

**IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD EN
ORGANIZACIÓN WILSON S.A.**

**JAVIER ENRIQUE ISAZA FORERO
NELSON ANDRÉS SALCEDO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE TULUÁ
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA
2012**

**IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD EN
ORGANIZACIÓN WILSON S.A.**

**JAVIER ENRIQUE ISAZA FORERO
NELSON ANDRÉS SALCEDO RAMÍREZ**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director CARLOS ALBERTO BETANCURT CAICEDO
Especialista**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE TULUÁ
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

TULUÁ, 12 DE MARZO DE 2012

AGRADECIMIENTOS

He alcanzado el final de la meta trazada desde mis estudios de bachiller y ha llegado el momento de agradecer en primer lugar a DIOS, por brindarme los dones, cualidades y virtudes de la vida que me han permitido desarrollarme en todos los campos.

A mis padres, Amparo y José Nelson, que con un inmenso amor me inculcaron desde la infancia los valores de responsabilidad y respeto, y la importancia de estudiar para alcanzar a un mejor futuro, así como también, las bendiciones de ser una persona de bien ante todo.

A mis hermanas, Yudy y Sandra Milena por acompañarme y apoyarme día a día con su sinceridad y compañía en cada paso y rumbo que toma mi vida.

A mi novia, Sandra Liliana y a Carlos Andrés su hijo, por su incondicional ternura y cariño en todos los momentos de mis estudios.

A mi maestro, Carlos Alberto Betancurt por su compromiso y convencimiento de mi trabajo de grado, manteniendo con ello siempre activa la fuerza de la realización de mi sueño.

A mi compañero, Javier Isaza por su apoyo y trabajo en equipo.

A todos, gracias de todo corazón gracias por influenciar positivamente para que mi sueño de ser profesional se hiciera realidad

NELSON ANDRÉS SALCEDO RAMÍREZ

Primordialmente le agradezco a Dios por llenar mi vida de dicha y bendiciones día a día, por siempre guiarme por el mejor camino; Por brindarme la oportunidad de conocer personas que nos apoyaron y contribuyeron de una u otra forma en nuestro trabajo de grado, agradezco a mis profesores por la disposición y ayudas brindadas durante la carrera, agradecemos de todo corazón al Sicólogo Carlos Alberto Betancurt quien confió en nuestro trabajo u no apoyo hasta el final, a todos los compañeros de estudio por estar ahí en los momentos más difíciles.

A mi familia, mis padres Janeth Forero Romero y Javier Isaza Rivera, y hermanos María Fernanda y Jorge Enrique Isaza forero; mis motores e inspiración para salir adelante y ser una persona integra con principios y valores. Muchas gracias por su apoyo desde la distancia y aunque lejos siempre tan cerca, por la confianza, la comprensión y amor brindado.

A mi compañero Nelson Andrés Salcedo Ramírez, por su amistad, comprensión, constante apoyo, compromiso y ganas de sacar adelante nuestro proyecto.

“Nunca dejes que nadie te diga que no puedes hacer algo, si tienes un sueño tienes que protegerlo... las personas que no son capaces de hacer algo te dirán que tu tampoco puedes... si quieres algo ve por ello y punto” película en busca de la felicidad.

JAVIER ISAZA FORERO

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 ANTECEDENTES	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	22
2 JUSTIFICACIÓN	23
3 OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. MARCO DE REFERENCIA	26
4.1 MARCO TEÓRICO	26
4.2 MARCO CONCEPTUAL	36
4.3 MARCO CONTEXTUAL	42
5 DISEÑO METODOLÓGICO	43
5.1 HIPÓTESIS	43
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	44
5.4 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	44
5.4.1 FUENTES PRIMARIAS DE RECOLECCIÓN	48
5.4.2 FUENTES SECUNDARIAS DE RECOLECCIÓN	48
5.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	48
5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
6 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	49

7 IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD EN ORGANIZACIÓN WILSON S.A.	50
8 ANÁLISIS GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	114
9 ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	115
10 CONCLUSIONES	117
11 RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	120

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tipos de Medición	36
Cuadro 2. Tabla de Presupuesto vs Ventas Netas (millones)	115

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Entradas, Operaciones y Salidas	27
Gráfica 2. Representación de variables	30
Gráfica 3. Grado de conocimiento de la misión, visión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización	51
Gráfica 4. ¿El reglamento interno de trabajo facilita la convivencia de las personas en la organización?	52
Gráfica 5. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?	54
Gráfica 6. ¿En la organización las funciones de cada cargo están claramente definidas?	55
Gráfica 7. ¿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?	56
Gráfica 8. ¿Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?	57
Gráfica 9. ¿Mi jefe me anima a tomar decisiones por mí mismo y a ser responsable de las consecuencias?	58
Gráfica 10. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?	60
Gráfica 11. ¿El lugar donde usted realiza sus labores le permite trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo?	61
Gráfica 12. ¿Cuenta usted con los implementos de trabajo necesarios para realizar su trabajo?	62
Gráfica 13. ¿Las personas y las áreas trabajan en equipo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?	63

Gráfica 14. ¿Como es la comunicación entre los grupos de trabajo para alcanzar los objetivos planteados?	64
Gráfica 15. ¿Cree usted que el jefe y los colaboradores trabajan en relación estrecha, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores objetivos para todos?	65
Gráfica 16. ¿Participa usted en la definición de sus propias metas?	66
Gráfica 17. ¿En la organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?	67
Gráfica 18. ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?	69
Gráfica 19. ¿La organización cuenta con planes y acciones de capacitación específicos que mejoren mi trabajo?	70
Gráfica 20. ¿La organización me propone metas claras y alcanzables destinadas a mejorar mi trabajo?	71
Gráfica 21. ¿Los jefes en la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?	72
Gráfica 22. Su jefe inmediato, ¿es una persona motivadora, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?	73
Gráfica 23. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	74
Gráfica 24. ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?	75
Gráfica 25. ¿Las decisiones que se toman en los grupos de trabajo se hacen mediante acuerdo general del grupo o mediante la imposición de quienes tienen el poder?	76
Gráfica 26. ¿La organización a la hora de implementar reformas laborales es participativa y tiene en cuenta las opiniones de todos?	77
Gráfica 27. ¿Está usted ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal y profesional?	79
Gráfica 28. ¿Ha solicitado usted alguna vez traslado de puesto?	80

Gráfica 29. ¿Cree usted que sus jefes se preocupan por ubicarlo en el trabajo de acuerdo a sus capacidades?	81
Gráfica 30. ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?	82
Gráfica 31. ¿Cree usted que las funciones que desempeña contribuyen a su desarrollo personal y profesional?	83
Gráfica 32. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?	84
Gráfica 33. La relación con mis compañeros de trabajo	85
Gráfica 34. ¿Los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?	87
Gráfica 35. ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?	88
Gráfica 36. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?	89
Gráfica 37. ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?	90
Gráfica 38. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?	92
Gráfica 39. ¿Se siente usted tranquilo en su trabajo con los cambios que ha realizado la organización en el momento actual?	93
Gráfica 40. ¿Los cambios que han surgido en la empresa han impactado favorablemente en el clima organizacional?	94
Gráfica 41. A las personas que se distinguen en la organización, por su productividad, la calidad de su trabajo, etc. ¿se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?	95
Gráfica 42. ¿Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias?	96
Gráfica 43. ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?	98

Gráfica 44. Mi remuneración comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, ¿está acorde con las responsabilidades de mi cargo?	99
Gráfica 45. ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc, que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?	100
Gráfica 46. ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?	102
Gráfica 47. ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?	103
Gráfica 48. ¿Cree usted que la empresa contrata personal capacitado, que contribuya a alcanzar los objetivos y metas de la organización?	104
Gráfica 49. ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?	106
Gráfica 50. ¿Cree usted que los jefes se preocupan por proporcionar información adecuada en las inducciones?	107
Gráfica 51. ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?	108
Gráfica 52. ¿Como califica usted su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?	109
Gráfica 53. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción trabajando para la empresa?	53
Gráfica 54. ¿La empresa realiza capacitaciones para que los empleados desempeñen su trabajo de forma segura?	112
Gráfica 55. ¿La empresa cuenta con un comité de seguridad y salud ocupacional?	113

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Cuestionario	121

INTRODUCCIÓN

Al introducirnos en el mundo laboral actual, encontramos una gran cantidad de variables tanto propias como externas de las organizaciones, que condicionan en cierta medida el funcionamiento y los resultados obtenidos por la empresa en determinados periodos de tiempo.

Dentro de esas variables se encuentra el comportamiento organizacional, que incluye el tema del clima organizacional; ítem al que no se prestó mucha atención en los inicios de la industrialización y en años posteriores, pero, que para las organizaciones y los individuos de hoy es parte fundamental en el ahora y futuro de todas las entidades corporativas.

El clima organizacional es la expresión del sentir de los individuos que se encuentran involucrados en cada uno de los procesos organizacionales; razón por la cual, éste es esencial para permitir o no el desarrollo pleno de las empresas.

Este desarrollo completo es tema fundamental de Organización Wilson S.A., donde la consecución de los objetivos trazados debe involucrar todo el comportamiento organizacional de la misma; incluyendo el clima laboral. De acuerdo a lo anterior, se realizará una medición del clima organizacional en la empresa mencionada para determinar el estado presente del mismo y su incidencia sobre la productividad alcanzada.

El estudio del clima se aborda a través de diversos factores como claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, relación simbiótica, trabajo gratificante, liderazgo, consenso, desarrollo personal, relaciones interpersonales, solución de conflictos, evaluación de desempeño, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, servicio, retroalimentación, selección de personal, inducción, imagen de la organización y seguridad industrial y salud ocupacional; con el fin de conocer la percepción que tiene el trabajador y diagnosticar el clima organizacional que tiene la empresa.

Estos resultados son confrontados con la productividad de la empresa en el último año para realizar recomendaciones que permitan la estabilidad o el mejoramiento de estas dos variables (clima organizacional y productividad) en Organización Wilson S.A.

El estudio contará con un marco teórico que permitirá conocer los componentes más importantes a tener en cuenta en este tipo de investigaciones; y de otra parte

práctica para conocer la actualidad de la empresa estudiada y así ofrecerle opciones para mejora.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización Wilson S.A. se constituye hacia octubre de 1986, operando de forma local con productos al contado y a crédito inicialmente y hasta la actualidad. Para 1996 comienza una expansión de mercado hacia el centro del Valle del Cauca y el puerto de Buenaventura y también hacia el departamento del Quindío especialmente en los municipios de Armenia, La Tebaida, Calarcá y Quimbaya, llegando de esta manera a contar con una planta de 200 colaboradores.

Una década más tarde, hacia el año de 2007 inicia la gran recesión económica mundial; situación que toca a la empresa y que la obliga a partir de este año y de los dos siguientes (2008 y 2009) a realizar una reestructuración organizacional que conllevo tanto a un recorte del presupuesto de funcionamiento como de la nómina de colaboradores, para de esta forma continuar vigentes en el mercado; actualmente cuenta con 70 colaboradores en todas la áreas. Dada esta situación la empresa que en otrora contase con siete departamentos queda reducida a sólo cinco: subgerencia y recursos humanos, compras y mercadeo, sistemas, contabilidad y control interno.

El presente análisis del clima organizacional de la empresa busca a través de una medición a los colaboradores de la misma, conocer cuál es la visión que tienen éstos de la organización a la cual pertenecen, cual es la percepción que cada uno de ellos tiene de la actual estructura y estilo directivo y evaluar que tanto afectan estos ítems sobre la productividad.

1.2 ANTECEDENTES

Los estudios sobre clima organizacional tienen sus inicios de fundamentación teórica a partir de los estudios de Lewin en 1939, autor que consideraba que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de las características personales sino también de los componentes de la organización y de la forma en que se percibe el ambiente de trabajo. Es allí donde aparecen los conceptos de clima social y atmósfera social que fueron utilizados de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, determinantes esenciales en el concepto de clima organizacional.

Posteriormente Morse y Reiner (1956) estudian la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y resultados; concluyendo que en los procesos no participativos la productividad se incrementó, pero de igual forma se encuentra una importante disminución de lealtad, actitudes, interés y desarrollo de trabajo.

A continuación de este trabajo, Likert hacia 1967 y Katz Kahn en 1966 enfatizan sobre el contexto humano en las organizaciones, analizando allí no sólo los resultados y la eficacia en la organización sino también la influencia de éstas sobre el personal.

Durante toda la década de los 60 se continuaron realizando estudios e investigaciones empíricas que trataron de delimitar el concepto de clima organizacional. Los estudios de mayor importancia los manejaron Litwin y Stringer, Taqiuri y Litwin ambos en 1968; de donde sólo se consiguió analizar el clima organizacional. Por otra parte los estudios realizados por Aston (Payne y Pugh 1976) pretendían establecer la relación entre la estructura de la organización y el clima organizacional; partiendo de la base de que la estructura de la organización influía de forma directa sobre el clima. En este caso se dieron resultados modestos sin conclusiones determinantes.

Schneider revisó la literatura del clima organizacional hacia 1975 y concluye que es un concepto indeterminado para referencias específicas. Luego hacia 1985 el debate presentado entre Glicks con James, Joyce y Solcom asocia las perspectivas psicológica y organizacional en el estudio del clima organizacional.

En la década de los 70 se presentan numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional en lo relativo a la deficiente operación y problemas de nivel de medida y los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y progresivos refinamientos.

Ya para 1990 Reichers y Schneider consideraron que aunque el término de clima organizacional aparece en una fecha tan temprana, tal y como se conoce el clima organizacional en la actualidad no ha sido plenamente explicado y desarrollado. Este desarrollo se da en el época de los 60 cuando Peiró condujo a su formulación y su uso en la investigación al descubrir que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para los miembros.

Allí los grupos y las formaciones sociales no sólo pueden ser considerados como ambientes del individuo sino también como sujetos de la conducta organizacional, que ocurre a su vez, en un determinado contexto.

ESTUDIOS PREVIOS

Aunque existen pocas investigaciones sobre clima organizacional en empresas comercializadoras de muebles y electrodomésticos, se lograron rescatar algunos estudios que servirán como base para la temática a tratar.

A continuación se citaran algunos estudios realizados y relacionados con el clima organizacional y las conclusiones a las que llegaron los autores después de realizados dichos estudios.

Título: Aproximación preliminar al clima organizacional, la motivación y la planeación estratégica de Bancolombia Tuluá

Realizado por: Eduardo José Gonzales Caicedo

Universidad: Universidad del Valle

Resumen: Se realiza en este trabajo un estudio de tipo descriptivo, en el cual se identifican los diversos elementos que caracterizan las diferentes teorías administrativas referentes a clima organizacional, motivación y planeación estratégica, aplicadas a Bancolombia Tuluá con el fin de conocer el ambiente laboral de trabajo y el estado emocional del trabajador.

Conclusiones: Se identificaron y evaluaron los principales factores de clima organizacional que se afectaron por el cambio en el manejo administrativo de la institución antes, durante y después de la fusión dada en la sucursal de Bancolombia Tuluá a través de la observación de los cambios estructurales realizados y por medio del instrumento.

En general se pudo concluir que la fusión de Bancolombia sucursal Tuluá en cuanto al cambio de direccionamiento estratégico, generó reacciones positivas por parte de los colaboradores e hizo que aumentara el nivel de clima organizacional y la motivación aplicadas a dicho proceso de la fusión”¹

¹ GONZÁLEZ CAICEDO, Eduardo José. Aproximación preliminar al clima organizacional, la motivación y la planeación estratégica de Bancolombia Tuluá. Tuluá: 2004 p. 125

Titulo: Diagnostico del Clima Organizacional del Instituto Nacional de Educación Técnica Profesional (INFOTEP)

Realizado por: Nayarís Mindiola, Lenis Brito y María Margarita Daza

Universidad: Instituto Nacional de Educación Técnica Profesional

Resumen: La encuesta fue desarrollada en un tiempo límite de dos (2) días, horario laboral; una vez recolectada la información, se procedió a su análisis, interpretación y tabulación de datos utilizando metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), lo cual arrojó el siguiente resultado.

