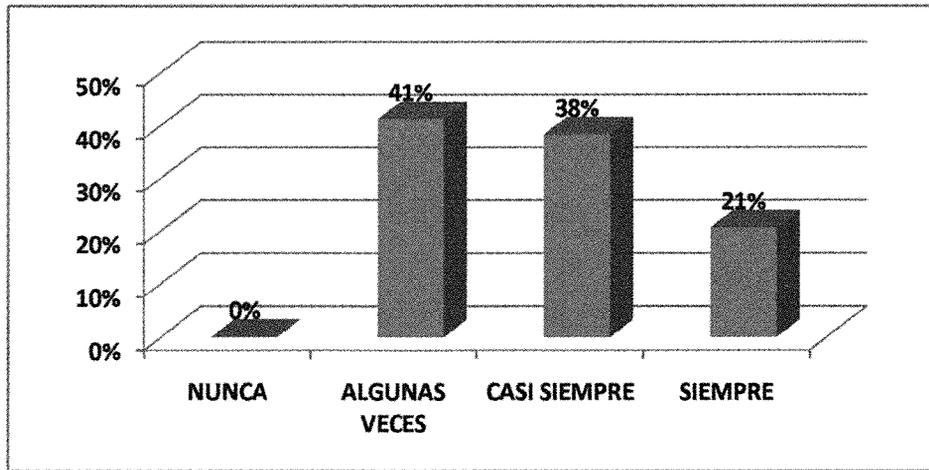
### 11.2.6 Si me fuera a otra empresa, extrañaría a mis compañeros.

Se confirma un bajo grado de compañerismo y amistad entre los colaboradores de la División ya que el 26% afirman que si se fueran a otra empresa nunca extrañarían a sus compañeros, mientras el 50% algunas veces los extrañarían y en menor proporción el 24% casi siempre si se fueran a otra empresa extrañarían a sus compañeros.



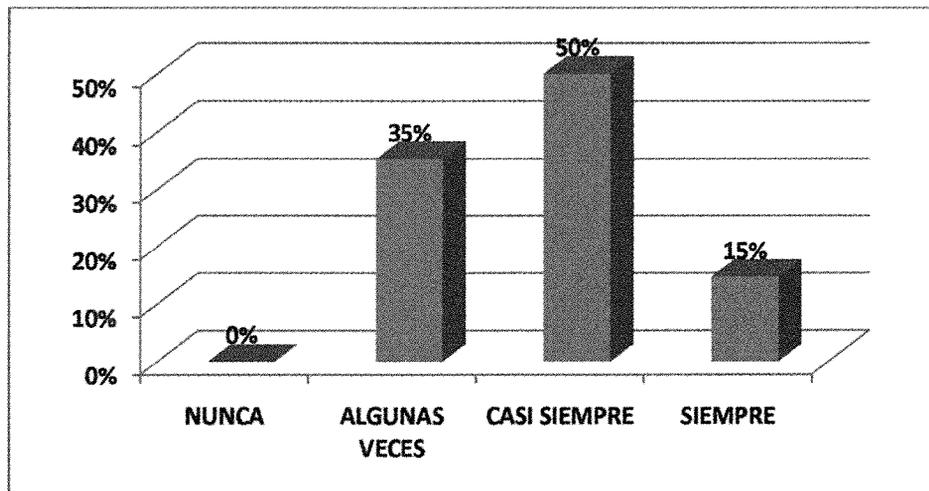
### 11.2.7 Estoy en un equipo donde continuamente puedo aprender de mis compañeros.

Existe un alto grado de dificultad en la División para aprender de los compañeros ya que el 41% de los colaboradores creen que algunas veces han podido aprender de sus compañeros de equipo, mientras que un 38% manifiestan haber aprendido de sus compañeros y un 21% siempre ha aprendido de sus compañeros de equipo



**11.2.8 Cuando nos delegan tareas, como equipo las cumplimos efectivamente.**

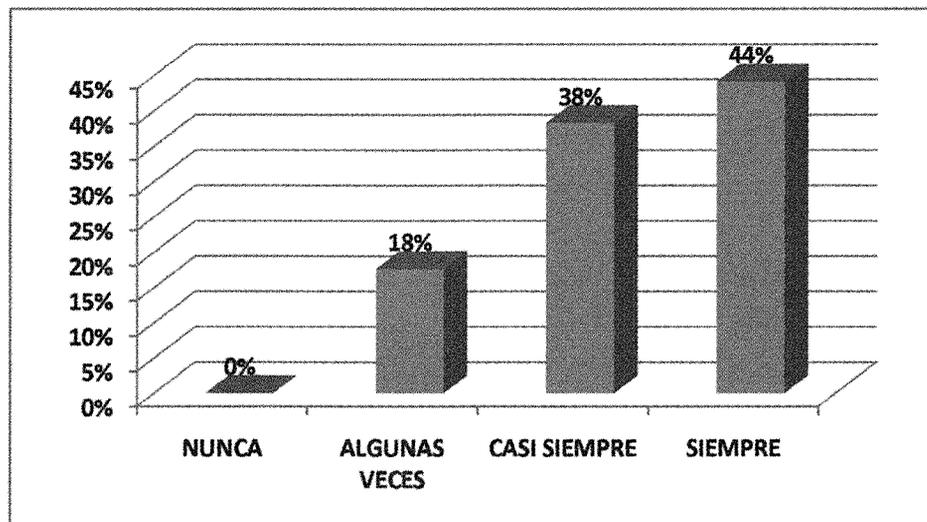
Se evidencian problemas a la hora de trabajar en equipo ya que 35% de los colaboradores afirman no haber cumplido efectivamente las tareas delegadas en equipo, un 50% casi siempre cumplen efectivamente y tan solo un 15% de los colaboradores siempre cumplen efectivamente las tareas delegadas en equipo.



### 11.3 IMPARCIALIDAD

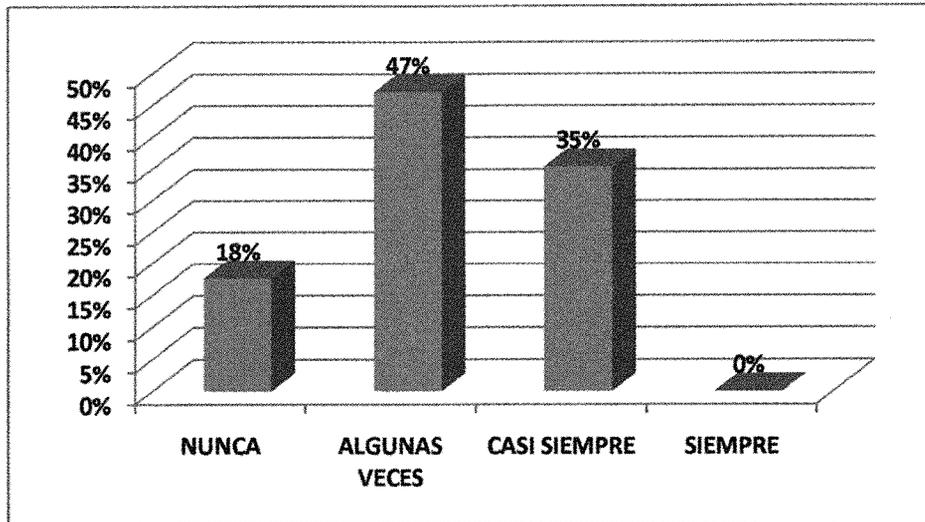
#### 11.3.1 La empresa tiene un sistema claro para evaluar el desempeño de sus empleados.

Se presentan dudas en el sistema de evaluación ya que el 18% de los colaboradores afirma que algunas veces la empresa tiene un sistema claro para evaluar el desempeño de sus empleados, el 38% opina que casi siempre la empresa tiene un sistema claro y el 44% afirma que la empresa siempre tiene un sistema claro para evaluar el desempeño de sus empleados.



