

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
ELECTROCAQUETÁ S.A. E.S.P.**

**JOHANNA ANDREA MENDOZA CLAVIJO  
SINDY LORENA REALPE MUÑOZ  
SILVIA QUINTERO GUTIERREZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
NEIVA HUILA  
2013**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
ELECTROCAQUETÁ S.A. E.S.P.**

**JOHANNA ANDREA MENDOZA CLAVIJO  
SINDY LORENA REALPE MUÑOZ  
SILVIA QUINTERO GUTIERREZ**

**Trabajo presentado como Proyecto de Grado para optar el Título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director  
ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ Ph.D**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
NEIVA HUILA  
2013**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Neiva Huila, Junio de 2013

*La felicidad que se siente al poder cumplir metas propuestas como ha sido esta especialización es muy satisfactoria, motivo por el cual agradezco a todas las personas que me colaboraron directa e indirectamente, gracias a Dios por permitirme la vida para poder culminarla, gracias a mi familia y compañeras que me apoyaron y mi dedicación para mi único hijo, del cual le pido a Dios que me lo proteja siempre.*

*Silvia.*

*A Dios por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento de mi vida, a mi madre, esposo e hijos por apoyarme siempre para permitirme poder cumplir con éste logro propuesto, y a todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esta dedicatoria.*

*Johanna.*

*La dicha y la certeza de haber logrado tantos éxitos y el haber adquirido tanto conocimiento en esta trayectoria, es reflejo de gratitud hacia nuestro padre celestial, mis padres, mi esposo, mis hermanos, mis amigos e indiscutiblemente a mis compañeras Silvia y Johanna, quienes se convirtieron en luchadoras de este mismo fin. Dios permita continúe la dicha de seguir estudiando y ser amigas...*

*Lorena.*

## **AGRADECIMIENTOS**

El desarrollar un estudio en una empresa tan distinguida y exitosa como lo es Electrocaquetá S.A. E.S.P. Incluye mucha responsabilidad y amerita gratitud hacia las personas que han puesto su esfuerzo y confianza en su desarrollo, puesto que es de gran amplitud y complejidad y de ahí el clima organizacional que se desarrolla en este establecimiento, por ello nuestros agradecimientos a los directivos de la empresa anteriormente mencionada, por permitir y dar la oportunidad que este estudio se realizara satisfactoriamente.

Gratitud hacia el Doctor ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ, quien oriento este trabajo y permitió que su realización sea hoy un hecho.

Al Doctor ELIAS RAMIREZ PLAZAS, Director de esta Especialización, quien permitió y facilito el inicio de esta investigación.

A todo el cuerpo docente idóneo y calificado que oriento cada uno de los seminarios que compone esta especialización.

Se espera este estudio sea de gran aporte a la inclusión y mejoramiento del clima organizacional en la empresa aplicada ubicada en el Departamento del Caquetá y sirva de concientizador a todo el núcleo empresarial sobre la importancia de dirigir bien, relacionarse con sus colaboradores y su relación interpersonal para que la comunicación, retroalimentación y desarrollo de sus tareas sean más llevaderas y dinámicas diariamente con el fin que cada empleado labore mancomunadamente y aporte al buen desarrollo empresarial de esta organización caqueteña.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	16
1. PROBLEMA .....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.5 HIPOTESIS .....	20
1.7 RECURSOS DISPONIBLES .....	21
1.8 IMPACTO ESPERADO .....	21
1.9 USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....	21
2. JUSTIFICACIÓN .....	23
3. OBJETIVOS .....	25
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	25
4. REVISION LITERARIA .....	26
4.1 ESTADO DEL ARTE .....	26
4.2 MARCO TEÓRICO .....	29
4.2.1 Clima organizacional .....	29
4.2.2 Instrumentos para evaluar o diagnosticar el clima organizacional .....	38
4.2.3 Teorías que sustentan el Clima Organizacional .....	44
4.2.4 Aportes de las teorías administrativas al clima organizacional. ....	46
4.2.4.1 Teoría de Alexis P. Gonçalves .....	47
4.2.4.2 Según Rensis Likert .....	48
4.2.4.3 Según Litwin y Stringer (1968) .....	51
4.2.4.4 Según John Sudarsky. Test de clima organizacional. TECLA. ....	52
4.2.4.5 Modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño. “hacia un clima organizacional plenamente gratificante” .....	56
4.3 MARCO CONTEXTUAL .....	58
4.3.1 Sector eléctrico .....	58
4.3.2 Departamento del Caquetá .....	59
4.3.3 Ciudad de Florencia Caquetá .....	60
4.3.4 Electrificadora del Caquetá S.A. E.S.P. ....	61

5. METODOLOGIA .....	63
5.1 ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
5.2 TIPO DE ESTUDIO.....	63
5.3 DESARROLLO METODOLÓGICO.....	64
5.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
5.5 PROCESAMIENTO DE LA EVALUACIÓN E INFORMACIÓN .....	65
6. RESULTADOS.....	66
6.1 DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	68
6.1.1 Proyecto formal de empresa o proyecto institucional .....	68
6.1.2 Estructura organizacional.....	70
6.1.3 Participación .....	72
6.1.4 Instalaciones y elementos de trabajo.....	74
6.1.5 Holismo y sinergia.....	76
6.1.6 Liderazgo .....	78
6.1.7 Toma de decisiones.....	80
6.1.8 Trabajo gratificante .....	82
6.1.9 Desarrollo personal.....	84
6.1.10 Relaciones interpersonales.....	86
6.1.11 Calidad del servicio al cliente interno.....	88
6.1.12 Solución de conflictos de intereses.....	90
6.1.13 Libertad de expresión.....	92
6.1.14 Estabilidad laboral.....	94
6.1.15 Reconocimiento .....	96
6.1.16 Salario.....	98
6.1.17 Normas y reglamentos.....	100
6.1.18 Evaluación del desempeño.....	102
6.1.19 Comunicación y retroalimentación.....	104
6.1.20 Selección e inducción .....	106
6.1.21 Identidad e imagen de la organización.....	108
6.1.22 Celebraciones y ceremonias.....	110
6.1.23 Grupos informales y uso del tiempo libre .....	112
6.1.24 Valores.....	113
6.1.25 Subculturas .....	115
7. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTROCAQUETÁ S.A. E.S.P. ....	118
8. CONCLUSIONES .....	123
9. RECOMENDACIONES.....	124

BIBLIOGRAFIA ..... 125

ANEXOS ..... 127

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Perfil general del clima organizacional .....	66
Gráfica 2. Proyecto formal de empresa .....	68
Gráfica 3. Causas proyecto formal de empresa.....	69
Gráfica 4. Estructura organizacional .....	70
Gráfica 5. Causas estructura organizacional .....	71
Gráfica 6. Participación .....	72
Gráfica 7. Causas participación .....	73
Gráfica 8. Instalaciones y elementos de trabajo .....	74
Gráfica 9. Causas instalaciones y elementos de trabajo .....	75
Gráfica 10. Holismo y sinergia .....	76
Gráfica 11. Causas de holismo y sinergia.....	77
Gráfica 12. Liderazgo.....	78
Gráfica 13. Causas de liderazgo.....	79
Gráfica 14. Toma de decisiones .....	80
Gráfica 15. Cusas de toma de decisiones .....	81
Gráfica 16. Trabajo gratificante.....	82
Gráfica 17. Causas de trabajo gratificante.....	83
Gráfica 18. Desarrollo personal .....	84
Gráfica 19. Causas de desarrollo personal.....	85
Gráfica 20. Relaciones interpersonales .....	86
Gráfica 21. Causas de relaciones interpersonales.....	87

Gráfica 22. Calidad del servicio al cliente interno .....	88
Gráfica 23. Causas de calidad del servicio al cliente interno .....	89
Gráfica 24. Solución de conflicto de intereses .....	90
Gráfica 25. Causas de solución de conflicto de intereses.....	91
Gráfica 26. Libertad de expresión .....	92
Gráfica 27. Causas de libertad de expresión .....	93
Gráfica 28. Estabilidad laboral .....	94
Gráfica 29. Causas de estabilidad laboral .....	95
Gráfica 30. Reconocimiento.....	96
Gráfica 31. Causas de reconocimiento .....	97
Gráfica 32. Salario .....	98
Gráfica 33. Causas de salario.....	99
Gráfica 34. Normas y reglamentos .....	100
Gráfica 35. Causas de normas y reglamentos .....	101
Gráfica 36. Evaluación del desempeño .....	102
Gráfica 37. Causas de evaluación del desempeño.....	103
Gráfica 38. Comunicación y retroalimentación.....	104
Gráfica 39. Causas de comunicación y retroalimentación .....	105
Gráfica 40. Selección e inducción.....	106
Gráfica 41. Causas de selección e inducción .....	107
Gráfica 42. Identidad e imagen.....	108
Gráfica 43. Causas de identidad e imagen .....	109

Gráfica 44. Celebraciones y ceremonias .....	110
Gráfica 45. Causas de celebraciones y ceremonias .....	111
Gráfica 46. Grupos informales y uso del tiempo libre .....	112
Gráfica 47. Causas de grupos informales y uso del tiempo libre .....	113
Gráfica 48. Valores .....	114
Gráfica 49. Causas de valores.....	115
Gráfica 50. Subculturas .....	116
Gráfica 51. Causas de subculturas .....	117

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Causas proyecto de empresa .....	69
Tabla 2. Causas estructura organizacional .....	71
Tabla 3. Causas de participación .....	73
Tabla 4. Causas de instalaciones y elementos de trabajo .....	75
Tabla 5. Causas de holismo y sinergia .....	77
Tabla 6. Causas de liderazgo .....	79
Tabla 7. Causas De Toma De Decisiones .....	81
Tabla 8. Causas de trabajo gratificante .....	83
Tabla 9. Causas de desarrollo personal .....	85
Tabla 10. Causas de relaciones interpersonales .....	87
Tabla 11. Causas de calidad del servicio al cliente interno .....	89
Tabla 12. Causas de solución de conflictos e intereses .....	91
Tabla 13. Causas de libertad de expresión .....	93
Tabla 14. Causas de estabilidad laboral .....	95
Tabla 15. Causas de reconocimiento .....	97
Tabla 16. Causas de salario .....	99
Tabla 17. Causas de normas y reglamentos .....	101
Tabla 18. Causas de evaluación del desempeño .....	103
Tabla 19. Causas de comunicación y retroalimentación .....	105
Tabla 20. Causas de selección e inducción .....	107

Tabla 21. Causas de imagen de la organización .....	109
Tabla 22. Causas de celebraciones y ceremonias.....	111
Tabla 23. Causas de grupos informales y uso del tiempo libre.....	112
Tabla 24. Causas de valores .....	114
Tabla 25. Causas de subculturas.....	116
Tabla 26. Propuesta de mejoramiento. ....	119

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue realizar un diagnóstico que permitiera conocer la percepción que tienen todas las personas que laboran en la empresa Electrocaquetá S.A. E.S.P. Sobre el clima organizacional, en este sentido se aplicó un instrumento validado, para recoger información que posteriormente se tabulo y analizo para así determinar cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa Electrocaquetá S.A. E.S.P., para finalmente concluir y recomendar a la gerencia sobre las debilidades que debe mejorar en pro del progreso de la organización en este ámbito empresarial.

El trabajo presenta un diagnostico donde se trabajaron variables tales como: Proyecto de Formal de Empresa o Proyecto Institucional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones y Elementos de Trabajo, Holismo y Sinergia, Liderazgo, Toma de Decisiones, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Relaciones Interpersonales, Calidad de Servicio al Cliente Interno, Solución de Conflictos de Intereses, Libertad de Expresión, Estabilidad Laboral, Reconocimiento, Salario, Normas y Reglamentos, Evaluación del Desempeño, Comunicación y Retroalimentación, Selección e Inducción, Identidad e Imagen de la Organización, Celebraciones y Ceremonias, Grupos Informales y Uso del tiempo Libre, Valores y Subculturas.

Palabras claves: clima organizacional, electrificadora, alta gerencia, estructura organizacional, variables.

## SUMMARY

The objective of this research was to make a diagnosis that would enable the perception of all people working in the company Electrocaquetá SA E.S.P. Organizational climate, in this sense was applied a validated instrument to collect information that later was tabulated and analyzed in order to identify the strengths and weaknesses of the company Electrocaquetá SA ESP, to finally conclude and recommend to management about weaknesses that must improve for the advancement of the organization in this business field.

The paper presents a diagnosis which worked variables such as: Formal Project Company or Institutional Project, Organizational Structure, Participation, Facilities and Work Items, Holism and Synergy, Leadership, Decision Making, Rewarding Work, Personal Development, Relationships , Quality of Internal Customer Service Solution Conflict of Interest, Freedom of Expression, Job Security, Recognition, Salary, Rules and Regulations, Performance Evaluation, Communication and Feedback, Selection and Induction, identity and image of the Organization, and Celebrations Ceremonies, Groups Informal and Use Free time, Values and Subcultures.

Keywords: organizational climate, power company, senior management, organizational structure variables.

## INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. A medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado, se nota la diferencia porque un ambiente sano permite que cada trabajador labore tranquilo, no se sienta presionado y realice sus actividades satisfactoriamente como se desea en cualquier organización. (Brunet, 1999). Por tal razón con hacer el mejor uso del clima, se logra cambio, desarrollo, retroalimentación, nuevas actitudes laborales; permitiendo además, introducir cambios planificados, conductas positivistas e indudable evolución tanto en la estructura organizacional como en uno o más de los subsistemas que la componen y se estará hablando no solo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad por ser esta el entorno ambiental de la misma, agregando la importancia y la razón de valorar el clima en ella.

En Colombia existen al menos dos razones fundamentales por las cuales es importante conocer y valorar el clima en las organizaciones: La necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos y actividades que se desarrollan diariamente en las organizaciones y la inclusión de la problemática personal como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde la perspectiva integral (Brunet, 1999).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador en estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima (Goncalves, 2000).

En consecuencia es innegable la necesidad de crear buenas relaciones laborales y un clima organizacional propio, ante la importancia estratégica que adquieran las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento, autonomía y desarrollo de cada organización.

Lo anterior permitirá a cada administración ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal manera que pueda gerenciar la organización lo más eficazmente posible.

De esta manera, se concluye que una investigación como esta se justifica por la necesidad de considerar suficientemente relevante información que de ella se deriva, puesto que elevar la productividad y la calidad de una empresa en sentido humano, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. En ayuda a mejorar esa ideología se tiene en cuenta en el nivel organizacional aspectos tales como: la planeación estratégica de la actividad, en la generación y difusión de la visión. En la evaluación del propósito y en la planeación de actividades que busquen mejorar la imagen dentro de la organización para el progreso continuo.

# 1. PROBLEMA

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Clima Organizacional es un tema fundamental y básico en toda organización y participe del beneficio, motivación y maximización de todos sus componentes; tales como, la estimulación de los funcionarios, mayor productividad, efectividad económica, incremento de las utilidades entre otros. Que benefician a todo el núcleo organizacional por estar estrechamente ligadas como la responsabilidad empresarial, la satisfacción laboral y la interrelación de los miembros que la componen en totalidad. Por dichos motivos se hace indispensable y apremiante la investigación y evaluación del clima organizacional en una empresa tan importante como lo es la Electrificadora del Caquetá S.A. ESP. En el Departamento del Caquetá, el cual posee un total de 87 empleados directos que aportan un 100% de productividad a la economía y sostenimiento de la empresa y por ende al departamento, cuyo talento humano es eficiente, la infraestructura física de la empresa es moderna y tecnificada como oportunidad de expansión económica por estar en la prospectiva económica del Caquetá.

Adicionalmente existen factores que influyen como lo es el comportamiento de los empleados por ser una determinante en la calidad de los procesos que ahí se realizan, porque de ellos depende la eficiencia y efectividad de los resultados de la empresa, así como lo que se refleja ante los clientes y la sociedad en general. Por tales motivos es importante que los miembros de una organización interrelacionen, colaboren y retroalimenten su conocimiento e información necesaria para la realización de las tareas asignadas.

Por todo lo afirmado en el párrafo anterior es evidente la influencia que esta empresa trae al departamento, por lo tanto es de irrefutable y necesaria importancia realizar esta investigación como estudio de campo en la aplicación de encuestas a las personas que componen esta empresa caqueteña; para así determinar su influencia e incidencia en el comportamiento de los trabajadores y con el resultado arrojado concluir como se establecen las relaciones de ellos en cada uno de sus lugares de trabajo. Además se pretende estudiar y conocer las formas estructurales como se aplica este tema en la Electrificadora del Caquetá S.A. ESP. Y como cada uno de los jefes de área estimula, vigila y valora el trabajo de los miembros de su organización, aduciendo que se puede lograr una mejor evolución y desarrollo empresarial innegablemente.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo perciben el clima organizacional los empleados vinculados a la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP?

## 1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo perciben el clima organizacional los empleados vinculados a la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. E.S.P?
- ¿Cómo calificarán los empleados de la empresa Electrocaquetá S.A.E.S.P. el Clima Organizacional existente?
- ¿Cuáles serán las causas que genera el Clima Organizacional existente dentro de la empresa Electrocaquetá S.A.E.S.P.?
- ¿Cuáles serán las soluciones necesarias para que la empresa Electrocaquetá S.A.E.S.P. posea un Clima Organizacional gratificante?
- ¿será que la formulación de un Plan de Acción, cambiara la percepción de los empleados de la empresa Electrocaquetá S.A.E.S.P.?

## 1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

**Delimitación en el espacio físico-geográfico:** el estudio a realizar será aplicado en la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP de Colombia.

Los empleados de la empresa, objeto de estudio en su totalidad son 56, denominados así por la base de datos o nómina de la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP.

**Delimitación en el tiempo:** la investigación se realizara en un periodo de 1 mes, la cual será aplicada durante el mes de junio los días 5 y 6 del presente año (2013).

**Delimitación semántica:** esta investigación será de gran relevancia gracias a que se investigara temas tan importantes como lo es el sector energético y el clima organizacional, las cuales están muy relacionadas por ser la una aportante al buen proceso de la otra, sumando a ello gran contribución que trae a la economía y

desarrollo de una empresa a una región en vía de desarrollo, además de ser apoyo a las actividades para que las empresas obtengan el tan anhelado cambio y progreso.

Talento humano: es aquel ser humano indispensable para el desarrollo y funcionamiento de toda organización, el cual se antepone como eje y núcleo fundamental de ella. Posee actitudes y ventajas sin igualables.

Clima Organizacional: son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Electrificadora: La actividad eléctrica, es una actividad mercantil de venta de servicio público domiciliario de energía eléctrica fundamentalmente, ésta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

## **1.5 HIPOTESIS**

- Contar con un Clima Organizacional gratificante mejora la percepción de los miembros de la organización.
- La calificación que arrojará la investigación intercederá en la percepción de los miembros de la empresa Electrocaquetá S.A.E.S.P.
- La detección de las causas que generaran el Clima Organizacional existente en la organización logrará un Clima Organizacional gratificante.
- Las soluciones formuladas mejoraran la percepción de los empleados de la empresa Electrocaquetá S.A.E.S.P. y por ende el Clima Organizacional.
- La formulación del Plan de Acción cambiara la percepción de los empleados pertenecientes a la empresa Electrocaquetá S.A.E.S.P.

## **1.7 RECURSOS DISPONIBLES**

Esta investigación estará apoyada por recursos tangibles e intangibles, garantizando una completa recolección y análisis de información. Sustentada con el conocimiento de las tres estudiantes profesionales investigadoras titulares del presente documento, las cuales aportaran todo el tiempo necesario para su ejecución, teniendo como límite un plazo de 1 mes y medio como se encuentra estimado. Garantizando su plena dedicación a la solución de problemas, aplicando las habilidades y conocimientos adquiridos durante su formación académica.

Demás recursos disponibles son aportes de la docencia de la Universidad Surcolombiana, tesis realizadas, libros, textos, internet y demás instrumentos de información necesarios para realizar un completo informe.

Todo lo anterior con el fin de adquirir más conocimiento sobre clima y sobre la relevancia del ser humano en las organizaciones, además de la influencia que trae su interacción con los demás miembros de la empresa, para así observar las fallas o problemáticas que se presentan en dicha empresa para luego concluir y posteriormente recomendar a los representantes legales de la organización, en merito a que ellos apliquen estrategias de convivencia, actividades lúdicas, motivaciones y demás actos que incentiven la voluntad y el empeño de trabajo de los miembros de su empresa.

Investigación que pretende entender el porqué de sus actitudes con los compañeros de trabajo, su lugar de trabajo y entorno, que luego puede ser aplicada a diferentes sectores de la economía e instituciones que aporten desarrollo a una región, para evitar fracasos institucionales, despidos, abandono de labor y demás consecuencias que deja un mal clima organizacional.

## **1.8 IMPACTO ESPERADO**

- ✓ Identificar las características del clima organizacional de la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP.
- ✓ Confrontar las teorías motivacionales con los resultados de la caracterización del clima en la empresa.
- ✓ Presentar los resultados de la investigación en eventos nacionales (congresos) y a través de publicaciones (artículos, libros, publicación virtual etc.)

## **1.9 USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

Directos: Toda la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP del Departamento del Caquetá, para conocer la realidad del entorno y orientar procesos administrativos acordes al mismo.

✓ El País: Las instituciones objeto de estudio que les permita tomar decisiones para el mejoramiento continuo.

✓ Indirectos: La comunidad usuaria de los servicios de la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP en el Departamento de Caquetá.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El análisis del Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para motivar el cambio en busca de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable para ser competitivo en un mundo cambiante como el actual, tanto en el ámbito nacional como el internacional. De igual manera, el comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo se convierte en elemento esencial, para tener en cuenta, a la hora de poseer un buen Clima Organizacional, lo cual generaría:

- ✓ La posibilidad de certificarse en calidad, para una mejor prestación de sus servicios y/o productos.
- ✓ Promoción del sentido de pertenencia frente a la organización.
- ✓ El incremento de la tolerancia en el grupo de trabajo.
- ✓ El aumentar de la productividad. “La productividad no es una medida de la producción, es una medida acerca de qué tan bien se están utilizando y combinando los recursos en la empresa para lograr los resultados previstos”.

En el campo de la administración se estudian teorías motivacionales con el ánimo de poder encontrar alternativas que permitan dar soluciones a los diferentes problemas relacionados con el desarrollo de actividades de las personas. Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de las teorías motivacionales, se cuestiona e identifica el porqué de los mismos y, de esa forma se puede llegar a determinar en cuál de las teorías se fundamenta el clima organizacional resultante. En nuestros días las empresas necesitan disponer de sistemas de información que constituyan un instrumento útil para controlar su efectividad, basándose en los indicadores de gestión, los cuales, a su vez, se convierten en un \*insoslayable apoyo en la toma de decisiones (Bain, 1982).

El desarrollo económico que ha obtenido la Electrificadora del Caquetá presenta un crecimiento en el número de suscriptores Para la vigencia 2012 del 3,8% pasando de un total de 73.981 en el 2011 a 76789 en la vigencia objeto de evaluación. Siendo de esta manera superior el crecimiento al presentado en la vigencia 2011 con respecto al 2010. Se efectuaron compras de energía por valor de treinta mil setecientos treinta y tres millones de pesos (\$30.733), presentando una disminución del 1,36%; De igual forma la energía comprada en MWh fue de 181.833, con un crecimiento del 3,80% frente a la adquirida en la vigencia 2011. Lo cual representa una mayor compra a menor precio por parte de la **ELECTRIFICADORA DEL CAQUETA S.A. E.S.P.**

Cabe la pena resaltar la importancia que este sector trae a la economía de Colombia. La demanda de energía eléctrica en Colombia en 2012 alcanzó los 59,370.1 GWh, con un crecimiento del 3.8% con relación al año 2011, convirtiéndose en el mayor crecimiento de los últimos cinco años. Por tipos de

días los domingos y festivos fue el que presentó un mayor crecimiento del 4.3%, en tanto los días ordinarios creció el 3.6% y los sábados el 3.9%.

El sector eléctrico se fundamenta en el hecho de que las empresas comercializadoras y los grandes consumidores adquieren la energía y potencia en un mercado de grandes bloques de energía, el cual opera libremente de acuerdo con las condiciones de oferta y demanda.

De acuerdo a lo anterior y confirmando la importancia para el desarrollo económico que tiene el sector eléctrico en el país y el desarrollo que el trae al Departamento del Caquetá se ha venido implementando un más amplio y mejor servicio en todo el departamento desde años atrás con excelente calidad y servicio al cliente, aprovechando los recursos naturales y tecnológicos en la aplicación de técnicas y procesos, con el fin de ofrecer al cliente caqueteño un servicio eléctrico inmejorable.

Además del progreso y el cambio que el sector eléctrico aporta al departamento, se deben tener en cuenta diferentes factores que afectan el éxito de los mismos; como lo es el talento humano que es el eje de las organizaciones y con este el clima organizacional que ahí se vive, hecho por el cual se realiza esta investigación una de las empresas más relevantes e influyentes dentro de su economía y se motiva a la elección de este tema de tesis.

En este sentido, la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP, requiere de técnicas o herramientas apropiadas para su gestión y se trata de un sector tradicionalmente olvidado o desinteresado en comparación con otros, sobre todo con el sector industrial. Por todo ello, se planteó como uno de los objetivos principales de este trabajo la aplicación de un modelo de cálculo de costes en la empresa con la intención de medir la percepción que tienen los empleados en ella y determinar si ellos se sienten felices en sus lugares de trabajo, si desarrollan sus tareas cómodamente, con salarios justos, motivación, respeto y confianza, sabiendo que de esta manera ellos aportaran lo mejor de sí y la organización estará en el tope del éxito.

Aduciendo que este proceso no ha sido evaluado, en dicha empresa, por lo tanto el talento humano que labora actualmente debe ser calificado. Es por ello, que en este estudio de investigación se hace necesario diagnosticar el clima organizacional la Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP. Con los resultados encontrados se pretende iniciar un proceso de concientización, hacia la generación de políticas “públicas” para el recurso humano, generando alternativas positivas que involucren calidad y eficiencia, reportado que hasta el momento de la investigación la realidad de esta empresa con respecto al clima organizacional se aleja del ideal buscado.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un diagnóstico que permita conocer la percepción que tienen las personas que laboran en Empresa Electrificadora del Caquetá S.A. ESP, sobre el clima organizacional existente.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Plasmar la calificación que los empleados dan a cada factor que incide en el Clima Organizacional de la organización.
- Identificar las causas que generan el Clima Organizacional existente en la empresa Electrocaquetá S.A. E.S.P.
- Identificar soluciones que permita a la empresa Electrocaquetá S.A. E.S.P. poseer un Clima Organizacional gratificante.
- Formular Plan de Acción para ser aplicado en la organización y cambiar la percepción que los empleados tienen sobre el Clima Organizacional existente.