Conclusiones: Se detectó que la Institución no cuenta con estímulos que motiven al empleado a dar más por ella, no se conocen las novedades que se registran oportunamente; las capacitaciones para los trabajadores no son frecuentes y éstos no se sienten valorados por la entidad. Los empleados consideran que sus jefes no son comunicativos, es decir, no existe buena comunicación entre jefes y subordinados, generando de esta manera que no se escuchen las opiniones o sugerencias que estos últimos hacen.

La posibilidad de una mejora en la remuneración y estímulo laboral basada en resultados es casi imposible; y no se cree en la igualdad de oportunidades entre empleados; ellos consideran que su trabajo no está bien remunerado y que el salario no está en consonancia con otros salarios que hay en la empresa, ni con la situación, ni con la marcha económica de la empresa.

Titulo: Incidencia del clima organizacional en la calidad de la prestación del servicio al cliente en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) Tuluá

Realizado por: Claudia Echeverri, Cristian Giraldo, William Giraldo, Ángela Jiménez, María Orozco, David Ricardo, Manuel Salazar y Luz Wallenz.

Universidad: Universidad del Valle

Resumen: El trabajo tiene como objetivo identificar el Clima Organizacional en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Tuluá, y su incidencia en la calidad de la prestación del servicio al cliente. El estudio de Clima Organizacional se aborda a través de factores interpersonales, físicos y organizacionales, para establecer la percepción del cliente interno acerca de la estructura organizacional, participación, claridad organizacional, instalaciones, trabajo en equipo, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de

conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salarios, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización. A sí mismo, se estudia la percepción del cliente externo acerca del servicio considerando aspectos tales como, amabilidad, orientación, nivel de competencia, interés del funcionario, presentación personal, puntualidad, compresibilidad, funcionalidad, señalización, limpieza y seguridad. Los resultados y hallazgos de la investigación permiten proponer una guía para el mejoramiento continuo del clima organizacional en la DIAN, Tuluá.

Conclusiones: Los funcionarios evidencian debilidades en las relaciones interpersonales, lo cual impide la generación de un ambiente laboral sano y limita la cooperación y colaboración entre las áreas, por tanto, este comportamiento dificulta la consecución de los objetivos corporativos ya que la organización funciona como un sistema social intencionalmente construido para alcanzar objetivos específicos. Igualmente se ve afectado el trabajo en equipo reflejado en la no existencia de canales efectivos de comunicación entre las áreas, generando desorientación en la información suministrada a los clientes.

Además del énfasis en el mejoramiento de los procesos de gestión humana en la organización se hace necesario mejorar los aspectos relacionados con el soporte físico de la institución (funcionalidad, comodidad, orientación y señalización), ya que es aquí donde se crea otro de los momentos de verdad que permite formarse una impresión de la prestación del servicio en la entidad, complemento a la sensación de bienestar tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

Tema: Diagnóstico y análisis del clima organizacional en Inversiones Aranda Pinilla e hijos Ltda.

Realizada por: Rodolfo Aranda Pinilla y Juan Contreras Vargas.

Universidad: Universidad del Rosario

Resumen: El mejoramiento continuo de los procesos es una de los objetivos organizacionales que maneja Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda y por medio del presente estudio, se pretende analizar y presentar una estrategia de mejoramiento tanto en el área comercial como de recursos humanos con el fin de ofrecerle al cliente una mejor calidad en cuanto al servicio de venta y postventa. De esta manera, se pretende fortalecer el servicio al cliente como factor diferenciador en el mercado en el que se desenvuelve la compañía, partiendo de la ausencia actual de un departamento que se encargue directamente del servicio,

estudiar los canales de comunicación, evaluar el ambiente laboral y el trato al cliente son los pilares que sustentan la presente investigación.

Conclusiones: El análisis del clima organizacional tuvo un resultado positivo para la alta gerencia, de acuerdo al impacto significativo que tiene este sobre los resultados comerciales.

La medición del clima dentro de la empresa establece un resultado bajo pero dentro de los estándares regulares las siguientes variables: Relaciones Interpersonales, Liderazgo, y Toma de Decisiones.

La tendencia de liderazgo según la percepción de los empleados es de tipo autoritario, hay una dependencia de tareas por parte del empleado.

Existe una centralización de decisiones por parte de la alta gerencia y los empleados sienten que no son tenidos en cuenta por sus jefes en el proceso de toma de decisiones, lo que provoca la no participación de estos en diversos procesos. Tal característica corrobora un tipo de dirección individual fundamentado en la obediencia y en los resultados comerciales de la empresa.

Título: Estudio sobre la incidencia de la tercerización laboral en el clima organizacional y en la motivación de los trabajadores en la empresa Dulces del Valle S.A.

Realizado por: María Fernanda Gómez y Corin Andrea Espinal

Universidad: Universidad del Valle

Resumen: Este estudio pretendió determinar el impacto de la tercerización laboral, en la empresa Dulces del valle y su efecto en el clima organizacional y la motivación de los empleados; para esto se propusieron tres objetivos tales como: analizar el impacto de la legislación laboral en materia de contratación de los empleados sobre el clima organizacional, identificar los principales factores que inciden en el clima organizacional y en la motivación de los trabajadores e investigar el impacto de la tercerización sobre la motivación de los empleados.

Conclusiones: Del estudio realizado se encontró que el tipo de contratación y el tiempo de permanencia en la empresa de los trabajadores indirectos no les permite participar en algunos procesos, se disminuye la identidad colectiva y el sentido de pertenencia.

El tipo de contratación de personal a través de cooperativas y temporales, implica generar cambios en los criterios para el proceso de selección de personal, para

que el reclutamiento y selección de personal que se realizan vayan de la mano con los objetivos y valores corporativos necesarios que los trabajadores deben cumplir. Actualmente este proceso se ve afectado porque las temporales y cooperativas de trabajo no están realizando una adecuada selección y ubicación del personal de acuerdo al perfil del cargo lo que afecta el buen funcionamiento de la organización y la distribución de las cargas laborales en el sentido que a algunos empleados se les asigne tareas que no sean acordes con sus competencias.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto que tiene el clima laboral sobre la productividad en Organización Wilson S.A.?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué relación existe entre el clima laboral y la productividad de la empresa?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores de las condiciones laborales actuales de la empresa?
- ¿Cuál es el grado de afectación que tiene el clima organizacional sobre la productividad de la empresa?

2. JUSTIFICACIÓN

El tema de investigación propuesto busca mediante el estudio, la aplicación de teorías administrativas y conceptos de clima organizacional dar explicación al impacto que tiene el clima laboral sobre la productividad en Organización Wilson S.A.

“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”.²

En concordancia con los objetivos de la investigación, el resultado de los mismos permite conocer y analizar el clima organizacional y los resultados en cuanto a productividad de la empresa, a fin de diagnosticar la relación que tienen estas dos variables.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se implementarán técnicas de recolección y análisis de información que permitan llegar al conocimiento de la realidad y presente de los colaboradores, de cómo ellos están capturando su entorno y como están realizando sus funciones en beneficio del alcance de los objetivos-metas de la empresa.

Por último y de acuerdo **capítulo XIV, artículo 90 del acuerdo 009**: en todos los programas académicos de la Universidad del Valle, se exigirá como requisito parcial para la obtención del título, un Trabajo de Grado, el cual podrá tener diferentes modalidades: Monografía, Proyecto, Pasantía, Práctica, Ensayo, Traducción u otras aprobadas por el Consejo Académico. Cada modalidad dependerá de los objetivos del programa Académico, del perfil profesional del egresado, del nivel de exigencia del programa Académico defina esta asignatura y de los intereses del estudiante.

² Molina, Maisch. Estudios de clima organizacional. Disponible en internet desde: < <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>>

Teniendo en cuenta a lo anterior clasifica en la modalidad de proyecto y se ajusta a la Norma ICONTEC NTC 1486, Sexta actualización del 23 de julio del 2008, según el acuerdo No 009 establecido por el registro académico de la Universidad del Valle.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Medir el impacto que tiene el clima organizacional sobre la productividad en Organización Wilson S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa.
- Identificar los indicadores de productividad de la empresa.
- Establecer el impacto que tiene el clima laboral en la productividad a partir del diagnóstico.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN

Como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios que se dan en el medio, surge el enfoque sistémico. Aunque el origen del concepto se puede remontar a las culturas primitivas, el nacimiento del concepto de sistemas abiertos como tal sólo se da hasta 1925, donde el alemán Ludwig von Bertalanffy, realiza la presentación de la teoría de los sistemas abiertos. Sin embargo, el concepto se comprendió en su totalidad, tomó solidez y se aceptó en el mundo científico a finales de la Segunda Guerra Mundial.

Según Richard Menschel el sistema es “como una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas. Por su parte, Irene Place dice que un sistema es un ensamble de partes unidas por indiferencia y que es llevado a cabo por las empresas para lograr objetivos de la misma”³.

Para poder ser llamados así, los sistemas, según Parsons, deben poseer algunas características como:

- Alcanzar las metas u objetivos perseguidos.
- Adaptarse al medio dentro del cual deben desenvolverse.
- Mantener equilibrio interno.
- Permanecer integrados (cohesión interna).

ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO

En este tipo de enfoque se debe tener en cuenta que los sistemas tienen un constante intercambio con el medio que lo invita a reajustarse a cada momento; de

³ GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. Ciudad de México: McGraw-Hill, 2008. p. 84

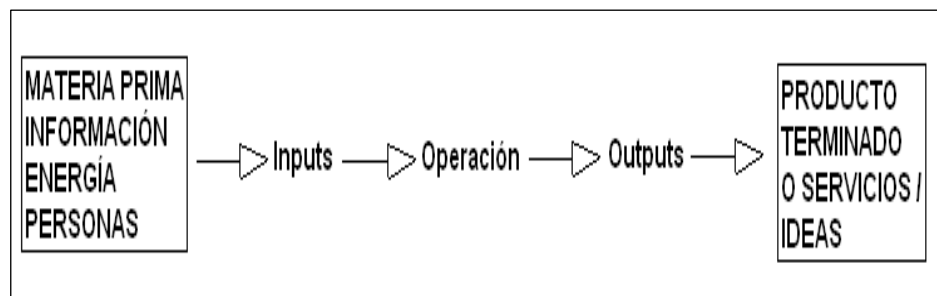
igual manera se debe tener en cuenta que cada sistema hace parte de un sistema mucho mayor (suprasistema) que por naturaleza influye en él.

Debido a esto el sistema abierto se caracteriza porque:

- Hay un constante intercambio de energía con el entorno, es decir, se tiene constante interacción con el medio.
- El intercambio mencionado debido a sus características propias permite mantener una especie de equilibrio continuo.
- Este intercambio permiten cambios, mejoras y adaptaciones.

Para la representación del sistema abierto se deben tener en cuentas tres aspectos: entradas, operaciones y salidas:

Gráfica 1. Entradas, Operaciones y Salidas



Fuente. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones

Entradas: es la materia prima o energía del sistema, es todo aquello que se permite transformar para obtener un resultado favorable a la organización.

Operación: proceso de transformación de insumos que se proveen en la etapa anterior.

Salidas: es el resultado, es todo aquello que se logra transformar en el sistema.

De acuerdo al enfoque en sistemas, el diagnóstico de una organización puede darse desde tres niveles: el primer nivel es aquel que considera la empresa como un todo, el segundo nivel se encarga de los grupos o departamentos y un tercer nivel el cual considera el trabajo individual o en cada puesto. Pero “realmente se

considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel, y de qué manera cada uno de éstos afecta al otro”⁴

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una problemática que se plantea de manera detallada desde la década de los sesenta y su nacimiento se da junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones; en donde se dejó de concebir la organización como un sistema mecánico de producción a escala y se le dio un toque de humanismo a todos los procesos de ésta, ya que en últimas toda la operatividad de la organización es dependiente del factor humano y sus múltiples variables. Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados a cada caso

Para conocer las concepciones que a lo largo de estas cuatro décadas ha manejado el clima organizacional, debemos remitirnos a las siguientes corrientes de la administración:

La primera de ella 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, pero los funcionalistas introducen el papel de las diferencias

⁴ Ibid., p. 88

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.

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, se 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 colaboradores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas que subyacen al concepto de clima organizacional, se llega a teoría de los sistemas de organización que propone Rensis Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza del clima laboral y además permite analizar el papel de las variables que lo conforman al ser observado.

En la Teoría de Likert se tiene la idea que en la percepción del clima de una organización influyen variables como la estructura de la organización y su administración, en donde participa igualmente el liderazgo implementado; y

también se tiene en cuenta para el clima las reglas y las normas, la toma de decisiones, entre otras.

MODELO DE SISTEMAS DE RENSIS LIKER

Rensis Likert desarrolló el modelo de sistemas abiertos internos, donde agrupó en tres tipos de variables las dimensiones de la organización humana de una empresa así:

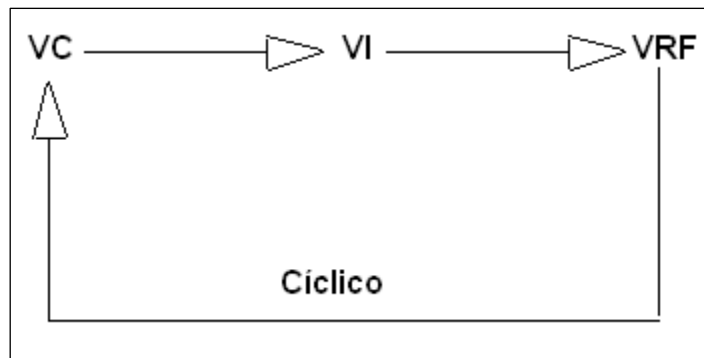
Variables causales (VC): “determinan el curso del desarrollo de una organización y los resultados logrados por ella”⁵. Son aquellas variables que pueden ser cambiadas por la administración de la empresa y que son independientes, tales como estrategias, políticas, decisiones, entre otras.

Variables interventoras (VI): son aquellas que “reflejan el estado interior y la salud de la organización. Incluyen la lealtad del personal, sus motivaciones, actitudes, metas y percepciones, así como su capacidad para establecer una adecuada comunicación y toma de decisión”⁶

Variables de resultado final (VRF): son las que muestran todos los logros alcanzados por la organización; como productividad, costos, utilidades, etc.

Las variables mencionadas anteriormente se pueden representar de la siguiente manera:

Gráfica 2. Representación de variables



Fuente. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones

⁵ Ibid., p. 89

⁶ Ibid., p. 89

En conclusión, “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 intermedias, 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”.⁷

De acuerdo a las variables Likert llega a determinar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con su clima respectivo, estos sistemas son:

- **Sistema Autoritario:** se caracteriza por la desconfianza, las decisiones se toman en la alta dirección y de allí se entregan mediante burocracia a los demás colaboradores. Por lo regular existe un clima de desconfianza e inseguridad.
- **Sistema Paternalista:** las decisiones son tomadas por los altos escalones de la organización, pero al mismo tiempo existe cierta condescendencia hacia los demás niveles. El clima organizacional parece estable pero depende de las reglas tomadas o establecidas en la cumbre.
- **Sistema Consultivo:** existe mayor descentralización y delegación, aunque se conserva el esquema jerárquico las decisiones son tomadas por niveles medios e inferiores. El clima es de confianza y se presentan niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema Participativo:** el sistema de decisión está en toda la organización. Existe una muy buena comunicación ascendente y descendente; el clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso con la organización y los objetivos.

El enfoque de sistemas abiertos a través de un diagnóstico que considere las variables causales, interventoras y de resultado final permite establecer esquemas de “síntomatología de salud y enfermedad de la organización” los cuales implican

⁷ Universidad de Málaga. Teorías que sustentan el clima organizacional. Disponible en internet: <<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>>

detectar las fortalezas de una empresa con la finalidad de elaborar un diagnóstico correcto de ese sistema.