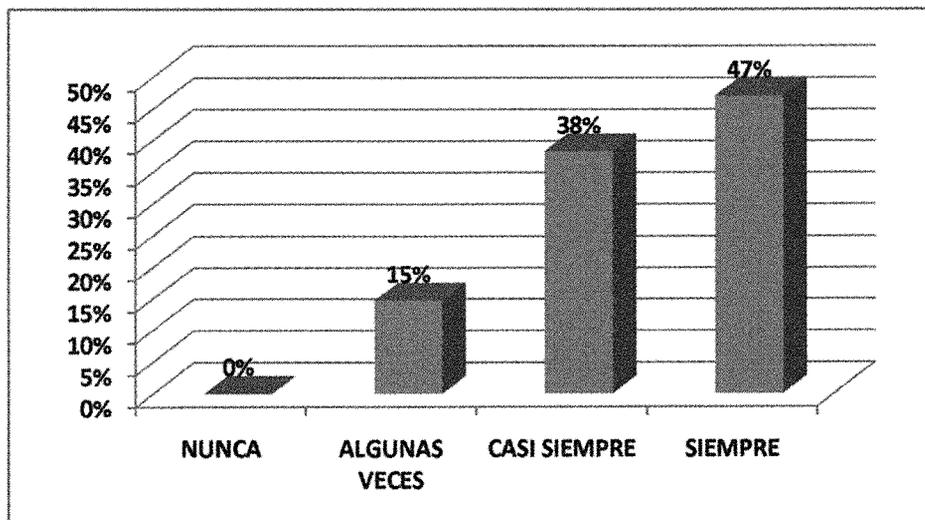
#### 11.3.2 La responsabilidad de mi puesto de trabajo es equitativa con mi salario.

Se evidencia un alto grado de insatisfacción en cuanto a la relación responsabilidad-salario ya que el 18 % de los colaboradores afirman que la responsabilidad del puesto de trabajo nunca es equitativa con el salario, el 47% considera que algunas veces es equitativa y el 35% creen que casi siempre la responsabilidad del puesto de trabajo es equitativa con el salario.



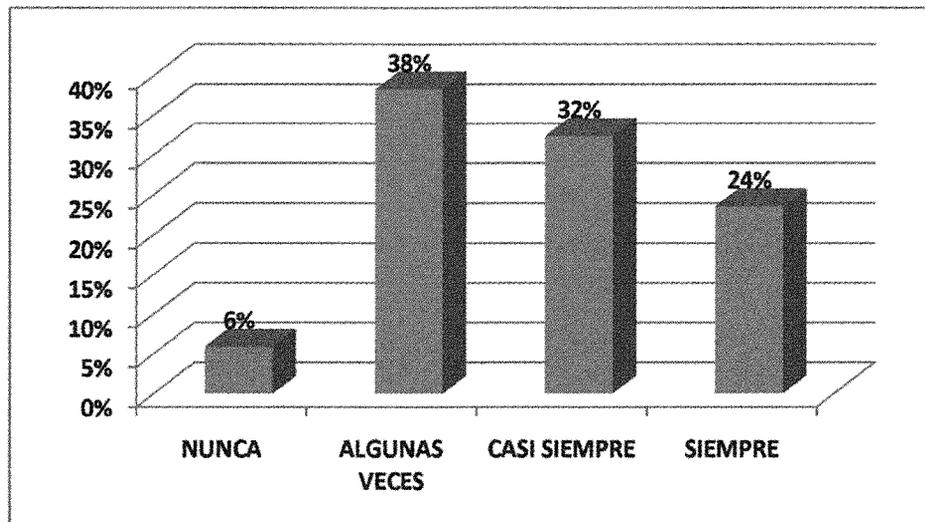
**11.3.3 Me entero de lo que ocurre en la empresa de manera oportuna y por los canales oficiales.**

El 47% de los colaboradores consideran que siempre se enteran de lo que ocurre en la empresa de manera oportuna y por los canales oficiales, mientras que el 38% afirman que casi siempre se enteran de lo que ocurre en forma oportuna y por los canales oficiales y un 15% opinan que algunas veces se enteran de lo que ocurre en la empresa de manera oportuna y por los canales oficiales.



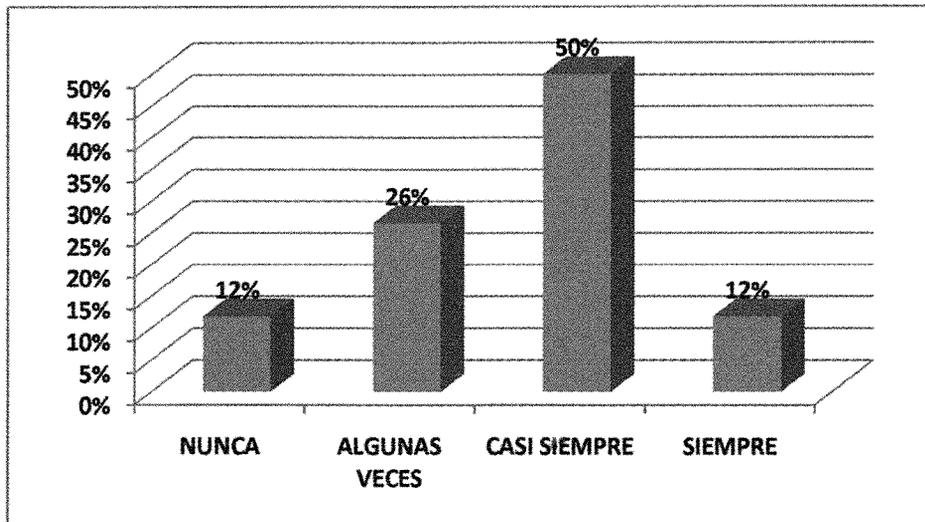
#### 11.3.4 La empresa promueve la igualdad de oportunidades a todos los empleados.

Se refleja un alto grado de desigualdad de oportunidades en la empresa ya que el 6% de los colaboradores afirman que la empresa nunca promueve la igualdad de oportunidades a todos los colaboradores, a su vez el 38% opina que algunas veces promueve la igualdad de oportunidades, pero por el contrario el 32% considera que casi siempre se promueve la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores y el 24% que siempre se promueve la igualdad de oportunidades a todos los colaboradores.



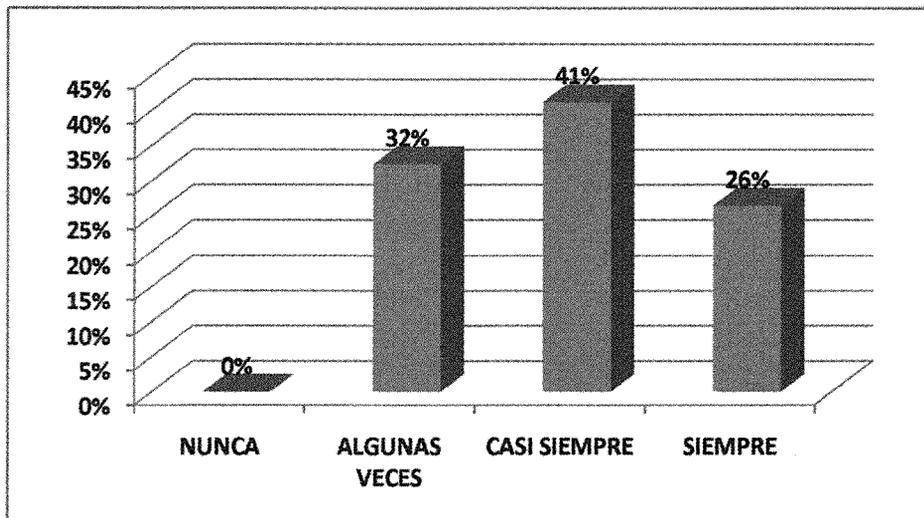
#### 11.3.5 Existen posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

Los colaboradores tienen la percepción que existen pocas posibilidades de desarrollo profesional ya que un 12% manifiesta que nunca han existido posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, al igual el 26% sostienen que algunas veces existen posibilidades de crecimiento y desarrollo, mientras que el 50% opina que casi siempre existe la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización y el 12% afirma que siempre existen posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.