## 4. REVISION LITERARIA

### 4.1 ESTADO DEL ARTE

Los estudios señalados en los siguientes párrafos fueron realizados por estudiantes de Pregrado pertenecientes a la Universidad de la Amazonia, publicados en la Biblioteca Virtual de la universidad. Estos estudios han sido realizados en diferentes años, empresas, sectores económicos y programas académicos; pero todos desarrollados con el objetivo de determinar el Clima Organizacional existente. Por lo tanto los estudios han sido:

- DIAGNOSTICO Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE BOGOTÁ EN LA SUCURSAL DE FLORENCIA CAQUETÁ: QUINTERO HERRERA, Maytorena / TORRES SANZA, Carlos Alberto. Año 2003.
- CLIMA ORGANIZACIONAL CORPOICA REGIONAL DIEZ. BAYONA PABON, Rodolfo [et...al] / RAMOS, Gonzalo PARRACI / TALERO LOZNO Ludwing Van. 97p. 1998.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA. CORREA De MUÑOZ, Alicia [et...al] / Rojas SANTANILLA, Elizabeth / MARIN CORREA, Raúl. 98p.1998.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESAPRODUCTOS LACTEOS DEL HOGAR DE FLORENCIA (C). LOAIZA RAMIREZ, Fanny Amparo / GALIANO SALAZAR, Orbilio Antonio.2009.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMITE INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA OFICINA FLORENCIA. MOREA OVIEDO, Claudia Mónica / GARZON SOLANO, Rosalba. 2008.
- FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTIN CODAZZI (IGAC) TERRITORIAL CAQUETA. PEREZ GUZMAN, Víctor Hugo. 2008.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL SAN JOSE, DEL SECTOR SALUD DE CARACTER PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE PUERTO RICO DEPARTAMENTO DE CAQUETA. TAPIERO BERMUDEZ, Carolina / HERNÁNDEZ PARRA, Gloria Patricia. 2008.

- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL AL PERSONAL VINCULADO DE LA IPS FAMAC LTDA EN LA CIUDAD DE FLORENCIA CAQUETA. OCAMPO CARVAJAL, Edwin Neil / RAMIREZ PLAZAS, Nohora Mercedes. 2008.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACION LOCAL DE FLORENCIA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (UAE-DIAN). RIVEROS SANCHEZ, Disney / VALDERRAMA MANRIQUE, Jarvi. 2006.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA. CORREA De MUÑOZ, Alicia [et...al] / Rojas SANTANILLA, Elizabeth / MARIN CORREA, Raúl. 1998.
- DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES TELECOM REGIONAL CAQUETÁ. HERNANDEZ, Martha Constanza / ENDO COLLAZOS, Carol Geanile. 2003.
- MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA - CAQUETA (AMOR Y CREATIVIDAD). LLANOS TORRES, Wilfredo / SILVA CALDERON, Oscar. 1998.
- EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA (ESTUDIO DE CASO DE DOS EMPRESAS DE FLORENCIA-CAQUETÁ). OSORNO CARDONA, Nathaly / MESA HERNANDEZ, Juan Carlos. 2002.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL BANCO AV VILLAS SUCURSAL FLORENCIA CAQUETÁ. CASTRO APRAEZ, Johanna Marcela / SALAZAR CUELLAR, Kelly Johana. 2008.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO TECNOLÓGICO DE LA AMAZONIA DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA REGIONAL CAQUETÁ. ARANGO ROJAS, Jina Paola / ARTUNDUAGA, Lida Eugenia. 2008.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO DEL DEPARTAMENTO DEL CAQUETÁ Y PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO. POLANCO POLANCO, Nubia / CASTRO RODRIGUEZ, Gilberto. 2008.

- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA CEDE FLORENCIA CAQUETÁ. TRUJILLO MOLINA, Gloria Yineth. 2008.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DAVIVIENDA RED BANCAFE OFICINA FLORENCIA Y DISEÑO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO. VALENCIA MENESES, Fabio Franklin / OLARTE VASQUEZ, Nubia Sofia. 2008.
- DIAGNOSTICO Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE BOGOTÁ EN LA SUCURSAL DE FLORENCIA CAQUETÁ. QUINTERO HERRERA, Maytorena / TORRES SANZA, Carlos Alberto. 2008.
- EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE FLORENCIA. CADENA DIAZ, Mónica / VARGAS PARASSI, Libia Goretty. 2009.
- DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DEL CAQUETÁ. HURTATIS MARTINEZ, Leidy. 2009.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CONTRALORIA DEPARTAMENTAL DEL CAQUETÁ. OROZCO GONZALEZ, Sandra. 2009.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GOBERNACION DEL CAQUETA. RODRIGUEZ VASQUEZ, Martha / QUINTERO ROJAS, Claudia Liliana. 2007.
- ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF) SEDE REGIONAL CAQUETA Y PROPUESTAS PARA SU MEJORAMIENTO. BARAHONA CORONADO, Leneth / GALINDO BOBADILLA, Flor Stella. 2007.
- DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO POPULAR SUCURSAL FLORENCIA – CAQUETÁ. DUARTE SILVA, Gladys / GOMEZ CERQUERA, Raúl. 2009.
- DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE COOMEVA FINANCIERA FLORENCIA CAQUETÁ. LOPEZ ROJAS, Ruth / VALBUENA CABRERA, Mary. 2009.

Todas las investigaciones arriba mencionadas afirman que el Clima Organizacional en las empresas caqueteñas poseen diferentes características como: tamaños, cultura, jerarquización, talento humano; entre otros, los cuales caracterizan a una empresa de otra; además de ello se pudo establecer que en el Departamento del Caquetá no existen empresas que superen la microempresa, no es un departamento destacado por Industria, ni mucho menos por ser creador de empresa, esto quiere decir que el empresario caqueteño no visiona su negocio a empresa y simplemente la administra de acuerdo a su ideología, ignorando el criterio del empleado y mucho menos su opinión frente a cualquier situación, por ende se considera que la mayoría de encuestas aplicadas a dichas empresas arroja un resultado poco satisfactorio de acuerdo a la motivación, Holismo y sinergia, empresa, bonificación y reconocimiento a cada empleado que la compone, sin embargo los demás factores también son negativos, pero en menor rango.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

### **4.2.1 Clima organizacional**

(Bohlander, *et al* 2001). No hay duda de que muchos trabajadores 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 muchas empresas. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. (Bohlander, *et al* 2001). 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.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones como en el clima".

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar y de la importancia de sus aportes en las empresas, en el pasado, las personas tenían miedo que, algún día, las máquinas llegaran a eliminar la necesidad de ser manejadas por los empleados. En realidad, ha

ocurrido lo contrario, es decir, en las organizaciones actuales, las personas son más importantes que nunca antes. Se podría decir que para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza laboral motivada y así alcanzar el éxito esperado (Bohlander, *et al*/2001).

La idea de que las organizaciones “compiten a través de las personas” pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de las instituciones para gerenciar o dirigir el capital humano. Entiéndase por capital humano como una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la empresa y que, sin embargo, poseen un impacto bastante elevado en el desempeño de la organización.

Para integrar el capital humano en las diferentes instituciones, los gerentes deben comenzar por implementar estrategias a fin de asegurar conocimientos, habilidades y experiencia superior a su fuerza de trabajo. Esto conlleva, a que internamente los directivos evalúen como es el clima organizacional de las empresas, con el fin de ver el por qué los empleados tienen ciertos comportamientos en los diferentes puestos de trabajo. Por lo anterior, es necesario tener un referente conceptual en relación al clima organizacional. Para entender ampliamente el concepto de Clima Organizacional es necesario plantear los siguientes elementos:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Las características individuales de un colaborador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el clima de los mismos trabajadores (Chiavenato, 1994).

En vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión de clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, cuyo objetivo es resaltarla utilidad de gestionarlo de la mejor forma posible.

Según (Álvarez, 1992), El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa (De Bono, 1994, Pág. 295).

“La creación del medio correcto puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas”. (De Bono, 1994, Pág. 295), de allí que el ambiente donde se labora es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, desde su punto de vista aporte soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente.

Los siguientes párrafos están soportados según el aporte de (Varela, R. 1991).

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas; existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Son múltiples los aspectos en los cuales un individuo puede contribuir al desarrollo y crecimiento de una organización, sin embargo, es responsabilidad de esta misma propiciar los ambientes, las estrategias, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño de sus miembros y por ende de la empresa.

En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes al interior de la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional. De igual manera han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la

contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización.

El desarrollo socio-económico de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.), y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso está basado en cualidades humanas como la creatividad.

Cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros. Un buen clima promueve encada uno de los miembros de la empresa, el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras; como lo reflejan varios autores (Varela, R. 1991).

Según (Álvarez, 1992) conceptualiza que el clima organizacional es “La percepción o la representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Se refiere entonces a una manera de ver la realidad que es compartida por las personas de un grupo y de una empresa”. Teniendo como referencia los aportes anteriores, es necesario seguir analizando el clima organizacional para una entidad dentro de un sistema psicosocial, en razón que el hombre es un ser social que le permite interactuar con sus congéneres para mantener relaciones de interdependencia y cooperación.

Los siguientes párrafos abajo señalados están estructurados a través del aporte del Autor (Chiavenato, 1994).

El clima organizacional es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Es por esta razón, el Clima Organizacional es un tema de gran envergadura en todas las organizaciones tanto del sector público como privado, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su Institución, con el fin de alcanzar un

aumento de productividad, sin perder de vista el talento humano. Para explorar este interesante tema se tendrá en cuenta la opinión de importantes estudiosos del tema y también apoyarse de manera importante en las definiciones dada por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio. Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional.

Se puede decir, que es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denomina Clima Organizacional; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la Institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la Institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la institución.

Elementos y factores del clima organizacional:

- ✓ El aspecto individual de los empleados en los que se considera actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que se puede sentir el empleado en la organización.
- ✓ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergias, normas y responsabilidades.
- ✓ La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
- ✓ Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.
- ✓ La estructura con sus marcos y micro dimensiones.
- ✓ Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el clima de los mismos trabajadores (Chiavenato, 1994).

A propósito, desde que este tema ha sido estudiado en el campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se ha conocido de igual forma como Ambiente y, Atmósfera. En las últimas décadas se han hecho

esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. Es así, que Goncalves (2002), plantea que el elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructura del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

De igual forma, en un sentido opuesto es el planteado por Robbins (1998) citado por Barrera y Cortes (2002) que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente laboral afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucho menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratara de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la Institución.

El clima organizacional tiene mucha incidencia en lo referente a la Motivación. Según Robbins (1999) motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" en fin Robbins comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

Las Actitudes: Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento. Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad he aquí la

importancia de ver que si te sientes satisfecho en con tu trabajo lo más seguro es que tu labor sea estimulante.

La explicación dada por Robbins (1998), difiere de la expuesta por Goncalves (2002), al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para asumir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la institución influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la institución y dan forma al ambiente en que la institución se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la institución, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Una variable a estudiar en el clima organizacional es la satisfacción laboral: Davis y Newstrom (1999) definen la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad.

Por otro lado, Brunet, (1997) manifiesta que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una Institución. Entiéndase como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una Institución. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la Institución, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes se dijo que los miembros tenían respeto a su institución, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la institución. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la Institución a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la institución. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Basta ahora decir, que según Litwin y Stringer (1968) manifiesta que no sólo el liderazgo afecta significativamente el clima organizacional sino que también estos distintos clima se asocian con ciertos resultados finales. Estos autores plantean que en una institución se encuentra diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado, como son:

- ✓ **Estructura:** Representa la percepción de los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y limitaciones a los cuales se ven sometidos en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la

organización hace énfasis en la burocracia, o en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

- ✓ **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- ✓ **Riesgo / Desafío:** Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos impuestos por el trabajo. Es la medida en la cual la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ✓ **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento; es decir, el énfasis en hacer un buen trabajo y el estímulo que representan las metas personales y grupales.
- ✓ **Soporte:** Es el sentimiento de los trabajadores sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Hace énfasis en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.
- ✓ **Conflicto:** Es el sentimiento de los miembros de la organización de que tanto iguales como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar y solucionar los problemas. Es hacer énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- ✓ **Calor Humano:** Corresponde a la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable, grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- ✓ **Identidad:** Es el sentido de pertenencia que tienen los empleados para con la organización. Es sentirse parte valiosa e importante de la empresa. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la compañía.
- ✓ **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

Bajo esta perspectiva, se puede señalar que el Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la Institución, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su talento humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con

la motivación personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

#### **4.2.2 Instrumentos para evaluar o diagnosticar el clima organizacional**

Para poder evaluar el clima organizacional se deben tener en cuenta varios factores; se presenta una síntesis previa de cuáles son los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional y que han permitido el incremento de los estudios en esta área temática.

En función a esta incrementada demanda se plantean ciertas pautas metodológicas que pueden ayudar a los interesados a realizar estudios de este tipo tanto a nivel teórico como en contextos organizacionales específicos.

En la moderna consultoría organizacional nacional como internacional, los estudios de clima organizacional son los que más han visto incrementada su demanda.

Podemos ensayar una explicación sistémica de este fenómeno ubicando los factores externos, de proceso y de resultado que han contribuido a este incremento:

Factores contribuyentes externos:

Los nuevos enfoques empresariales sobre el clima organizacional que remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña en los negocios. Así hablamos por ejemplo de un clima innovador, un clima emprendedor, un clima de negocios, un clima de la empleabilidad, etc.

Factores contribuyentes de proceso:

La asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del recurso humano y el clima laboral. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

Factores resultantes:

La redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo llegando a constituirse en el eje central de la

gestión de negocios. Esta realidad por tanto conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del Recurso Humano como está la gestión de la organización. Los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios.

Ante este panorama y para contribuir a los propósitos del presente trabajo, resulta pertinente formular las preguntas que se plantean, los metodólogos cada vez que quieren probar la viabilidad de cualquier estudio investigativo: el qué de la investigación (problema) el cómo de la investigación (metodología) y él para que (objetivos, importancia, beneficios) de la investigación.

**a.** ¿Qué investigar sobre clima organizacional? Posibles problemas de investigación en los estudios de clima.

El análisis precedente ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor se tiene que efectuar una clasificación que permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar. Así se puede plantear dos niveles de estudios:

**a.** Estudios a nivel de macro-fenómeno: Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

En este nivel podríamos estudiar lo siguiente:

- La situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en el clima organizacional.
- Los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos,

experiencia, formación, etc. y otros que resulten vinculados a la generación del clima.

- Los de proceso como por ejemplo las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico.
- Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima. Como por ejemplo la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.
- Se puede estudiar también todas las combinaciones posibles a partir de cada uno de estos temas, así algunos de estos problemas combinados podrían ser de tipo asociativo como las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad. Pueden ser también de tipo causal-explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como por ejemplo como influencia la cultura sobre el clima organizacional o los efectos que generan las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad, etc.

**b. Estudios a nivel de micro-fenómeno:** Son los de naturaleza aplicada y permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuáles de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación.

Se puede llegar más allá y utilizar los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros.

Lo que debe primar en todo caso es la situación detectada en el conjunto sistémico de la organización y que amerite un estudio de clima.

Los estudios de clima en este nivel según diferentes autores podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

Litwin y Stinger (1978) citados por Paulina Bustos, fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación

entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización.

La consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional):

- Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él /ella.
- Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización. Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias.

Para la Consultora Gestar las variables a medir serían las doce siguientes: Claridad Organizacional, Respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

En todo caso y para una investigación más efectiva se recomienda que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales y que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Las dimensiones de análisis deberán ser fijadas por un equipo vinculado a la gestión del tema pudiendo participar los especialistas de Recursos Humanos y especialistas de otras áreas. Es preferible que sea un equipo multitarea para evitar los sesgos en la visión del tema. Las hipótesis sobre cuáles serían las posibles dimensiones que intervendrán en cualquier instrumento de detección y evaluación del clima tienen que ser validadas por los miembros del equipo de expertos. Esto significa que debe existir un acuerdo consensuado de cuáles son las dimensiones de clima que corresponden ser estudiadas en correspondencia al tipo de organización en el que se encuentren.

**b. ¿Cómo investigar sobre clima organizacional?**

Metodológicamente los estudios sobre clima a nivel micro comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica y son según señala la consultora P.A. & Partners (5) las siguientes:

Etapas en la Investigación:

- \* Preparación - identificación del problema
- \* Planificación - hipótesis generales
- \* Ejecución de la Investigación
- \* Interpretación de los datos
- \* Conclusiones
- \* Sugerencias

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que en metodología responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización.

El knowhow de la consultoría organizacional ha diseñado una serie de instrumentos vinculados a estas dimensiones que ya están confeccionados y que se venden para su aplicación o que forman parte de los programas de consultoría ya elaborados. Según la consultora P.A. & Partners, las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían los siguientes:

- \* Cuestionarios
- \* Entrevistas
- \* Observación
- \* Análisis Documental
- \* Dinámicas de Grupo
- \* Debates
- \* Juegos Projectivos
- \* Análisis de Incidentes Críticos.

Sobre estas posibilidades técnicas e instrumentales es pertinente recomendar el uso de varias simultáneas, tanto porque cada una puede brindar una perspectiva diferente del tema como porque necesitamos que éstas confirmen por varias vías las hipótesis que habíamos formulado.

Sobre si es más conveniente el empleo de un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto organizacional específico. Los propios en todo caso podrían reflejar mejor

las dimensiones que nos interesa enfocar por su pertinencia o relevancia pero deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad.

La validez está referida a que un grupo de expertos se ponga de acuerdo en cuáles son los ítems o reactivos que se deben plantear para estudiar cada una de las dimensiones pertinentes previamente consensuadas y que este acuerdo sea estadísticamente concordante. Es decir que debe existir una coincidencia no sólo en el criterio cualitativo de los expertos de cuáles son los ítems que corresponden a cada una de las dimensiones del clima sino también una coincidencia cuantitativa o estadística lo más cercana posible de la opinión de los expertos sobre los ítems.

La validez también implica que el instrumento haya sido probado en su contenido es decir que los ítems planteados para medir el clima sean los adecuados. Esto lo deben determinar los expertos como también los mismos usuarios a través de aplicaciones piloto o ensayo, previas a la aplicación definitiva del instrumento de medición que deriven en una validación estadística, es decir estadísticamente que ítems han sido aceptados y cuales rechazados.

La confiabilidad implica que el instrumento esté tan bien elaborado que podamos confiar en sus resultados. Para probar la confiabilidad es conveniente utilizar dos aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y que en arrojen resultados estadísticamente muy cercanos.

### c. ¿Para qué investigar sobre clima organizacional?

O lo que es lo mismo ¿qué objetivos tienen los estudios sobre clima organizacional?

Según Alexis P. Gonçalves “ el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.

Estos estudios nos permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Debemos acordarnos siempre que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso ya que es el que posee y desarrolla el knowhow organizacional.

#### **4.2.3 Teorías que sustentan el Clima Organizacional.**

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

**Martín y cols.** (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

**Likert** sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del el proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto d estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

#### **4.2.4 Aportes de las teorías administrativas al clima organizacional.**

Las Teorías Clásicas: A principios del siglo XX los negocios necesitaban automatizar entre otros sus procesos de contabilidad de costos, control de producción y presupuesto, dado el enfoque que manejaban de producción y el relativo crecimiento de la actividad industrial. Fue entonces cuando apareció “la escuela de la Administración Científica con la racionalización de los estudios de tiempos y movimientos, cuyo enfoque generó un clima temerario, bárbaro e inhumano donde lo menos importante para ese entonces era el ser humano.

Alrededor de los años treinta, durante un periodo de guerra las relaciones humanas empezaron a surgir con un énfasis ascendente en la comunicación, atención y dirección compartida. Después de la guerra se vio una verdadera explosión de técnicas. Entre otras se destacaron: Pert y sistemas de caminos críticos; juego de empresas; descentralización, administración del beneficio global, dirección conjunta; teoría de la decisión, árboles de decisión, asignación de modelos, laboratorios de motivaciones; manejo de los factores Humanos. Cada una de éstas técnicas parecía llevar una tendencia hacia una de dos direcciones posibles, bien fuera buscando una ordenación superior, sistematización, repetición y predicción (reduce la posibilidad de participación) o bien buscando una mayor claridad, participación creatividad e iniciativas individuales (amplia el sistema organizacional).

El Desarrollo o sistema Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son

difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima. El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

#### **4.2.4.1 Teoría de Alexis P. Gonçalves**

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Organización → clima organizacional → miembros → comportamiento = retroalimentación.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la

organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

**Conclusión:** El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

#### **4.2.4.2 Según Rensis Likert.**

Su teoría citada por Brunet, (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar.

- (a) El ambiente que existe en cada categoría;
- (b) El que debe prevalecer;
- (c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

El modelo llamado "Perfil Organizacional de Likert considera ocho (8) factores de análisis a saber:

- a.** Métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b.** Las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c.** Los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- d.** Los procesos de influencia e interacción: la importancia de la interacción jefe-empleado para establecer los objetivos en la organización.

**e.** La toma de decisiones: la pertinencia de las formaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

**f.** Los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

**g.** Los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

**h.** Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada. Además Likert plantea tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**a.** Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**b.** Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

**c.** Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

**a.** Clima de tipo autoritario: que a su vez se divide en: Autoritario explotador/sistema I) y Autoritario paternalista. (Sistema II)

**b.** Clima de tipo Participativo: que también tiene dos especificaciones a saber: Consultivo (sistema III) y Participación en grupo. (Sistema IV).

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: método de mando, características de: las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, del proceso de influencia (referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos), del proceso de toma de decisiones; de los procesos de planificación, de los procesos de control, ejecución

y distribución del control en los distintos estratos organizacionales, objetivo de redimiendo y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada. Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas; los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

**a. Sistema (explotador – autoritarismo)** se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de MacGregor y su liderazgo directo). Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza; las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular, los procesos de control se encuentra también centralizados, descentralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

**b. Sistema (Benevolente – Autoritario)** relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relacionados con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica, para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

**c. Sistema (consultivo):** liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones; este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones.

Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**d.** Sistema participativo o de grupos interactivos: basado en la teoría de MacGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

#### **4.2.4.3 Según Litwin y Stringer (1968).**

Litwin y Stringer citados por Dessler, (1993) Plantea que el diagnóstico del clima organizacional está determinado por la percepción del individuo y su grado de motivación y para tal efecto se puede diseñar un instrumento teniendo en cuenta las siguientes “dimensiones:

**a.** Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámite, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

**b.** Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas en su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

**c.** Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

**d.** Desafío: hace referencia a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a manejar un clima competitivo, necesario en toda organización.

**e. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, esta relaciones se genera dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar dentro de los miembros de una organización.

**f. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.

**g. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

**h. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinado el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

**i. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”.

#### **4.2.4.4 Según John Sudarsky. Test de clima organizacional. TECLA.**

Tomado de la Tesis Clima Organizacional en la Empresa Colmodernas (2003) elaborada por Lina María Gómez Vélez, que hace referencia al trabajo de Sudarsky, donde se plantea que es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

El proyecto desarrollado por John Sudarsky en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de la motivación de McClellan donde las necesidades de logro, de poder y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo; igualmente se le adicionan otras dimensiones tomadas del enfoque de Litwin y Stringer, tales como conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de apoyo, seguridad y salarios.

Este enfoque se puede definir como un sistema de diagnóstico motivacional que pretende fundamentalmente dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué clase de motivación se tiene en la organización?
- ✓ ¿Hacia dónde se quiere dirigir la motivación?

La hipótesis central del modelo es el siguiente:

Los cambios inducidos en las dimensiones se traducen en cambios o efectos sobre las motivaciones al logro, afiliación o poder; como se puede observar es la motivación el soporte teórico de este modelo, a diferencia de Likert que consideraba como tal la dirección.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de clima organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima, el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Sudarsky utilizó como base para el estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente por lo tanto analiza las mismas variables y adiciona la seguridad y el salario, porque los considera importantes en el medio colombiano. Definiendo dichas variables o factores así:

- ✓ Seguridad, es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- ✓ Salario, es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración, dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

Las dimensiones del diseño son ocho (8) a saber: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salarios.

Las preguntas no conservan un orden específico respecto de las dimensiones para evitar sesgos y ambigüedades. Este instrumento pretende ser aplicado a cualquier tipo de organización por su capacidad intrínseca de diferenciación.

Su diseño igualmente se propone cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Servir como instrumento de diagnóstico.
- ✓ Servir como instrumento de intervención.
- ✓ Implementar y medir los cambios resultantes.

#### Ventajas:

- ✓ Toma en cuenta la realidad nacional.
- ✓ permite detectar el sesgamiento de las respuestas y el grado de desconfianza hacia el procedimiento.
- ✓ presenta los resultados según las unidades de trabajo, es decir, los equipos o grupos de la organización.
- ✓ Ha demostrado su capacidad para ser utilizado en diversos tipos de organizaciones.
- ✓ Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información.

#### Desventajas:

- ✓ La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen al comportamiento de los individuos.
- ✓ Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se relega la consideración de los componentes físicos y organizacionales que influyen en el ambiente de trabajo.
- ✓ El cuestionario no está diseñado para la recolección sobre alternativas de solución a las causas que afectan negativamente dimensiones del clima organizacional.
- ✓ El instrumento presenta varias preguntas formuladas en términos similares y que hacen referencia al mismo aspecto, esto puede resultar monótono y repetitivo para quien lo responde.
- ✓ No permite un análisis cuantitativo, ni permite respuestas intermedias.

#### **Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional\*DO: Diagnostico Organizacional**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

**1. Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

**2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que

están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora se está jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio.

Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

**3. Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, se sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**4. Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

**5. Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La

educación es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

**6. Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

**7. Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestar del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

**8. Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autos dirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

#### **4.2.4.5 Modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño. “hacia un clima organizacional plenamente gratificante”.**

Es el elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2007). Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de

carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia de manera constante y en especial, los siguientes aspectos:

- ✓ La satisfacción de las personas.
- ✓ Su excelente creatividad y productividad.
- ✓ Su formación integral.
- ✓ La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- ✓ Las buenas relaciones interpersonales
- ✓ La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que le son comunes.

El contar con un clima organizacional plenamente gratificante, claro está no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Digamos que es necesario pero no suficiente. La dimensión humana de la organización, es decir, la que atañe al hombre y a su desempeño en el trabajo, que la directamente relacionada con el clima organizacional, es a nuestro entender, la más importante; pero no la única, puesto que la organización tiene también otras dimensiones que mejorar constantemente, en forma coherente con esta, para lograr, como un todo, su misión y sus objetivos.