Aparecen aquí dos nuevos conceptos, organización sana (con predominio de fuerzas impulsoras) y organización enferma (con predominio de fuerzas restrictivas). “una organización sana tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad de adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola de forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción”⁸

Los síntomas característicos de una organización sana son:

- Los objetivos son ampliamente compartidos con los miembros y existe un consistente flujo de energía hacia el logro de los mismos.
- Los problemas se solucionan de forma pragmática.
- Hay disciplina y sentido de equipo en la planeación y en el desempeño.
- Se toma en cuenta la opinión de los subordinados.
- Existe un alto grado de colaboración.
- Hay cooperación del personal ante la crisis.
- Los conflictos son tratados de forma abierta y se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal.
- Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y obtener retroalimentación y consejo.
- Las relaciones son honestas.
- El personal se encuentra motivado y muy involucrado voluntariamente.
- El liderazgo es flexible y se ajusta a la persona y a la situación.
- Hay un alto grado de confianza y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad entre el personal.
- Se aprende de los errores.
- La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados al buen servicio tanto al cliente interno como externo.
- Hay sentido del orden e innovación.

⁸ GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. Ciudad de México: McGraw-Hill, 2008. p. 94

- Rápida adaptabilidad a las oportunidades y a los cambios del mercado.

De otro lado se encuentran los síntomas de la organización enferma, entre los cuales se pueden mencionar:

- Poco involucramiento del trabajo de los colaboradores en los objetivos organizacionales.
- Los problemas y errores se esconden o encubren.
- La posición jerárquica es más importante que la solución de los problemas.
- La mayoría de decisiones son controladas en la alta dirección.
- No se ejecutan las tareas de la forma que se planearon.
- Las necesidades y asuntos humanos son totalmente ajenos.
- No hay colaboración, hay competencia.
- Al momento de la crisis el personal se retira o se inculpa.
- El conflicto se oculta.
- Se evita la retroalimentación.
- No hay motivación, la actitud de los colaboradores es indiferente y dócil.
- La administración es altamente coercitiva.
- La estructura, políticas y procedimientos son obstáculos en la organización.
- Hay poca capacidad de innovación en la alta dirección.
- Tiene gran valor el minimizar el riesgo.

LA PRODUCTIVIDAD

Para definir la productividad de una manera sencilla, se puede decir, que es la relación generada entre la cantidad de bienes o servicios producidos por una organización y la cantidad de recursos utilizados para este fin; dicha relación da como resultado un indicador empresarial que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes o servicios.

Esto último es la esencia e importancia de la productividad, debido a que se encuentra un instrumento comparativo que permite a los empresarios en cada uno de sus cargos confrontar la producción en diferentes niveles del sistema económico con los recursos consumidos.

Los cambios en la productividad son el resultado de numerosos fenómenos sociales y económicos, los cuales se pueden agrupar en dos grupos principales que son:

- Factores internos (controlables)
- Factores externos (no controlables)

FACTORES INTERNOS: Son aquellos que como su nombre lo indica se encuentran al interior de la organización, siendo algunos más fáciles de modificar que los otros, razón por la cual se pueden clasificar en dos grupo así:

Factores duros:

- **Producto:** La productividad en este factor tiene que ver con el grado de satisfacción que tiene el cliente de acuerdo a la exigencias del mismo.
- **Planta y equipo:** La productividad de este factor se enfoca en la concerniente al mantenimiento, antigüedad, innovación y control de los equipos; así como también, en la adecuada gestión de los inventarios y la planificación y control de la producción.
- **Tecnología:** La innovación en tecnología es importante para el incremento de la productividad, ya que realizándola se puede incrementar el número de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad y la introducción de nuevos métodos de comercialización.

Factores blandos:

- **Personas:** La intervención en este factor para mejorar la productividad, se realiza mediante la motivación, un buen programa de salarios, programas de seguridad, y demás variables que afecten directamente el actuar de los colaboradores. Se busca un buen ambiente de trabajo para el colaborador.
- **Organización y sistemas:** El objetivo aquí se centra en la flexibilización de las áreas de la empresa y en la capacidad de aceptar y adaptarse a los cambios del mercado, respondiendo a éstos con mejoramiento e innovación en los procesos y tareas.

FACTORES EXTERNOS: Son los factores que no son controlados por la empresa directamente y que son por lo general de impacto nacional, afectando todo el sistema económico, entre ellos podemos mencionar a:

- Cambios económicos.
- Cambios demográficos y sociales.
- Recursos naturales.

PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

Toda organización para conocer a qué nivel de productividad debe llegar para seguir controlando y ampliando su mercado, primero debe darse cuenta a que nivel de productividad se encuentra operando actualmente. Para ello, la empresa debe someterse a una medición.

Algunas ventajas de la medición de la productividad en las organizaciones son:

- Se evalúa la eficiencia en la transformación de los recursos.
- Se ajusta en forma real las metas de los niveles de productividad.
- Se reorganizan por prioridad los objetivos de la organización.
- Compara la productividad en empresas de una misma categoría.
- Se pueden implementar estrategias para mejorar la productividad.

ENFOQUES DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

Las mediciones e índices que se utilicen dependen del nivel jerárquico en que se esté tratando. Se debe tener una buena interpretación que brinde una idea concreta de los niveles obtenidos en el periodo o área analizado.

A continuación se muestra los enfoques de la productividad en una empresa:

TIPOS DE MEDICIÓN			
NIVEL	ÍNDICES TOTALES	ÍNDICES DE FACTOR TOTAL	ÍNDICES PARCIALES U OPERATIVOS
SUPERVISORIO		ÍNDICES POR FACTOR	PRODUCCIÓN
		PRODUCCIÓN	BAJAS
		DESPACHO	EFICIENCIA
		VEHÍCULOS	UTILIZACIÓN Y
		VENTAS	COSTO DE PLANTA
		MANTENIMIENTO	EFICACIA
		COMPRAS	
			VENTAS
		DE UNIDAD DE NEGOCIO	VENTAS POR AGENCIA
		Y DEPARTAMENTO	DEVOLUCIONES
			VEHÍCULOS
			COSTO DE OPERACIÓN
EJECUTIVO	RENTABILIDAD TOTAL	ÍNDICES POR FACTOR	PRODUCCIÓN
		PRODUCCIÓN	BAJA
	PRODUCTIVIDAD TOTAL	DESPACHO	EFICIENCIA
		VEHÍCULOS	UTILIZACIÓN Y
	EXCEDENTE DE	VENTAS	COSTO DE PLANTA
	PRODUCTIVIDAD GLOBAL	MANTENIMIENTO	EFICACIA
		COMPRAS	
	DE CADA UNIDAD DE		VENTAS
	NEGOCIO	DE UNIDAD DE NEGOCIO Y	VENTAS POR AGENCIA
		DEPARTAMENTO	DEVOLUCIONES
			VEHÍCULOS
			COSTO DE OPERACIÓN
DIRECTIVO	RENTABILIDAD TOTAL	ÍNDICES POR FACTOR DE	
		PRODUCCIÓN	
	PRODUCTIVIDAD TOTAL	DESPACHO	

Cuadro 1. Tipos de Medición

4.2 MARCO CONCEPTUAL

En la investigación se tendrán en cuenta diversos conceptos que deben ser bien descritos para la fácil comprensión del texto:

Actitudes: Sensaciones y convicciones que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su entorno, se comprometerán con acciones futuras y se comportarán en última instancia.

Ambiente: Condiciones ó circunstancias físicas, sociales, de una colectividad, lugar, ó una época.

Bienestar: Es el nivel de satisfacción que se logra con la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales de un individuo y que se expresarán en diversos niveles de acuerdo a la necesidad particular que se tiene.

Clima organizacional: Se refiere a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.⁹

“Se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. A pesar de esta globalidad del concepto del clima, y a pesar de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido como habitualmente como medio interno, vale decir, en el se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa”.¹⁰

Calidad: Creación de valor para los clientes de una empresa. Es realizar las cosas de mejor manera desde la primera vez.

Claridad Organizacional: Nivel de conocimiento amplio de la misión, visión, objetivos, políticas, y estrategias que tienen los empleados de una empresa.

Cliente: Individuo que recibe en forma directa los productos ó servicios que proporciona la empresa ó un área de ésta.

Cliente Interno: Es aquel cliente – persona que trabaja en la organización.

Competitividad: Capacidad que tiene una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar. Determina posición en el entorno socioeconómico.

Compromiso organizacional: Grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

⁹ NEWSTROM, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill 1999, p. 161.

¹⁰ Ibit., p. 160

Conflicto: Desacuerdo en las metas por alcanzar o en los métodos por emplear para cumplirlas.

Consenso: Acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo ó entre varios grupos.

Cultura: Se entiende por cultura a todo el conjunto de creencias, valores, normas, actitudes y comportamientos que orientan las conductas de los miembros de determinado lugar ó entidad y que les permiten sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones.

Cultura Organizacional: conjunto de valores, convicciones y normas compartido por los miembros de una organización.

“Según Schein, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencias en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”¹¹

Desarrollo Personal: Es la acción y efecto de realizarse para evolucionar un determinado individuo con el fin de alcanzar cada vez más mejores niveles de vida.

Diagnostico organizacional: Resulta de “conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y, de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí”¹²

Equipo de Trabajo: Grupo de empleados cuya tarea consiste en trabajar en conjunto para producir una unidad de trabajo completa.

Estabilidad Laboral: Garantías que brinda una empresa a su capital humano a fin de motivar y generar la tranquilidad necesaria en el desarrollo de todos los procesos organizacionales.

Estructura Formal: Es el conjunto de las partes que integran la organización así como también las relaciones que puedan servir entre ellas. Se puede presentar en

¹¹ Ibit., p. 138

¹² RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional. México: Alfaomega 2005, p. 37

forma escrita ó simplemente de manera verbal; pero siempre se refiere a los procesos, tareas y la comunicación que se manejan entre los individuos de la empresa.

Estructura Informal: Estructura conformada por aquellas relaciones interpersonales que se generan de la interacción entre los individuos que comparten uno ó varios procesos en la organización. Sólo es el producto de la interacción humana y del intercambio de personalidades, grupos, etc.

Estructura Organizacional: Se refiere al conjunto de elementos ó marco en el cual se desenvuelve toda la organización y en donde todas las funciones y tareas son agrupadas para el logro de los objetivos.

Evaluación del desempeño: Proceso mediante el cual se mide el grado mediante el cual cada funcionario cumple.

Expresión Informal Positiva: Forma de expresión informal de los individuos de determinado grupo de una manera singular que permite la cohesión entre ellos.

Estilo de Liderazgo: Patrón integral de la filosofía, habilidades, características y actitudes de un líder que este pone de manifiesto en su comportamiento.

Grupos Formales: Grupos establecidos por la organización con identidad pública y una meta por cumplir.

Grupos Informales: Grupos de personas que son creados con base a intereses comunes, proximidad y amistad.

Imagen de la organización: Es una representación de la identidad de la empresa que es transmitida hacia los individuos permitiéndoles de esta manera establecer valoraciones y juicios acerca de la misma.

Implementos de trabajo: Son todos aquellos instrumentos, elementos y ayudas necesarias que le permiten a un trabajador facilitar sus funciones ó tareas y asegurar la prestación de un servicio.

Inducción: Es la acción ó efecto inducir los colaboradores nuevos a sus nuevos cargos con el fin de integrarlos con las demás personas y tareas, así como permanencia en la empresa.

Instalaciones: Recinto con los medios necesarios y apropiados para llevar a cabo una actividad laboral.

Involucramiento en el trabajo: Grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben su trabajo como parte central de su vida.

Liderazgo: Proceso de aliento y ayuda a los demás para que trabajen con entusiasmo a favor del cumplimiento de los objetivos. Acciones y comportamientos que toma un líder para inspirar e impulsar a los miembros de un grupo hacia el logro de unos objetivos y metas planteadas con anterioridad.

Mejora Continua: Filosofía de analizar las capacidades y los procesos para mejorarlos permanentemente y así alcanzar de la mejor manera los objetivos.

Metas: Formulaciones concretas de los logros que la organización se propone alcanzar en determinados periodos.

Misión: Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una empresa, allí de igual forma se define el beneficio que se pretende, dar a la sociedad y el campo de especialización.

Motivación: Inspiración generalmente provocada por un líder de un grupo que hace que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada.

Organizaciones: Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Participación: Involucramiento mental y emocional de las personas en situaciones grupales que las alienta a contribuir a favor de las metas colectivas y a compartir la responsabilidad sobre ellas.

Percepción: Proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen determinada y significativa del mundo, situación, lugar ó cosa.

Poder: Capacidad de influir en otras personas y en los acontecimientos.

Proceso: Actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de diversos métodos para transformar insumos en productos ó servicios con valor agregado.

Productividad: Índice que resulta de la comparación entre unidades de productos y unidades de insumos.

Reestructuración Organizacional: Se refiere al cambio, replante ó reemplazo del modelo que permite la interrelación e interacción de los diversos elementos que componen una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, partiendo en casi la totalidad de los casos de recursos limitados.

Relaciones Interpersonales: Calidad de interacciones sociales creadas por los procesos de intercambio y contacto personal en el desarrollo de la vida personal.

Relación Simbiótica: Relación de beneficio mutuo entre dos individuos de una organización.

Resistencia al Cambio: Deseo de no aceptar un cambio o de no aceptarlo sólo parcialmente, lo que suele resultar en acciones destinadas a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio en el trabajo.

Satisfacción Laboral: Actitud del trabajador hacia su propio trabajo basado en creencias y valores que éste desarrolla en el proceso de su vida laboral en determinada empresa.

Selección de personal: Proceso realizado por una organización para acceder a la contratación de nuevo personal, allí se proporciona la descripción de las tareas, los niveles de desempeño requeridos y las exigencias con las que debe cumplir cada aspirante.

Solución de conflictos: Son aquellos mecanismos y formas empleadas por los individuos y la organización para resolver oportunamente conflictos y llegar así a soluciones satisfactorias a todas las partes involucradas.

Tecnología: Conjunto de conocimientos ó información, métodos ó procedimientos destinados a la fabricación de un producto ó prestación de un servicio que posee una organización ó un individuo.

Trabajo en Equipo: Estado que se presenta cuando los miembros de un equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a la tarea y se apoyan entre sí.

Trabajo Gratificante: Percepción que debe tener un empleado acerca de la labor que desarrolla en un cargo con respecto al gusto que le encuentre a éste cargo y a la contribución que éste tiene para su realización personal.

Valoración: Es el mérito que se reconoce a una persona ó a las funciones y logros que ésta alcanza.

Visión: Es la claridad conceptual de lo que se quiere construir ó alcanzar a futuro con una empresa.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo comprende en primera instancia la realización de un anteproyecto de medición del impacto del clima organizacional sobre la productividad en Organización Wilson S.A., durante el periodo de febrero-junio del 2011 y posteriormente la realización del proyecto durante el periodo agosto-diciembre del 2011.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 HIPÓTESIS

El estado presente del clima organizacional de Organización Wilson S.A. tiene incidencia directa sobre la productividad.

Variable dependiente = Productividad.

Variable independiente = Clima organizacional.

5.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones pueden clasificarse según el área de conocimiento y el autor al cual se refieran de la siguiente manera:

- **Según la finalidad:** Puede ser una investigación básica o una investigación aplicada..
- **Según la profundidad u objetivo:** Se clasifica en exploratoria, descriptiva, explicativa, experimental y correlacional.
- **Según el tratamiento de los datos:** El tipo de investigación puede realizarse de forma cuantitativa o cualitativa.
- **Según el lugar:** Aquí el tipo de investigación se refiere a si es laboratorio o de campo sobre el terreno.

De acuerdo a lo anterior el presente trabajo según la finalidad, puede definirse como una investigación aplicada ya que tiene como propósito la resolución de un problema inmediato planteado sobre la empresa piloto.