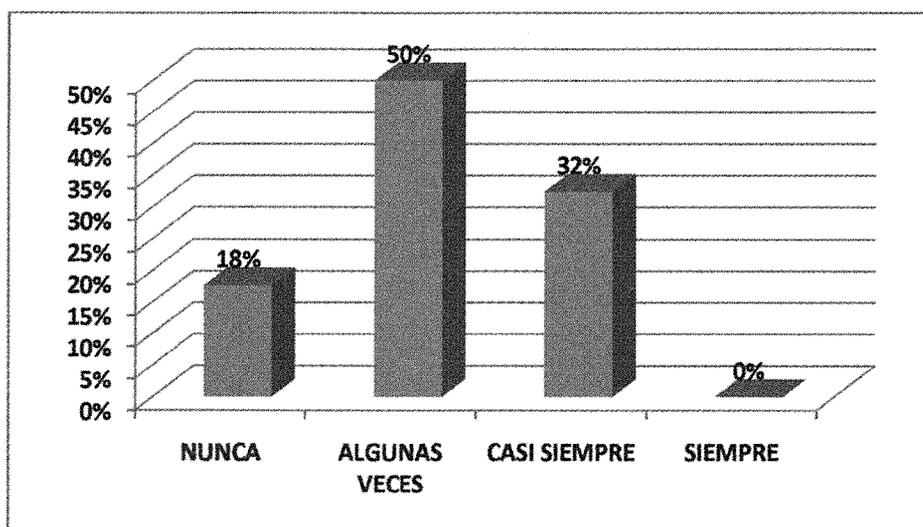
### 11.3.6 He desarrollado nuevas habilidades y conocimientos gracias a la formación recibida en la empresa.

Se evidencia que el 41% de los colaboradores encuestados opinan que casi siempre han desarrollado nuevas habilidades y conocimientos gracias a la formación recibida en la empresa, a su vez el 26% afirman siempre haber desarrollado nuevas habilidades y conocimientos, mientras que el 32% afirma que algunas veces han desarrollado nuevas habilidades y conocimientos gracias a la formación recibida en la empresa.



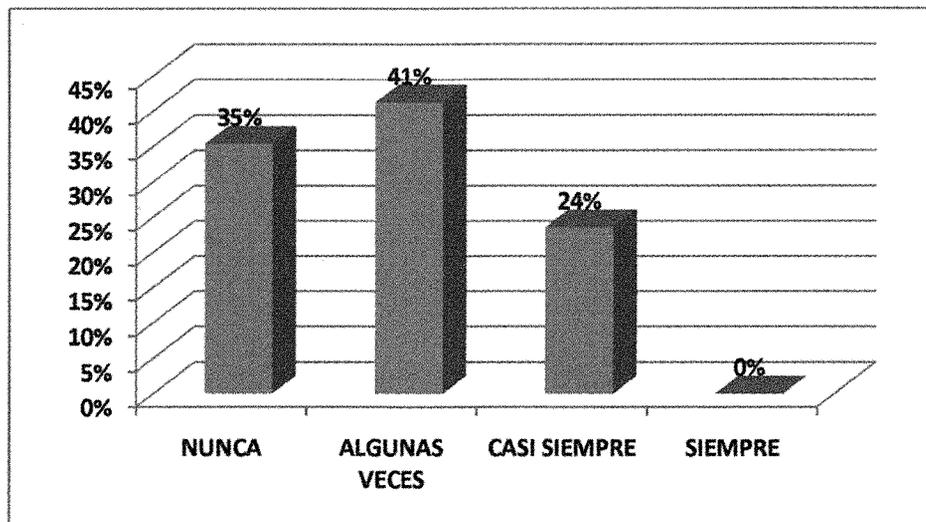
### 11.3.7 Los procesos de selección y promoción del personal son justos.

Se refleja un alto grado de insatisfacción con los procesos de selección y promoción ya que un 18% afirma que los procesos de selección y promoción del personal nunca son justos y a su vez el 50% sostiene que solo algunas veces los procesos de selección y promoción son justos, por el contrario el 32% de los colaboradores afirma que casi siempre los procesos de selección y promoción del personal son justos.



### 11.3.8 La empresa valida periódicamente las necesidades de formación y desarrollo de sus colaboradores.

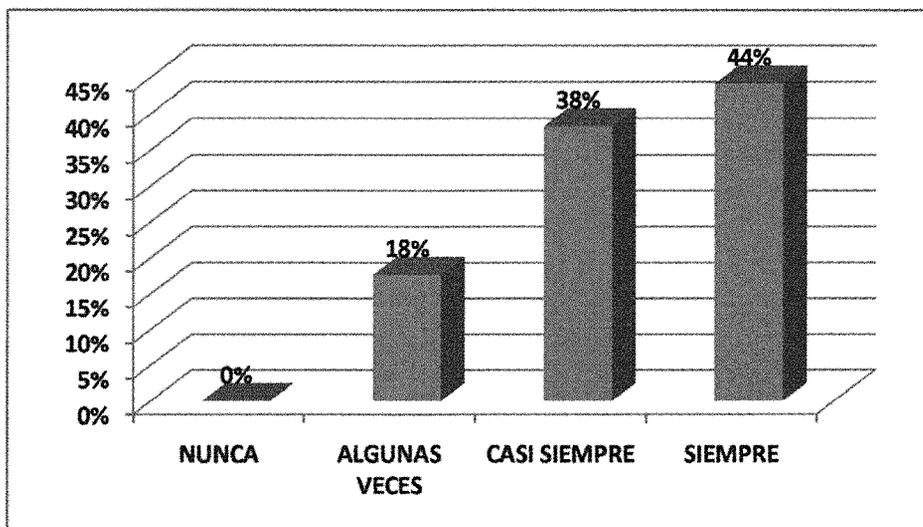
Se percibe la insatisfacción entre los colaboradores en cuanto a las necesidades de formación y desarrollo ya que el 35% afirma que la empresa nunca valida las necesidades de formación y desarrollo, a su vez el 41% opina que algunas veces la empresa valida las necesidades de formación y desarrollo y tan solo un 24% manifiesta que casi siempre la empresa valida de forma periódica las necesidades de formación y desarrollo de sus colaboradores.



## 11.4 RESPETO

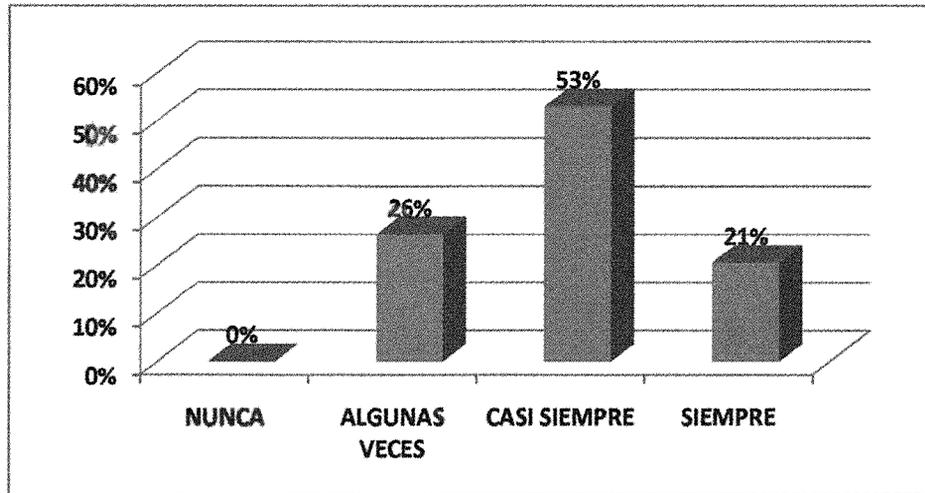
### 11.4.1 Se respeta el conducto regular en las relaciones Subordinados - Jefes.