Dicho de otro modo: por excelentes recursos que una organización pueda tener (económicos, tecnológicos, físicos, de información, comercial, etc.), si las personas no hacen lo que deben hacer en el trabajo, por carecer de un ambiente altamente positivo y favorable, la organización no puede alcanzar su misión y sus objetivos. Los recursos son indispensables y hay que procurar contar con los mejores, pero son las personas las que apoyadas en ellos, dirigen a la organización por el camino indicado cuando tienen la motivación, la formación y la integración que un ambiente de trabajo propicio puede brindarles, o por el camino equivocado cuando carecen de ellas”

Teniendo en cuenta que el diagnóstico de clima organizacional busca descubrir las variables críticas que estén generando afectación en la percepción del clima organizacional; como también detectar las variables óptimas, para a partir de estas proponer, diseñar y colocar en marcha programas de mejoramiento que contribuyan a elevar el clima inicialmente encontrado.

Para tal fin se debe contar con un modelo que sea de fácil aplicación e interpretación, adaptable a cualquier organización, que permita tanto la inclusión como la exoneración de algunas variables que sean propias o no se apliquen (según el caso). Por tanto el modelo aquí propuesto cumple con dichas condiciones.

**Descripción del Modelo de Hernán Álvarez.** El formulario consta de veinticinco (25) factores de diferente naturaleza, que permiten evaluar el clima organizacional; los cuales son : Proyecto de Formal de Empresa o Proyecto

Institucional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones y Elementos de Trabajo, Holismo y Sinergia, Liderazgo, Toma de Decisiones, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Relaciones Interpersonales, Calidad de Servicio al Cliente Interno, Solución de Conflictos de Intereses, Libertad de Expresión, Estabilidad Laboral, Reconocimiento, Salario, Normas y Reglamentos, Evaluación del Desempeño, Comunicación y Retroalimentación, Selección e Inducción, Identidad e Imagen de la Organización, Celebraciones y Ceremonias, Grupos Informales y Uso del tiempo Libre, Valores y Subculturas.

(Anexo 1) Instrumento para analizar el clima organizacional plenamente gratificante, de Hernán Álvarez). con los cuales se diagnostica el clima laboral, o ambiente de trabajo. En cada factor se encuentran tres preguntas: la primera es cuantitativa y las siguientes cualitativas, juntas permiten recopilar de una manera muy completa la información pertinente.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa de cada factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable.

Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, mediante su promedio, que es la suma de todos los valores obtenidos por el factor en la escala, dividida por el número total de personas encuestadas.

En la segunda pregunta, plantea diversas alternativas las cuales son las causas por las que el factor no se está manifestado en la forma ideal o deseable. (Óptima); además ofrece un espacio para que el encuestado pueda considerar otras causas diferentes a las allí señaladas.

Finalmente, en la tercera pregunta se permite plantear las posibles soluciones que el encuestado considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la organización.

## **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **4.3.1 Sector eléctrico**

El sector eléctrico en Colombia ha evolucionado de manera significativa durante los últimos 20 años, siendo hoy un sector eficiente y con prácticas de talla mundial. Esta tendencia seguirá en aumento, por las próximas décadas, tanto por el crecimiento de la inversión extranjera directa hacia Colombia, como por el

crecimiento de las multinacionales colombianas en el exterior. Actualmente, el sector eléctrico colombiano cuenta con una agenda público-privada orientada hacia un sector de talla mundial, asegurando el abastecimiento de energía eléctrica del país a mediano y largo plazo y el interés de convertir a Colombia en el principal jugador de la integración energética regional <http://www.xm.com.co/pages/descripciondelsistemaelectricocolombiano.aspx>.

La promulgación de las leyes 142 (Ley de Servicios Públicos) y 143 (Ley Eléctrica) de 1994 dieron un importante viraje en la política eléctrica colombiana, reestructurando y modernizando el sector. Se estableció un modelo de libre competencia y libre actividad económica y propiedad privada para la prestación del servicio de energía eléctrica, trayendo consigo el nuevo papel del Estado como ente regulador y de vigilancia y control.

El sector eléctrico colombiano está compuesto por un sistema de interacción entre comercializadores y grandes consumidores, quienes realizan sus transacciones en un mercado de grandes bloques de energía <http://www.xm.com.co/pages/descripciondelsistemaelectricocolombiano.aspx>.

Este mercado opera libremente de acuerdo con las condiciones de oferta y demanda. Para promover la competencia entre los generadores, se permite la participación de agentes económicos, tanto públicos como privados, nacionales e internacionales. Este potencial de oferta de agua ubica a Colombia en el décimo lugar, en cuanto a recursos anuales de agua internos renovables a nivel mundial, lo cual lleva a estimar una capacidad potencial de 90.000 MW comparada con la capacidad efectiva que es de cerca de 14.000 MW.

El sector eléctrico posee La capacidad efectiva neta instalada en el SIN al finalizar 2012 fue 14,361 MW. Comparada con la del 31 de diciembre de 2011, es levemente inferior (disminuyó 56 MW, equivale al -0.4%), debido principalmente a la actualización de los combustibles principales que respaldan las obligaciones de energía firme para el cargo por confiabilidad para la vigencia diciembre 1 de 2012 – noviembre 30 de 2013, lo que ocasionó una disminución en capacidad de 112 MW de noviembre a diciembre de 2012 [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/273\\_Sector%20El%C3%A9ctrico%202010-06-22.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/273_Sector%20El%C3%A9ctrico%202010-06-22.pdf).

#### **4.3.2 Departamento del Caquetá**

Caquetá, es uno de los 32 departamentos de Colombia. Se encuentra localizado en el sur occidente del país, siendo Florencia su capital. El Caquetá está situado al Sur de Colombia, en la región amazónica. Tiene una extensión de 88.965 km<sup>2</sup> equivalente al 7.8% de la superficie del país, siendo el departamento más grande de Colombia. El departamento se encuentra entre las coordenadas 0° 40' de latitud y 2° 58' de latitud norte y los; y 71° 30' y 76° 15' de longitud, al oeste de

Greenwich. Limita por el Norte con los departamentos del Meta y Guaviare; por el Sur con el Amazonas y el Putumayo; por el Occidente con Cauca y Huila; y por el Oriente con Vaupés y Amazonas. Cuenta con 16 municipios que son, en su orden de creación (Figura 1): Florencia (1912), San Vicente del Caguán (1950), Belén de los Andaquíes (1950), La Montañita (1955), El Paujil (1967), El Doncello (1967), Puerto Rico (1967), los municipios de Albania, Cartagena del Chairá, Currillo, Milán, Morelia, San José del Fragua, Solano y Valparaíso creados en 1985 y, finalmente, Solita, creado en 1997.

La región del Caquetá se inicia en el pie de monte andino y termina en los escarpes de Araracuara, en plena selva amazónica. Grandes ríos bañan el territorio, todos afluentes del río Caquetá, que le sirve de límite por el sur. Entre estos ríos destacan el Ajajú o Apaporis, el Yarí, el Caguán y el Orteguzza, navegables por embarcaciones menores.

De su extenso territorio, que inicialmente cubría toda la región al sur del río Guaviare se desprendieron sucesivamente las intendencias y comisarías amazónicas. La colonización del Caquetá se inició en realidad en 1930 con motivo de la Guerra Colombo-Peruana. La extracción del caucho como motor de la economía de ese periodo se narra en la novela *Toá* de César Uribe Piedrahita.

La ley 78 del 15 de diciembre de 1981 erigió en Departamento a la entonces Intendencia del Caquetá, con capital en la ciudad de Florencia.

#### **4.3.3 Ciudad de Florencia Caquetá**

Florencia es la capital del departamento de Caquetá y se encuentra localizada en las coordenadas 1° 36 de latitud norte y 75° 37 longitudes oeste de Greenwich. Tiene una extensión de 2.292 Km<sup>2</sup> donde por el norte limita con el departamento del Huila, por el oriente con los municipios de la Montañita y El Paujil, por el sur con el municipio de Milán y por el occidente con el municipio de Morelia. El municipio de Florencia está conformado por siete corregimientos a saber: San Martín, Santo Domingo, El Caraño, Danubio, El Orteguzza, Venecia y San Pedro. Florencia tiene una población actual de 155.513 habitantes, la población rural es de 20.894 según encuesta del DANE 2005, de los cuales el 95% obtiene sus ingresos de actividades agropecuarias, especialmente en el sector pecuario y agrícola, los 134.619 habitantes restantes corresponden a la población urbana que cuya actividad socioeconómica se deriva de la industria en un 9.9%, servicios 29.5%, al comercio formal e informal el 50.5% y el 10.1% restante actividades varias según el boletín censo general, perfil Florencia – Caquetá DANE 2005.

Florencia es un municipio colombiano. Es la ciudad más importante del sur oriente colombiano por su número de habitantes y sus más de cien años de historia. Es conocida como "La Puerta de Oro de la Amazonía Colombiana".



técnicos, de administración, operación o mantenimiento de cualquier bien, contratos de leasing o cualquier otro contrato de carácter financiero que se requiera, contratos de riesgo compartido y demás que resulten necesarios y convenientes para el ejercicio de su objeto social. Lo anterior de conformidad con las leyes vigentes.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1 ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El fundamento conceptual que apoya esa manera particular de concebir la relación sujeto - objeto en el proceso investigativo, tiene que ver con el concepto de objetividad que se maneja en la investigación empírico - analítica; esto es, el de una independencia absoluta entre el sujeto y objeto y el de la necesidad de lograr la mayor coincidencia entre las proposiciones que enuncian los juicios del investigador y las características sensibles del objeto del estudio.

La Lógica de la construcción teórica de la investigación empírico, analítica se inscribe en la línea de elaboración de un conocimiento de validez universal que parte de la identificación de regularidades o leyes dentro de las diferentes órdenes de la naturaleza y la sociedad. Con posterioridad al establecimiento de esas leyes atinentes a campos específicos, con el propósito de generar lo que se puede llamar un sistema explicativo.

El norte de la investigación empírico- analítica, está constituido por la elaboración de explicaciones a los fenómenos de la realidad que se busca sean controlados y/o transformados por el hombre.

### **5.2 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación es descriptiva puesto que Hernández (1998) la define como la que mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos investigados.

Esta investigación pretendió medir el clima organizacional de la Empresa Electrocaquetá S.A. E.S.P; investigación de tipo transversal, porque su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado", como lo menciona Hernández".

Fuentes primarias. Para el desarrollo de esta investigación se recurrió a fuentes de información:

- ✓ Libros,
- ✓ Archivo de la empresa.
- ✓ Aplicación de encuesta.

Fuentes secundarias. Con el fin de poder profundizar mucho más en la investigación y ser más objetivos en los análisis, el grupo investigador se apoyó en valiosos documentos que permitieron ampliar el horizonte de dicho estudio, y así tener una connotación mucho más amplia de los empleados en estudio.

Las fuentes consultadas son:

- ✓ Tesis de especializaciones.
- ✓ Bibliografía relacionada con el objeto de estudio.

Por su dimensión esta investigación es de tipo no experimental porque en opinión de Hernández (1998): "se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien cuál es la relación entre en un punto del tiempo".

### **5.3 DESARROLLO METODOLÓGICO.**

Haciendo un análisis de las posibilidades ofrecidas por los diferentes autores respecto a los instrumentos para la recolección de la información, el grupo investigador decidió escoger el elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Solarte (2005), que consta de 26 factores de diferente naturaleza, que junto con el método de observación complementa la recolección de información, (anexo A), por las siguientes razones:

- ✓ Porque es un instrumento que permite adicionar o eliminar factores según la particularidad de la organización.
- ✓ Permite mezclar la medición cuantitativa y la cualitativa.
- ✓ Permite la participación del encuestado mediante el aporte abierto y voluntario, la cual se pueda tomar como una retroalimentación directa: encuestado-investigador, es decir el encuestado puede tomar parte activa en el proceso de investigación.
- ✓ Permite considerar una gran variedad de factores o dimensiones (25) del clima organizacional, además combina las tres clases de captura de información: preguntas de escala, de selección múltiple y abierta.
- ✓ Permite que el cuestionario se adapte a las necesidades de la investigación. Debido a la diversidad de situaciones a las que puede ser sometido el instrumento.

El proceso investigativo se calificó como descriptivo, ya que éstos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández 1998). De igual forma, la investigación se ajusta como una investigación de campo que se

presenta cuándo los datos se acopian directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido los datos, lo que facilita su revisión y modificación en caso de surgir dudas.

#### **5.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló en cinco fases:

- i.** Revisión bibliográfica de algunos libros que obtengan y permitan una exploración a profundidad sobre el clima organizacional.
- ii.** Elaboración del instrumento de encuesta para ser aplicada a una muestra piloto del total de la población.
- iii.** Aplicación de los instrumentos (Trabajo de campo).
- iv.** Interpretación de la información recolectada.
- v.** Preparación del documento final.

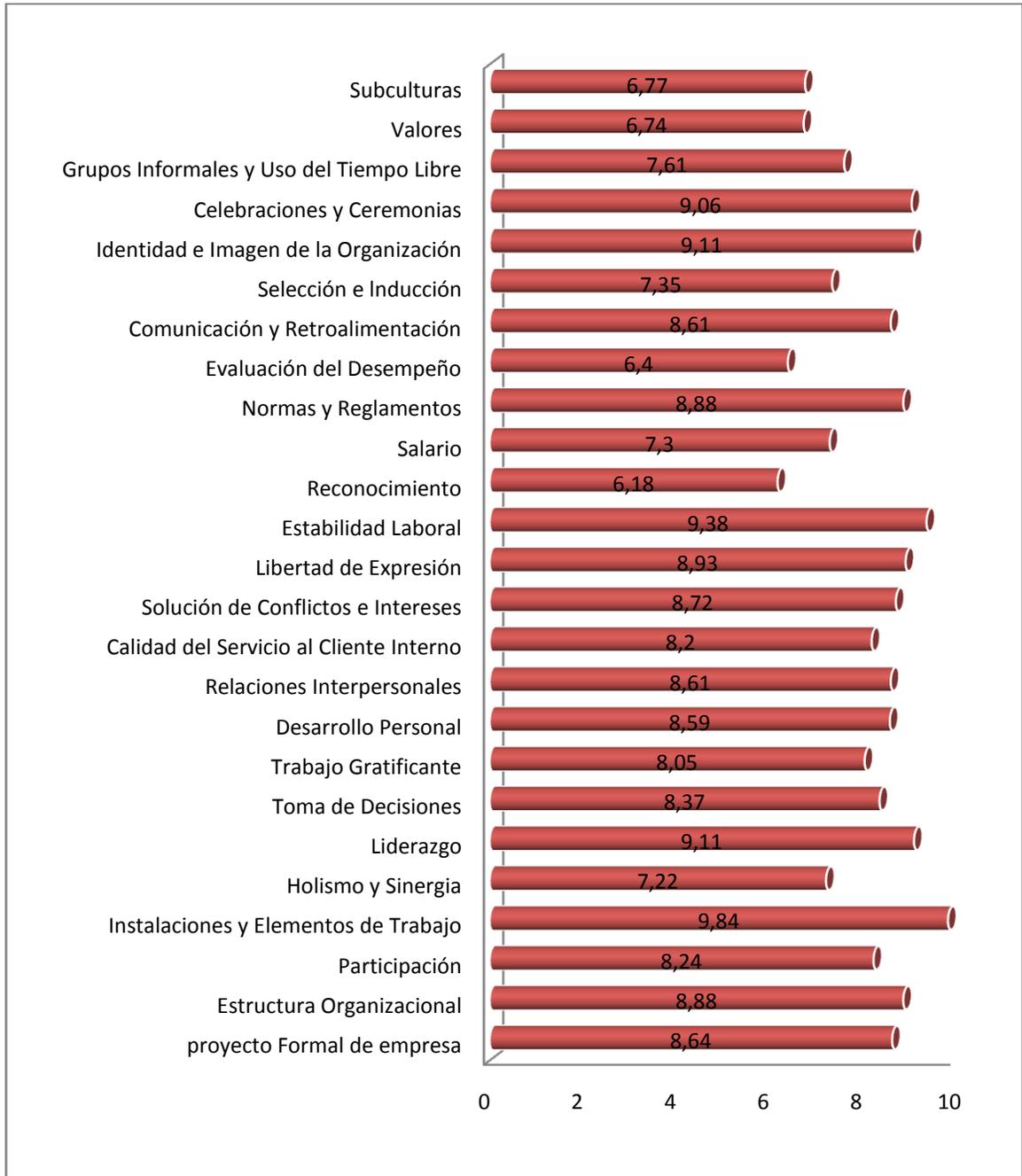
#### **5.5 PROCESAMIENTO DE LA EVALUACIÓN E INFORMACIÓN**

La información se procesara de la siguiente manera:

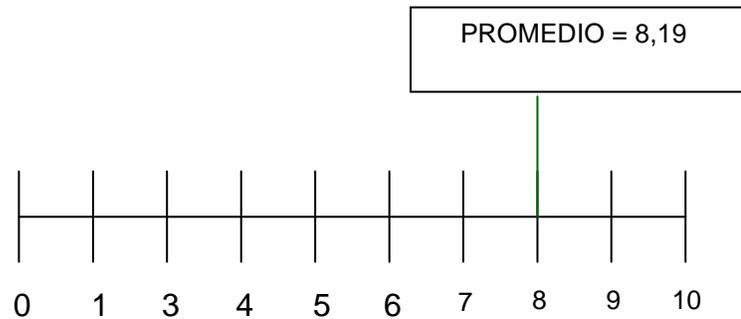
- a)** Se realizara una investigación primaria de la empresa.
- b)** Se solicitara permiso a la gerencia de la empresa para practicar las respectivas encuestas a los empleados.
- c)** Se realizara la tabulación de las encuestas.
- d)** Se analizara el resultado obtenido una vez tabuladas las encuestas.
- e)** Se formularan las conclusiones sobre el Clima Organizacional existente en la organización.
- f)** Se identificaran las causas por las cuales existe tal Clima Organizacional en la organización.
- g)** Se identificaran soluciones para cambiar la percepción sobre Clima Organizacional que poseen los trabajadores de la empresa Electrocaquetá S.A.E.S.P.
- h)** Se formulara un plan de acción, el cual será presentado ante la gerencia de la empresa y ellos determinaran su aplicación.

## 6. RESULTADOS

Gráfica 1. Perfil general del clima organizacional



A continuación se presenta su ubicación en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable.



El estudio de Clima Organizacional aplicado a la Electrificadora del Caquetá, arrojó como resultado un perfil general de rango **8,19** lo que indica una calificación de **BUENO**, con aspectos sobresalientes como las instalaciones y elementos de trabajo, así como el liderazgo y la estabilidad laboral, igualmente señala aspectos sobre los que se debe trabajar en procura de un mejor ambiente laboral, como lo son la evaluación de desempeño, el reconocimiento, las subculturas y los valores.

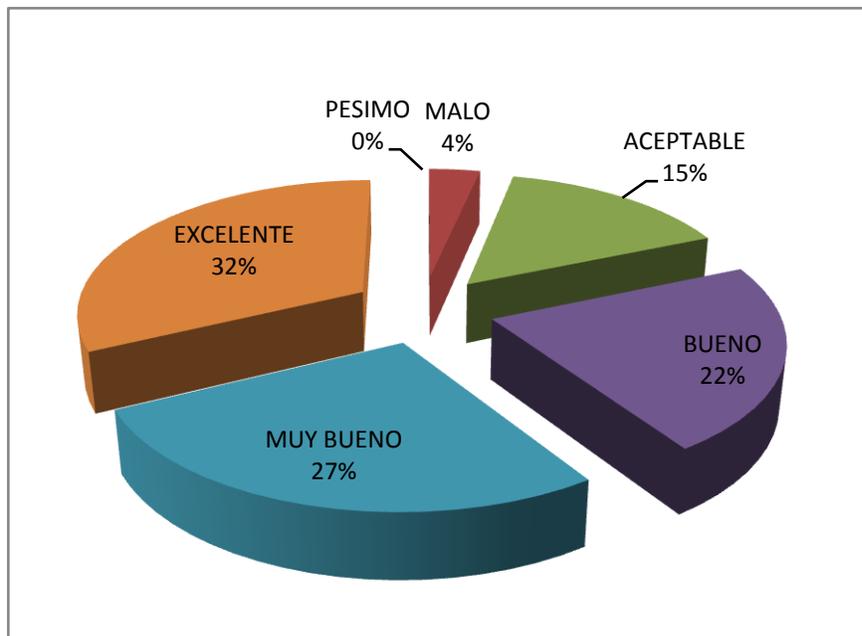
## 6.1 DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 6.1.1 Proyecto formal de empresa o proyecto institucional

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

**Gráfica 2. Proyecto formal de empresa**



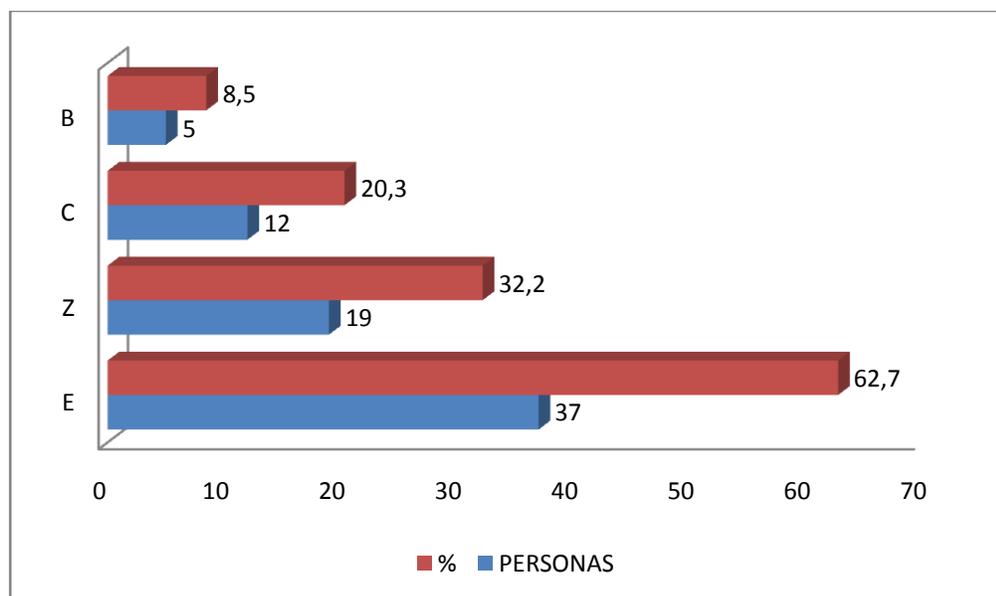
Fuente: Grupo investigador

El 32% del total de las encuestas realizadas a los empleados de la Electrificadora del Caquetá afirman tener un conocimiento profundo de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa y consideran es excelente, seguido por el 27% que afirma tener un Muy Buen conocimiento sobre los aspectos mencionados, el 22% afirma que su conocimiento sobre estos temas es bueno, el 15% afirma tener un conocimiento aceptable sobre estos temas, el 4% califica su conocimiento al respecto como malo y no se tiene ningún resultado sobre un rango pésimo, lo cual nos permite ubicar el Factor 1.1 Proyecto Formal de Empresa con una calificación cuantitativa de rango 8,64 BUENO, lo que nos indica que aunque se debe mejorar en este aspecto posee más fortaleza que debilidad, ubicándose en la calificación 8,6% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 1. Causas proyecto de empresa**

CAUSAS PROYECTO EMPRESA		PERSONAS	%
E	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	37	62,7
Z	EXCELENTE	19	32,2
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	12	20,3
B	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	5	8,5

**Gráfica 3. Causas proyecto formal de empresa**



Fuente: Grupo investigador

El 62,7% que corresponde a 37 personas afirma que la causa que más ha impedido conocer plenamente la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, es “*Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente*”, lo que denota que algunos empleados consideran que no es necesario conocer estos temas o no son de importancia para la realización de sus funciones, Seguido de 19 personas que corresponde a 32,2 % considera es excelente, porque ellos conocen la filosofía corporativa de la empresa, seguido por el 20,3% que afirma “*la información sobre este tema no ha sido lo suficientemente clara*”, y con el porcentaje del 8,5% los encuestados indican que “*Nunca, ni en el período de inducción, me han informado al respecto*”, Si bien este factor presenta una calificación general de Bueno, se puede

evidenciar que existe una debilidad en este aspecto, porque muchos de los empleados no conocen ampliamente la misión, visión y valores corporativos. Se requiere que los directivos implementen estrategias para lograr una sensibilización respecto.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en proyecto formal de empresa**

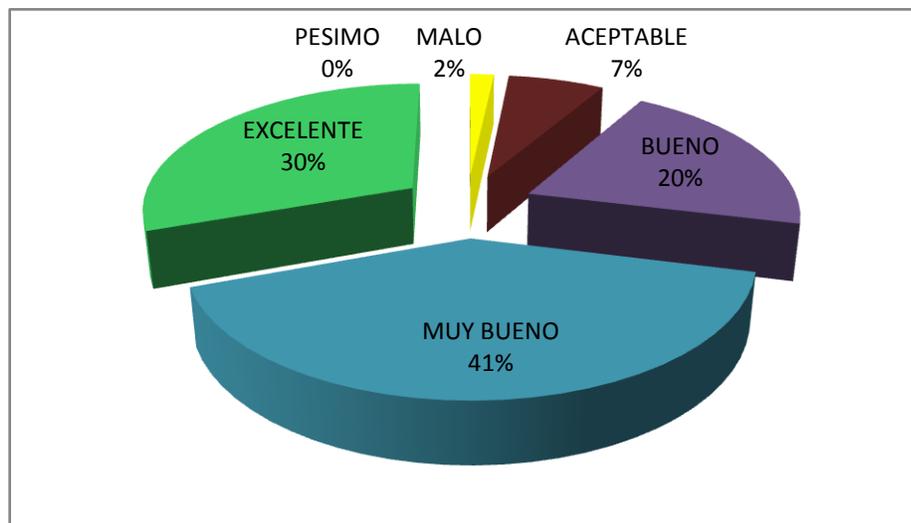
- Realizar Procesos de Re-inducción Periódicos
- Mejorar los Canales de Comunicación
- Realizar Talleres
- Concursos por Dependencias (actividades lúdicas)
- Implementar la Cartelera Institucional
- Cápsulas informativas sobre estos temas en la emisora de la empresa.