Según la profundidad u objetivo, el tipo de investigación aplicado en este análisis es descriptiva y correlacional; ya que a través de la descripción de fenómenos, situaciones y eventos pretende conocer y analizar el clima organizacional de Organización Wilson S.A. y la influencia de éste en el comportamiento de la productividad de los colaboradores.

La información será tomada en un solo momento y directamente sobre el terreno a través de una encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa.

Los datos recolectados de esta información se tratarán de manera cuantitativa para realizar a partir de este tratamiento un análisis cualitativo de los mismos ya que están direccionados al estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida laboral.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se usará el método empírico-analítico; empírico porque parte de un conocimiento basado en la experiencia y analítico porque tiene en cuenta todas las variables que se analizan de forma particular.

5.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación debe apoyarse en la información recolectada mediante diversas herramientas a fin de brindar un correcto diagnóstico de la organización. Es allí donde aparecen los instrumentos de recolección de datos, los cuales se describen a continuación con su forma de aplicación:

ENCUESTAS O CUESTIONARIOS

Están integrados por preguntas orientadas a aclarar los objetivos que persigue el diagnóstico y que a la vez buscan descubrir hechos u opiniones y a reunir datos objetivos y cuantificables.

Los cuestionarios son importante recurso de detección de los sentimientos, es decir, de todo aquello que se guardan los colaboradores o que es difícil de descubrir en la empresa.

Algunos beneficios de la aplicación de los cuestionarios son:

- Son económicos para tomar información de una población grande
- Son fácilmente cuantificables
- Existe una buena aceptación de este método
- En una sola aplicación se pueden obtener una gran cantidad de datos

También tienen algunas desventajas como:

- Las respuestas se encuentran sólo dentro de ciertos límites
- Existe el riesgo que se conteste de forma mecánica
- No existe empatía entre el encuestador y el encuestado

- Se puede presentar un rechazo del personal de la organización a contestar cuestionarios o a que lo realicen sólo por salir de paso con la actividad

ENTREVISTAS

Descubren opiniones y sentimientos positivos y negativos de muchos aspectos en la organización. El tipo de preguntas aquí aplicadas le permiten al entrevistado expresar todo lo que piensa respecto a un tema o la vida en la organización.

Este instrumento posee varias ventajas como:

- Facilita la expresión por parte del entrevistado de todo aquello que guarda en lo más íntimo de su ser
- El entrevistador puede detectar ideas o emociones que el entrevistado no formula conscientemente
- Desarrolla confianza entre el entrevistador y los miembros de la organización
- Se obtiene información por medio del lenguaje “no verbal” (gestos, actitudes, señas, postura) presente en el entrevistado y que no es posible de obtener con un cuestionario dirigido

De igual manera en la aplicación de este instrumento se pueden tener limitaciones como:

- El tiempo de duración de una buena entrevista a cada individuo está en promedio entre una o dos horas
- Se puede incurrir en obtener gran cantidad de información de tipo personal
- La organización incurre en grandes costos debido al tiempo que se requiere para realizar cada entrevista

OBSERVACIÓN

Sirve para comprobar la información recopilada a través de otros medios

Tiene como ventajas:

- No tiene ningún costo
- Se puede realizar en el momento preciso y cuantas veces se requiera
- La información obtenida es del comportamiento real

Presenta desventajas como:

- Se pueden considerar importantes sólo ciertos aspectos, la información se puede sesgar.
- Dificultad de recopilar e interpretar la información recolectada.
- Es costos para los consultores.
- El tamaño de la muestra que se quiere observar varía.

De acuerdo con los tres tipos de instrumentos de recolección de datos descritos anteriormente; y analizando las ventajas y desventajas expuestas, se toma como referencia para el desarrollo la investigación planteada el instrumento de encuesta o cuestionario debido a que se realizará una sola aplicación al mismo con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de datos posibles que sean fácilmente cuantificables; además, existe una buena aceptación de este método o instrumento.

MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE HERNÁN
ALVAREZ LONDOÑO

El ambiente en el cual las personas desarrollan su trabajo influye en su satisfacción y comportamiento a través de diversos factores que pueden variar de una organización a otra, de acuerdo a las características propias de cada una de éstas. Como la calidad de estos factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas:

[illegible]

El modelo que aquí se propone busca darle explicación a este flujo continuo de estados a través de la aplicación de un cuestionario que evalúa las siguientes categorías o 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 todas las personas
- Claridad organizacional
- Estructura organizacional
- Participación
- Instalaciones
- Comportamiento sistémico
- Relación simbiótica
- Liderazgo
- Consenso
- Trabajo gratificante
- Desarrollo personal
- Elementos de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Buen servicio
- Solución de conflictos
- Expresión informal positiva
- Estabilidad laboral
- Valoración
- Salario
- Agilidad
- Evaluación del desempeño
- Retroalimentación
- Selección de personal
- Inducción
- Imagen de la organización

El cuestionario en cada uno de estos factores presenta 2 sesiones, donde la primera parte solicita que en una escala de 0 a 10 evalúe el concepto del factor y la segunda parte buscar analizar las posibles causas a esa evaluación.

Para ver completamente el instrumento, se debe revisar el anexo A.

5.4.1 FUENTES PRIMARIAS DE RECOLECCIÓN

- Encuestas personalizadas, las cuales se realizarán directamente a los colaboradores de la empresa piloto en sus puestos de trabajo.
- Información financiera suministrada por la gerencia de la empresa.

5.4.2 FUENTES SECUNDARIAS DE RECOLECCIÓN

Se investigarán fuentes bibliográficas a través de la base de datos de libros de la Universidad del Valle y de páginas de internet. Así como también el aporte de personas que poseen conocimiento y realizan aportes valiosos a la investigación

5.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información de la investigación se agrupan las preguntas de la encuesta por categorías de análisis, con el fin de dar conclusiones y recomendaciones específicas a cada categoría observada en la empresa piloto.

5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población total de Organización Wilson S.A. es de 70 colaboradores, la muestra objeto de estudio está constituida por 30 colaboradores de la empresa, a los cuales se les aplicará la encuesta de medición de clima organizacional. Estos 30 colaboradores se encuentran conformados por 11 personas del área administrativa y 19 personas área comercial o fuerza de ventas.

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa a la cual se le realizó la investigación manifestó desde su vinculación al proceso la exigencia de la reserva confidencial de su nombre, así como la de cualquier tipo de presentación de sus políticas, objetivos o estrategias que la puedan comprometer en el mercado actual.

7. IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD EN ORGANIZACIÓN WILSON S.A.

FACTORES DETERMINANTES EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

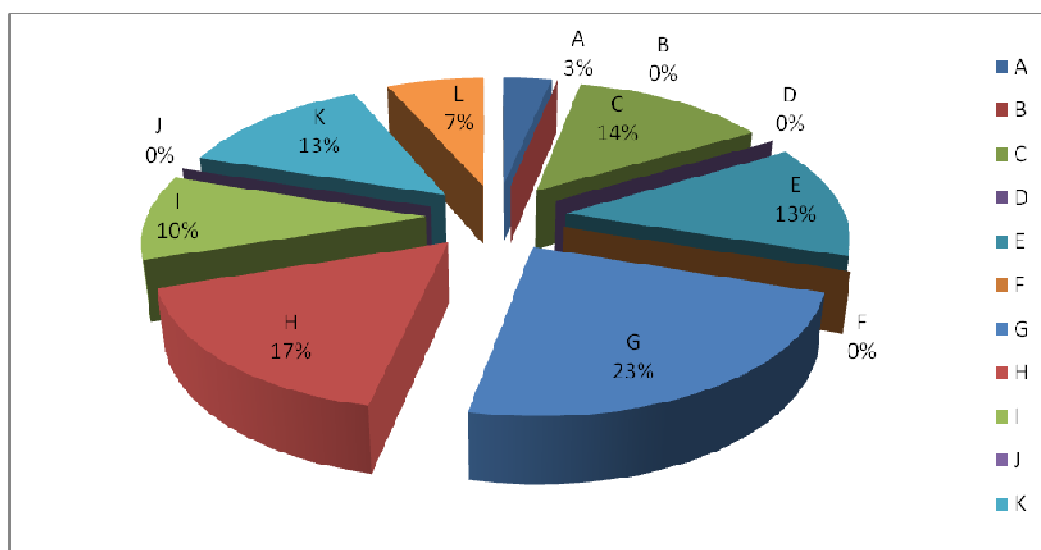
- Claridad Organizacional
- Estructura Organizacional
- Participación
- Instalaciones
- Relación Simbiótica
- Trabajo Gratificante
- Liderazgo
- Consenso
- Desarrollo Personal
- Relaciones Interpersonales
- Solución de Conflictos
- Evaluación de Desempeño
- Expresión Informal Positiva
- Estabilidad Laboral
- Valoración
- Salario
- Servicio
- Retroalimentación
- Selección de Personal
- Inducción
- Imagen de la Organización
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

Categoría de Claridad Organizacional

1 ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, visión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																							1								1
B																															0
C	1											1									1									1	4
D																															0
E							1				1																	1	1		4
F																															0
G		1		1		1							1					1							1		1				7
H			1							1					1	1						1									5
I									1										1	1											3
J																															0
K					1			1																1		1					4
L														1			1														2
TOTAL																															30

Gráfica 3. Grado de conocimiento de la misión, visión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización



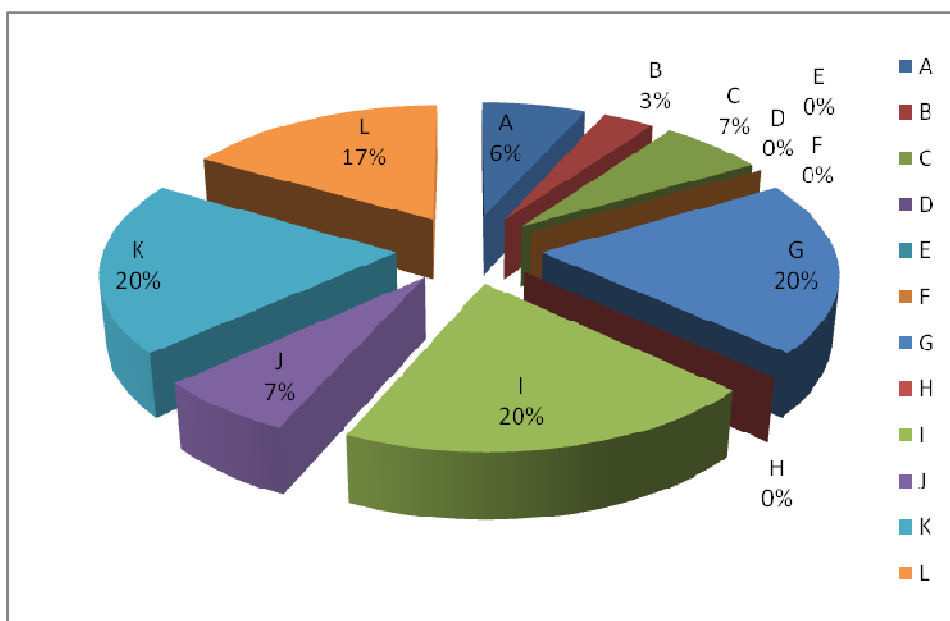
El 70% de los encuestados acepta conocer la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización; de este porcentaje, el 23% lo reconoce gracias que éstos se encuentran bien definidos y el 17% a que constantemente se les da información al respecto.

Sin embargo, existe un 30% de los encuestados que admite el no conocimiento de esta información, porque esta no es clara y por no prestar la atención suficiente a su difusión.

2 ¿El reglamento interno de trabajo facilita la convivencia de las personas en la organización?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A													1										1								2
B																				1											1
C																					1									1	2
D																															0
E																															0
F																															0
G						1					1	1					1					1		1							6
H																															0
I		1	1	1				1	1					1																	6
J																												1	1		2
K							1			1					1	1			1						1						6
L	1				1												1										1	1			5
TOTAL																															30

Gráfica 4. ¿El reglamento interno de trabajo facilita la convivencia de las personas en la organización?



Para el 84% de los encuestados el reglamento de trabajo facilita la convivencia gracias a que es una información sencilla, fácil de aplicar, se les tiene en cuenta en las decisiones a los colaboradores y se accede fácilmente a la información. Además; las normas de convivencia están claramente definidas en la organización.

Existe un 16% de empleados que considera que el reglamento interno de trabajo no facilita la convivencia de las personas porque no se tiene conocimiento del tema, no existen normas o éstas no están claramente definidas.

Conclusión general de la categoría

Los componentes de esta primera categoría: visión, misión, objetivos, políticas y normas organizacionales están claramente diseñadas y definidas y han sido comunicadas de manera clara y suficiente a los colaboradores.

Recomendación

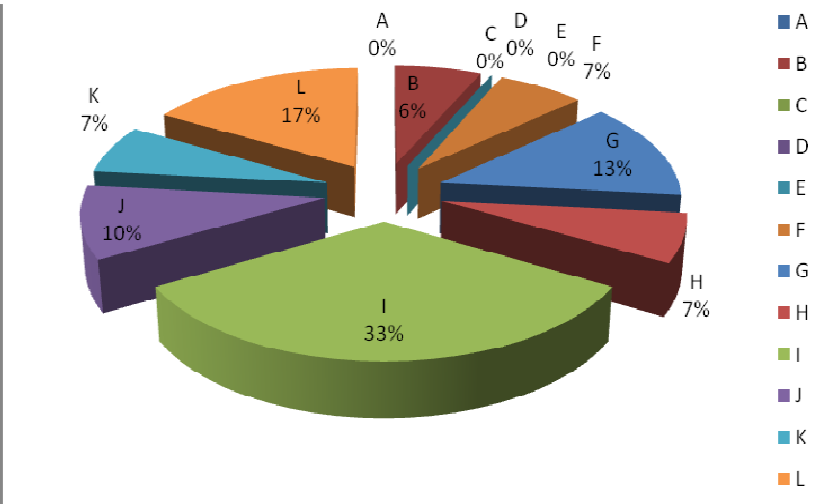
Dar continuidad al trabajo de divulgación de éstos componentes a través de diversos medios que refuercen en los integrantes la importancia de los mismos, mantener frescos los conceptos y su aplicación, así como también llegar a los colaboradores que aún no tienen claridad o no se han interesado en el tema, con el fin de generar una cultura que permita la identificación de los objetivos individuales con los de la organización.

Categoría de Estructura Organizacional

3 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

	ENCUESTADOS																														TOTAL	
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA	
A																																0
B																					1									1	2	
C																																0
D																																0
E																																0
F							1																1									2
G				1		1						1								1												4
H								1					1																			2
I		1	1		1				1	1												1			1	1	1	1				10
J	1													1				1														3
K																													1	1		2
L											1				1	1	1		1													5
TOTAL																															30	

Gráfica 5. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?



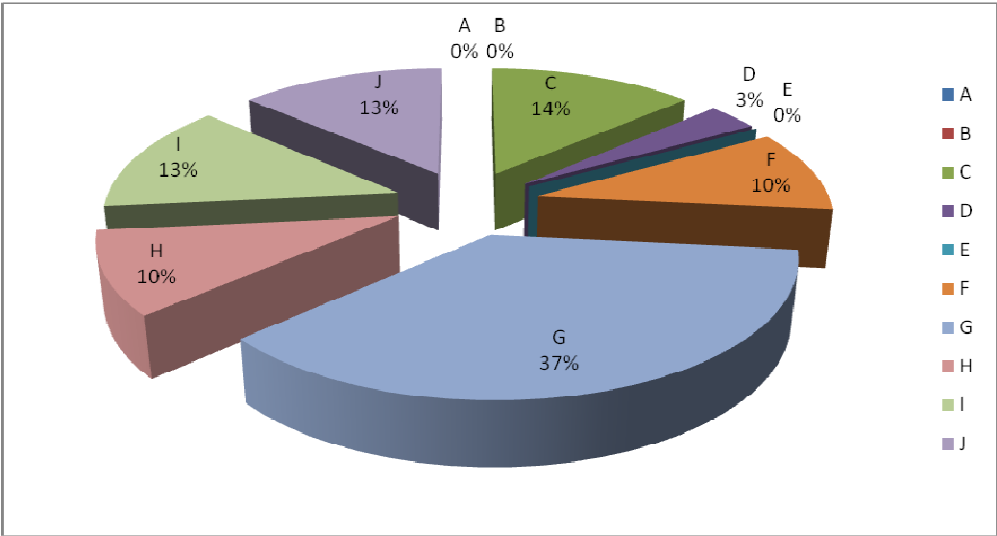
Para el 87% de los encuestados la estructura organizacional actual de la empresa facilita la integración de grupos y de individuos, así como el alcance de objetivos; esto se logra principalmente porque existe una excelente comunicación entre los diversos niveles jerárquicos (33%) de la encuesta.