Se evidencia que actualmente el 44% de los colaboradores encuestados siempre respetan el conducto regular en la relación subordinado - jefe, a su vez el 38% afirma que casi siempre se respeta el conducto regular en las relaciones subordinado - jefe, mientras que un 18% sostiene que algunas veces respetan el conducto regular en la relación subordinado - jefe.



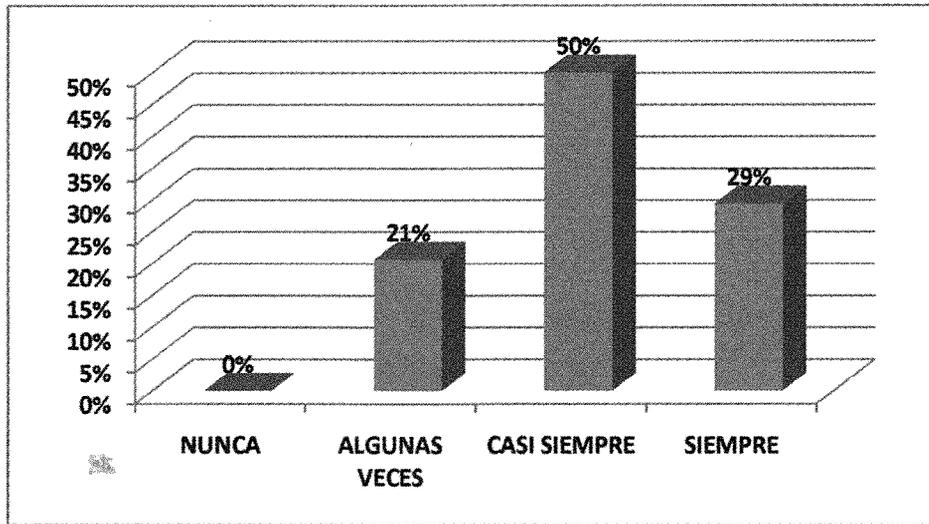
#### 11.4.2 Recibo un trato respetuoso por parte de mis Jefes y Superiores.

Se refleja un grado de inconformidad en cuanto al trato por parte de jefes y superiores ya que un 26% de los colaboradores afirma que algunas veces se recibe un trato respetuoso por parte de sus jefes y superiores, mientras que el 53% opina que casi siempre reciben un trato respetuoso por parte de jefes y superiores y el 21% dice siempre recibir un trato respetuoso por parte de sus jefes y superiores.



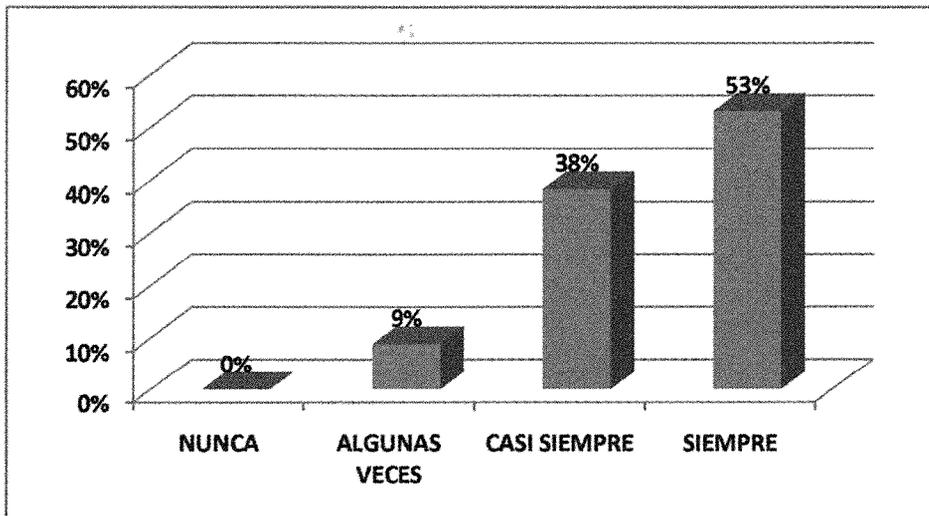
#### 11.4.3 Recibo un trato respetuoso por parte de los compañeros de trabajo.

El 21% de los colaboradores afirman que algunas veces reciben un trato respetuoso por parte de sus compañeros, el 50% opina que casi siempre recibe un trato respetuoso por parte de sus compañeros y un 29% manifiesta que siempre recibe un trato respetuoso por parte de sus compañeros de trabajo.



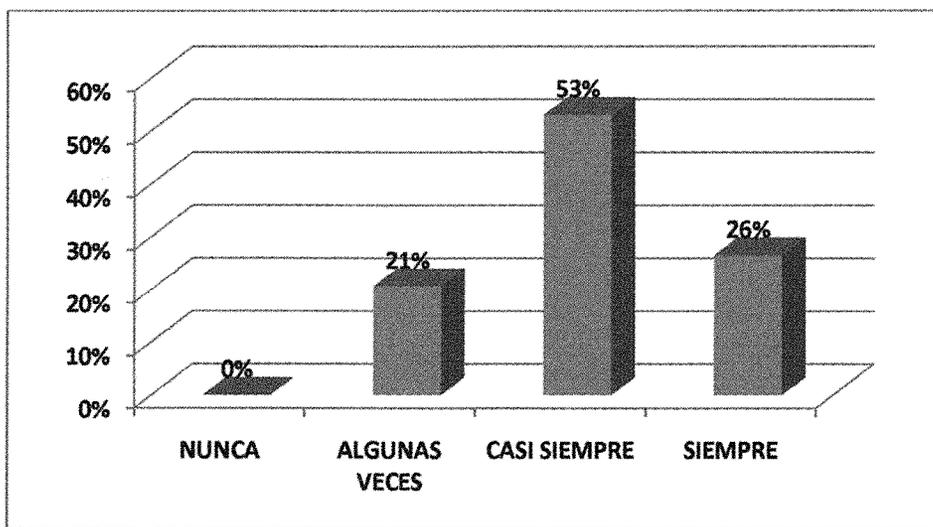
**11.4.4 Se cumplen con las normas establecidas tales como: horarios, uso adecuado de instalaciones e implementos de trabajo.**

Se evidencia que el 53% de los colaboradores afirman que siempre cumplen con las normas establecidas tales como horarios, uso adecuado de instalaciones e implementos de trabajo, a su vez el 38% considera que casi siempre cumple con las normas establecidas y el 9% manifiesta que algunas veces cumple con la normas establecidas tales como horarios, uso adecuado de las instalaciones e implementos de trabajo.



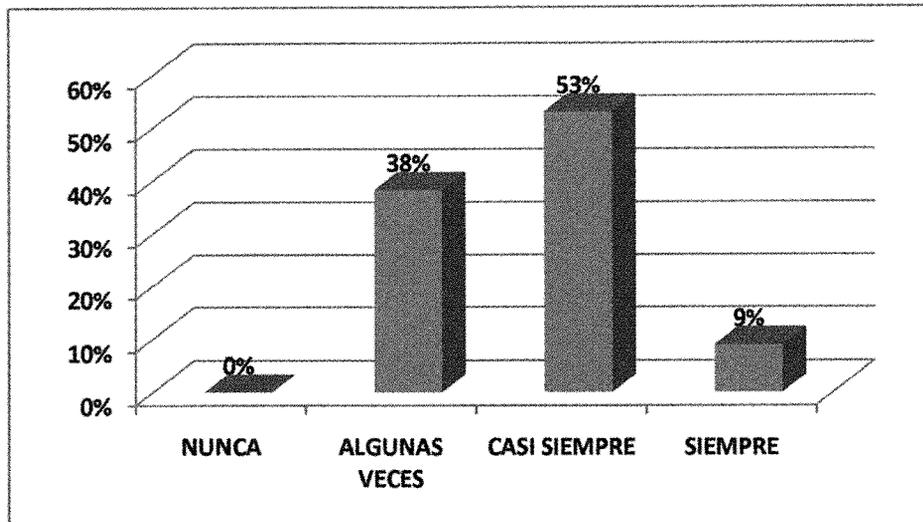
#### 11.4.5 Se acepta y respeta el valor de mis opiniones.