### **6.1.2 Estructura organizacional**

**¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, organización o institución?**

No lo permite                      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                      Lo permite

Gráfica 4. Estructura organizacional



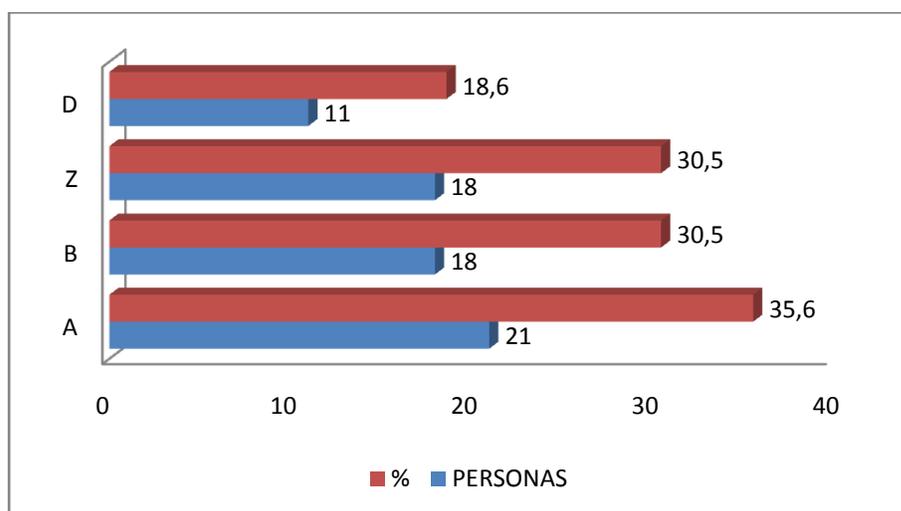
Fuente: Grupo investigador

El 41% del total de las encuestas aplicadas afirma que la estructura organizacional es muy buena, seguido por el 30% que afirma es excelente, el 20% considera es buena, de igual forma tenemos el 7% de aceptable y finalmente el 2% del total de la muestra afirma que la estructura organizacional es mala, porque hace falta la integración entre las áreas y en general los intereses de las áreas priman sobre los de la organización, ubicándose en la calificación de 8,8% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 2. Causas estructura organizacional**

CAUSAS FACTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		PERSONAS	%
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	21	35,6
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa	18	30,5
Z	EXCELENTE	18	30,5
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	11	18,6

**Gráfica 5. Causas estructura organizacional**



Fuente: Grupo investigador

El 35,6% de las causas de estructura organizacional afirma que es debido a que las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración, seguido por el porcentaje del 30,5% calificado igualmente las causas excelente y los intereses de las áreas priman sobre la organización, y finalmente el 18,6% afirma que No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración

entre las áreas. Esto refleja la falta de supervisión y dirección en el desarrollo de las tareas a desarrollar.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en estructura organizacional**

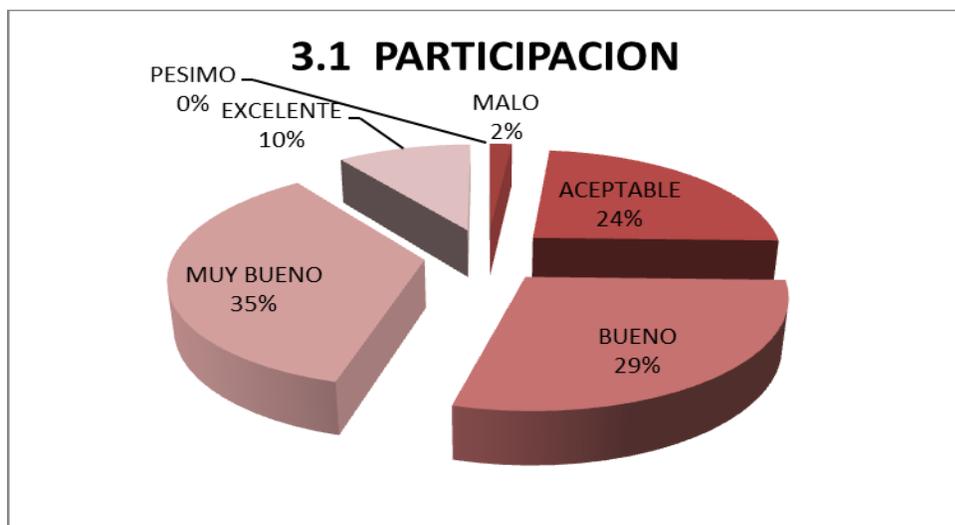
- Capacitar el personal
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Intercambiar más información entre las áreas.
- Tener en cuenta las ideas de todo el personal Interno
- Implementar mecanismos que permitan mejorar los canales de comunicación

#### **6.1.3 Participación**

**¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?**

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

**Gráfica 6. Participación**



Fuente: Grupo investigador

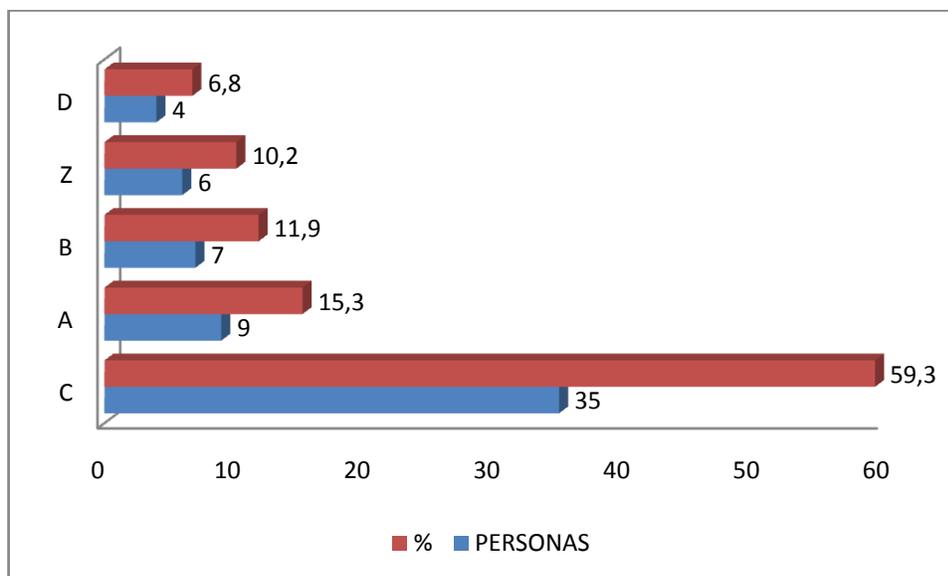
De la gráfica se puede analizar que los empleados en un 35% manifestaron que la participación en la toma de decisiones es muy buena, sustentando que sus ideas son tenidas en cuenta para el desarrollo del proyecto. De otro lado, el 29% de los

encuestados argumentaron que la participación es buena debido a que no se les tiene en cuenta ni se les consultan decisiones lo que genera un malestar en los colaboradores. De igual forma, hay un 24% que dice ser aceptable su participación, el 10% afirma es excelente y finalmente el 2% afirma es malo, ubicándose en la calificación de 8,2% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 3. Causas de participación**

CAUSAS PARTICIPACION		PERSONAS	%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	35	59,3
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	9	15,3
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	7	11,9
Z	EXCELENTE	6	10,2
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	4	6,8

**Gráfica 7. Causas participación**



Fuente: Grupo investigador

Las causas de la participación se reflejan en la gráfica de acuerdo a que el 59,3% afirma que la información se comunica eficientemente, seguido por el 15,3% afirmando que solo se le informa cuando algo tiene que ver con el trabajo que le

corresponde no con todo en general de la organización. El 11,9% que afirma que solo pueden dar opinión pero no se le permite opinar más a fondo en las circunstancias diarias de la empresa.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Participación**

- Más comunicación y organización
- Concertar más las actividad esa desarrollar
- Socializar y consolidar informes institucionales
- Delegar más responsabilidades

#### **6.1.4 Instalaciones y elementos de trabajo**

**¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?**

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

Gráfica 8. Instalaciones y elementos de trabajo



Fuente: Grupo investigador

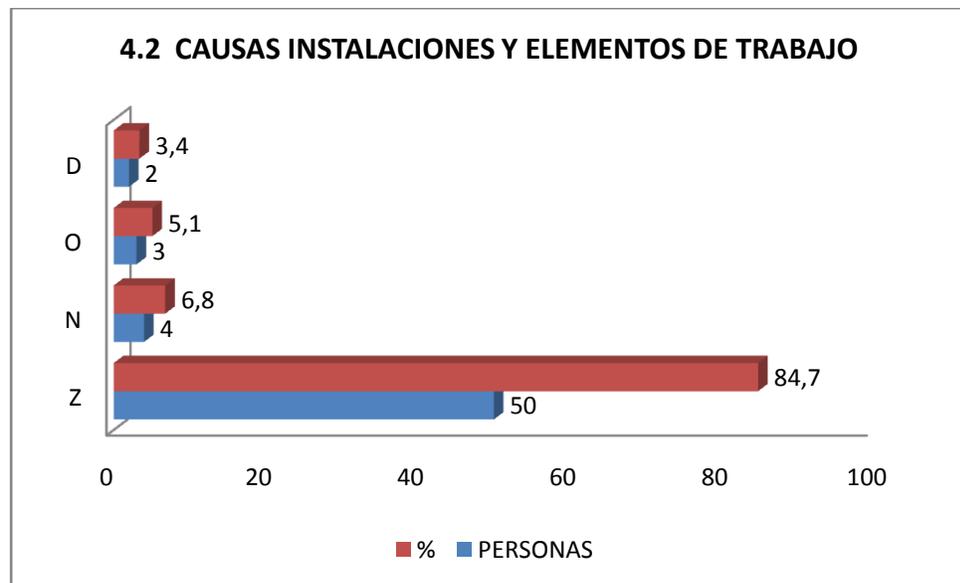
Los resultados relacionados con las instalaciones y elementos de trabajo, los funcionarios con un 85% lo califican como excelente, porque cuentan y disponen con los medios necesarios para cumplir con sus funciones y producir con calidad sus servicios, de igual forma un 15% afirma que es bueno, observando algunas deficiencias tales como: las instalaciones no son funcionales, hace mucho calor,

carecen de una iluminación adecuada y en ocasiones hay mucho ruido, por lo cual no se sienten cómodos y esto dificulta su rendimiento y la calidad de sus funciones, ubicándose en la calificación de 9,8% que refleja una calificación cualitativa muy buena.

**Tabla 4. Causas de instalaciones y elementos de trabajo**

CAUSAS INSTALACIONES Y ELEMENTOS		PERSONAS	%
Z	EXCELENTE	50	84,7
N	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	4	6,8
O	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	3	5,1
D	Hace demasiado frío.	2	3,4

**Gráfica 9. Causas instalaciones y elementos de trabajo**



Fuente: Grupo investigador

El 84.7% del total de los encuestados afirman como excelente porque cuentan y disponen con los medios necesarios para cumplir con sus funciones y producir con calidad sus servicios, el 6,8% afirma que la distribución de los elementos es inadecuado, no se realiza de acuerdo a las necesidades y finalmente el 5.1% afirma que la distribución de los elementos no es adecuada, pero generalmente existe un grado de satisfacción alto (84,7%) y esto es debido al nuevo edificio de la empresa.

## Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Instalaciones y Elementos de Trabajo.

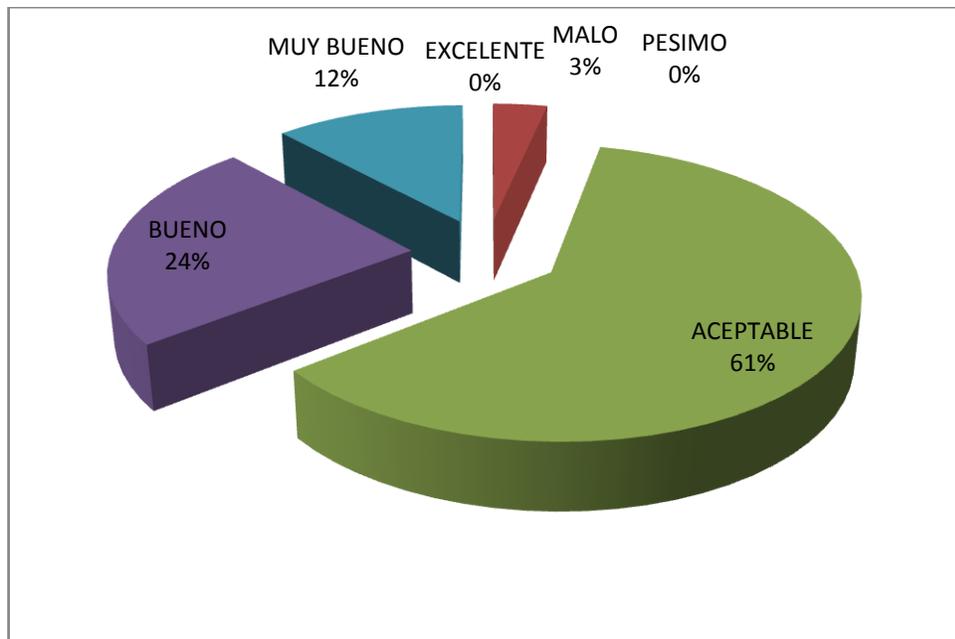
- Realizar el estudio de necesidades por lo menos cada seis meses

### 6.1.5 Holismo y sinergia

¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

Gráfica 10. Holismo y sinergia



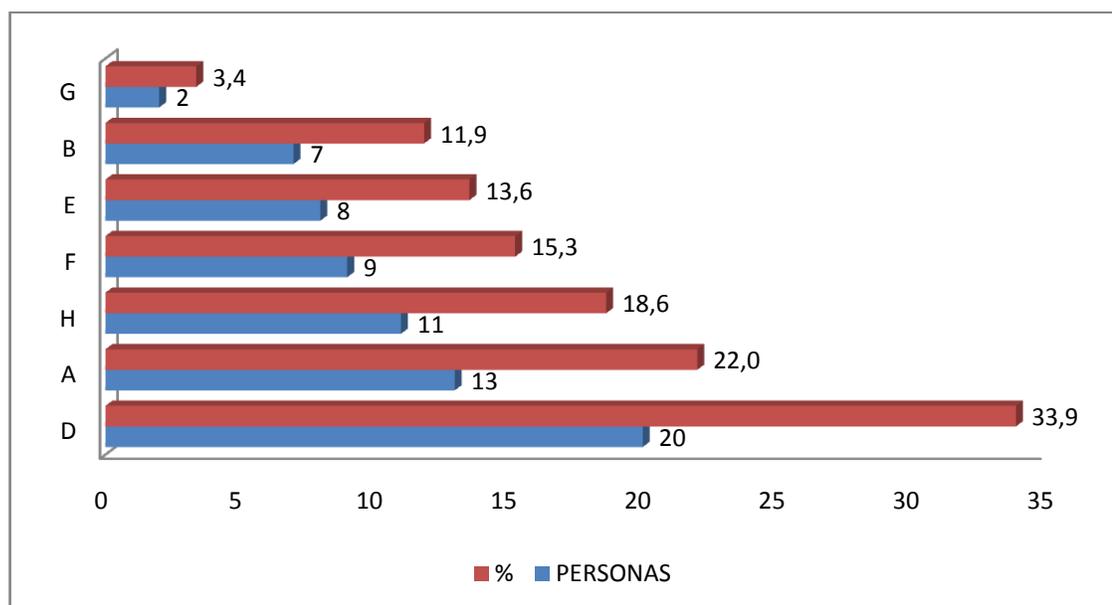
Fuente: Grupo investigador

Con la gráfica observamos que los encuestados con un 61% afirma que el holismo y la sinergia es aceptable, seguido por el 24% que afirma es bueno, el 12% afirma es muy bueno y el 3% afirma es malo, ubicándose en la calificación de 7,2% que refleja una calificación aceptable.

**Tabla 5. Causas de holismo y sinergia**

CAUSAS HOLISMO Y SINERGIA		PERSONAS	%
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	20	33,9
A	No se conocen la misión y los objetivos.	13	22,0
H	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	11	18,6
F	Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	9	15,3
E	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa.	8	13,6
B	En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, por lo tanto, no les preocupan.	7	11,9
G	La estructura organizacional no facilita la integración.	2	3,4

**Gráfica 11. Causas de holismo y sinergia**



Fuente: Grupo investigador

Las causas del holismo y la sinergia de la organización es más influyente y representativa con el 33,9% el cual afirma que cada área desea lograr sus objetivos y no se ejecutan como un todo en la organización, es decir cada área responde por sus tareas sin tener en cuenta los objetivos del núcleo organizacional, el 22,% del total de las encuestas no conocen la misión ni los

objetivos organizacionales, el 18,6% afirma que falta más solides e integración para el logro de los objetivos. El 15,3% afirma que falta motivación y capacitación para trabajar en equipo. El 13,6% afirma que los intereses personales de los empleados priman sobre los intereses generales de la empresa.

**Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Causas de Holismo y Sinergia**

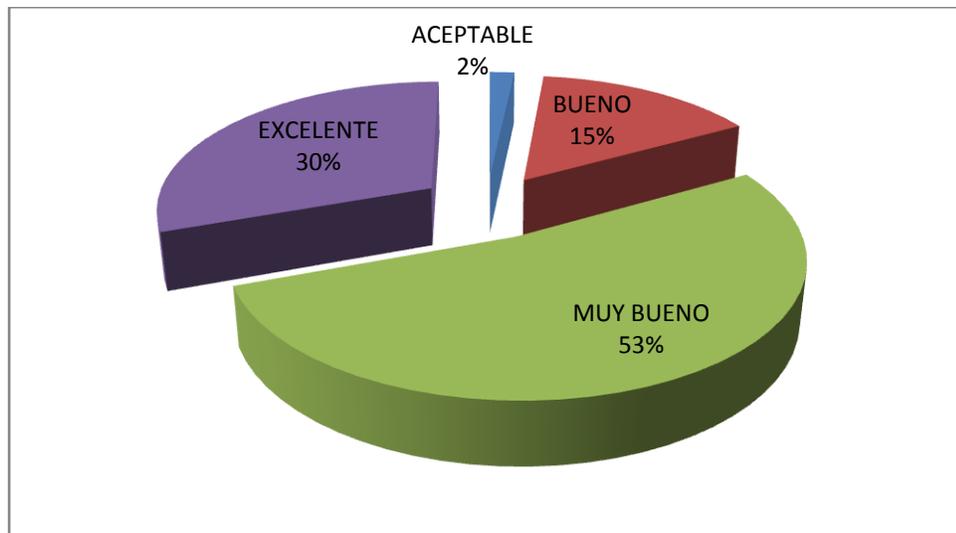
- Más integración y amistad interna de los empleados
- Más participación entre directivos y operativos
- Capacitación en autoestima y trabajo en equipo
- Rescatar el interés en lo interno de la organización

**6.1.6 Liderazgo**

**¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, exequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?**

No lo es      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Lo es plenamente

**Gráfica 12. Liderazgo**



Fuente: Grupo investigador

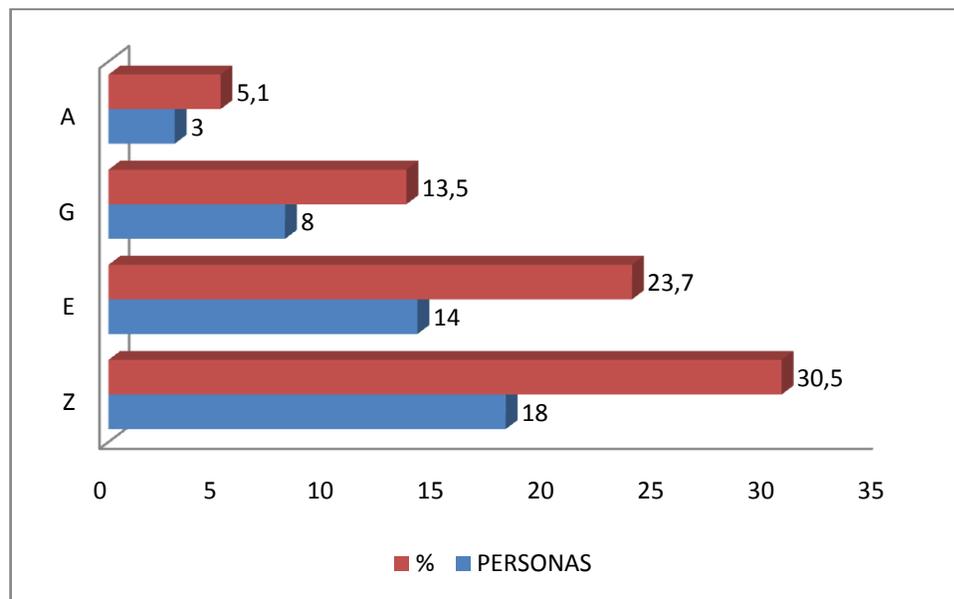
La grafica nos demuestra con un 53% que los encuestados califican el grado de liderazgo de sus jefes inmediatos como muy bueno, porque son personas motivadoras, creativas y están orientadas a la toma de decisiones, seguido por el 30% que afirma que es excelente, el 15% afirma que es bueno y el 2% afirma

que es aceptable, ubicándose en la calificación de 9,1% que refleja una calificación cualitativa muy buena.

**Tabla 6. Causas de liderazgo**

CAUSAS LIDERAZGO		PERSONAS	%
Z	EXCELENTE	18	30,5
E	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	14	23,7
G	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	8	13,5
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	3	5,1

**Gráfica 13. Causas de liderazgo**



Fuente: Grupo investigador

La grafica de liderazgo afirma que del total de los encuestados el 30.5% calificó como excelente, por lo tanto ellos consideran que los jefes son personas motivadoras, creativas y están orientadas a la toma de decisiones, seguidos del 23,7% que consideran que el jefe no presta mucha atención a sus ideas, seguido por el 13,5% afirma que el jefe no se preocupa por conocerlos ni por su desarrollo, y el 5,1% afirma que el jefe no dispone de tiempo suficiente para ellos y sus inquietudes. Luego, aunque el 30% (18 personas) calificó excelente a su jefe inmediato, tenemos un total de una sumatoria de 25 personas que tienen opiniones de falta de liderazgo para con su grupo de trabajo, por lo tanto es

importante que el grupo de directivos tome medidas al respecto porque vemos un factor que se debe mejorar.

### Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Liderazgo

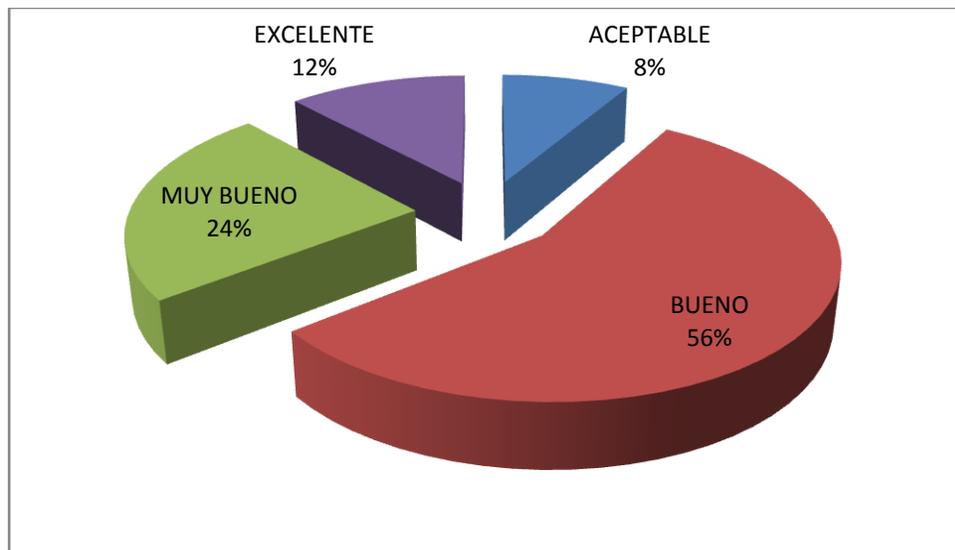
- Más compromiso institucional y conocimiento de las responsabilidades
- Disponibilidad de tiempo de los jefes para atender los trabajadores
- Motivar más el personal a cargo

#### 6.1.7 Toma de decisiones

**¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?**

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

**Gráfica 14. Toma de decisiones**



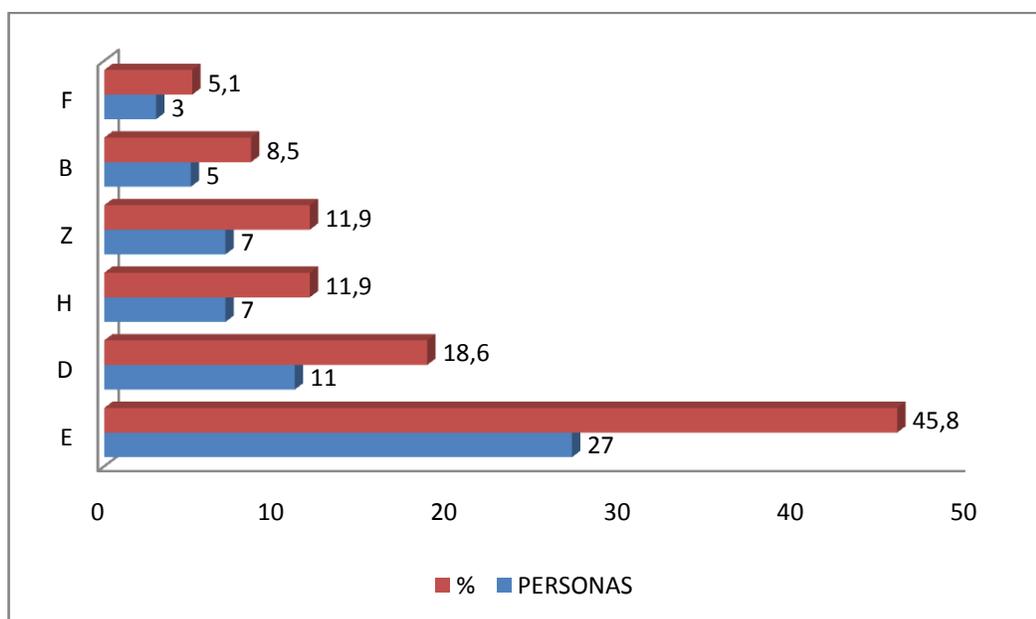
Fuente: Grupo investigador

El 56% de los funcionarios encuestados afirman que la toma de decisiones es buena en la organización, seguido por el 24% que afirma que es muy bueno, el 12% considera que es excelente y finalmente el 8% afirma que la toma de decisiones es aceptable, ubicándose en la calificación de 8,3% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 7. Causas De Toma De Decisiones**

CAUSAS TOMA DE DECISIONES		PERSONAS	%
E	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	27	45,8
D	En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	11	18,6
H	Aquí nunca votamos.	7	11,9
Z	EXCELENTE	7	11,9
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	5	8,5
F	En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	3	5,1

**Gráfica 15. Cusas de toma de decisiones**



Fuente: Grupo investigador

El 45,8% de las encuestas practicadas y de acuerdo a las causas de la toma de decisiones afirman que en general hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo, el 18,6% afirma que en general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia, el 11,9% afirma que nunca votan y otro grupo califica como excelente. Sobre este punto vemos que tiene que ver con la falta de liderazgo ya que la puntuación alta del 45,8% refleja también falta de

liderazgo que se muestra en que al personal no se le tenga en cuenta en la toma de decisiones.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Toma de Decisiones**