El otro 13% de encuestados creen que la estructura organizacional de la empresa no permite la integración de individuos y grupos, ya que priman los intereses de los grupos sobre los de la organización y hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

4 ¿En la organización las funciones de cada cargo están claramente definidas?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																						1	1					1	1		4
D														1																	1
E																															0
F					1																			1			1				3
G	1	1		1		1		1			1		1					1		1	1				1						11
H										1					1	1															3
I									1										1							1				1	4
J			1				1					1					1														4
TOTAL																															30

Gráfica 6. ¿En la organización las funciones de cada cargo están claramente definidas?



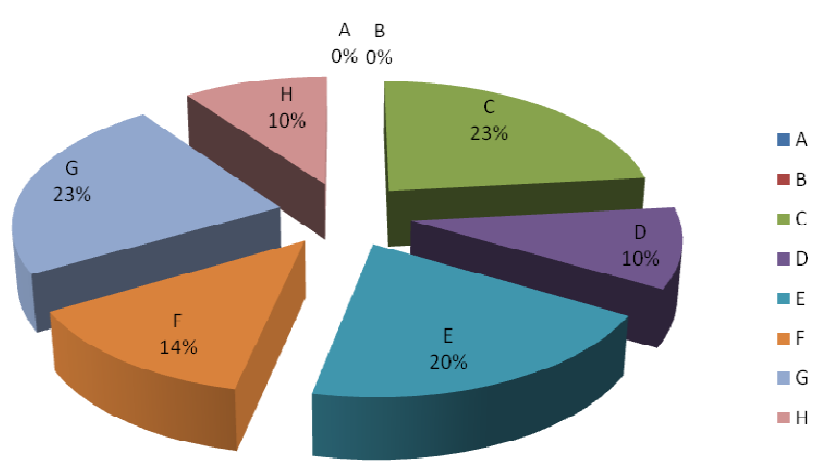
De acuerdo a lo anterior el 83% de los individuos encuestados piensan que en la empresa las funciones de cada cargo son claras, principalmente porque hay un amplio conocimiento del tema, los cambios en funciones se informan con rapidez, hay un manual de funciones y el trabajo se realiza en forma ágil y ordenada.

El 17% de la muestra indican que la organización no cuenta con un manual de funciones preestablecido, los cambios no son informados y no les interesa esta información.

5 ¿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?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																				1	1		1		1		1	1	1		7
D	1							1																		1					3
E				1		1						1					1		1			1									6
F		1								1				1				1													4
G			1		1				1		1				1	1								1							7
H							1						1														1				3
TOTAL																															30

Gráfica 7. ¿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?



El 67% de los empleados manifiestan si hacer parte de las decisiones en la empresa, opinar e informarse con todo lo relacionado al trabajo.

El 33% de los colaboradores indican que sí se les informa de manera oportuna los comunicados de la organización, pero que muy pocas veces se les permite opinar o tomar parte en las decisiones de estos comunicados.

Conclusión general de la categoría

Los encuestados consideran que las funciones están claramente definidas en el manual de funciones, permitiendo que cada funcionario conozca no sólo sus deberes sino también sus responsabilidades, igualmente existe una estructura organizacional que facilita un adecuado flujo de información permitiendo conocer a tiempo las decisiones organizacionales.

Recomendación

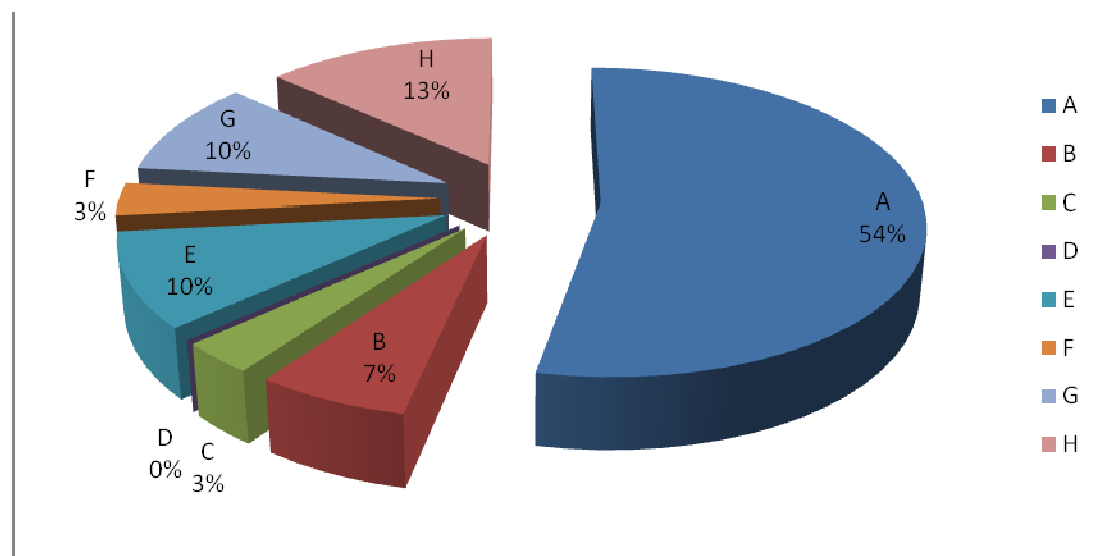
Mantener la buena comunicación en todos los sentidos de la organización, posibilitando una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones que los afecta directamente a ellos.

Categoría de Participación

6 ¿Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A			1	1				1			1	1	1	1						1		1	1	1	1	1		1	1	1	16
B							1									1															2
C															1																1
D																															0
E						1				1											1										3
F		1																													1
G					1														1	1											3
H	1								1								1										1				4
TOTAL																															30

Gráfica 8. ¿Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?



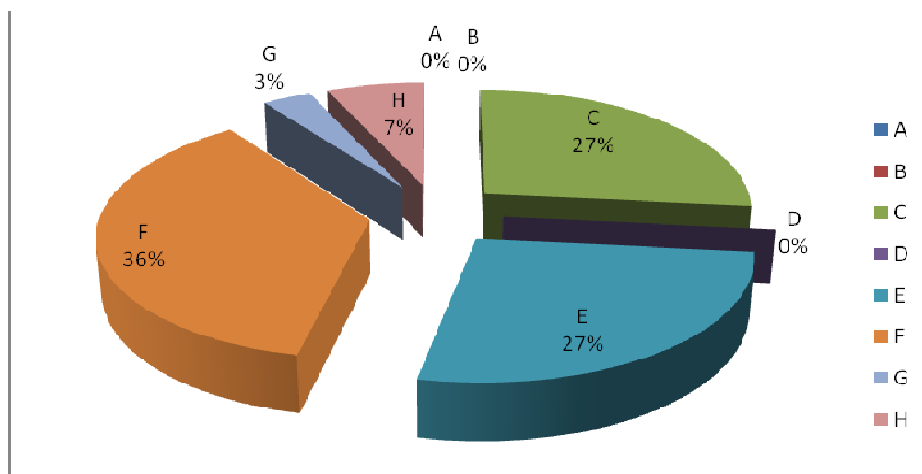
El 64% de los colaboradores no participa en actividades culturales y recreacionales principalmente porque estas no se realizan y cuando se realizan no se tiene en cuenta la opinión de los empleados por lo que no son agradables.

El 36% de individuos si participan en las actividades culturales y recreacionales, éstas le son agradables y participan en la planeación de las mismas.

7 ¿Mi jefe me anima a tomar decisiones por mí mismo y a ser responsable de las consecuencias?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C	1							1												1	1	1						1	1	1	8
D																															0
E						1				1	1		1		1		1		1						1						8
F		1	1	1	1		1					1		1				1					1	1		1					11
G																1															1
H									1																		1				2
TOTAL																															30

Gráfica 9. ¿Mi jefe me anima a tomar decisiones por mí mismo y a ser responsable de las consecuencias?



Según el 73% de la encuesta el jefe anima a tomar decisiones por sí mismo al colaborador; esto se debe principalmente a que el empleado se encuentra muy interesado en el tema y desea tomar responsabilidades en la empresa.

De igual manera hay un 27% que indican que las decisiones son sólo propias de los mandos altos de la empresa, es decir, son centralizadas.

Conclusión general de la categoría

Las decisiones que se toman en la organización están determinadas desde el nivel jerárquico superior, brindando poca participación a los empleados.

Recomendación

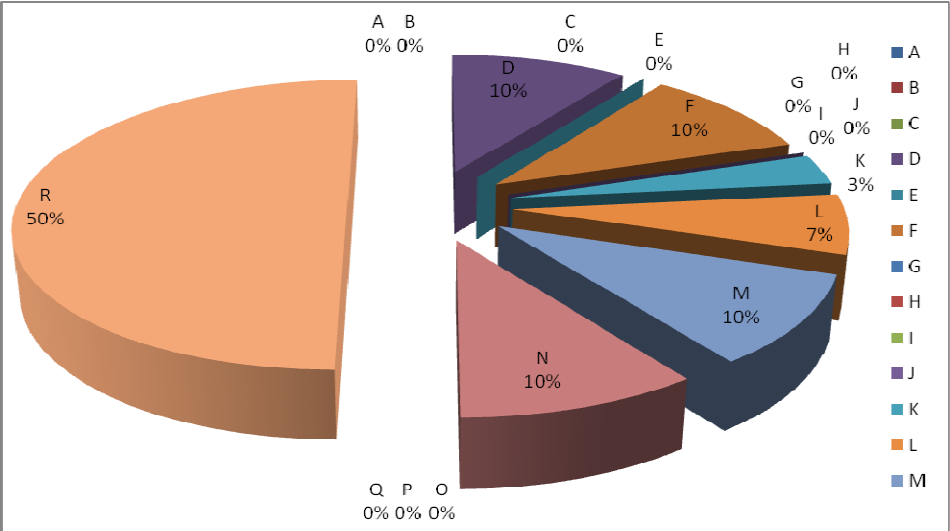
Permitir la participación de los empleados en las primeras instancias de la toma de decisiones, para generar una sensación de confianza que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta; pero que la decisión final, iluminada por la participación de los empleados, siempre estará a cargo de las directivas.

Categoría de las Instalaciones

8 ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																															0
D														1							1									1	3
E																															0
F			1																									1	1		3
G																															0
H																															0
I																															0
J																															0
K						1																									1
L													1												1						2
M										1										1		1									3
N				1																			1			1					3
O																															0
P																															0
Q																															0
R	1	1			1		1	1	1		1	1			1	1	1	1	1					1			1				15
TOTAL																														30	

Gráfica 10. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

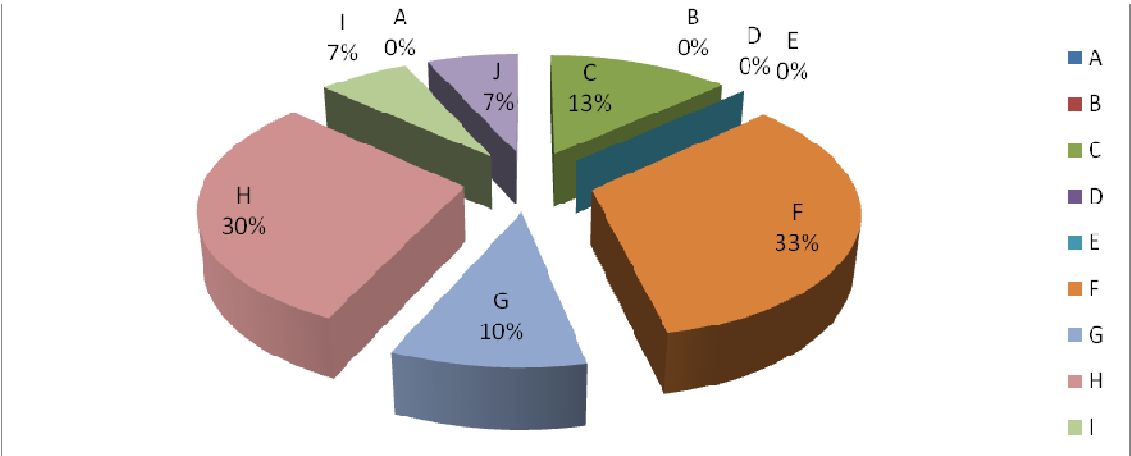


Según la encuesta el 80% de los colaboradores se encuentra a gusto con las instalaciones de la organización; principalmente porque el sitio es cómodo, posee un clima agradable, hay un buen ambiente de trabajo y la instalación es funcional. El 20% no se siente a gusto con las instalaciones porque allí se siente demasiado calor y la iluminación es deficiente.

10 ¿El lugar donde usted realiza sus labores le permite trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																					1		1			1			1		4
D																															0
E																															0
F	1	1						1		1	1	1	1												1			1	1		10
G									1									1		1											3
H			1	1	1		1								1	1	1					1		1							9
I						1								1																	2
J																			1								1				2
TOTAL																															30

Gráfica 11. ¿El lugar donde usted realiza sus labores le permite trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo?



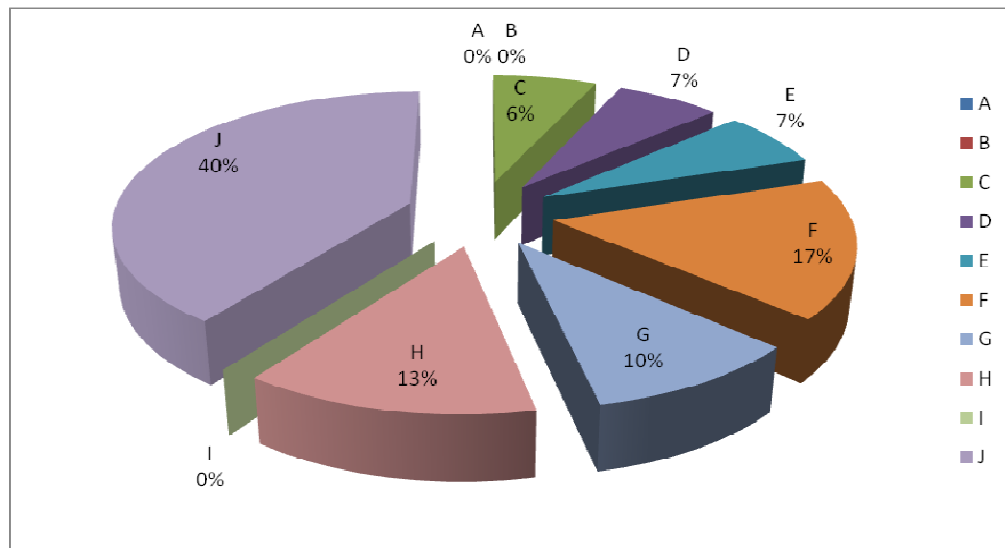
Para el 87% de las personas encuestadas el lugar de trabajo es cómodo y permite alcanzar calidad, creatividad y productividad.