Se percibe que actualmente el 21% de los colaboradores manifiesta que algunas veces se acepta y respeta el valor de sus opiniones, el 53% afirma que casi siempre se acepta y respeta el valor de sus opiniones en la División Ventas Colombia y a su vez el 26% opina que siempre se acepta y respeta el valor de sus opiniones.



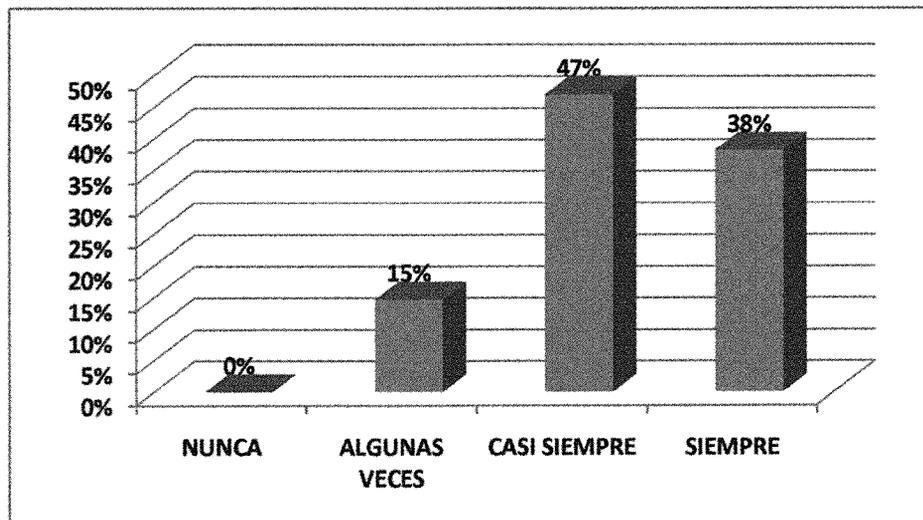
#### 11.4.6 Las decisiones de los jefes se aceptan de manera espontánea y con satisfacción.

Actualmente el 38% de los colaboradores perciben que algunas veces las decisiones de los jefes se aceptan de manera espontánea y con satisfacción, el 53% opina que casi siempre se aceptan de manera espontánea y con satisfacción y a su vez el 9% afirma que siempre las decisiones de los jefes se aceptan de manera espontánea y con satisfacción.



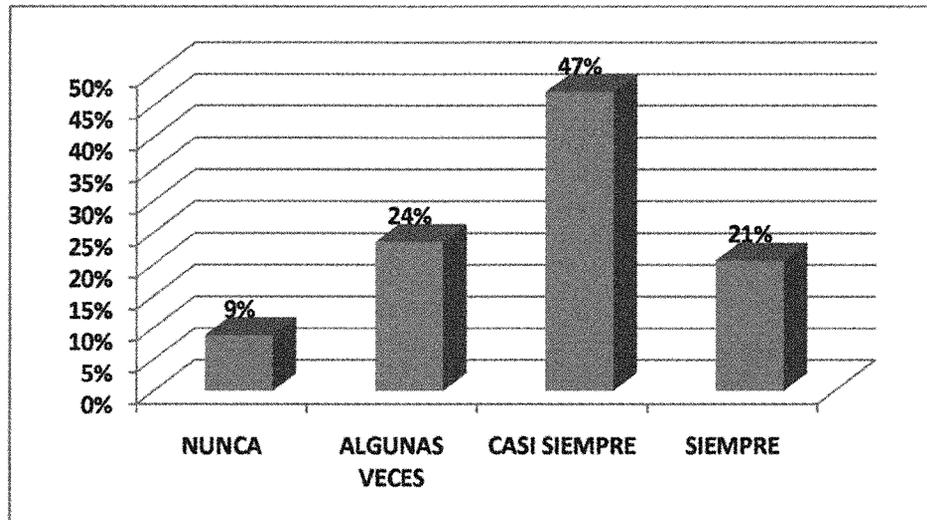
**11.4.7 Se promueve el cuidado de la salud y el bienestar de todos.**

El 38% de los colaboradores afirma que en la División Ventas Colombia siempre se promueve el cuidado de la salud y el bienestar de todos y a su vez el 47% cree que casi siempre se promueve el cuidado de la salud y el bienestar de todos pero por el contrario el 15% opina que algunas se promueve el cuidado de la salud y el bienestar de todos.



#### 11.4.8 Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando tiene alguna dificultad personal.

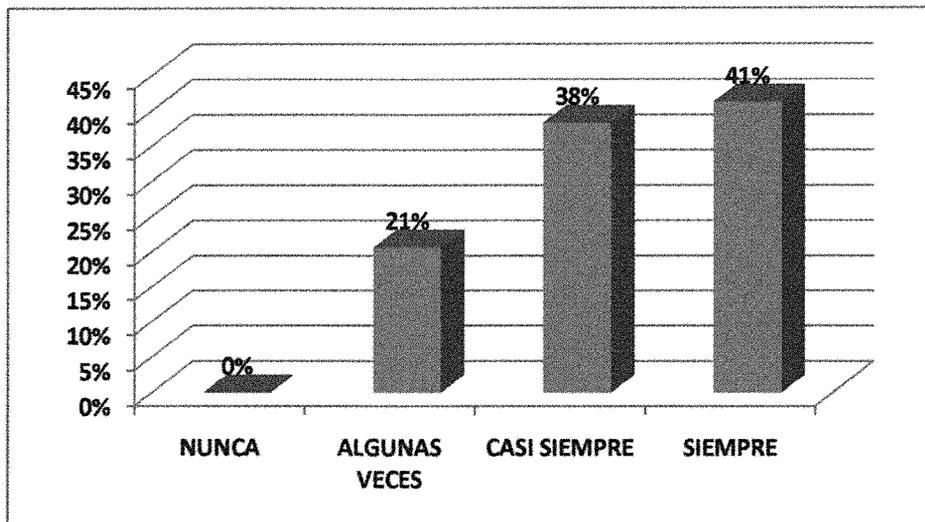
Se percibe falta de compañerismo ya que el 9% de los colaboradores cree que nunca recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando tiene alguna dificultad personal y a su vez el 24% opina que solo algunas veces recibe apoyo de sus compañeros ante una dificultad personal pero por el contrario el 47% manifiesta que casi siempre recibe apoyo de sus compañeros cuando tiene alguna dificultad personal y el 21% afirma siempre recibir apoyo por parte de sus compañeros cuando tiene alguna dificultad personal.