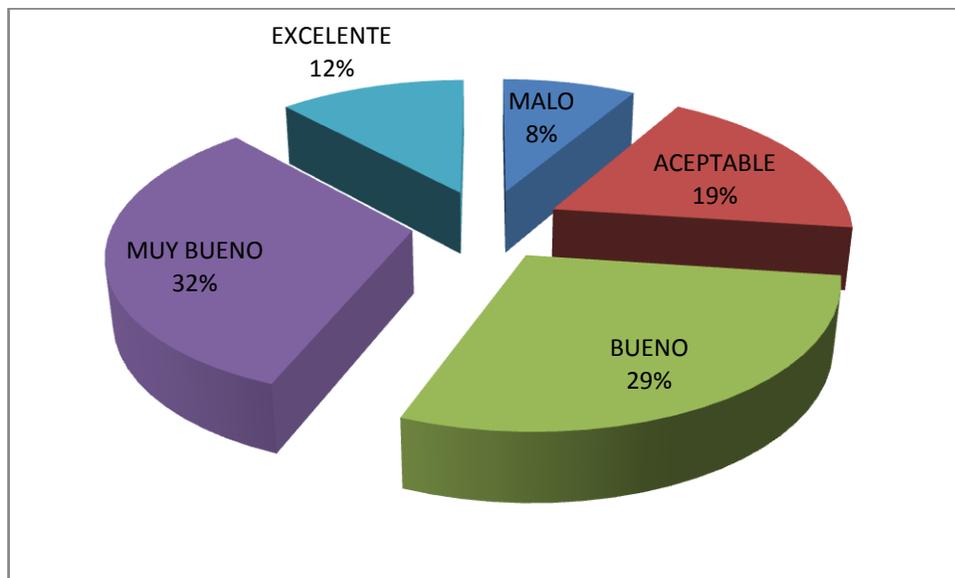
- Evaluar de manera continuo el alcance de metas
- Tener en cuenta al personal de cualquier rango para la toma de decisiones
- Realizar reuniones y levantar actas de compromiso
- Crear mejores canales de comunicación
- Disponer de reglamentos para identificar las responsabilidades individuales
- Crear más sentido de pertenencia

#### **6.1.8 Trabajo gratificante**

**Está usted ubicado en la empresa, organización o institución en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?**

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

**Gráfica 16. Trabajo gratificante**



Fuente: Grupo investigador

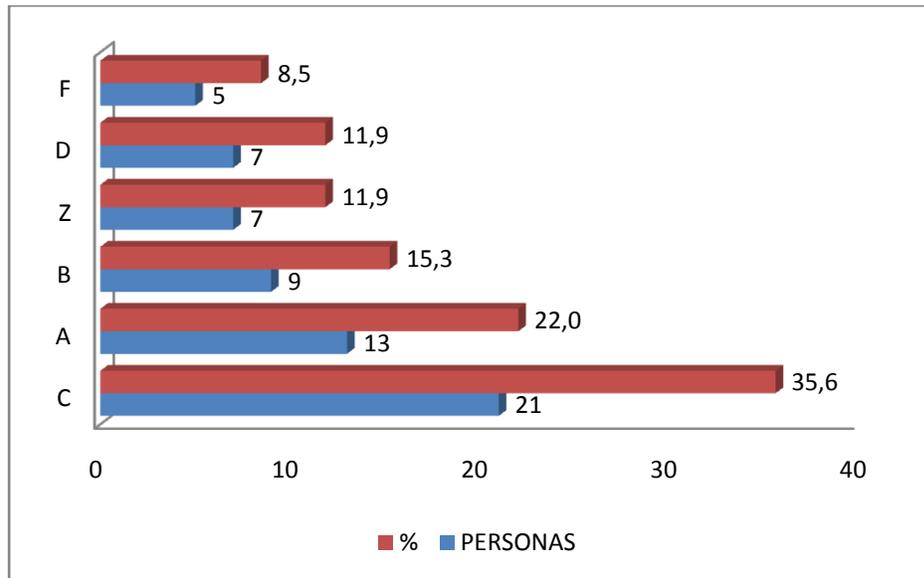
El 32% de las encuestas realizadas afirma que el trabajo gratificante es muy bueno, el 29% afirma que es bueno, seguido por el 19% que consideran es aceptable, el 12% afirma que es excelente y finalmente el 8% afirma que es malo,

ubicándose en la calificación de 8,0% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 8. Causas de trabajo gratificante**

CAUSAS TRABAJO GRATIFICANTE		PERSONAS	%
C	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	21	35,6
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	13	22,0
B	Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	9	15,3
Z	EXCELENTE	7	11,9
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	7	11,9
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	5	8,5

**Gráfica 17. Causas de trabajo gratificante**



Fuente: Grupo investigador

El 35,6% del total de las encuestas aplicadas afirma que les gusta el campo en el que están como también las funciones, pero tienen limitaciones para aportar a la empresa, lo que vemos que es un factor negativo puesto que es importante escuchar a las personas y conocer los aportes de ellos porque son quienes en

últimas ejercen las funciones y conocen a fondo los problemas, por lo tanto son indicados para dar soluciones; seguido por el 22,% afirma que aunque les gusta el campo en el que trabajan las funciones son simples y rutinarias; aquí podemos evidenciar falta de creatividad y mucha operatividad ocasionando actividades rutinarias, el 15,3% afirma que solo un porcentaje de las actividades satisfacen a las personas.

**Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Trabajo Gratificante**

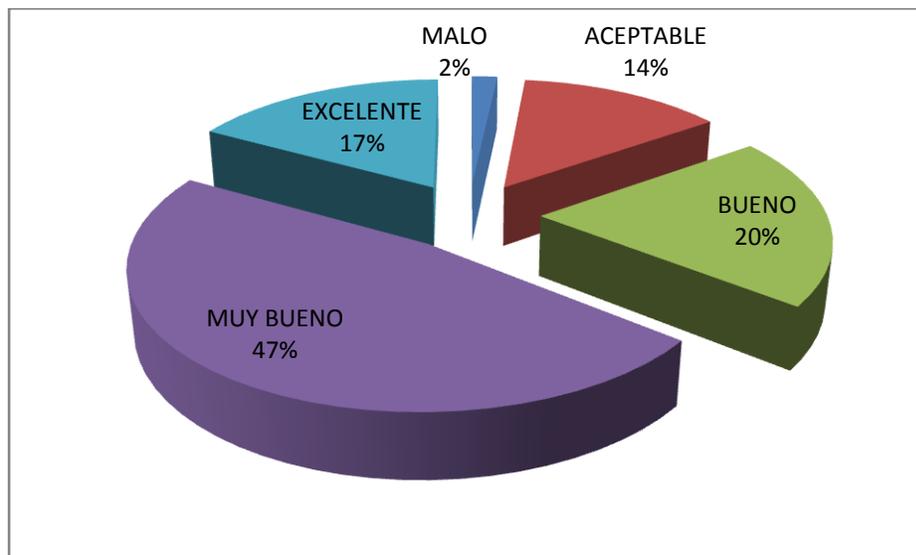
- Vincular personal por méritos
- Vincular personal de acuerdo a las necesidades
- Crear más conciencia institucional
- Cada perfil profesional o técnico debe estar acorde a las actividades

**6.1.9 Desarrollo personal**

**¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?**

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

**Gráfica 18. Desarrollo personal**



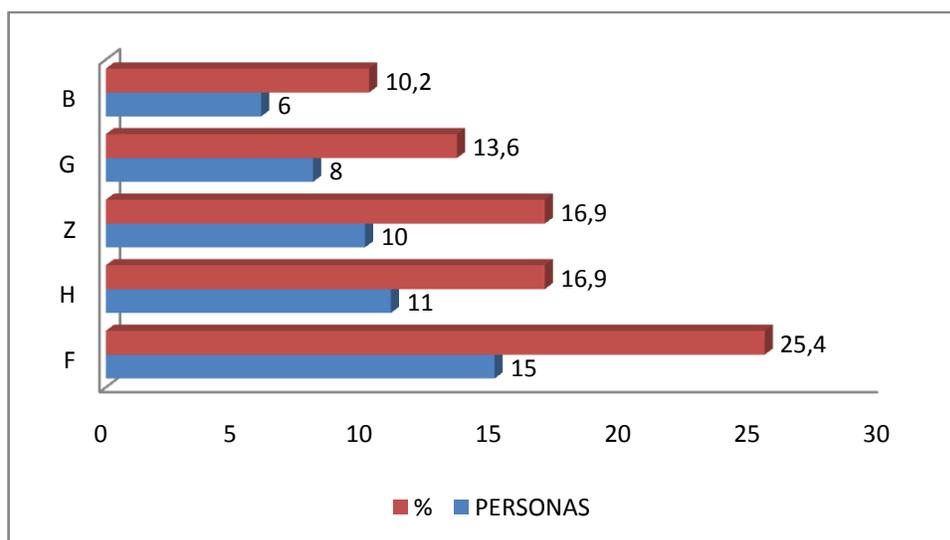
Fuente: Grupo investigador

Con relación a la gráfica se afirma que el 47% del total de las encuestas cree que el desarrollo personal es muy bueno, seguido por el 20% que afirma que es bueno, el 17% cree que es excelente, el 14% considera que es aceptable y finalmente el 2% afirma que es malo, ubicándose en la calificación de 8,5% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 9. Causas de desarrollo personal**

CAUSAS DESARROLLO PERSONAL		PERSONAS	%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	15	25,4
H	No dispongo del tiempo suficiente para dedicar a actividades de Capacitación	11	16,9
Z	EXCELENTE	10	16,9
G	Otras causas, ¿Cuáles? Hay posibilidades de Capacitación, pero no son utilizadas de mi parte	8	13,6
B	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	6	10,2

**Gráfica 19. Causas de desarrollo personal**



Fuente: Grupo investigador

El 25,4% del total de las encuestas aplicadas de acuerdo a las causas de desarrollo personal cree que las funciones que debe desempeñar no estimulan el desarrollo personal y profesional, seguido por el 16,9% que afirma No disponer del tiempo suficiente para dedicar a actividades de Capacitación y también un porcentaje del 16,9% calificó como excelente y finalmente el 13,6% afirma que existen Otras causas.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Desarrollo Personal**

- Planificar y evaluar actividades y crear incentivos

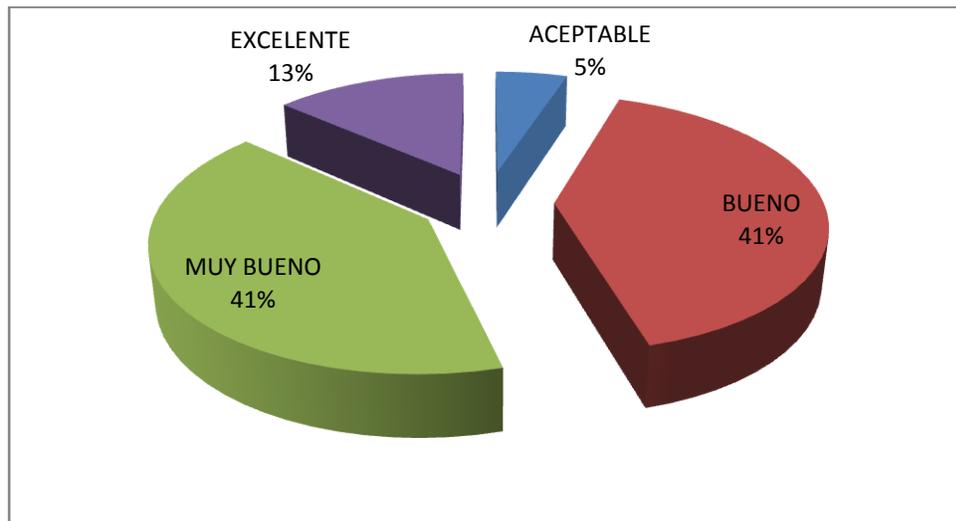
- Capacitación y mejoramiento continuo del personal
- Crear in sistema de estimular y logros.
- Buscar iniciativas de los mismos empleados
- -Fomentar programas de capacitación especializados
- Exigencia para la formación y perfeccionamiento de los perfiles profesionales

### 6.1.10 Relaciones interpersonales

**¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores?**

No lo son    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo son plenamente

**Gráfica 20. Relaciones interpersonales**



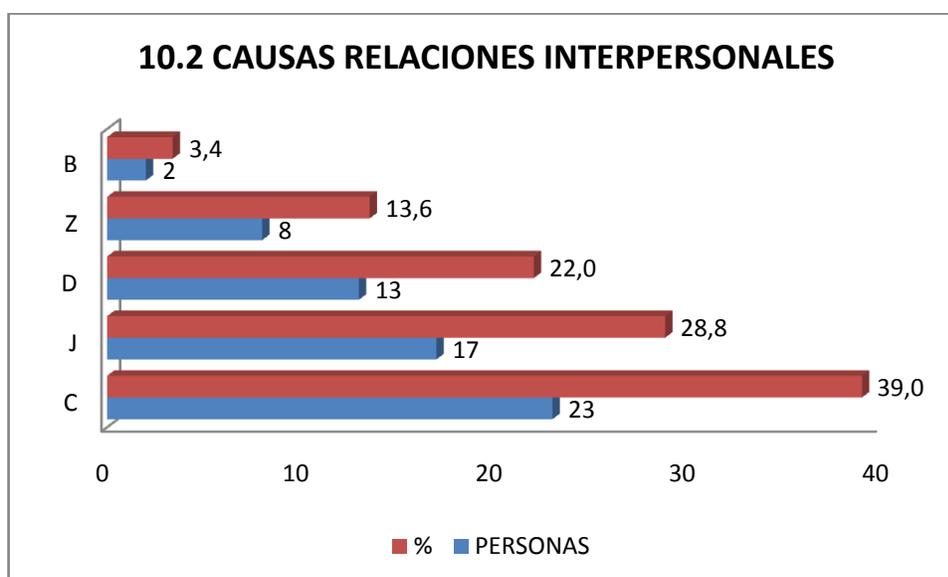
Fuente: Grupo investigador

El 41% del total de las encuestas aplicadas afirma que las relaciones interpersonales son muy buenas, el 41% afirma que es bueno, seguido por el 13% que afirma es excelente y finalmente el 5% afirma es excelente, ubicándose en la calificación de 8,6% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 10. Causas de relaciones interpersonales**

<b>CAUSAS RELACIONES INTERPERSONALES</b>		<b>PERSONAS</b>	<b>%</b>
C	Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	23	39,0
J	Otras causas, ¿Cuáles?	17	28,8
D	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	13	22,0
Z	EXCELENTE	8	13,6
B	Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	2	3,4

**Gráfica 21. Causas de relaciones interpersonales**



Fuente: Grupo investigador

El 39% de los encuestados de acuerdo a las causas de relaciones interpersonales afirma que hace falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas, el 28,8% afirma que existen otras causas, el 22,03% afirma que falta mayor dignidad y cordialidad en el trato y finalmente el 13,6% afirma como excelente este factor. En general existe un porcentaje muy alto de inconformidad en este factor debido que 50 personas calificaron que no hay solidaridad, no hay dignidad ni cordialidad en el trato, por lo tanto esto es grave para que exista un clima organizacional sano que facilite la coordinación entre todos y así mismo el cumplimiento de los objetivos.

## Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Relaciones Interpersonales

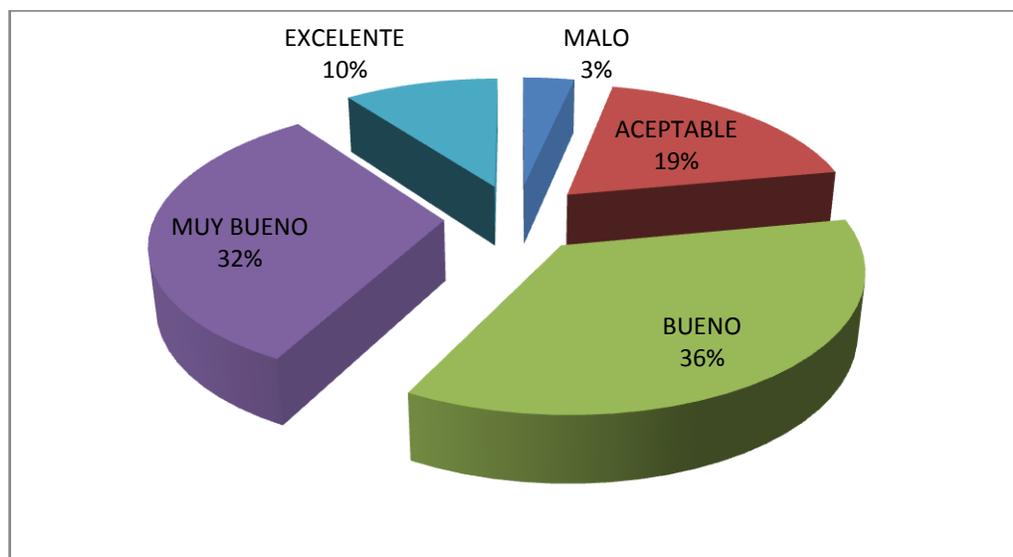
- Crear más integración de los trabajadores
- Motivarla calidad humana de cada ser
- Realizar programas de integración
- Mejorar las condiciones para Capacitar el personal
- Crear políticas para el entendimiento grupal
- -Sensibilizar el personal en el compromiso institucional

### 6.1.11 Calidad del servicio al cliente interno

¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10                      Lo son plenamente

**Gráfica 22. Calidad del servicio al cliente interno**



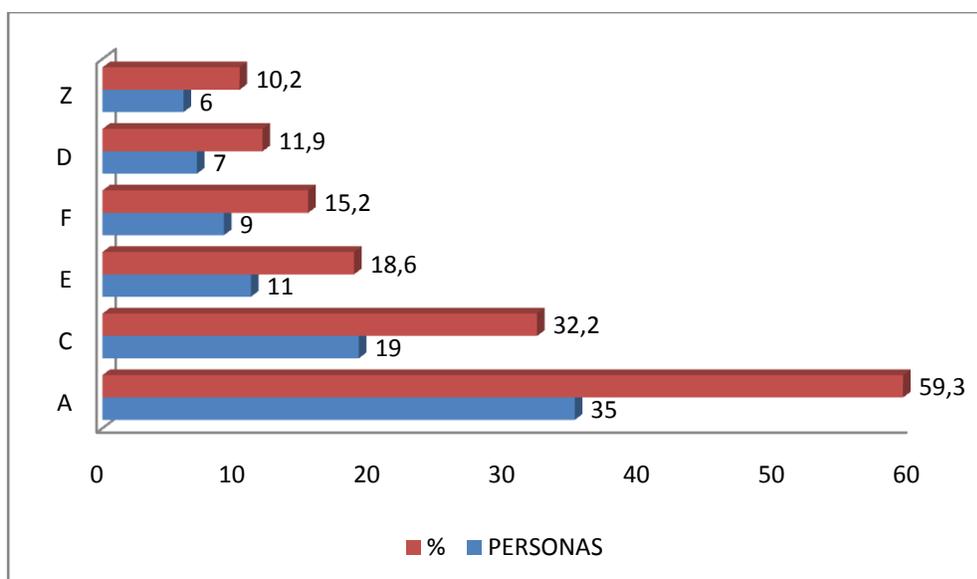
Fuente: Grupo investigador

El 36% del total de las encuestas realizadas afirma que la calidad del servicio al cliente interno es bueno, seguido por el 32% afirma que es muy bueno, el 19% cree es aceptable, el 10% afirma es excelente, y finalmente el 3% afirma que es malo, ubicándose en la calificación de 8,2% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 11. Causas de calidad del servicio al cliente interno**

	<b>CAUSAS CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INT</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>%</b>
A	Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	35	59,3
C	La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	19	32,2
E	El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	11	18,6
F	Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	9	15,2
D	Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos	7	11,9
Z	EXCELENTE	6	10,2

**Gráfica 23. Causas de calidad del servicio al cliente interno**



Fuente: Grupo investigador

El 59,3% de las encuestas realizadas de acuerdo a las causas de calidad de servicio afirma que algunos de los trabajos que recibe cumplen con esas características, otros no, el 32,2% afirma que la calidad de esos trabajos es en general buena, pero se presentan algunos lunares, el 18,6% afirma que el cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones, el 15,2% considera que hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos, seguidos del 11,9% afirma que algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos, por

ultimo esta la calificación de excelente con un 10% el cual es un valor muy bajo para un factor tan importante como es la calidad del servicio que debe tener la empresa a nivel interno.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Calidad de Servicio al Cliente Interno**

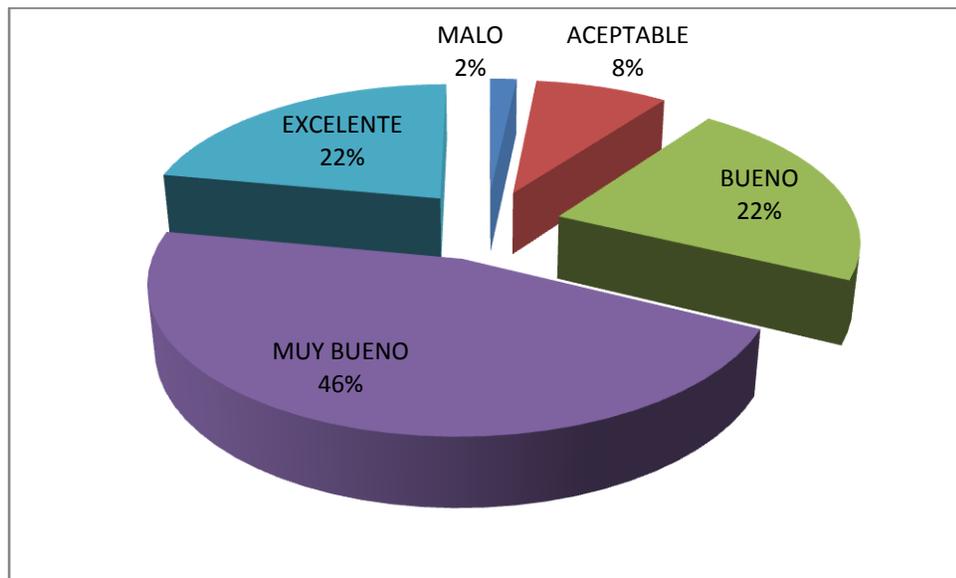
- Delegar más compromisos y responsabilidades
- Más trabajo en equipo
- Capacitar continuamente a todo el personal
- Hacer más planificación de actividades
- Crear más conciencia institucional
- Realizar más control
- Establecer mejores canales de comunicación
- Direccionar capital humano y financiero para cumplir los programas institucionales

#### **6.1.12 Solución de conflictos de intereses**

**¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?**

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

**Gráfica 24. Solución de conflicto de intereses**



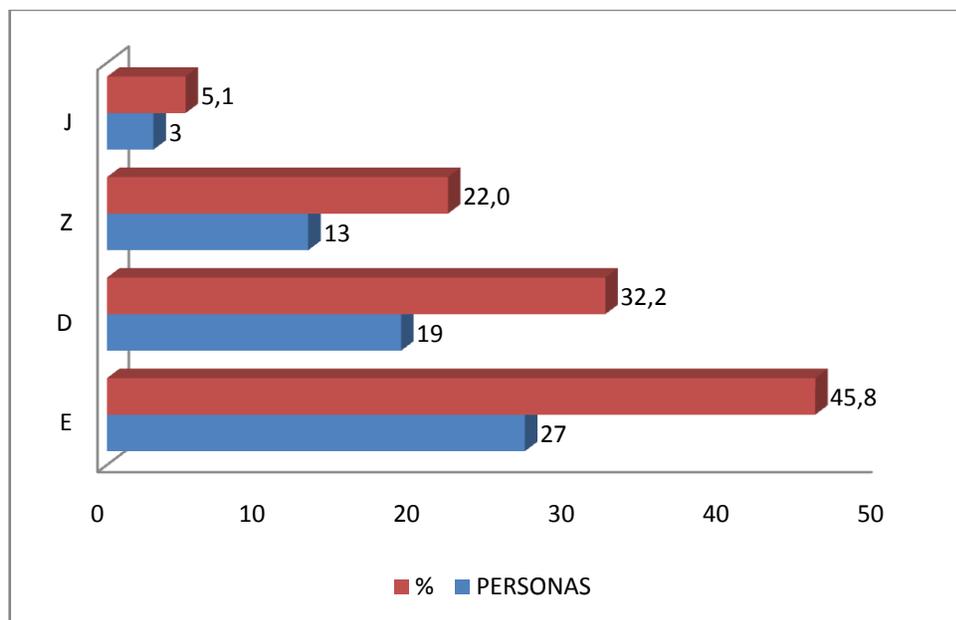
Fuente: Grupo investigador.