El 13% creen que el trabajo es rutinario y hay poco tiempo para ser creativo

27 ¿Cuenta usted con los implementos de trabajo necesarios para realizar su trabajo?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																						1							1		2
D													1								1										2
E																											1	1			2
F				1		1	1						1										1								5
G											1				1	1								1							3
H									1									1		1					1						4
I																															0
J	1	1	1		1			1				1	1				1		1			1			1		1				12
TOTAL																															30

Gráfica 12. ¿Cuenta usted con los implementos de trabajo necesarios para realizar su trabajo?



Para el 80% de encuestados la mayoría de elementos para realizar el trabajo son excelentes, a cada colaborador se le entregan los necesarios y acorde a sus necesidades y además, la organización se preocupa por conseguir los mejores y más modernos elementos.

De igual manera, hay un 20% que piensa que la distribución de implementos es inadecuada, no se realiza acorde a las necesidades y los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos con varias personas.

Conclusión general de la categoría

El lugar de trabajo es apropiado para el desarrollo de las actividades y tareas diarias de los empleados, proporciona las condiciones físicas necesarias con comodidad generando una sensación de bienestar.

Recomendación

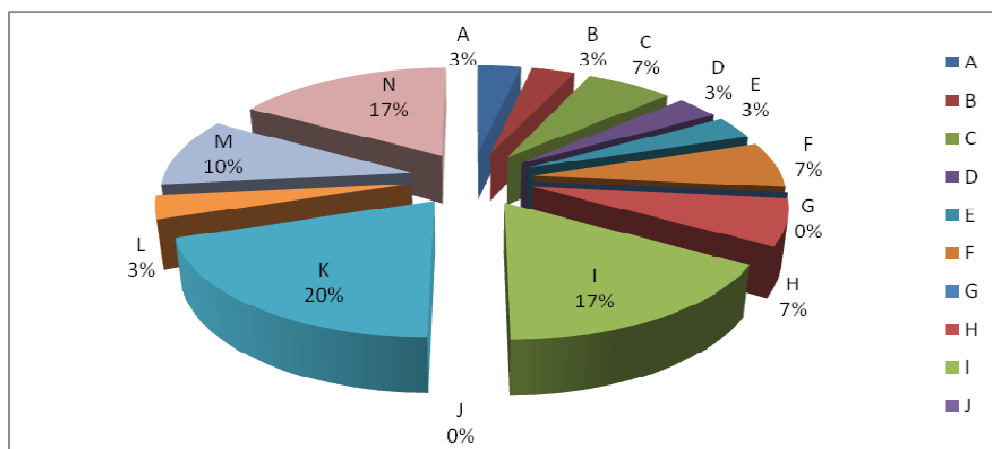
Se sugiere revisar las condiciones del lugar de trabajo de aquellos colaboradores que consideran que dentro de su trabajo no existen las condiciones necesarias para realizar bien su labor.

Categoría de Relación Simbiótica

11 ¿Las personas y las áreas trabajan en equipo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A													1																		1
B							1																								1
C																					1									1	2
D																						1									1
E														1																	1
F												1												1							2
G																															0
H						1												1													2
I		1																	1					1	1		1				5
J																															0
K								1	1		1									1									1	1	6
L																										1					1
M			1		1					1																					3
N	1			1											1	1	1														5
TOTAL																														30	

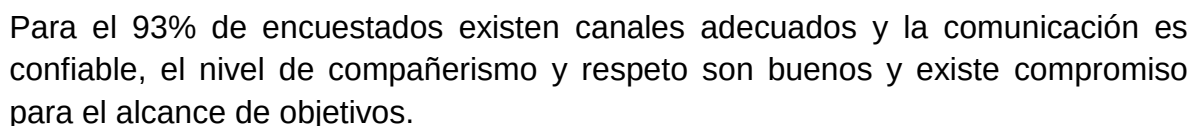
Gráfica 13. ¿Las personas y las áreas trabajan en equipo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?



El 74% de los colaboradores considera que existe trabajo en equipo en la empresa, generalmente porque las personas se identifican con lo que quiere la organización, porque se da lo mejor de sí en cada área para alcanzar los objetivos, hay buena capacitación y la estructura organizacional facilita la integración.

12 ¿Como es la comunicación entre los grupos de trabajo para alcanzar los objetivos planteados?

Gráfica 14. ¿Como es la comunicación entre los grupos de trabajo para alcanzar los objetivos planteados?

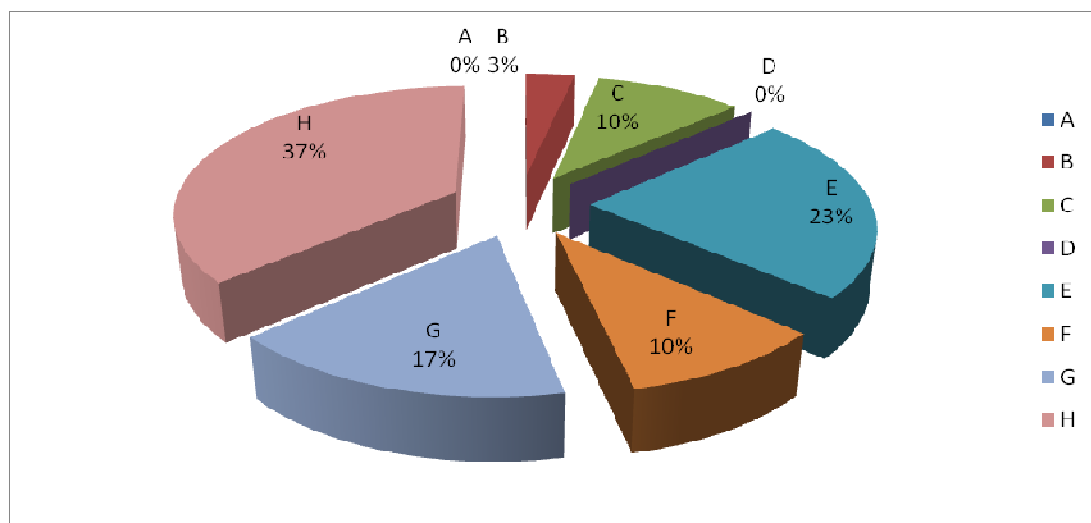


Hay de igual manera, un 7% que piensa que no existe compañerismo en la empresa.

13 ¿Cree usted que el jefe y los colaboradores trabajan en relación estrecha, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores objetivos para todos?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																					1										1
C													1										1							1	3
D																															0
E		1	1	1		1											1					1				1					7
F	1								1																1						3
G					1		1				1	1								1											5
H								1		1				1	1	1		1	1					1			1	1	1		11
TOTAL																															30

Gráfica 15. ¿Cree usted que el jefe y los colaboradores trabajan en relación estrecha, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores objetivos para todos?



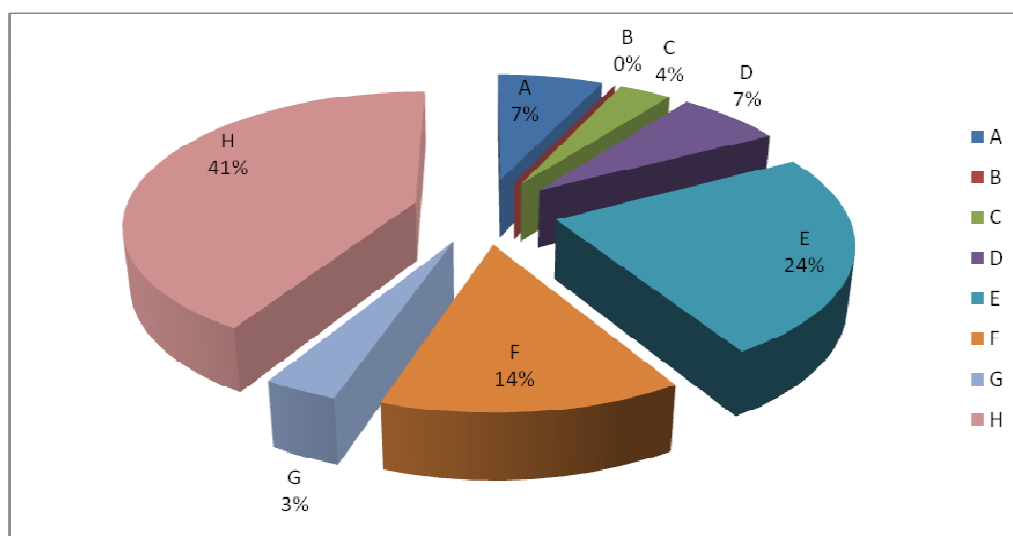
El 87% de personas creen que existe seguridad, confianza, motivación e intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, lo cual permite que exista relación estrecha con el jefe para alcanzar integración e intervención entre las partes.

Para el 13% de trabajadores hay desconfianza entre el jefe y ellos, generando de esta manera una desmotivación para trabajar.

42 ¿Participa usted en la definición de sus propias metas?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A												1																1			2
B																															0
C																					1										1
D																							1						1		2
E			1	1				1		1	1							1								1					7
F	1								1						1	1															4
G																			1												1
H		1			1	1	1						1	1			1			1				1	1		1			1	12
TOTAL																														30	

Gráfica 16. ¿Participa usted en la definición de sus propias metas?



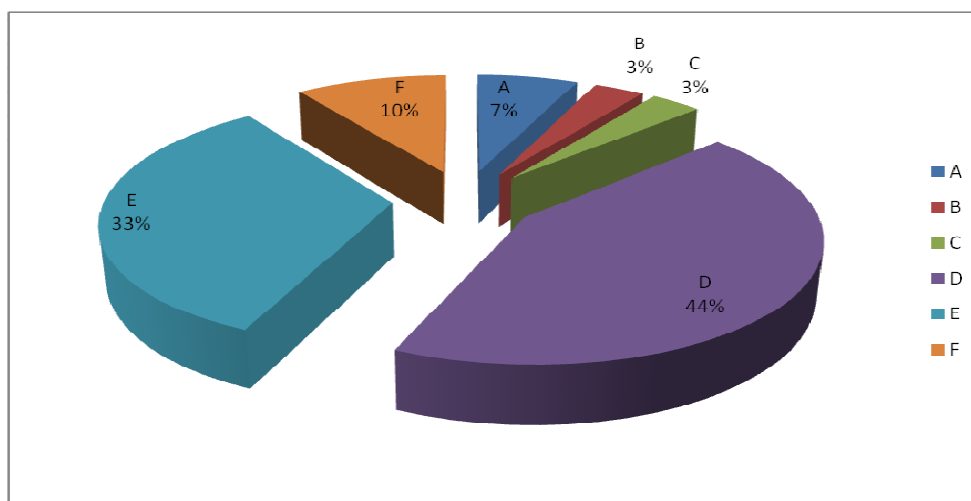
El 82% de encuestados participa en la definición de sus propias metas por el trabajo en equipo, al apoyo del jefe y existe libre expresión en la empresa.

Para el 18% el superior es quien define las metas y el trabajo es muy rutinario lo que impide la libre expresión de los colaboradores.

30 ¿En la organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																									1					1	2
B																					1										1
C																							1								1
D	1			1	1	1		1		1	1							1	1					1				1	1		13
E		1							1			1	1	1	1	1	1									1	1				10
F							1													1		1									3
TOTAL																															30

Gráfica 17. ¿En la organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?



Para el 87% de encuestados la organización fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, principalmente porque los que intervienen en el proceso conocen el tema, tiene interés en el mismo y cuentan con una buena interacción con las demás personas.

El 13% piensa que la empresa no fomenta el trabajo en equipo porque los empleados no conocen y no se interesan en el tema; además porque existen rivalidades entre los integrantes.

Conclusión general de la categoría

El fácil acceso a la comunicación posibilita a los empleados relacionarse y conformar equipos de trabajo, tanto con sus compañeros como con los jefes con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Recomendación

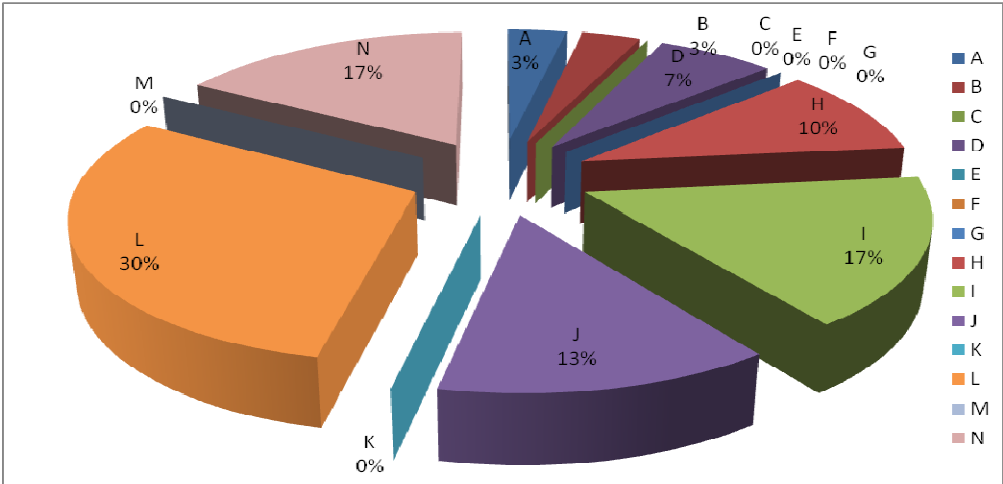
Tal y como se recomendó en la primera categoría se debe realizar un trabajo de divulgación y refuerzo del plan estratégico de la organización a través de diversos medios para mantener frescos los conceptos y su aplicación, así como también llegar a los colaboradores que aún no tienen claridad o no se han interesado en el tema, con el fin de generar una cultura que permita la identificación de los objetivos individuales con los de la organización.

Categoría de Trabajo Gratificante

14 ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																						1									1
B		1																													1
C																															0
D	1																				1										2
E																															0
F																															0
G																															0
H			1	1																1											3
I						1			1		1			1													1				5
J					1					1							1					1									4
K																															0
L												1	1		1	1		1						1				1	1	1	9
M																															0
N							1	1											1						1	1					5
TOTAL																															30

Gráfica 18. ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?



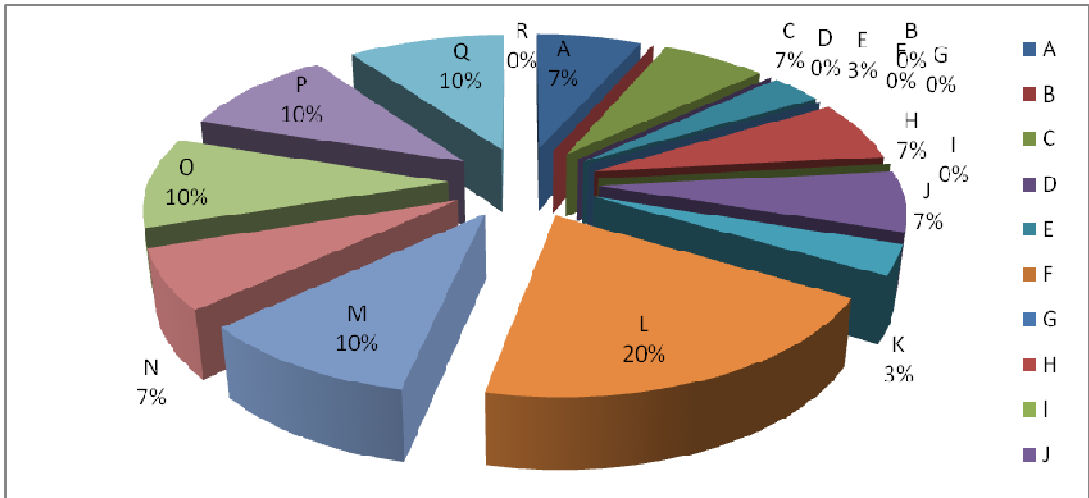
Para la mayoría de de personas (87%) la empresa entrega buenos beneficios a los empleados, principalmente porque éstos son equitativos y sin preferencias, hay interés en reconocer los derechos del trabajador y porque se invierte en bonificaciones por metas alcanzadas.