#### 11.5 CREDIBILIDAD

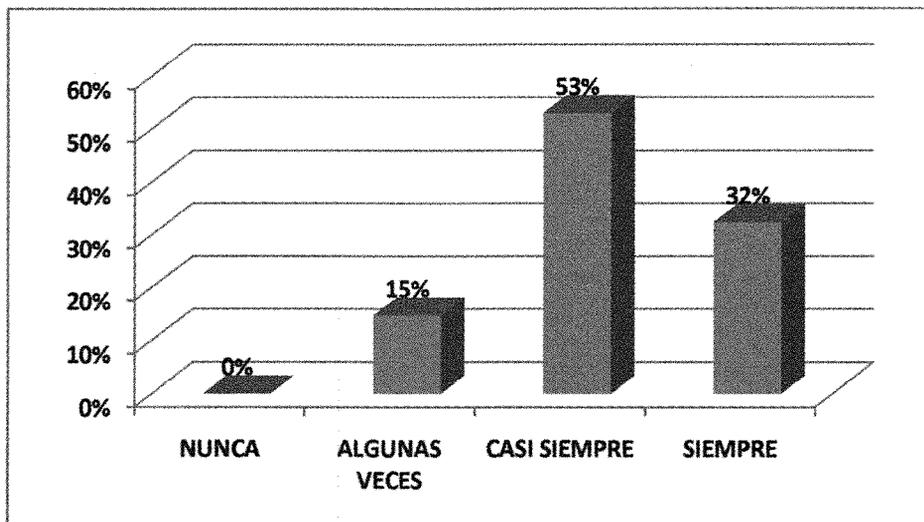
##### 11.5.1 Las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad de los resultados.

Se evidencia que el 21% de los colaboradores opinan que las personas que ocupan cargos directivos algunas veces asumen la responsabilidad de los resultados, mientras que el 38% manifiesta que casi siempre las personas que ocupan cargos directivos asumen la responsabilidad de los resultados obtenidos y a su vez un 41% afirma que las personas que ocupan cargos directivos siempre asumen la responsabilidad de los resultados.



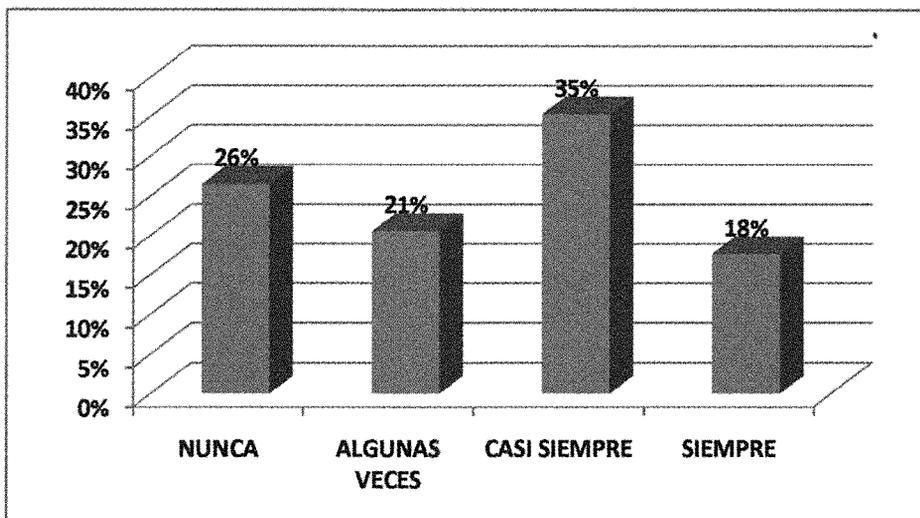
**11.5.2 El nivel de comunicación es eficiente, además la información que recibo es adecuada para el desempeño de mi trabajo.**

Existen problemas de comunicación e información ya que el 15% de los colaboradores manifiesta que algunas veces el nivel de comunicación es eficiente, además la información recibida es adecuada para el desempeño del trabajo, el 53% opina que casi siempre el nivel de comunicación es eficiente y la información que se recibe adecuada para el desempeño del trabajo a su vez el 32% afirma que el nivel de comunicación siempre es eficiente además la información recibida es adecuada para el desempeño del trabajo.



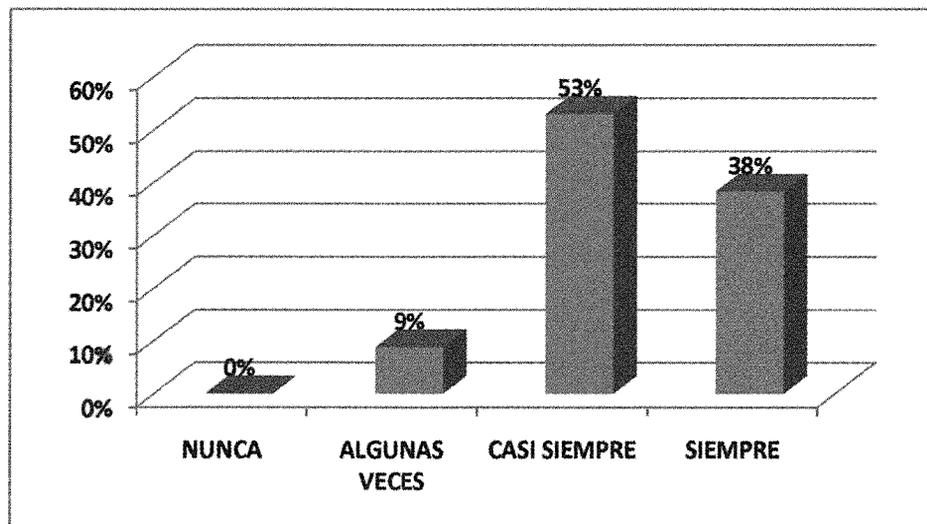
### 11.5.3 Considero que es posible el reconocimiento por un buen rendimiento laboral.

Se refleja insatisfacción en cuanto a reconocimientos ya que el 26% manifiesta que nunca es posible el reconocimiento por un buen rendimiento laboral, el 21% opina que algunas veces es posible el reconocimiento por buen rendimiento laboral mientras que el 35% considera que casi siempre es posible el reconocimiento por un buen rendimiento laboral y a su vez el 18% afirma que siempre es posible el reconocimientos por un buen rendimiento.



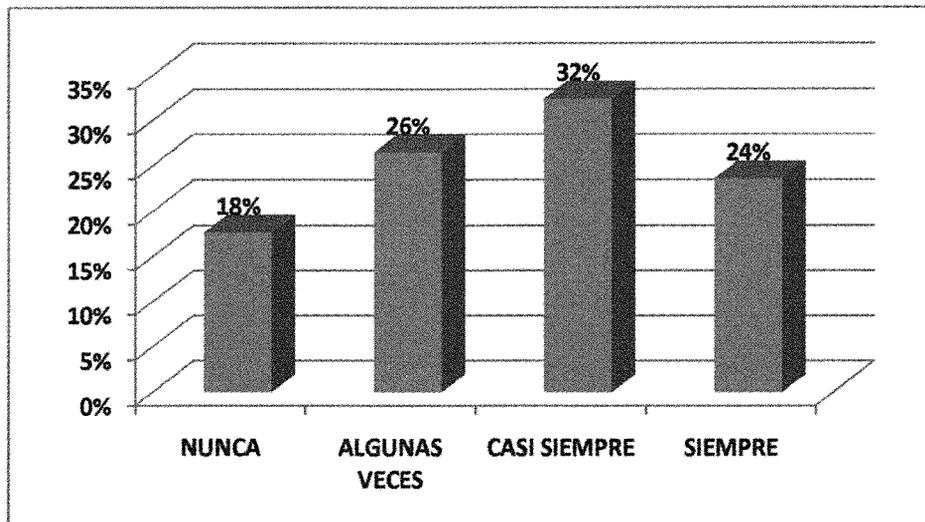
#### 11.5.4 Los logros de la empresa se obtienen a través del trabajo en equipo.

Se evidencia que 38% de los colaboradores afirman que los logros de la empresa siempre se obtienen a través del trabajo en equipo, a su vez el 53% manifiesta que casi siempre los logros se obtienen a través del trabajo en equipo, pero por el contrario el 9% opina que algunas veces los logros de la empresa se obtienen a través del trabajo en equipo.