De acuerdo a la solución de conflicto de intereses los funcionarios consideran con un porcentaje de 46% afirma que es muy bueno, seguido por el 22% que afirma que es excelente y bueno, el 8% cree que es aceptable y finalmente el 2% afirma que es malo, ubicándose en la calificación de 8,7% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 12. Causas de solución de conflictos e intereses**

	<b>CAUSAS SOLUCION DE CONFLICTOS E INTERESES</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>%</b>
E	Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.	27	45,8
D	Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	19	32,2
Z	EXCELENTE	13	22,0
J	Otras causas, ¿Cuáles?	3	5,1

**Gráfica 25. Causas de solución de conflicto de intereses**



Fuente: Grupo investigador

El 45,8% del total de las encuestas aplicadas considera que los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas, seguido por el 32,30% que afirma los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada, seguido del 22% como excelente y finalmente con el porcentaje 5,1% afirma que existen otras causas. Tenemos que la mitad del personal afirma que

los problemas se solucionan a través de terceras personas y es un porcentaje muy alto porque este tipo de situación debe solucionarse con la persona implicada como lo afirma la causal D con un 32%.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Solución de Conflictos**

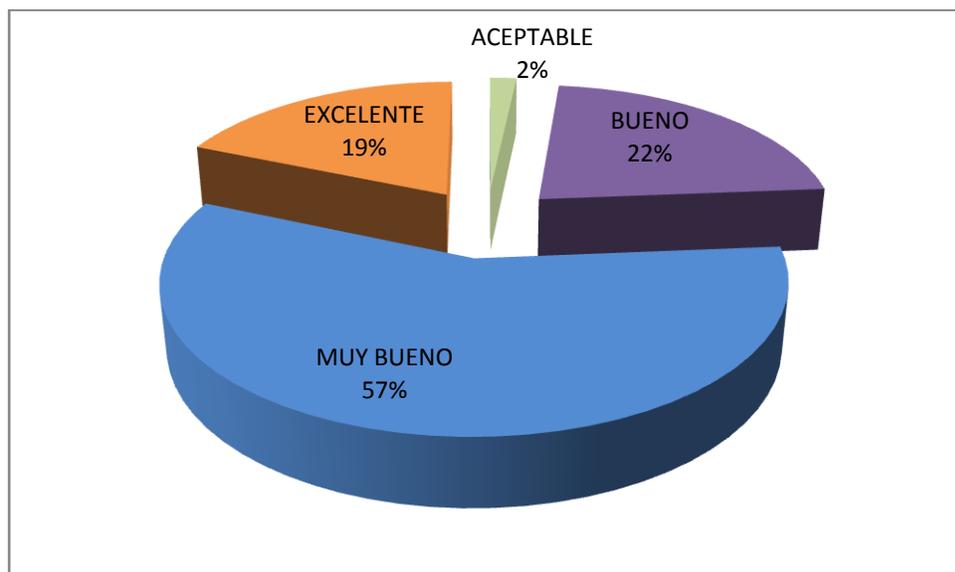
- Establecer un buzón de sugerencias interno
- Establecer políticas de conciliación
- Buscar más integración de todo el personal en jornadas de recreación

#### **6.1.13 Libertad de expresión**

**¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?**

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

**Gráfica 26. Libertad de expresión**



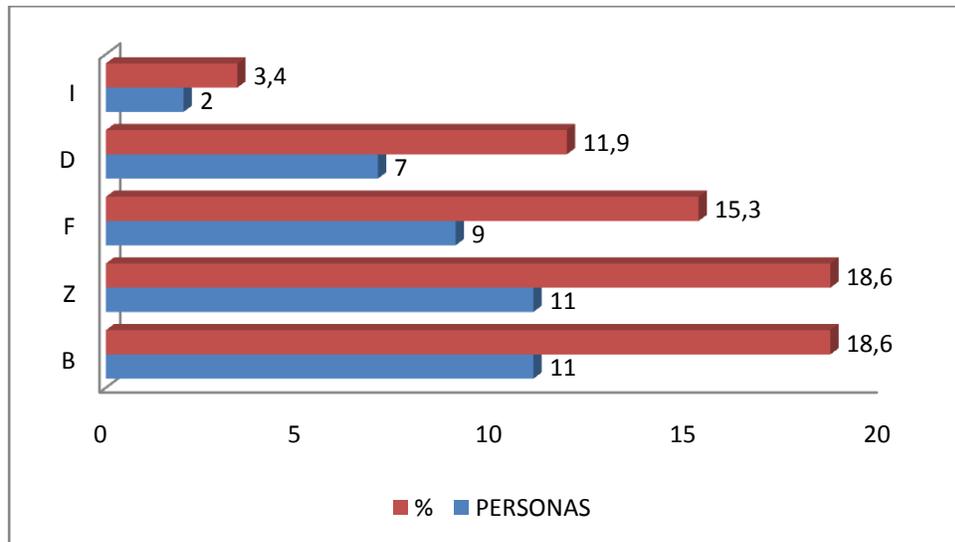
Fuente: Grupo investigador.

El 57% de las encuestas realizadas en la organización afirma que la libertad de expresión es muy buena, debido a que la libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales en la organización, seguido por el 22% que afirma que es excelente, el 22% afirma que es buena y finalmente el 2% afirma que es aceptable, ubicándose en la calificación de 8,9% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 13. Causas de libertad de expresión**

CAUSAS LIBERTAD DE EXPRESIÓN		PERSONAS	%
B	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	11	18,6
Z	EXCELENTE	11	18,6
F	Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores	9	15,3
D	Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	7	11,9
I	Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.	2	3,4

**Gráfica 27. Causas de libertad de expresión**



Fuente: Grupo investigador

De acuerdo a las causas de libertad de expresión el 18,64% afirma que solo se pueden expresar a través de los canales establecidos e igualmente el 18,64% afirma que es excelente, seguido del 15,3% afirma que las posibilidades de expresar libremente son aceptables pero no las mejores y seguido del 11,9% que afirma que rara vez se atienden las sugerencias. Es preocupante la calificación que afirmaron las personas encuestadas puesto que la mitad de ellas (27) afirman que la libertad de expresión está sometida a unos canales, no se atienden las sugerencias, hay libertad pero no es lo mejor y esto hace que no se logre un clima organizacional óptimo.

## Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Libertad de Expresión

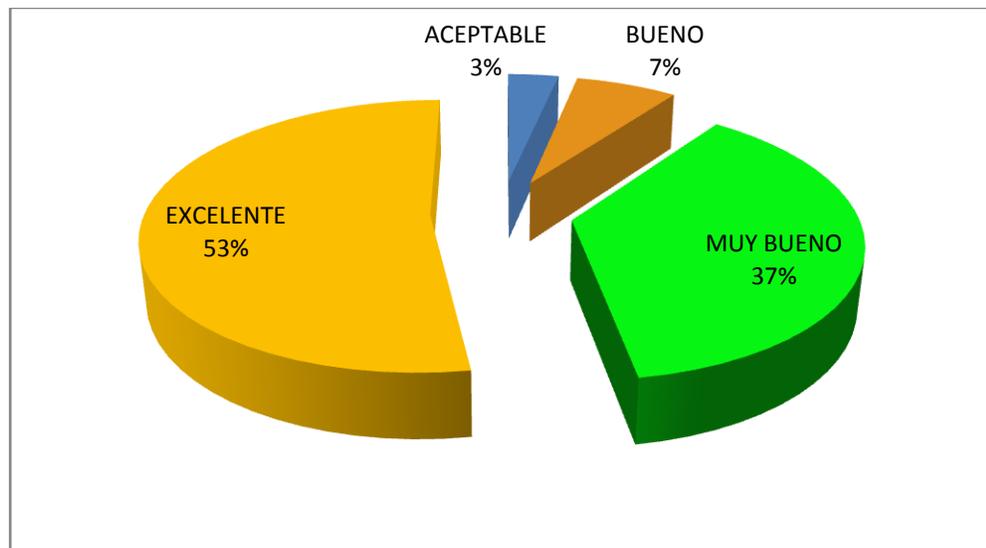
- Mejorar los canales de comunicación
- Tener en cuenta a todo el personal, realizar más reuniones de trabajo
- Impartir instructivos interno de los valores y principios institucionales
- Aplicar el Plan Institucional

### 6.1.14 Estabilidad laboral

¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

Gráfica 28. Estabilidad laboral



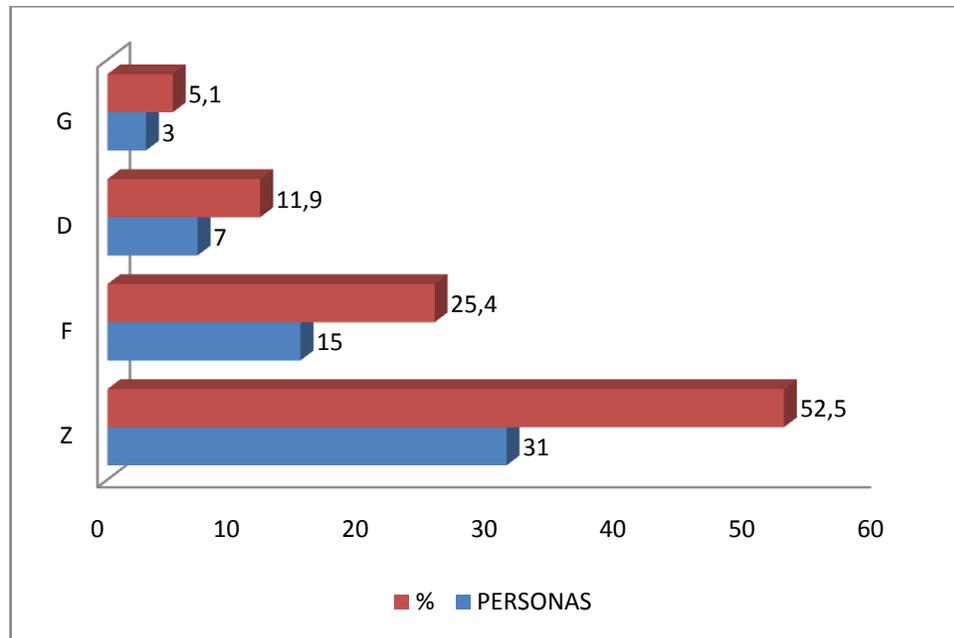
Fuente: Grupo investigador

El 53% del total de las encuestas aplicadas afirma que la estabilidad laboral es excelente, puesto que los funcionarios tienen la posibilidad de hacer carrera y pueden ascender de acuerdo a sus destrezas laborales, seguido por el 37% que afirma es muy bueno, el 7% afirma es bueno y finalmente el 3% afirma es aceptable, ubicándose en la calificación de 9,3% que refleja una calificación cualitativa muy buena.

**Tabla 14. Causas de estabilidad laboral**

CAUSAS ESTABILIDAD LABORAL		PERSONAS	%
Z	EXCELENTE	31	52,5
F	Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	15	25,4
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).	7	11,9
G	Otras causas ¿Cuáles?	3	5,1

**Gráfica 29. Causas de estabilidad laboral**



Fuente: Grupo investigador

El 52,5% del total de las encuestas realizadas de acuerdo a las causas de estabilidad laboral afirman excelente, seguidos del 25,4% el cual afirman que utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales, seguido por el 11,9% que afirma hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal), y finalmente el 5,1% considera que existen otras causas.

Una puntuación alta del 52,5% es buena porque vemos estabilidad laboral, no es una empresa que tenga alta rotación del personal y esto es importante para la realización de procesos y funciones.

## Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en estabilidad Laboral

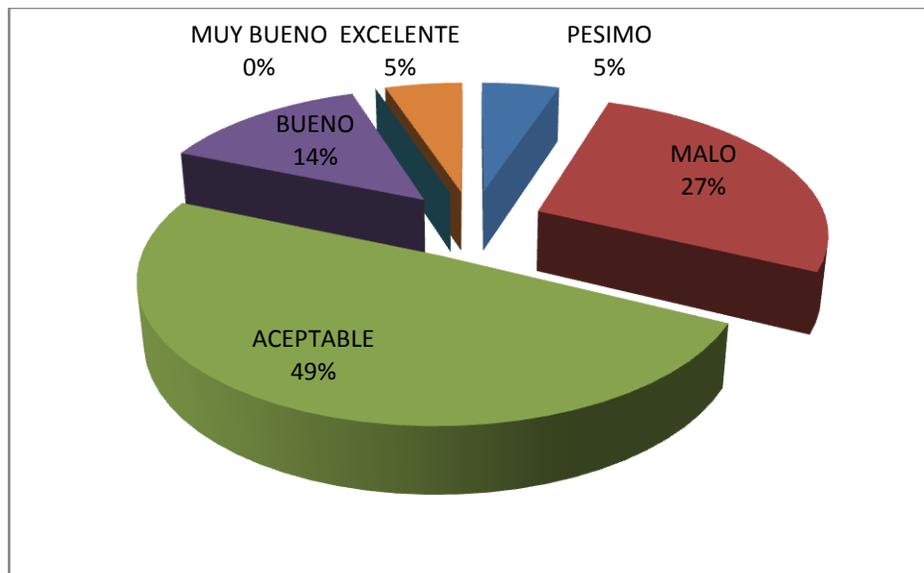
- Establecer políticas de condicionamiento para conocer los objetivos institucionales
- Realizar todas las proyecciones de vinculación de personal por medio de la creación de necesidades.
- No permitir individuos externos tomando las decisiones internas de la empresa

### 6.1.15 Reconocimiento

¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Se les valora  
No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 plenamente

Gráfica 30. Reconocimiento



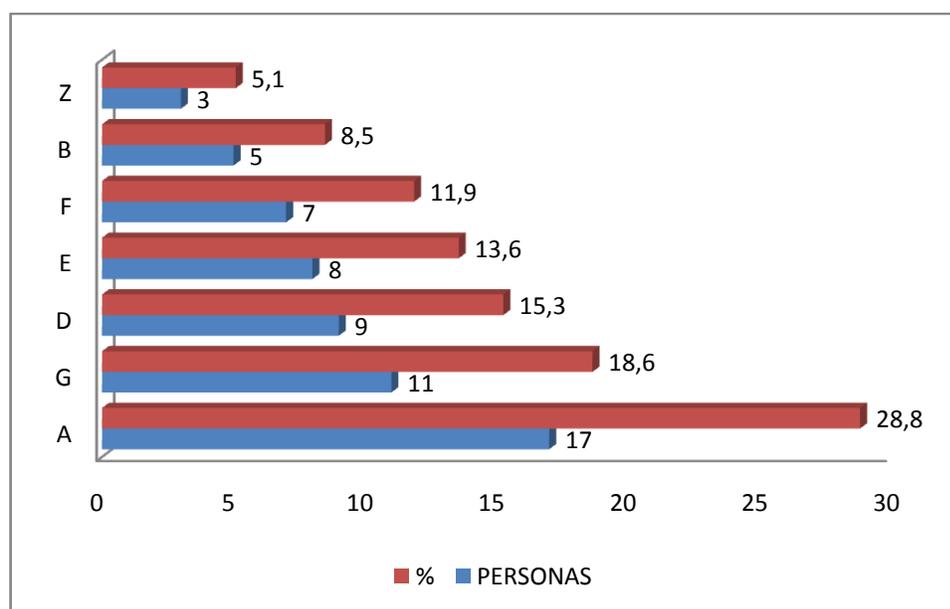
Fuente: Grupo investigador

El reconocimiento de la empresa Electrocaquetá se ve reflejado con el 49% del total de las encuestas aplicadas, el cual afirma es aceptable, seguido por el 27% que considera es malo, el 14% cree es bueno, y el 5% afirma es excelente y otro 5% afirma es pésimo su reconocimiento dentro de la empresa, ubicándose en la calificación de 6,1% que refleja una calificación cualitativa aceptable.

**Tabla 15. Causas de reconocimiento**

CAUSAS RECONOCIMIENTO		PERSONAS	%
A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa.	17	28,8
G	El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	11	18,6
D	El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	9	15,3
E	Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	8	13,6
F	No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.	7	11,9
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	5	8,5
Z	EXCELENTE	3	5,1

**Gráfica 31. Causas de reconocimiento**



Fuente: Grupo investigador

El 28,8% de las causas de reconocimiento afirma que no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, seguido por el 18,6% que afirma el reconocimiento que tienen es bueno, pero no suficiente, el 15,3% afirma el reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos, el 13,6% considera que se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras, el 11,9% afirma no se reconocen las realizaciones

que realmente deberían reconocerse, y finalmente el 8,5% cree que algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto. Se aprecia que la calificación de excelente es muy baja y se evidencia un alto porcentaje de descontento en este factor, es decir que el reconocimiento no se está teniendo en cuenta dentro del clima organización de la compañía.

### Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Reconocimiento

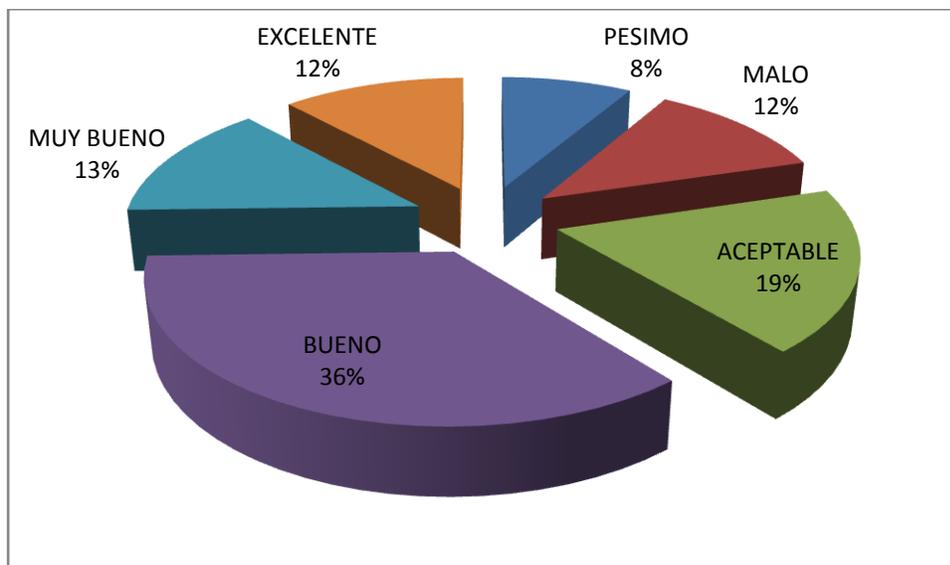
- Más interés de todo el personal
- Crear un comité interno de evaluación
- Establecer las políticas de reconocimiento
- Buscar el liderazgo e implementar las políticas de estímulo
- Establecer incentivos para las áreas e individuales

#### 6.1.16 Salario

¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

Gráfica 32. Salario



Fuente: Grupo investigador

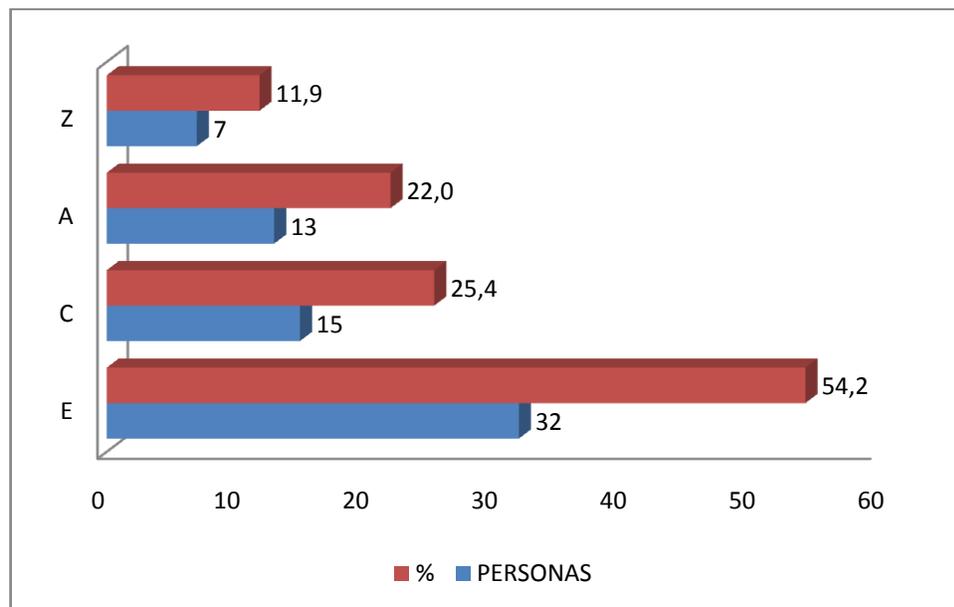
El 36% de las encuestas realizadas a los funcionarios de esta organización afirma que el salario es bueno, seguido por el 19% que considera es aceptable, el 13% cree es muy bueno, el 12% cree es excelente, así mismo el 12% considera es

malo y finalmente el 8% es pésimo, ubicándose en la calificación de 7,3% que refleja una calificación cualitativa aceptable.

**Tabla 16. Causas de salario**

CAUSAS SALARIO		PERSONAS	%
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan	32	54,2
C	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	15	25,4
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	13	22,0
Z	EXCELENTE	7	11,9

**Gráfica 33. Causas de salario**



Fuente: Grupo investigador

El 54,2% de las encuestas realizadas de acuerdo a las causas de salario considera que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan, seguido por el 25,4% que cree frente al mercado laboral, considera que su salario es bajo, el 22,% cree el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo. La calificación de excelente está baja en comparación al alto grado de insatisfacción que existe en este factor, por lo tanto las directivas deben revisar cuáles son los motivos por los cuales el personal no está de acuerdo con su salario y evidenciar también si existen diferencias significativas.

### Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Salario

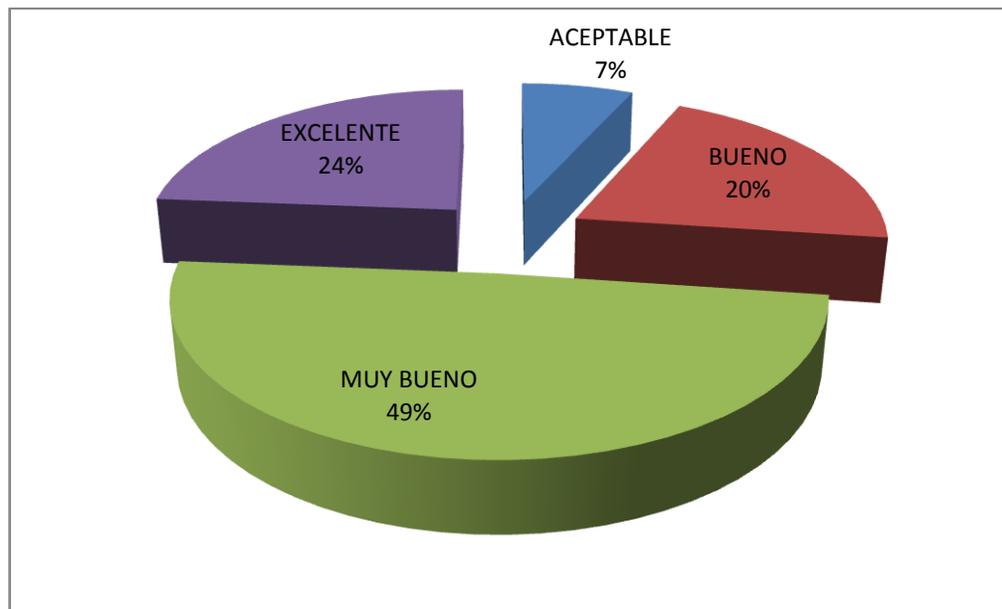
- Reajuste de salarios para que sean equitativos en todos los niveles
- Mejores condiciones salariales para personal antiguo
- Planificar los salarios de acuerdo a los perfiles profesionales y especializados.
- Remunerar por metas alcanzadas.
- Crear un sistema para la evaluación y seguimiento de actividades

#### 6.1.17 Normas y reglamentos

¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

Gráfica 34. Normas y reglamentos



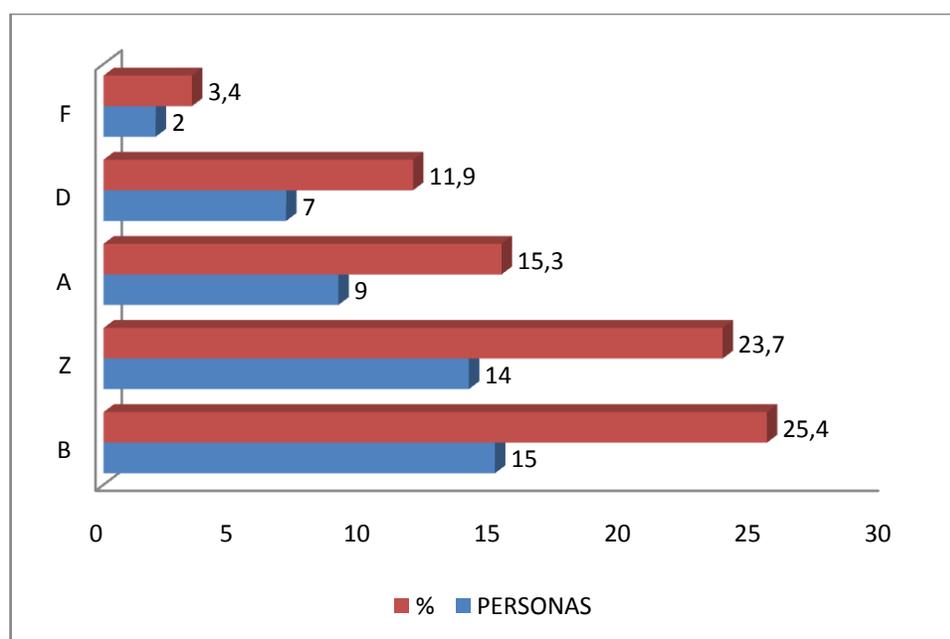
Fuente: Grupo investigador

El 49% del total de las encuestas practicadas afirma que las normas y reglamentos es muy buena, seguido por el porcentaje del 24% que afirma es excelente, el 20% afirma es bueno y el 7% afirma es aceptable, ubicándose en la calificación de 8,8% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 17. Causas de normas y reglamentos**

CAUSAS NORMAS Y REGLAMENTOS		PERSONAS	%
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	15	25,4
Z	EXCELENTE	14	23,7
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	9	15,3
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	7	11,9
F	Otras causas ¿Cuáles?	2	3,4

**Gráfica 35. Causas de normas y reglamentos**



Fuente: Grupo investigador

El 25,4% de las causas de normas y reglamentos de la empresa Electrocaquetá, afirma que no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad, el 23,7% afirma como excelente, el 15,3% afirma que la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos, el 11,9% considera que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, el 3,4% cree que existen otras causas.

## Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Normas y Reglamentos

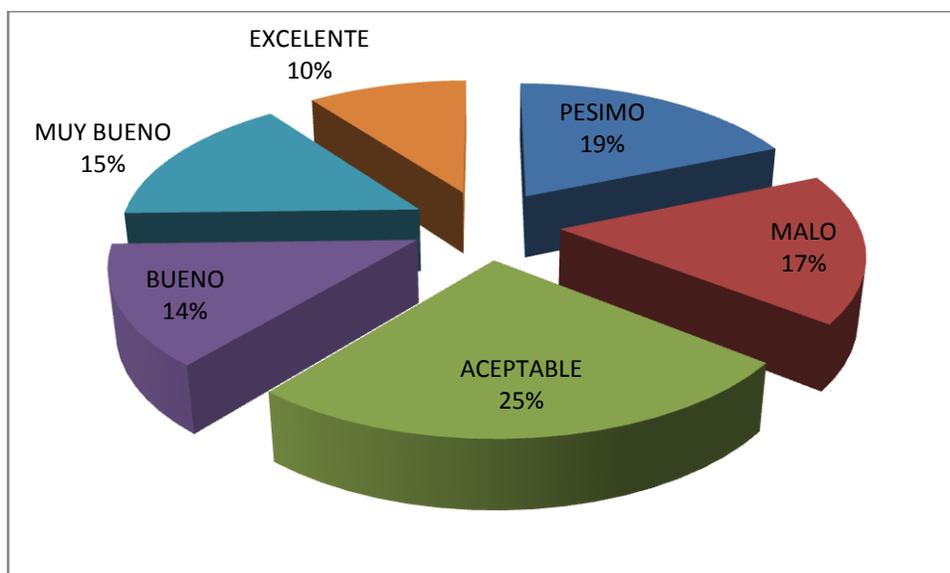
- Capacitar a todos los empleados
- Requerir el cumplimiento y veracidad de lo normado
- Cumplir con las políticas internas
- Entregar instructivos de las normas necesarias para el respectivo conocimiento

### 6.1.18 Evaluación del desempeño

¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

**Gráfica 36. Evaluación del desempeño**



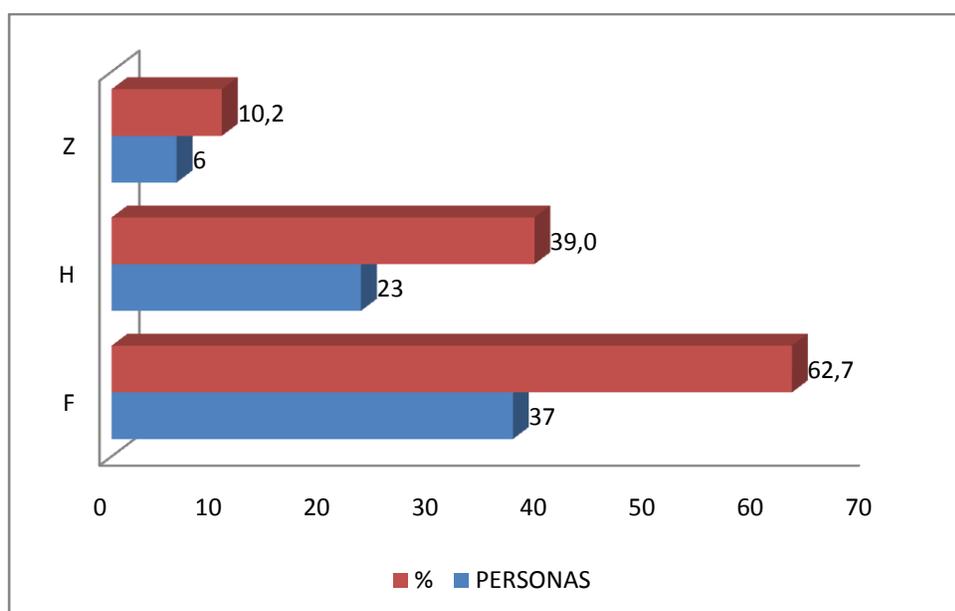
Fuente: Grupo investigador

La evaluación del desempeño de los funcionarios se ve representada en el 25%, los cuales considera que es aceptable, seguido por el 17% que considera es pésimo, el 17% afirma es malo, el 15% cree es muy bueno, y finalmente el 10% considera es excelente, ubicándose en la calificación de 6,4% que refleja una calificación cualitativa aceptable.