Para el 13% de empleados no hay estimulación por el desempeño, los beneficios no son equitativos y existe preferencia de los jefes por algunos colaboradores.

15 ¿La organización cuenta con planes y acciones de capacitación específicos que mejoren mi trabajo?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A	1																						1								2
B																															0
C																				1									1		2
D																															0
E							1																								1
F																															0
G																															0
H				1							1																				2
I																															0
J		1					1																								2
K																				1											1
L			1							1									1						1			1	1		6
M													1				1									1					3
N															1	1															2
O								1							1									1							3
P												1							1			1									3
Q					1				1																		1				3
R																															0
TOTAL																															30

Gráfica 19. ¿La organización cuenta con planes y acciones de capacitación específicos que mejoren mi trabajo?



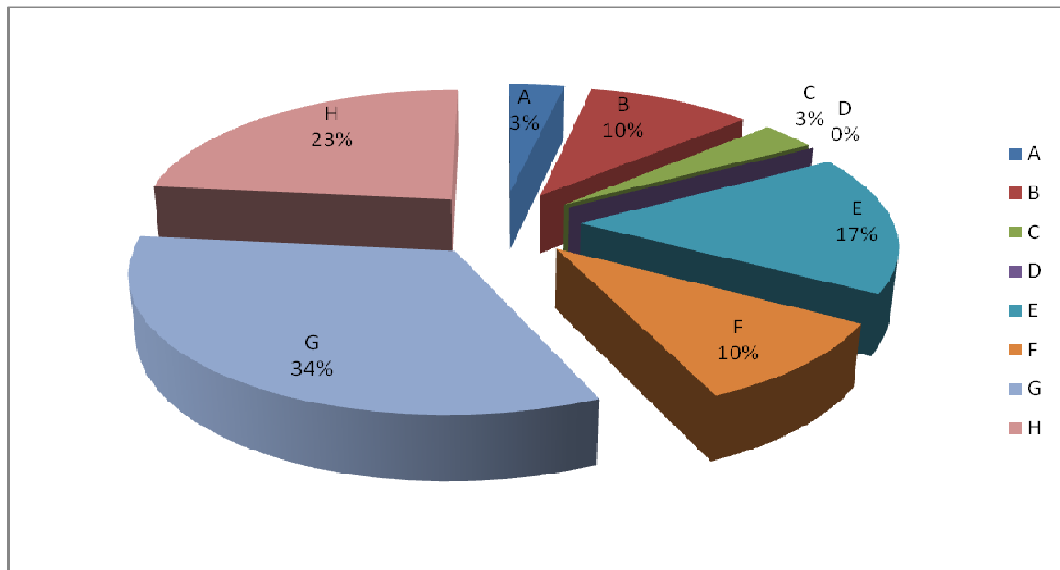
Para el 77% de las personas la empresa cuenta con planes y acciones de capacitación que mejoran el trabajo.

El otro 23% piensan que los planes no son fáciles de comprender, están desactualizados y el proceso de empresa siempre es el mismo.

31 ¿La organización me propone metas claras y alcanzables destinadas a mejorar mi trabajo?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A				1																											1
B																					1	1							1		3
C																						1									1
D																															0
E	1		1			1							1											1							5
F																									1		1	1			3
G		1					1	1			1	1			1	1		1	1								1				10
H					1				1	1				1			1			1				1							7
TOTAL																															30

Gráfica 20. ¿La organización me propone metas claras y alcanzables destinadas a mejorar mi trabajo?



El 84% considera que se cumplen con los cronogramas planeados para la mejora de tareas y que los planes y acciones destinados a mejorar el trabajo son eficientes y eficaces.

Para el 16% de trabajadores la organización no propone metas claras y alcanzables destinadas a mejorar el trabajo porque no se cumple con los cronogramas planteados y porque no se cuenta con la dependencia ni con la persona indicada que planeen estrategias, planes y acciones destinados a la mejora de las tareas.

Conclusión general de la categoría

La empresa cuenta con un plan de beneficios para los colaboradores, establecido a partir de la participación de cada uno de ellos en la productividad, sin embargo, consideran que éste debe revisarse y actualizarse de acuerdo a las necesidades que marca la tendencia del mercado laboral actual.

Recomendación

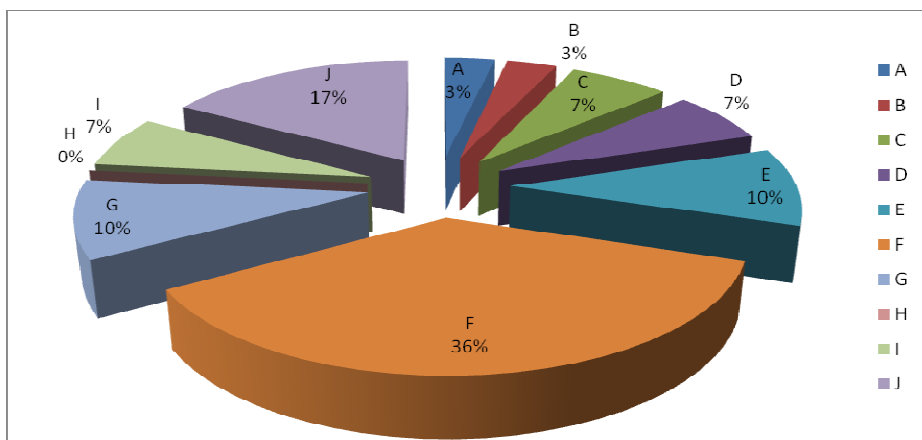
Revisar el plan de beneficios de la organización.

Categoría de Liderazgo

16 ¿Los jefes en la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																							1								1
B																									1						1
C																								1						1	2
D				1							1																				2
E												1									1	1									3
F			1			1		1	1	1						1	1	1								1	1	1			11
G		1										1													1						3
H																															0
I	1				1																										2
J							1							1	1	1				1											5
TOTAL																															30

Gráfica 21. ¿Los jefes en la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?



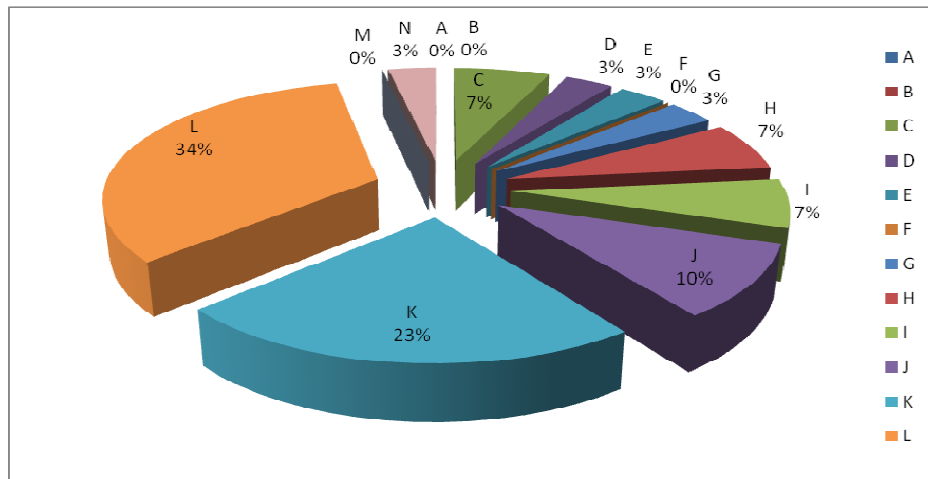
En la encuesta se presenta un 70% de empleados que afirman que hay un interés por la motivación del personal, que generalmente se da por la implementación de planes y acciones de mejora que permitan la subir el desempeño del trabajador y la efectividad de los procesos.

El otro 30% de empleados encuestados consideran que los jefes no se preocupan por mantener elevado la motivación personal; esto debido a que solo interesa la producción y el trabajo es de gran cantidad, no se tiene en cuenta el estado del trabajador y a la inexistencia de un área de gestión humana.

17 Su jefe inmediato, ¿es una persona motivadora, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

OPCION	ENCUESTADOS																														TOTAL SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
A																															0
B																															0
C			1																		1										2
D																													1		1
E												1																			1
F																															0
G				1																											1
H						1							1																		2
I																						1					1				2
J																							1	1	1						3
K		1			1		1	1	1	1											1										7
L	1										1			1	1	1	1	1			1						1	1			10
M																															0
N														1																	1
TOTAL																															30

Gráfica 22. Su jefe inmediato, ¿es una persona motivadora, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?



Para el 84% de las personas el jefe inmediato es interactivo, escucha, dirige y está atento al desarrollo del grupo.

Según la muestra para el otro 16% de empleados el jefe inmediato no se relaciona bien con el grupo, éste simplemente ordena y no delega funciones.

Conclusión general de la categoría

En general en la empresa existe un buen nivel de liderazgo, lo jefes estimulan el trabajo participativo en los grupos de trabajo involucrándose de manera activa en ellos, se encuentran atentos al desarrollo de los grupos y trabajan con base a planes que permitan el mejoramiento continuo y el alcance de las metas trazadas

Recomendación

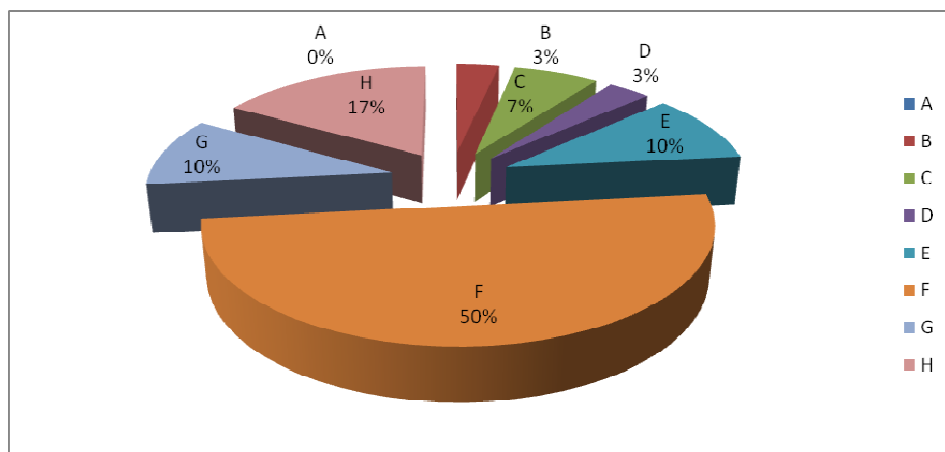
Continuar con un trabajo planificado que permita mantener un control sobre los colaboradores basado en un liderazgo participativo de jefes a colaboradores y de colaboradores a jefes.

Categoría de Consenso

18 Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																													1		1
C				1																	1										2
D																						1									1
E							1					1									1										3
F		1				1	1			1				1	1	1		1	1	1				1		1	1	1	1		15
G					1												1								1						3
H	1		1						1		1	1																			5
TOTAL																															30

Gráfica 23. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?



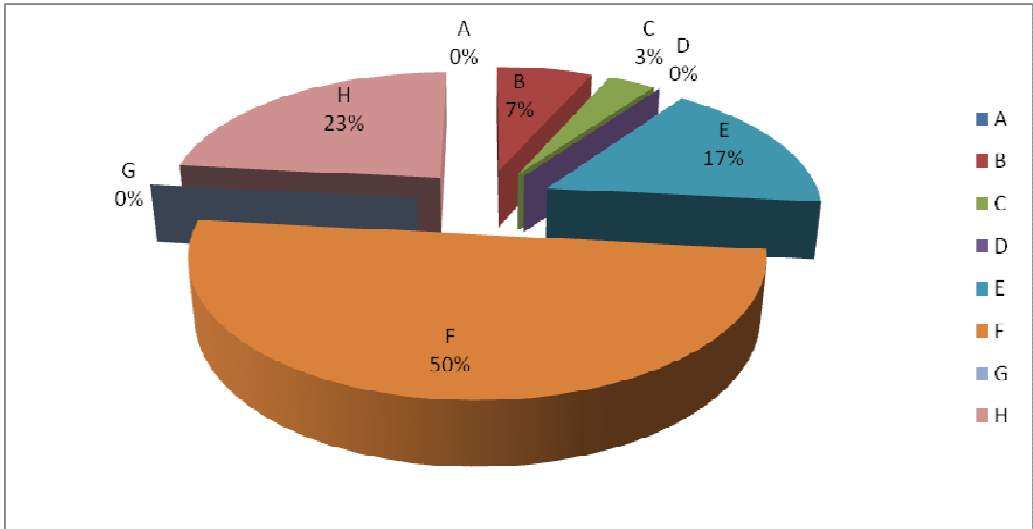
Según la encuesta el 87% de colaboradores considera que el jefe inmediato tiene una actitud abierta y escucha opiniones respecto a como llevar a cabo las funciones; ya que se encuentra bien capacitado, es participativo, cuenta con tiempo para sus colaboradores y permite mejoras en los procesos.

Para el 13% de personas el jefe inmediato le teme al cambio, tiene desconocimiento de funciones y no tiene en cuenta el punto de vista de los empleados.

19 ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B								1													1										2
C																													1		1
D																															0
E						1				1										1			1			1					5
F	1	1	1	1	1		1		1		1	1			1	1			1			1		1			1				15
G																															0
H													1	1			1	1							1			1	1		7
TOTAL																															30

Gráfica 24. ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?



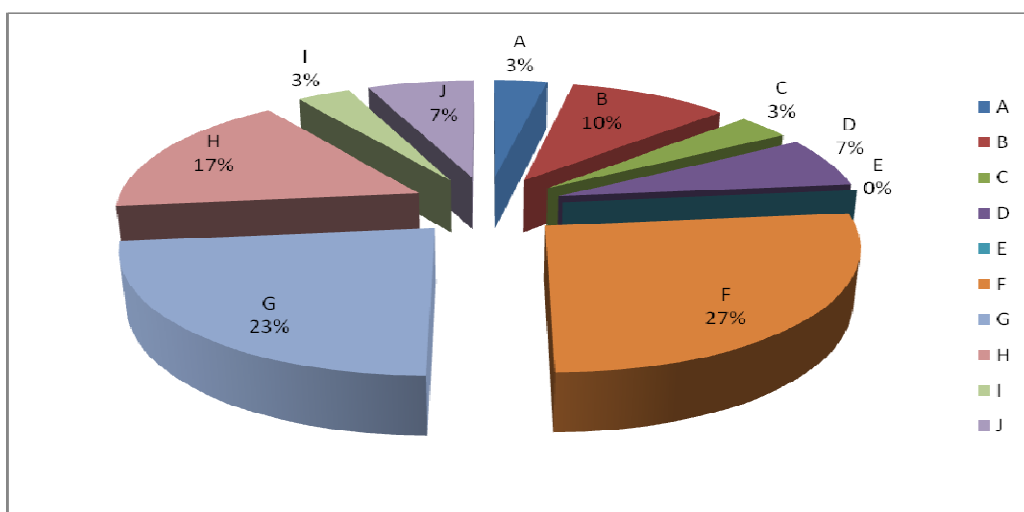
Para el 90% de empleados el jefe es una persona abierta, líder, que cuenta con las opiniones de los otros y que delega responsabilidades para el cumplimiento de funciones.

Según el 10% de encuestados no existe autonomía en las decisiones porque el jefe es una persona autoritaria y por que el trabajo depende de otros procesos.

20 ¿Las decisiones que se toman en los grupos de trabajo se hacen mediante acuerdo general del grupo o mediante la imposición de quienes tienen el poder?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																														1	1
B	1							1																		1					3
C																					1										1
D		1										1																			2
E																															0
F				1	1																	1	1	1	1			1	1		8
G						1							1		1	1	1	1		1											7
H			1						1	1	1			1																	5
I							1																								1
J																			1								1				2
TOTAL																															30

Gráfica 25. ¿Las decisiones que se toman en los grupos de trabajo se hacen mediante acuerdo general del grupo o mediante la imposición de quienes tienen el poder?