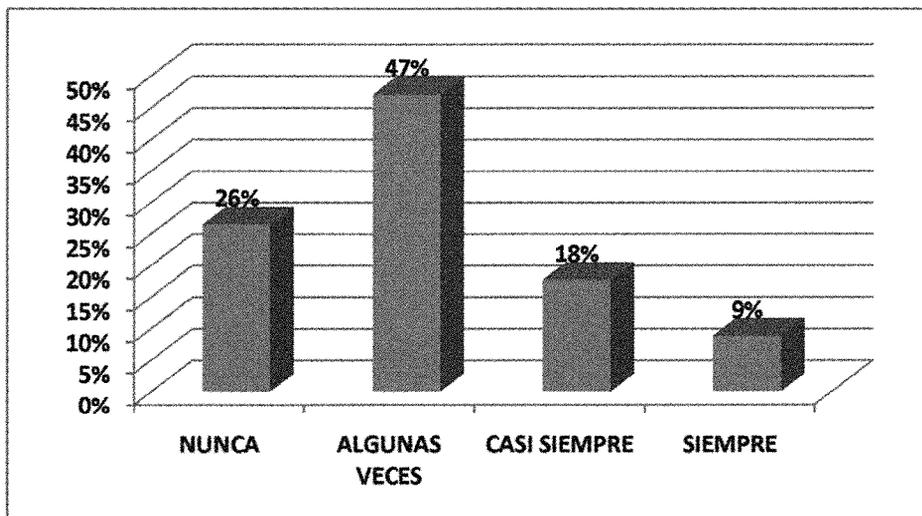
#### 11.5.5 Su jefe le proporciona ayuda para hacer bien su trabajo.

Se percibe un nivel de insatisfacción en cuanto a la ayuda proporcionada por el jefe ya que el 18% de los colaboradores piensa que su jefe nunca la proporciona ayuda para hacer bien su trabajo a su vez el 26% manifiesta que su jefe algunas veces le proporciona ayuda para hacer bien su trabajo, por el contrario el 32% considera que casi siempre su jefe le proporciona ayuda para hacer bien su trabajo y a su vez el 24% afirma que su jefe siempre le proporciona ayuda para hacer bien su trabajo.



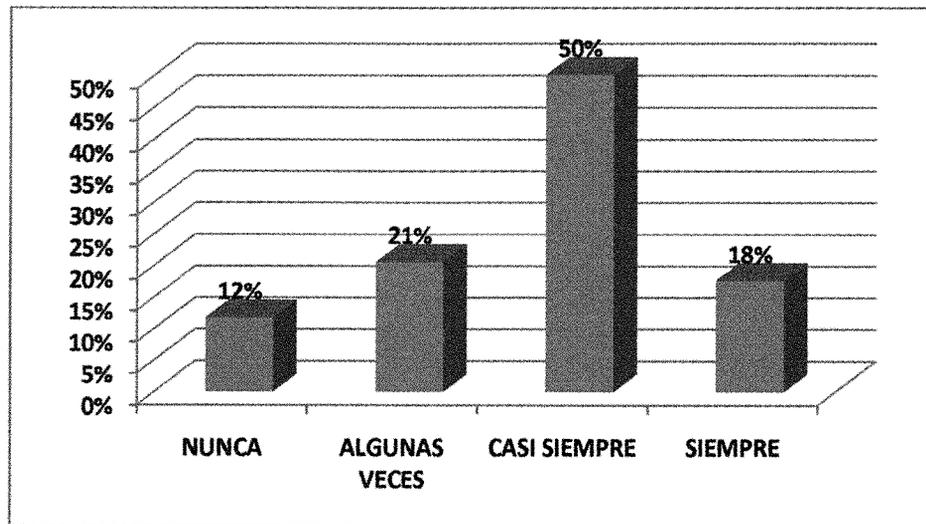
### 11.5.6 Cuando tengo un problema personal acudo a mi jefe inmediato.

Existen bajos niveles de confianza ya que 26% de los colaboradores cuando tienen algún problema personal nunca acuden a su jefe inmediato, el 47% manifiesta que algunas veces acuden a su jefe inmediato cuando tienen problemas personales, pero por el contrario el 18% considera que casi siempre cuando tienen un problema personal acuden a su jefe inmediato y a su vez el 9% afirma que cuando tiene un problema personal siempre acude a su jefe inmediato.



### 11.5.7 Considero que existe ayuda y colaboración entre compañeros.

Se evidencia que el 12% de los colaboradores considera que nunca existe ayuda y colaboración entre compañeros, a su vez el 21% manifiesta que algunas veces existe ayuda y colaboración entre compañeros, por el contrario el 50% piensa que casi siempre existe ayuda y colaboración entre compañeros y el 18% afirma que siempre existe ayuda y colaboración entre compañeros.



## **12. ANALISIS DE RESULTADOS**

Los resultados evidenciados según las encuestas realizadas a 34 colaboradores de la División Ventas Colombia en la empresa Avianca durante el primer semestre de 2012.

Las cinco variables analizadas nos permiten identificar el nivel de percepción que los colaboradores de la División Ventas Colombia tienen en cada una de las variables analizadas como lo son orgullo, camaradería, imparcialidad, respeto y credibilidad.

### **1. ¿Cuál es la percepción del orgullo por la organización de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?**

Dentro de las encuestas realizadas se analizo la variable Orgullo en la que se evidencia que en la División Ventas Colombia el 33% de colaboradores afirma que siempre están orgullosos de trabajar en la División de Ventas Colombia en la empresa Avianca y a su vez el 49% considera que casi siempre se siente orgulloso pero existe un 18% que manifiesta que algunas veces sienten orgullo por trabajar en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca lo que nos permite identificar dentro de los ítems analizados que existen algunas falencias en aspectos como el que los colaboradores piensen que trabajar en la División Ventas Colombia les ayude a cumplir sus sueños, vale la pena dar lo mejor, les dolería irse de la empresa, el que la empresa cumpla con sus objetivos les beneficia, y que este sea el mejor lugar para trabajar.

### **2. ¿Cuál es la percepción de la camaradería de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?**

En cuanto a la variable camaradería se evidencia que el 36% de los colaboradores manifiesta que casi siempre existe camaradería en la División Ventas Colombia, a su vez el 44% opina que algunas veces hay camaradería entre los compañeros de la División y un 16% afirma que nunca hay camaradería entre los compañeros de la División Ventas Colombia de la empresa Avianca por consiguiente se refleja un

alto grado de rivalidad entre compañeros sumado a esto los colaboradores están inconformes en algunos aspectos como que el jefe evalué los resultados sin fines de mejoramiento, los jefes no aplican el sentido de equipo para el desarrollo del trabajo, el trabajo no se lleva en un ambiente de buen trato, el no poder hablar abiertamente con el jefe, no se valoran los aportes para mejoras en el área y no extrañarían a los compañeros si se fueran a otra empresa.

**3. ¿Cuál es la percepción de imparcialidad de la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?**

La variable de imparcialidad refleja que el 19% de los colaboradores aseguran que siempre hay imparcialidad en la División Ventas Colombia, el 36% piensa que casi siempre existe imparcialidad dentro de la División pero por el contrario un 33% considera que algunas veces se hace uso de la imparcialidad y a su vez el 11% cree que nunca se practica la imparcialidad por factores como que la responsabilidad del cargo no sea equitativa con el salario, en la División no se promueve la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores, no existen posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, los procesos de selección y promoción dentro del área no son justos, y el que la empresa no valide periódicamente las necesidades de formación y desarrollos de los colaboradores de la División Ventas Colombia.

**4. ¿Cuál es la percepción de respeto al interior de la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?**

Al analizar la variable respeto se encontró que el 30% de los colaboradores afirma que siempre existe respeto entre los colaboradores de la División ventas Colombia, el 47% cree que casi siempre hay respeto entre los colaboradores de la División pero el 21% manifiesta que algunas veces al interior de la División se promueven la relaciones con respeto y un 1% opina que nunca hay respeto en la División Ventas Colombia lo que nos permite identificar un nivel de inconformismo en que no se recibe un trato respetuoso por parte de los jefes, superiores y compañeros, no se respeta ni acepta el valor de las opiniones, las decisiones tomadas por los jefes no se aceptan con satisfacción y falta apoyo por parte de los compañeros cuando existe alguna dificultad personal.