**Tabla 18. Causas de evaluación del desempeño**

CAUSAS EVALUACION DEL DESEMPEÑO		PERSONAS	%
F	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	37	62,7
H	No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	23	39,0
Z	EXCELENTE	6	10,2

**Gráfica 37. Causas de evaluación del desempeño**



Fuente: Grupo investigador

El 62,7% de las causas de evaluación de desempeño manifiesta que no se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas, seguido del 39% que afirma que no existe una cultura de la evaluación de desempeño. Es claro que no existe en la empresa la evaluación del desempeño y esto es necesario ya que así mismo cada empleado se autoevalúa y la empresa también conoce a sus empleados, se entera de la forma como ellos están dirigiendo la compañía, y así mismo se pueden establecer metas y objetivos tanto a nivel del personal como de la empresa.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Evaluación de Desempeño**

- Establecer un modelo de evaluación de desempeño y una periodicidad para su

evaluación.

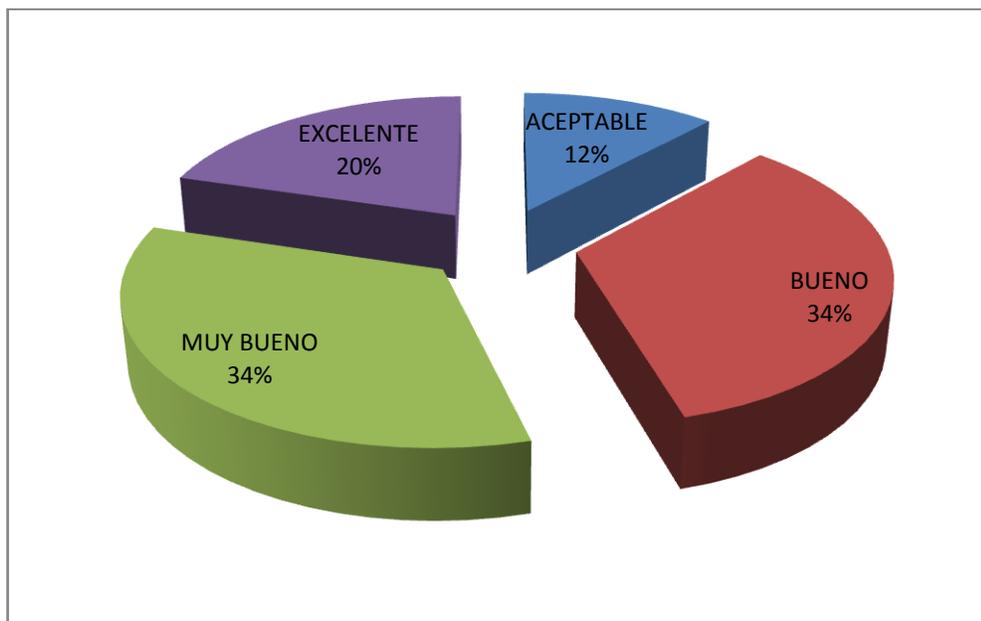
- Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación
- Hacerla evaluación de manera conjunta

### 6.1.19 Comunicación y retroalimentación

**¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?**

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

**Gráfica 38. Comunicación y retroalimentación**



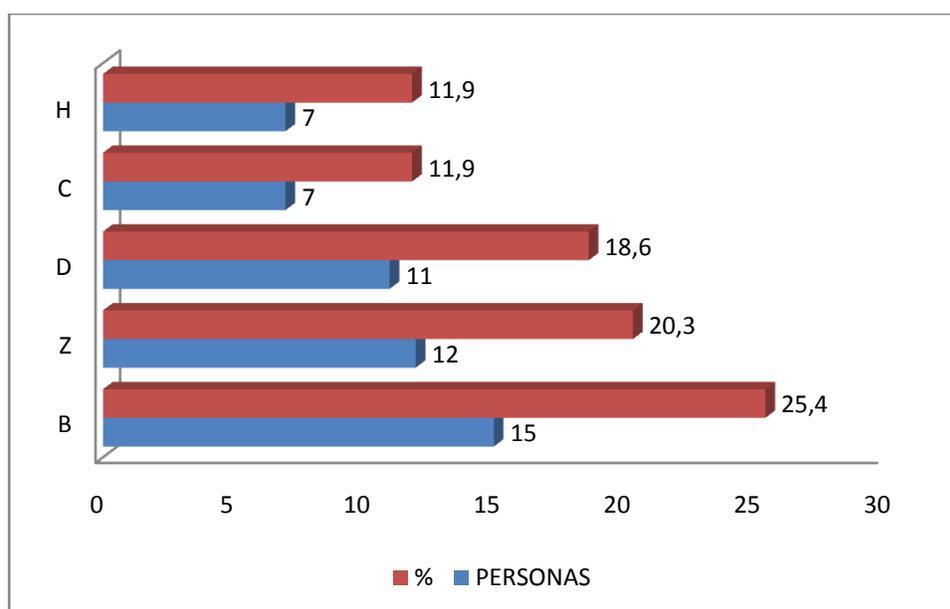
Fuente: Grupo investigador

El 34% del total de las encuestas realizadas cree que la comunicación y retroalimentación es bueno, igualmente con el mismo porcentaje del 34% cree que es muy bueno, seguido del 20% que afirma es excelente y finalmente el 12% considera es aceptable, ubicándose en la calificación de 8,6% que refleja una calificación cualitativa buena.

**Tabla 19. Causas de comunicación y retroalimentación**

CAUSAS COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN		PERSONAS	%
B	Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	15	25,4
Z	EXCELENTE	12	20,3
D	Los jefes oyen pero no escuchan.	11	18,6
C	Siempre hay que pedir cita.	7	11,9
H	Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	7	11,9

**Gráfica 39. Causas de comunicación y retroalimentación**



Fuente: Grupo investigador

El 25% de las causas de comunicación y retroalimentación manifiesta que existe pocos canales de comunicación con los dirigentes, seguidos del 20% que califica como excelente y del 18% en el cual opinan que los jefes oyen pero no escuchan y del 11% que opinan que siempre hay que pedir cita, por ultimo también un 11% que opina que es continua la retroalimentación entre los trabajadores y sus superiores. Se aprecia que el gran porcentaje se encierra en la falta de escucha por parte de los jefes, en la falta de liderazgo de los superiores, ya que cuando existe un buen liderazgo existe la capacidad de escuchar que es muy diferente a oír, aquí se debe aplicar un principio que dice “Primero hay que escuchar para luego ser escuchado”, tomado de los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva.

## Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Comunicación y Retroalimentación

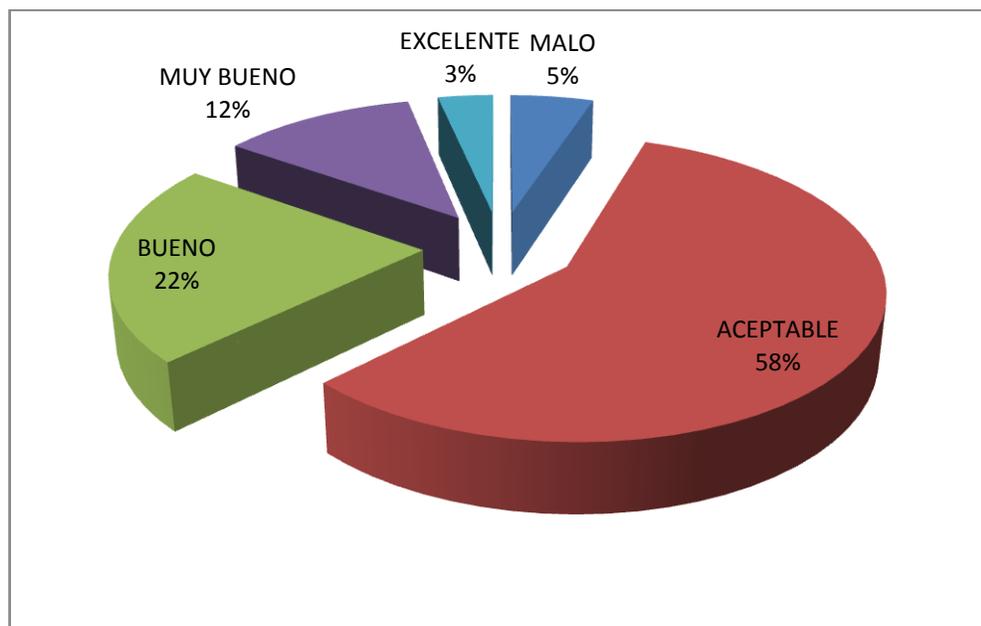
- Crear mejores canales de comunicación
- Más actividades de integración y reuniones generales para este tema
- Realizar talleres de comunicación
- Establecer un cronograma de actividades durante cada semana
- Facilitar los espacios necesarios para la socialización de estos temas.

### 6.1.20 Selección e inducción

¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

Gráfica 40. Selección e inducción



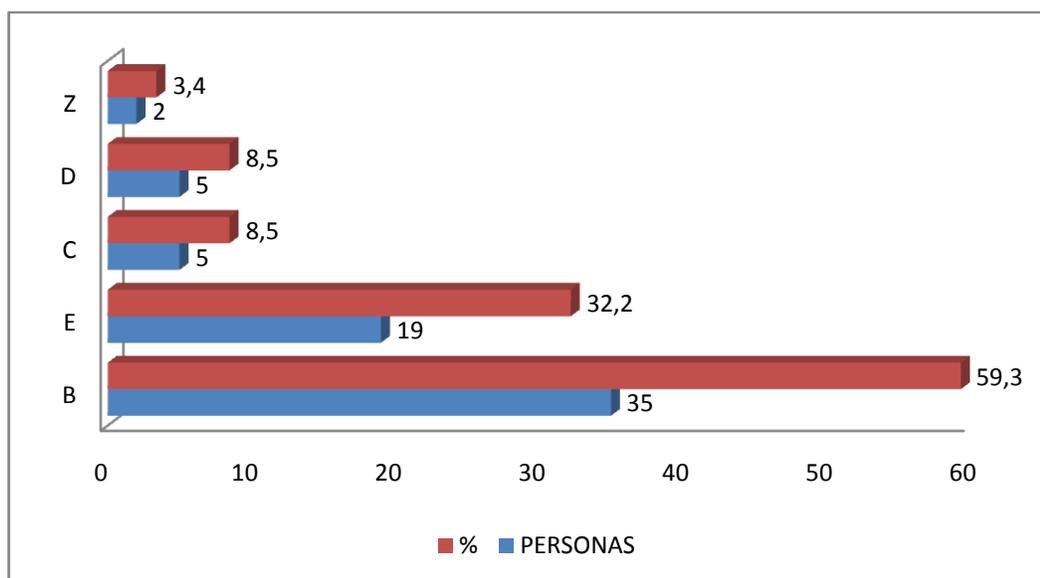
Fuente: Grupo investigador

El 58% de las encuestas realizadas en esta empresa considera que la selección e inducción es aceptable, seguido por el 22% que cree es buena, el 12% cree es muy buena, el 5% considera es mala y el 3% cree es excelente, ubicándose en la calificación de 7,3% que refleja una calificación cualitativa aceptable.

**Tabla 20. Causas de selección e inducción**

CAUSAS SELECCIÓN E INDUCCIÓN		PERSONAS	%
B	No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	35	59,3
E	Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	19	32,2
C	En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	5	8,5
D	La calidad humana parece no importar mucho en la empresa.	5	8,5
Z	EXCELENTE	2	3,4

**Gráfica 41. Causas de selección e inducción**



Fuente: Grupo investigador

El 59,3% considera de acuerdo a las causas de selección e inducción que No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción, seguido por el 32,2% cree que Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa, el 8,5% afirma La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, seguido por el mismo porcentaje del 8,47% que considera en la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar. Se evidencia que el proceso de selección es deficiente en ésta compañía, el cual se realiza pero con criterios propios de quienes tienen a cargo éstas funciones, no en base a un proceso de selección e inducción como debe existir.

## Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Selección e Inducción

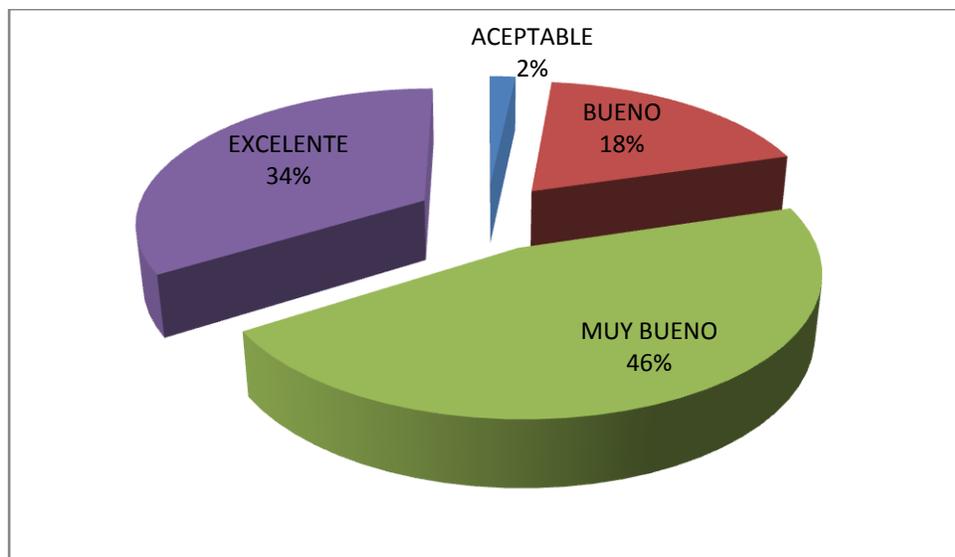
- Definir y documentar los procesos de selección e inducción.
- Cada área don desvincula el personal es la encargada de hacerla inducción de las funciones y responsabilidades
- Diseñar sistemas de inducción para cada cargo y generales

### 6.1.21 Identidad e imagen de la organización

¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

Pésima      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Excelente

Gráfica 42. Identidad e imagen



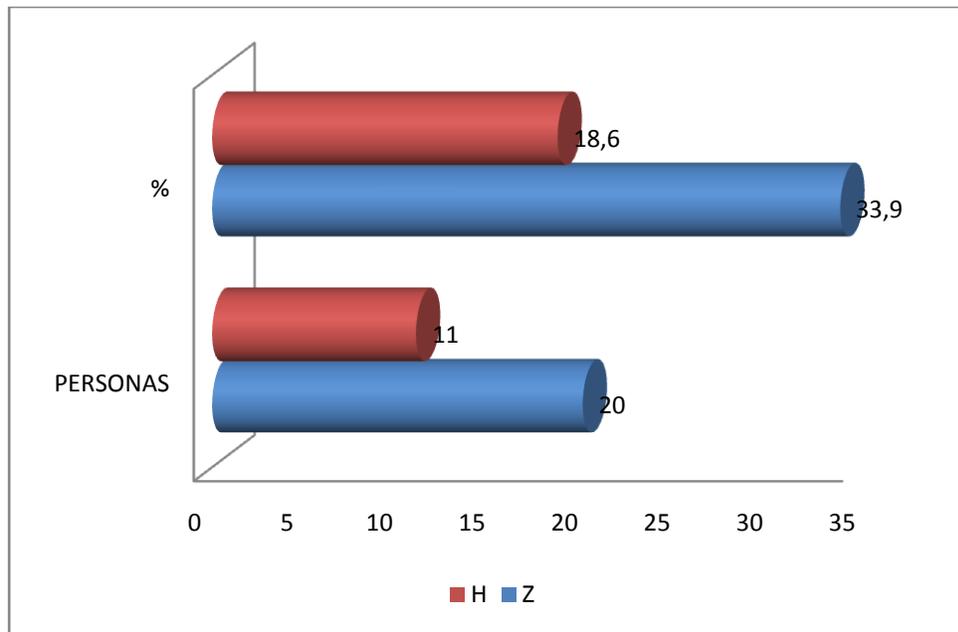
Fuente: Grupo investigador

El 46% del total de las encuestas realizadas afirmaron que la identidad e imagen de la organización es muy buena, seguido por el 34% que cree e excelente, el 18% considera es bueno y finalmente el 2% afirma es aceptable, ubicándose en la calificación de 9,1% que refleja una calificación cualitativa muy buena.

**Tabla 21. Causas de imagen de la organización**

CAUSAS IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN		PERSONAS	%
Z	EXCELENTE	20	33,9
H	Otras causas, ¿Cuáles? Algunos Inconvenientes con los convenios han afectado la imagen de la empresa	11	18,6

**Gráfica 43. Causas de identidad e imagen**



Fuente: Grupo investigador

El 18,6% de las causas de identidad e imagen considera que existen otras causas, las cuales pueden ser convenios con otras organizaciones o entidades y el 33,9% lo califica como excelente.

**Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Identidad de Imagen**

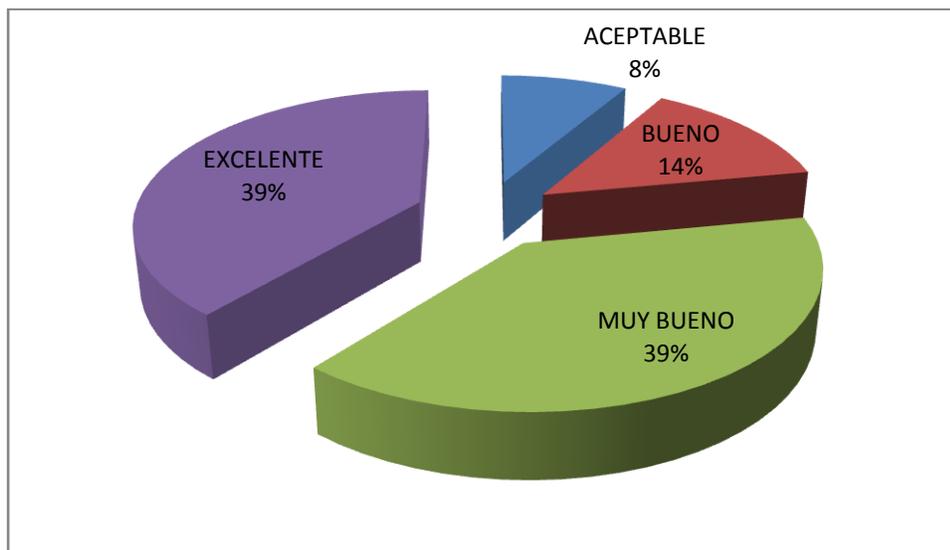
- Hacer campañas publicitarias para dar a conocer la empresa
- Crear conciencia institucional en los trabajadores
- Establecer políticas de capacitación al personal externo

## 6.1.22 Celebraciones y ceremonias

**22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?**

No Cree                      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                      Cree

**Gráfica 44. Celebraciones y ceremonias**



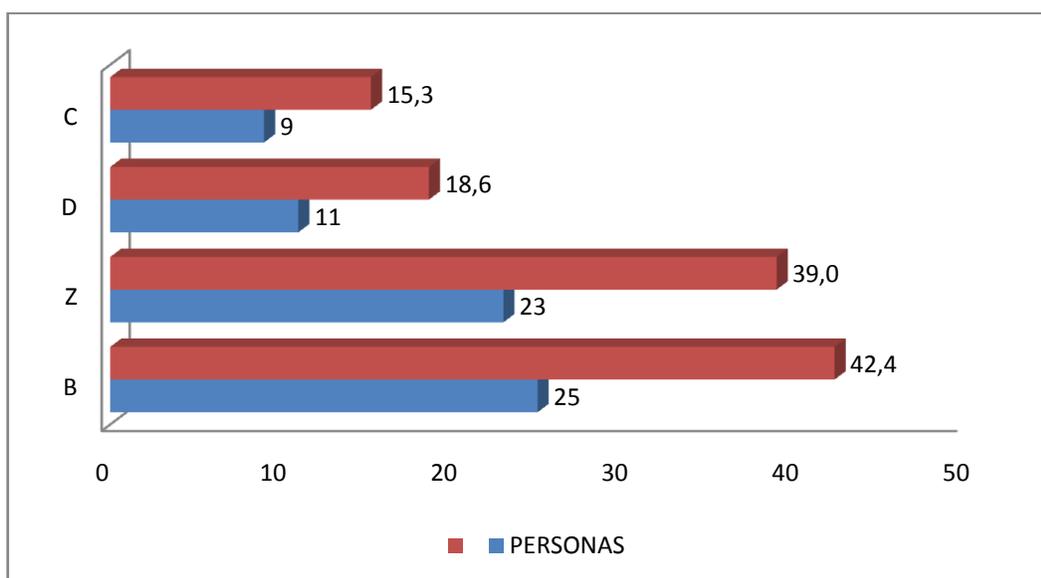
Fuente: Grupo investigador

El 39% del total de las encuestas realizadas a esta empresa considera que las celebraciones y ceremonias son excelentes, con el mismo porcentaje del 39% los funcionarios afirman que es muy bueno, seguido por el 14% que considera es bueno y finalmente el 8% cree es aceptable, ubicándose en la calificación de 9,0% que refleja una calificación cualitativa muy buena.

**Tabla 22. Causas de celebraciones y ceremonias**

CAUSAS CELEBRACIONES Y CEREMONIAS		PERSONAS	
B	Rara vez se realizan.	25	42,4
Z	EXCELENTE	23	39,0
D	Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	11	18,6
C	Las fechas importantes pasan desapercibidas.	9	15,3

**Gráfica 45. Causas de celebraciones y ceremonias**



Fuente: Grupo investigador

El 42,4% de las causas de celebraciones y ceremonias consideran que rara vez se realizan estas actividades, seguido por el 39% que consideran excelente, seguidos del 18,6% que manifiestan que las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo, y el 15,3% considera que las fecha importantes pasan desapercibidas.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Celebraciones y Ceremonias**

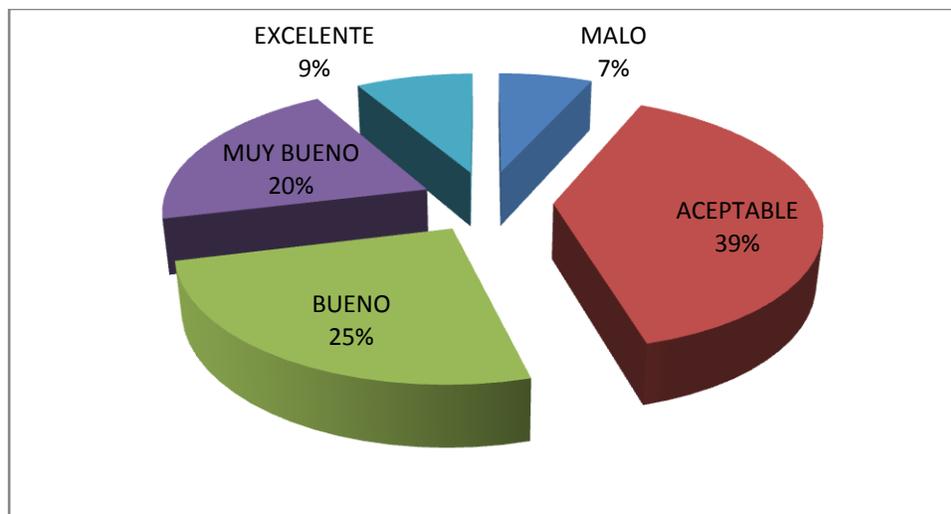
- Planeación de actividades
- Concertar con todo el personal sobre la realización de las ceremonias y celebraciones.
- Aprovechar las fechas especiales para fomentar la integración de los grupos.

### 6.1.23 Grupos informales y uso del tiempo libre

¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

**Gráfica 46. Grupos informales y uso del tiempo libre**



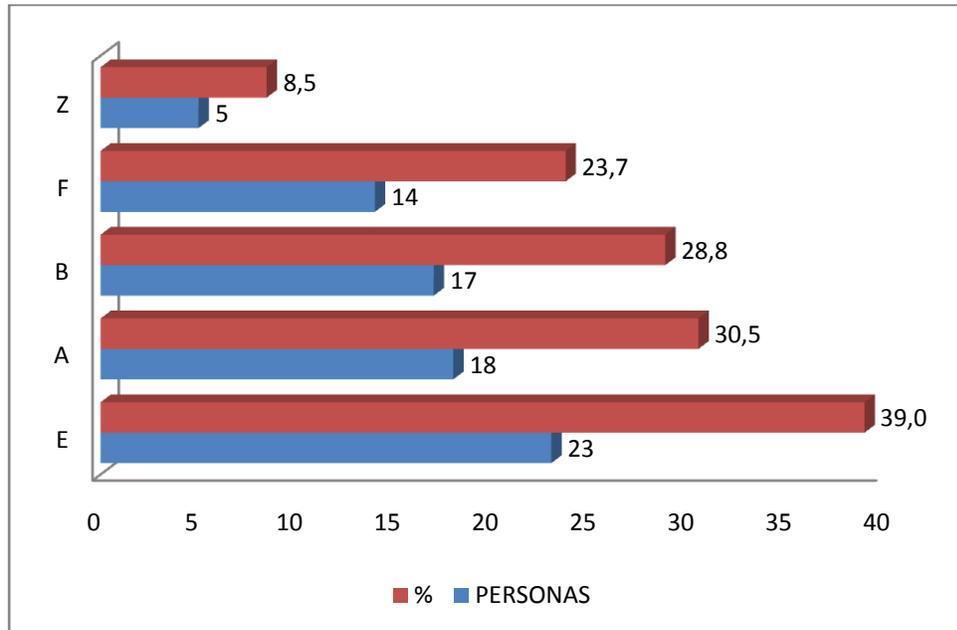
Fuente: Grupo investigador

El 39% de las encuestas practicadas afirma que los grupos informales y uso del tiempo libre se ve reflejado aceptablemente, seguido por el 20% que afirma es bueno, el 20% afirma es muy bueno, el 9% cree es excelente y el 7% considera es malo, ubicándose en la calificación de 7,4% que refleja una calificación cualitativa aceptable.