**5. ¿Cuál es la percepción de credibilidad en la organización por parte de los colaboradores en la División de Ventas Colombia de la empresa Avianca durante el primer semestre del año 2012?**

Al analizar la variable de credibilidad se puede identificar que el 26% de los colaboradores sienten que existe credibilidad dentro de la División Ventas Colombia, a su vez el 40% opina que casi siempre hay credibilidad dentro de la División, pero por el contrario un 23% de los colaboradores manifiesta que algunas veces la credibilidad no está presente dentro de la División y un 12% afirma que nunca se genera un ambiente de credibilidad en que se refleja un alto grado de inconformismo en que influyen aspectos como el no reconocimiento por un buen rendimiento laboral, los directivos no asumen la responsabilidad de los resultados generados, cuando existe un problema no se acude directamente al jefe inmediato y carecen de ayuda y colaboración entre los compañeros de la División Ventas Colombia.

### 13. RECOMENDACIONES

En el transcurso de este proyecto se evidenciaron algunas falencias en la División Ventas Colombia de la empresa Avianca para las cuales se proponen algunas recomendaciones enunciadas a continuación:

1. Realizar programas de motivación con el acompañamiento del área de Bienestar a los colaboradores de la División Ventas Colombia con el fin de animar y aumentar el interés de los colaboradores en sus labores diarias.
2. Se sugiere que los jefes de la División Ventas Colombia con acompañamiento de Talento Humano realicen un plan de reconocimiento trimestral para los colaboradores ya que esto permitirá que aumente el nivel de orgullo y motivación
3. Se recomienda realizar cursos de formación con el apoyo del área de capacitación que contribuyan al desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la División Ventas Colombia.
4. Contemplar la creación de un buzón de sugerencias donde se expongan inquietudes y realizar reuniones constantes con el fin de dar respuestas claras y soluciones efectivas a las diferentes situaciones que puedan presentarse dentro de la División Ventas Colombia.
5. Llevar a cabo talleres con el apoyo del Área de Talento Humano donde los colaboradores aprendan y desarrollen el trabajo en equipo y tengan clara la importancia de conformar equipos para la consecución de metas y objetivos dentro de la División Ventas Colombia.

## 14. CONCLUSIONES

1. En el proyecto realizado se pudo evidenciar que las variables que más afectan negativamente el clima laboral dentro de la División Ventas Colombia son la camaradería y la imparcialidad.
2. Dentro de las variables analizadas se puede afirmar que el orgullo y el respeto mejoran el clima laboral dentro de la División Ventas Colombia.
3. El clima laboral es una variable clave en el buen desempeño de una empresa y aun cuando no puede ser visto tangencialmente, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los ámbitos de una organización.
4. Existen factores organizacionales como el entorno laboral y el bienestar corporativo que pueden mejorar el clima laboral dentro de la División Ventas Colombia.

## 15. BIBLIOGRAFIA

Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.

Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, P. 182

Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, P. 48

Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. Mexico. 1997. P. 45

Federico Gan, Gaspar Berbel. Manual de Recursos Humanos, Editorial UOC, P.32

Aníbal Basurto Amparano, Sistema Empresa Inteligente, Editorial Empresa Inteligente. México. 2005. P. 133

Alicia E. Kaufmann, Juan C. Cubeiro, Coaching y Diversidad, Lid Editorial Empresarial, España.2008. P.102

Martha Alicia Alles, Diccionario de Comportamientos, Ediciones Granica S.A. Argentina. 2009. P. 166

ANDER EGG, E. Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1982, p. 61

Pedro Morales Vallejo, Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Humanidades, España, 2011

**CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y RIESGOS OCUPACIONALES**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA COLABORADORES**  
**INSTRUMENTO DEL TEMA DE INVESTIGACION: DESCRIPCION DEL CLIMA LABORAL EN LA DIVISION VENTAS**  
**COLOMBIA DE LA EMPRESA AVIANCA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2012 - BOGOTA**

Como proyecto para la Especialización en Gerencia del Talento Humano y riesgos ocupacionales estamos desarrollando la construcción de un instrumento de evaluación.

El instrumento evalúa el cumplimiento de una serie de afirmaciones agrupadas en cinco dimensiones.

La escala de evaluación para cada afirmación es: **1 = Nunca 2 = Algunas Veces 3 = Casi siempre 4 = Siempre**.

Al final del instrumento se propone la consignación abierta de OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.

Si usted considera que alguno(s) ítems(s) debe(n) ser eliminado(s) por favor indíquelo en la columna OBSERVACIONES, explicando brevemente la razón que justifica su propuesta.

Los criterios que le solicitamos tener en cuenta para el análisis de cada uno de los ítems son los siguientes:

<b>CLASIFICACIÓN:</b> se refiere a la adecuada asignación del ítem en la categoría propuesta.	<b>ESCALA:</b> Se refiere a la coherencia de la escala para evaluar el ítem propuesto.
<b>RELEVANCIA DEL ÍTEM:</b> Se refiere a la necesidad de evaluar este aspecto.	
<b>PERTINENCIA DEL ÍTEM:</b> Hace referencia a que el ítem en verdad evalúe características del tema que se pretende evaluar con la prueba	<b>OBSERVACIONES PARA EL ÍTEM:</b> Por favor registre las observaciones respecto a cada ítem cuando lo considere necesario.
<b>REDACCIÓN:</b> Implica que la estructura de la oración sea concordante gramaticalmente	
<b>CLARIDAD DEL ÍTEM:</b> Tiene que ver con que el ítem no sea ambiguo y que los términos usados sean entendibles para quien contesta la prueba	<b>OBSERVACIONES GENERALES:</b> Si tiene observaciones y sugerencias con respecto a ítems no contemplados en el instrumento o a la estructura general por favor regístrelas

A continuación usted encontrará un cuadro en el que se encuentran cada uno de los ítems que conforman el instrumento. Por favor señale con una X en el espacio de SI, si usted considera que el ítem cumple con lo estipulado y marque el NO en caso contrario.

Agradecemos de antemano su colaboración y el tiempo dedicado al análisis de este instrumento.







ITEM	DIMENSION	CLASIFICACION		RELEVANCIA		PERTINENCIA		REDACCION		CLARIDAD		ESCALA		OBSERVACIONES PARA EL ITEM
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
35	Considero que es posible el reconocimiento por un buen rendimiento laboral.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
36	Los logros de la empresa se obtienen a través del trabajo en equipo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
37	Su jefe le proporciona ayuda para hacer bien su trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
38	Cuando tengo un problema personal acudo a mi jefe inmediato.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
39	Considero que existe ayuda y colaboración entre compañeros.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

OBSERVACIONES GENERALES El contenido enunciado y formulación de las preguntas es pertinente a obtener información que permita identificar como se encuentra el clima laboral en la División ventas Colombia. Es importante generar planes de acción enfocados a trabajar el clima de acuerdo a los resultados si así lo amerita.

Vob



**CRONOGRAMA I Y II SEMESTRE 2012**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
Revisión de Bibliografía.	<b>x</b>								
Identificación fuentes de Investigación.		<b>x</b>							
Compilación y recolección de la información.			<b>x</b>						
Elaboración del proyecto.				<b>x</b>	<b>x</b>				
Elaboración y Validación del instrumento de medición.					<b>x</b>	<b>x</b>			
Análisis de datos.						<b>x</b>	<b>x</b>		
Análisis e interpretación de datos.							<b>x</b>	<b>x</b>	
Elaboración informe final.								<b>x</b>	<b>x</b>
Sustentación.									<b>x</b>