**Tabla 23. Causas de grupos informales y uso del tiempo libre**

CAUSAS GRUPOS INFORMALES Y TIEMPO LIBRE		PERSONAS	%
E	Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	23	39,0
A	No me interesa participar en ese tipo de actividades.	18	30,5
B	La empresa no fomenta ese tipo de actividades.	17	28,8
F	Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	14	23,7
Z	EXCELENTE	5	8,5

**Gráfica 47. Causas de grupos informales y uso del tiempo libre**



Fuente: Grupo investigador

El 39% de las causas de grupos informales afirma que algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos, seguido por el 30,5% que afirma la causa es que no le interesa participar en ese tipo de actividades, el 28,8% cree que la empresa no fomenta este tipo de actividades y el 23,7% afirma que los compromisos laborales y familiares no le permiten participar en este tipo de actividades.

**Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre**

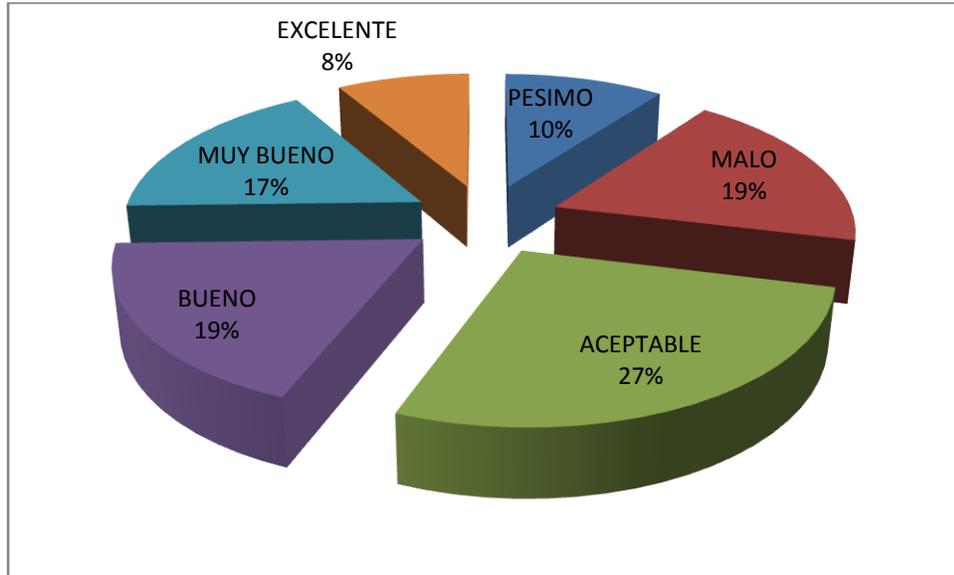
- Crear comités de recreación y deporte
- Crear comités interinstitucionales para el cronograma de actividades

**6.1.24 Valores**

**25.1 ¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?**

No                    0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                    Si

**Gráfica 48. Valores**



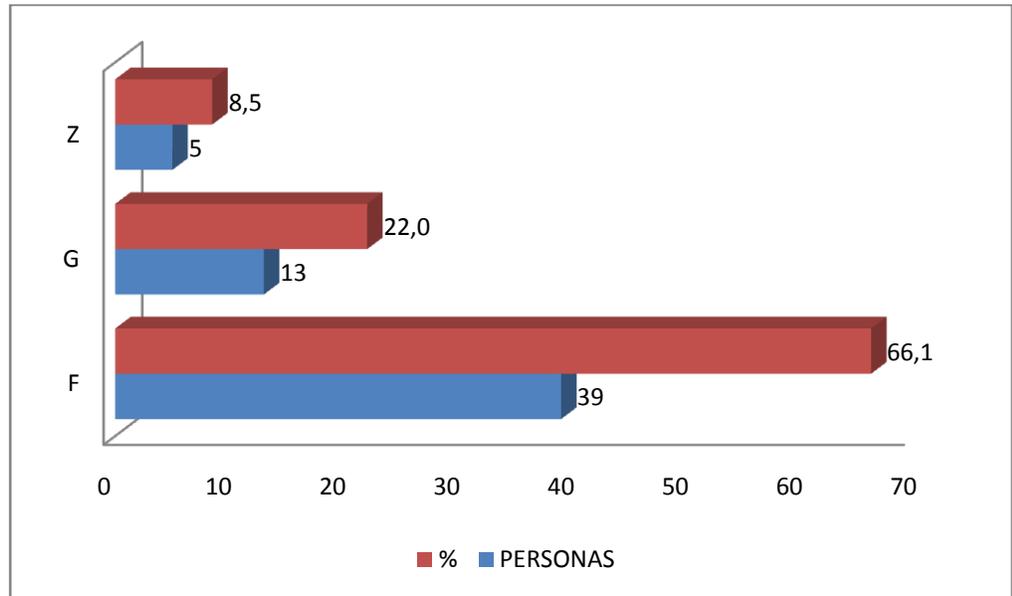
Fuente: Grupo investigador

El 27% del total de las encuestas practicadas considera que los valores de la empresa son aceptables, el 19% afirma es bueno, el 19% cree es malo, el 17% considera es muy bueno, seguido por el 10% que cree es pésimo y finalmente el 8% considera es excelente, ubicándose en la calificación de 6,7% que refleja una calificación cualitativa aceptable.

**Tabla 24. Causas de valores**

CAUSAS VALORES		PERSONAS	%
F	El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	39	66,1
G	No comparten una visión futurista.	13	22,0
Z	EXCELENTE	5	8,5

**Gráfica 49. Causas de valores**



Fuente: Grupo investigador

El 66,1% de las causas de valores organizacionales considera que el equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos, seguido por el 22% que considera no comparten una visión futurista y por último el 8.5% calificó como excelente. Este factor es muy importante para un buen clima organizacional y vemos que no es tenido en cuenta ya que tan solo un 8.5% lo calificó como excelente, de resto son conceptos de medio y bajo nivel.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Valores**

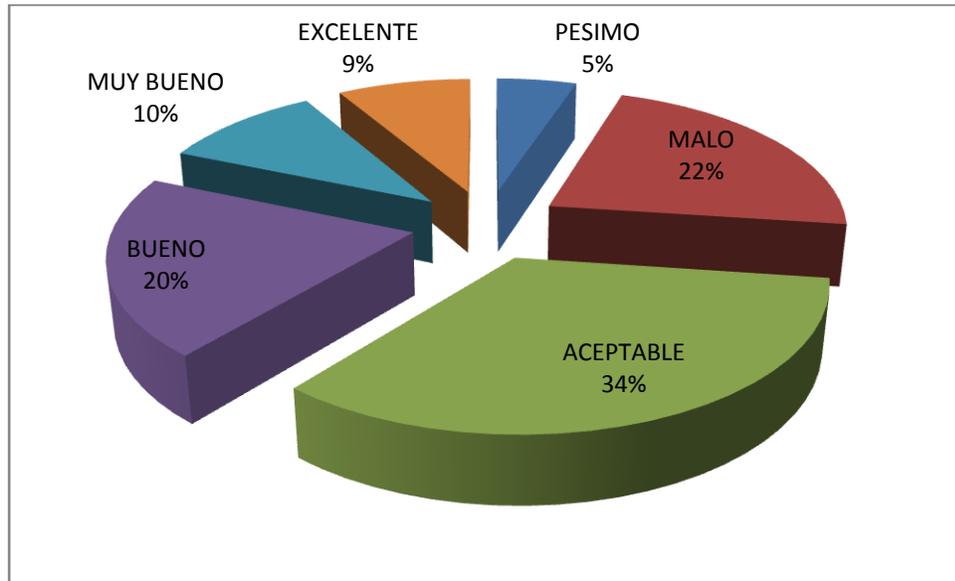
- Motivar más el personal a conocer los valores institucionales
- Capacitación continua al personal
- Hacer más publicidad interna con los trabajadores
- Realizar talleres de autoestima y superación personal

#### **6.1.25 Subculturas**

**25.1 ¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?**

En desacuerdo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   Totalmente de acuerdo

**Gráfica 50. Subculturas**



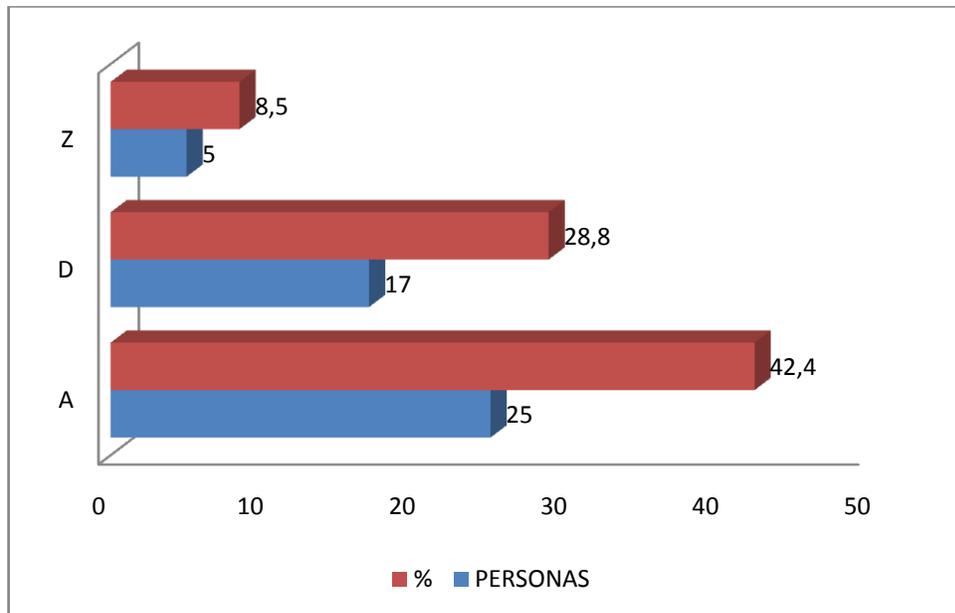
Fuente: Grupo investigador

El 34% del total de las encuestas realizadas afirma que las subculturas que se viven dentro de la organización es aceptable, seguido por el 22% que considera es malo, el 20% cree es bueno, el 10% cree es muy bueno, el 9% considera es excelente y finalmente el 5% afirma es pésimo, ubicándose en la calificación de 6,7% que refleja una calificación cualitativa aceptable.

**Tabla 25. Causas de subculturas**

25.2 CAUSAS SUBCULTURAS		PERSONAS	%
A	Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	25	42,4
D	Cada área funcional es una isla aparte	17	28,8
Z	EXCELENTE	5	8,5

**Gráfica 51. Causas de subculturas**



Fuente: Grupo investigador

El 42,4% de las causas de subculturas consideran que existen grupos de personas de acuerdo a su profesión y el 28,8% cree que cada área funcional es una isla aparte.

### **Algunas Soluciones para Alcanzar la Situación Ideal en Subculturas**

- Comité interno de concertación institucional
- Más compromiso entre los trabajadores
- Establecer las políticas para definir el clima organizacional
- Identificar la cultura corporativa

## **7. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTROCAQUETÁ S.A. E.S.P.**

Si bien la calificación general del clima organizacional de la empresa se puede determinar cómo BUENO, durante el análisis, se detectaron algunas falencias, que de no ser controladas y de no aplicarles medidas correctivas, pueden afectar seriamente a corto y a largo plazo el entorno en el que se desarrollan los funcionarios.

Los aspectos que presentan mayor debilidad en la empresa son reconocimiento, con un puntaje de 6,18, evaluación del desempeño 6,4, valores y subculturas con una calificación de 6,7 respectivamente.

Uno de los problemas principales detectados dentro de la organización es la ausencia de trabajo en equipo, éste no constituye un valor que ellos perciban como necesario para el desarrollo de su trabajo. Sin embargo, el trabajo en equipo en muchas ocasiones es lo que hace que las organizaciones nazcan, crezcan y se desarrollen; o por lo contrario mueran. Se recomienda a la dirección general, fomentar la integración en las relaciones laborales, para que los procesos sean más eficientes.

Para poder fomentar el trabajo en equipo, no basta con estipular lo en la norma, puesto que el empleado, siempre busca hacer el menor esfuerzo y que todo se le facilite. Las recomendaciones que las investigadoras pueden aportar, son:

Que la institución organice juntas mensuales en las que cada quien exponga sus ideas y se den propuestas de mejora. Dentro de las mismas juntas, llevar a cabo dinámicas donde esté claro el rol actividad que cada quien debe realizar.

Preparar actividades extra-laborales de tipo recreativas en el que se realicen dinámicas que permitan conocer a las personas más a fondo, en lo que sienten y piensan.

También es importante señalar, que para un verdadero trabajo en equipo, se debe fomentar el compañerismo a través de proporcionar un trato igual a todos los empleados sin mostrar inclinación hacia alguno; esto, ayudará a eliminar posibles roces entre los colaboradores y fomentará un clima organizacional favorable.

Se quiere además tener en cuenta desarrollar un programa de capacitación en temas sobre Clima organizacional, Solución de conflictos, Cultura Organizacional, Liderazgo, Servicio al Cliente, Motivación y Desarrollo personal.

**Tabla 26. Propuesta de mejoramiento.**

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
No.	FACTOR	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
1	<b>Proyecto Formal de Empresa</b>	Realizar un programa de "Conozcamos nuestra Filosofía Corporativa"	Talleres con Actividades lúdicas.	No. Empleados Actualizados /No. Total de empleados	Cada Seis meses	Según lo establecido por la Electrificadora del Caquetá
2	<b>Estructura Organizacional</b>	Fortalecer la creatividad, Responsabilidad, Liderazgo, Para que funcionarios sean más autónomos en sus trabajos.	Los colaboradores adquieren más Compromiso y sentido de pertenencia por la Institución.	No. Empleados satisfechos/No. Total de empleados	Mensual	
3	<b>Participación</b>	Realizar juntas donde los colaboradores expongan sus ideas y den propuestas de mejora.	Por medio de carteleras, intranet.	No. Juntas realizadas/ Juntas programadas	Trimestral	
4	<b>Instalaciones y Elementos de Trabajo</b>	Realizar estudios de necesidades	Planeación para la adquisición de elementos	Nº de necesidades/Nº de elementos entregados	Semestral	
5	<b>Holismo y Sinergia</b>	Promover el trabajo en equipo.	Actividades extra-laborales de tipo recreativas, realizando dinámicas de integración.	No. De actividades recreativas realizadas / actividades recreativas programadas	Mensual	
6	<b>Liderazgo</b>	Realizar Coaching, empowerment.	Colaboración de los gerentes y coordinadores.	No de colaboradores satisfechos/No. Total Empleados	Cada vez que sea necesario	

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
No.	FACTOR	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
7	<b>Toma de Decisiones</b>	Realizar reuniones donde se le dé la participación a los empleados para sugerir ideas en busca del cumplimiento de metas de la empresa.	Reuniones participativas.	No.de reuniones participativas realizadas / No. Reuniones programadas	Mensual	Según lo establecido por la Electrificadora del Caquetá
8	<b>Trabajo Gratificante</b>	Realizar la revisión de cargos, Perfiles y funciones.	Revisión de cargos	No. Empleados reubicados/No. total empleados	Cada año	
9	<b>Desarrollo personal</b>	Desarrollar el plan de capacitaciones de acuerdo a los intereses de los empleados	Capacitar a los funcionarios ente mas como: Trabajo en equipo, Clima Organizacional, Superación personal, Liderazgo.	No. Empleados capacitados / No empleados total	Mensual	
10	<b>Relaciones Interpersonales</b>	Realizar programas de Integración, implementar una política para el entendimiento grupal	Talleres de convivencia	Nº reuniones realizadas/Nº de empleados	Trimestral	
11	<b>Calidad del Servicio al Cliente Interno</b>	Implementar una Política de Calidad para el Servicio al Cliente Interno	Acciones para fomentar el trabajo en equipo Cronograma de planificación de actividades	Nº de acciones/Nº de servicios	Trimestral	
12	<b>Solución de Conflictos de Intereses</b>	Programar Capacitación en Solución de Conflictos	Talleres con juego de roles y sensibilización.	No. Empleados capacitados / total Empleados	Trimestral	
13	<b>Libertad de Expresión</b>	Fortalecer los Canales de Comunicación	Tener en cuenta a todo el personal, realizar más de unión es de trabajo Impartir instructivos interno de los valores y principios institucionales	Nº de Acciones/Nº de empleados	Trimestral	

No.	FACTOR	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
14	<b>Estabilidad Laboral</b>	Fortalecer los mecanismos de Estabilidad Laboral	Conocimiento de los objetivos institucionales. - Realizar proyecciones de vinculación de personal por medio de la creación de necesidades	Rotación de Personal/Trimestre	Trimestral	Según lo establecido por la Electrificadora del Caquetá
15	<b>Reconocimiento</b>	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores	Celebración de los quinquenios, Sobresaltar públicamente los logros importantes de los funcionarios. Cultivar la política del reconocimiento por los méritos obtenidos y no por amistad.	No. de reconocimientos total/No. de empleados	Anual	
16	<b>Salarios</b>	Reajuste de salarios de acuerdo a los cargos y los perfiles	Realizar una evaluación amplia de los salarios acorde con las exigencias de los cargos	Nº de trabajadores/Nº de ajustes	anual	
17	<b>Normas y Reglamentos</b>	Modificación de los procedimientos, manuales, normas y controles existentes.	Realizar una evaluación de los procedimientos y demás controles para establecer las falencias	Área /No. de procedimientos	Bimestral	
18	<b>Evaluación del Desempeño</b>	Diseño de un mecanismo de evaluación del desempeño	Realizar una evaluación periódica de los empleados	Nº de empleados/nº de evaluaciones	anual	
19	<b>Comunicación y Realimentación</b>	Fomentar la comunicación Cruzada	Retroalimentar los procesos de gestión organizacional.	No. Actividades realizadas /No. Actividades programadas	Trimestral.	

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

No.	FACTOR	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
20	<b>Selección e Inducción</b>	Aplicar procesos de selección de personal.	Revisión del procedimiento de Contratación	Tiempo utilizado para contratación / tiempo Programado	Cada que se requiere contratara una persona.	Según lo establecido por la Electricadora del Caquetá
21	<b>Identidad e Imagen de la Organización</b>	Promover la integración de los colaboradores.	Actividades extra laborales: Deportes, familia, educación.	No. De eventos realizados / eventos Planeados	Mensual	
22	<b>Celebraciones y Ceremonias</b>	Realizar eventos de integración para los colaboradores	Celebración de eventos para cumpleaños, recreación.	No. De eventos al año realizados /No. Eventos programados	En fechas especiales	
23	<b>Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre</b>	Promover la integración de los colaboradores.	Actividades extra laborales: deportes, familia, educación.	No. De eventos realizados / eventos Planeados	Mensual	
24	<b>Valores</b>	Promulgar nuevamente los valores de la compañía.	Reuniones lúdicas, capacitaciones para mostrar los valores aluciendo a motivar el equipo a enfrentar nuevos retos.	No. de empleados/nuevos proyectos.	Anual	
25	<b>Subculturas</b>	Promover tareas conjuntas y trabajos en equipos donde se asignen responsabilidades.	Actividades lúdicas que generen confianza, credibilidad, integración para limar asperezas	Encuesta	Semestral	

## **8. CONCLUSIONES**

El Clima Organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del Clima Organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

Dentro de las causas que afectan el clima organizacional en la Electrificadora del Caquetá se destacan Salarios, Reconocimiento y Evaluación del Desempeño.

Debido al mundo cambiante que nos llega todos los días, las compañías deben entrar en esta nueva era en el cual salen nuevas estrategias, nuevos proyectos, que son enfocadas para cualquier tipo de empresa, y del cual cada una debe ajustarse a la realidad de su compañía, y uno de estos proyectos ha sido estudiar el clima organizacional que se vive al interior de las empresas, y del cual es un punto muy importante ya que los mismos empleados en muchas ocasiones son los responsables que los objetivos se cumplan o no, y esto por lógica lleva al cumplimiento de las metas económicas de la misma, factor definitivo que afecta los accionistas.

## 9. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones podrían ayudar a mejorar el clima organizacional en la empresa:

Diseñar estrategias que permitan al talento humano involucrarse con la organización para trabajar sobre la importancia de los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

Motivar a los funcionarios, proporcionándoles capacitación, seminarios, congresos.

Planear y ejecutar un verdadero programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario integral de la organización.

Establecer un control a los programas de inducción y re-inducción, a fin de mejorar continuamente el clima laboral en la empresa.

Promover la toma de decisiones por parte de los funcionarios, de esta manera se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización dentro de la empresa.

Los canales de comunicación se deben mantener abiertos para lograr y conservar la estimulación y el buen desempeño por parte de los empleados.

Realizar un programa de feedback positiva y/o políticas de incentivos, para mejorar el desempeño de los empleados.

Promover la crítica constructiva interna, estableciendo relaciones y espacios para que se pueda desenvolver y procesar, organizar reuniones en donde se comunique directamente a los funcionarios los avances y actividades que se realizan en la empresa o áreas, evitando así la especulación.

Instaurar la práctica de la cooperación activa, abierta y no manipulada de todos los componentes que desarrollarán el proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona humana.

## BIBLIOGRAFIA

ALFONSO, Y, 2007, Diagnostico del Clima Laboral en la casa matriz de la empresa Almacenes Universales S.A Trabajo de diploma, Universidad de la Habana.

ÁLVARO, O. 2002. Valores del empresario en: dirección estratégica septiembre, noviembre p: 14-15.

ARIAS, F. y Heredia. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Ed. Trillas, México.

ARMSTRONG, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.

BEDOYA, ARBOLEDA MARÍA DEL PILAR. GARCIA, SOLARTE MÓNICA. (1997). Tesis hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de Universidad del Valle.

BOGER, L. y Aguado, 2006. Claves para alcanzar la combinación perfecta entre dirección y liderazgo. Revista Deusto, Nº 54, Pág. 28, Octubre del 2006.

BRAVO, A. (1997). Proceso de Organización: comunicación y toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Ediciones Internacionales.

BRUNET, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Ciudad de México, México: Editorial Trillas.

CHIAVENATO, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.

DAVIS, KEITH Y NEWSTRONM, JHON.(1999). Comportamiento Humano en el trabajo. 10° edición. Arazona State University – Tempe y University of Minnesota – Duluth. McGraw Hill. México.

DESSLER G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.

GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY. (1983). Organizaciones. Conducta, estructura, proceso. México: Interamericana.

GONCALVES, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

GONCALVES, A. (2002). Fundamentos del clima organizacional. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sociedad.

GUILLEN, Mondragón, Irene; Aduna, Mondragón, Alma Patricia; Universidad Icesi, 2008, estilo de dirección cultura organizacional, 2008-08-26.

HAMPTON, David. 1989. Administration. McGraw Hill. Koontz, Harold y Wihrich

HERNÁNDEZ, Martha, 2008, Uniamazonia, complemento en clase Talento Humano. Florencia Caquetá, 2008-03-12.

LIVERT, R. (1967). La organización humana. New Cork, Mc. Grow – Hell.

OLIVARES RAMÍREZ B. (1999). "Misión, visión y valores en la organización de hoy". En: adminístrate hoy.

NASH, M. (1988). Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

PORTER, M. (1997). Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior (14ª. ed.). Ciudad de México: Editorial CECSA.

ROBBINS S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición México DF. Prentice Hall.

SAMPIERI R. (1998), Metodología de la Investigación 2a edición Mac Graw Hill.

SMITH, H. & FINGAR, P. (2003, January). Business Process Management. Business Magazine, MAJETKA, K. & DUNSING, R. (2000). A Manager's Guide to the Millennium. New Jersey: Aldershot.

WYSOCKI, R. & Beck, J. (2000). Effective project management, (2ª. ed.). New York: John Wiley&Sons.

<http://www.xm.com.co/pages/descripciondelsistemaelectricocolombiano.aspx>

[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/273\\_Sector%20EI%C3%A9ctrico%202010-06-22.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/273_Sector%20EI%C3%A9ctrico%202010-06-22.pdf)

## ANEXOS

### **Anexo A. Modelo estudio clima organizacional profesor Hernán Álvarez Londoño – hacia un clima plenamente gratificante**

**PRESENTACIÓN.** El entrevistador debe presentarse e indicar al entrevistado que se trata de una investigación académica y que los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de la empresa, organización o institución seleccionada. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la empresa, organización o institución. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

El formulario que se presenta a continuación, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa, organización o institución y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa, organización o institución.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

## 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos

Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, organización o institución?

No lo permite      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. PARTICIPACION

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i) Otras causas Cuales?

---

---

---

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h) Otras causas Cuales?

---

---

---

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una

síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.
- i) Otras causas Cuales?

---

---

---

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, organización o institución en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- f) Otras causas Cuales?

---

---

---

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) Otras causas Cuales?

---

---

---

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas Cuales?

---

---

---

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas Cuales?

---



---



---

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10                      Se solucionan satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.

- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuales?

---



---



---

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuales?

---

---

---

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo hace plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) Otras causas Cuales?

---



---



---

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---



---

b) \_\_\_\_\_

---



---

## 15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

No se les valora    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Se les valora plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.

- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
- h) Otras causas Cuales?

---



---



---

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**16. SALARIO**

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan
- f) La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite
- g) Otras causas Cuales?

---

---

---

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo creo plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.

b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad

c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.

d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos

e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

f) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo son plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores más no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuales?

---

---

---

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**20. SELECCION E INDUCCION**

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

Pésima      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser ...
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema
- h) Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree                      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                      Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuales?

---

---

---

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

### 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE}

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero                      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                      Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuales?

---

---

---

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 24. VALORES

25.1 ¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

**No                      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                      Si**

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Más que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.

- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas Cuales?

---



---



---

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuales?

---



---



---

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_