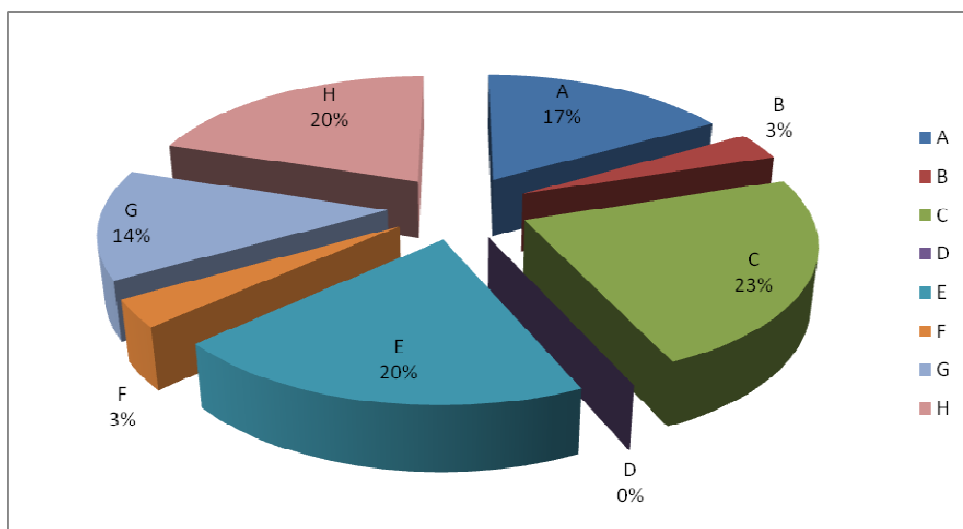
Para el 77% de encuestados no existen poderes personales en los grupos de trabajo; las decisiones que allí se toman son por lo general de común acuerdo, ya que la participación es de todas las personas por igual, se busca el beneficio mutuo y existe consenso.

El 13% considera que las personas que presiden los grupos son impositivas y que el consenso sólo se logra en asuntos de menor importancia, es decir, no existe consenso grupal.

21 ¿La organización a la hora de implementar reformas laborales es participativa y tiene en cuenta las opiniones de todos?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A	1							1				1								1										1	5
B																					1										1
C				1					1		1								1			1		1		1					7
D																															0
E		1				1							1				1						1		1						6
F																		1													1
G			1							1																			1	1	4
H					1		1							1	1	1											1				6
TOTAL																															30

Gráfica 26. ¿La organización a la hora de implementar reformas laborales es participativa y tiene en cuenta las opiniones de todos?



Según el 57%, la organización implementa las reformas laborales en conjunto con todos los empleados y éstas son socializadas antes y después de llevarse a cabo.

Para el 43% de personas al momento de hacer reformas laborales la empresa es poco participativa y no cuenta con la opinión de todos, además muchas veces socializa las reformas después de implementarlas.

Conclusión general de la categoría

En la empresa los grupos de trabajo se enfocan en el consenso al momento de tomar decisiones, no se perciben poderes personales; los jefes de igual manera se preocupan por escuchar y darle participación a todos los involucrados en el proceso.

Recomendación

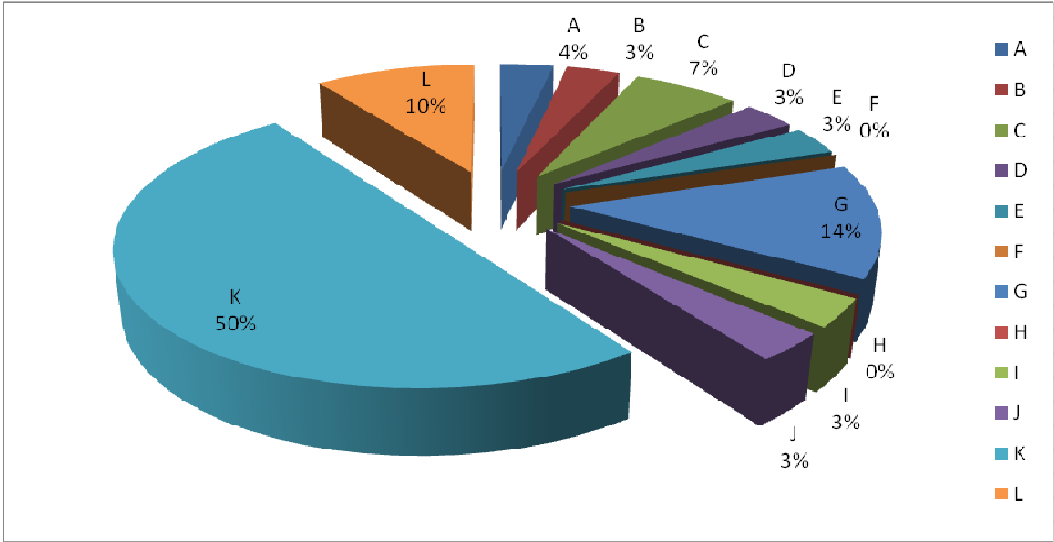
Continuar estimulando políticas que permitan a la organización una toma de decisiones de tipo consensuadas, brindando entrenamiento a los empleados de manera que se facilite este proceso y donde ellos comprendan la importancia de asumir las consecuencias favorables o no de dicha toma de decisiones.

Categoría de Desarrollo Personal

22 ¿Está usted ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal y profesional?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A								1																							1
B																							1								1
C																		1											1		2
D																									1						1
E																				1											1
F																															0
G				1		1					1									1											4
H																															0
I													1																		1
J										1																					1
K	1	1	1				1		1			1			1	1	1	1			1		1			1	1	1			15
L					1									1										1							3
TOTAL																															30

Gráfica 27. ¿Está usted ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal y profesional?



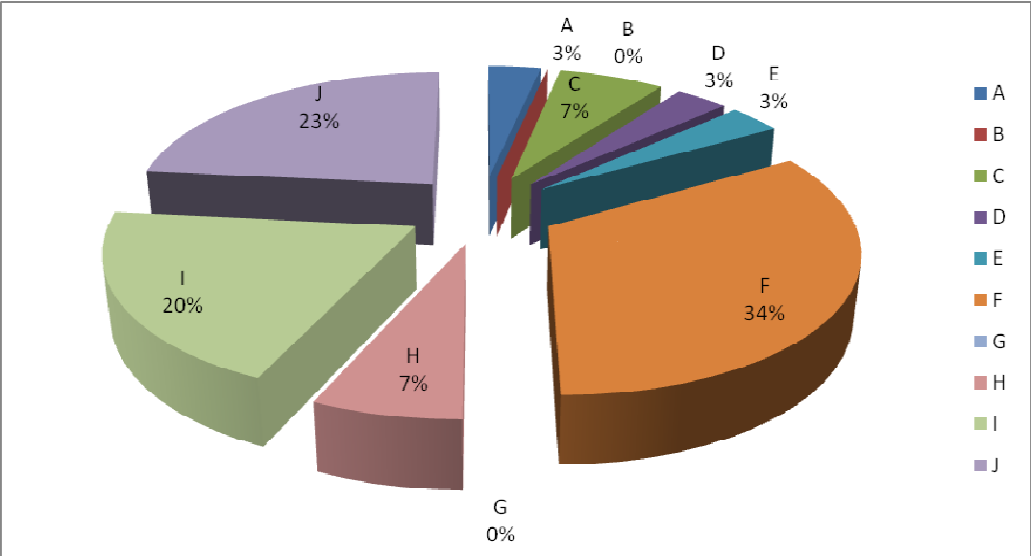
Al 80% de trabajadores les gusta el campo en que están laborando y las funciones que realizan, se sienten satisfechos y bien capacitados para el cargo a desempeñar.

En cambio existe un 20% de personas no se sienten satisfechas con el trabajo que poseen ya que no les permite una plena realización de expectativas y a que desempeñan labores simples y rutinarias.

23 ¿Ha solicitado usted alguna vez traslado de puesto?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																									1						1
B																															0
C																							1						1		2
D																					1										1
E																									1						1
F				1		1		1		1		1		1								1		1				1	1		10
G																															0
H		1																	1												2
I			1						1						1	1		1									1				6
J	1				1		1				1		1				1		1												7
TOTAL																															30

Gráfica 28. ¿Ha solicitado usted alguna vez traslado de puesto?



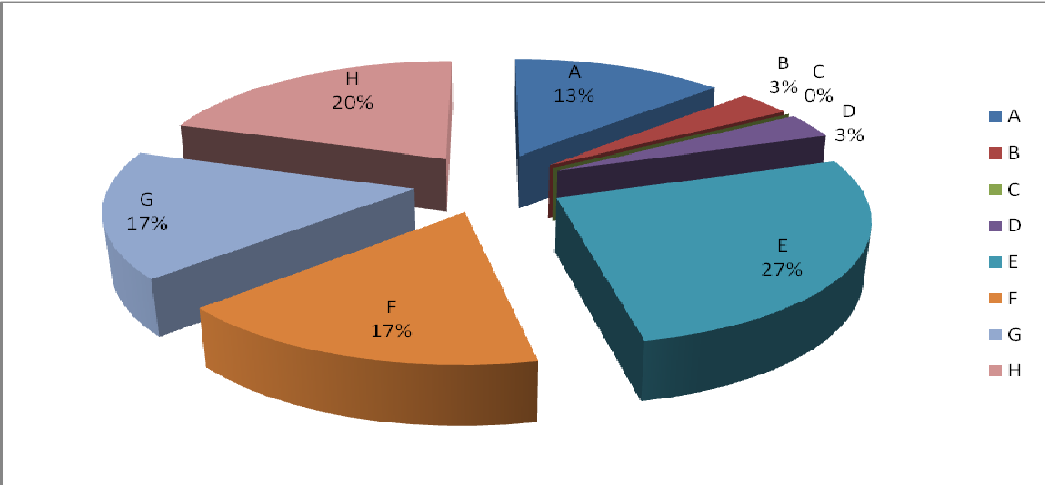
El 87% de encuestados no ha solicitado traslado argumentando que se sienten satisfechos, han aprendido allí y porque hay un ambiente agradable y de compañerismo.

El 13% de personal ha solicitado traslado de puesto considerando que no ha aprendido nada no se encuentra a gusto, el trabajo es rutinario y aburrido, y a la existencia de un ambiente de trabajo tenso y sin compañerismo.

24 ¿Cree usted que sus jefes se preocupan por ubicarlo en el trabajo de acuerdo a sus capacidades?

	ENCUESTADOS																														TOTAL	
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA	
A							1					1									1									1	4	
B								1																								1
C																																0
D																							1									1
E				1		1					1				1	1	1	1	1					1								8
F	1																					1		1	1	1						5
G					1					1			1							1								1				5
H		1	1						1					1															1	1		6
TOTAL																															30	

Gráfica 29. ¿Cree usted que sus jefes se preocupan por ubicarlo en el trabajo de acuerdo a sus capacidades?



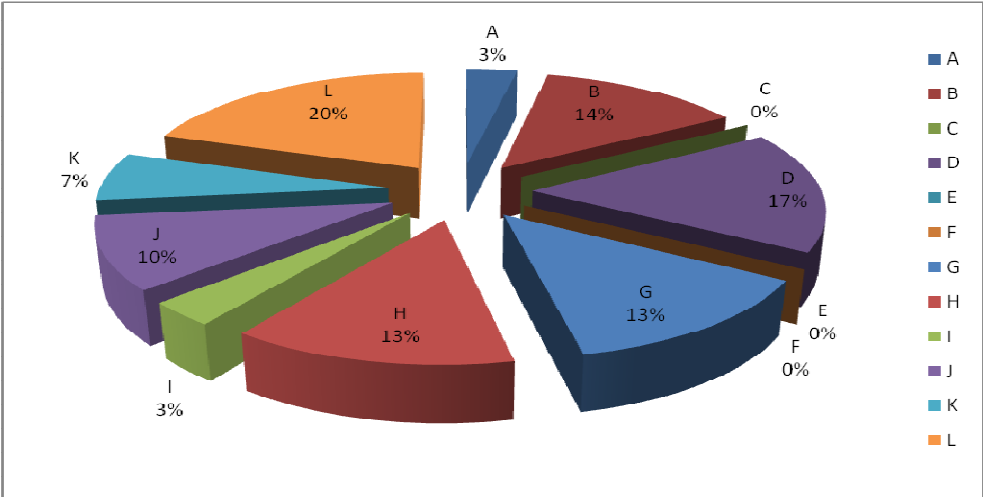
El 81% de empleados creen que sí buscan ubicarlos de acuerdo a las capacidades porque la comunicación con el jefe es efectiva y porque éste busca conocer bien las capacidades del colaborador para alcanzar los resultados en colaboración con ellos.

El 19% de las personas piensan que los jefes no se preocupan por ubicarlos en un trabajo de acuerdo a sus necesidades, ya que no hay mecanismos para evaluar las capacidades de colaboradores, los jefes están muy enfocados en alcanzar resultados y la comunicación colaborador-jefe no es efectiva.

25 ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A													1																		1
B		1																			1		1						1		4
C																															0
D	1																						1			1	1	1			5
E																															0
F																															0
G						1	1				1							1													4
H				1						1								1							1						4
I												1																			1
J															1	1												1			3
K								1													1										2
L			1		1				1					1			1			1											6
TOTAL																															30

Gráfica 30. ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?



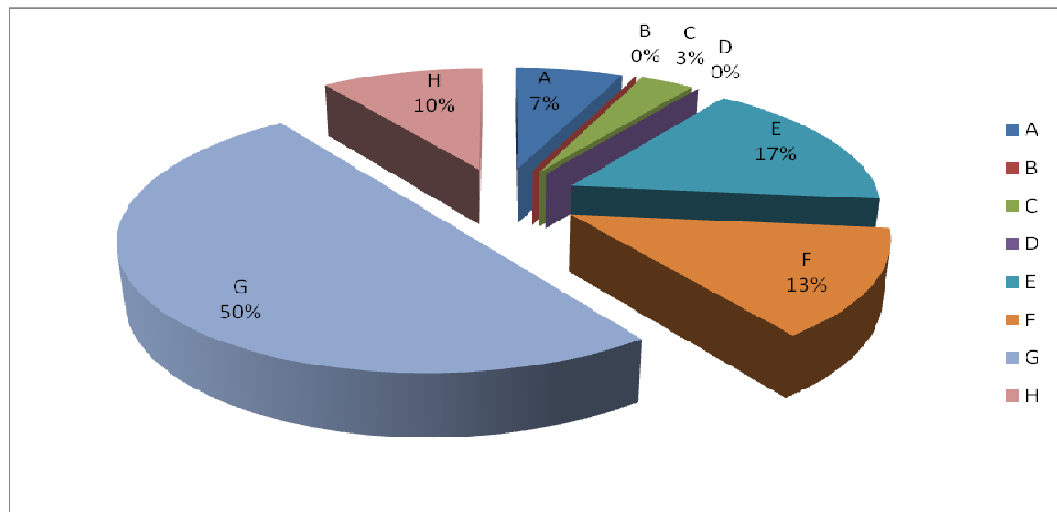
Para el 66% la empresa estimula la formación personal y profesional en forma permanente ya sea con las funciones que se deban desempeñar en el cargo o con oportunidades de capacitación y formación que permitan el mejoramiento del colaborador.

El 34% considera que las oportunidades de formación y capacitación son escasas o son sólo para algunas personas; y por otro lado, la empresa carece de los recursos necesarios para ello.

26 ¿Cree usted que las funciones que desempeña contribuyen a su desarrollo personal y profesional?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																							1							1	2
B																															0
C																					1										1
D																															0
E			1	1		1		1				1																			5
F		1					1			1															1						4
G	1								1			1		1	1	1	1	1		1		1		1		1	1	1	1		15
H					1						1								1												3
TOTAL																															30

Gráfica 31. ¿Cree usted que las funciones que desempeña contribuyen a su desarrollo personal y profesional?



El 90% de empleados creen que las funciones que desempeñan contribuyen al desarrollo personal y laboral

El 10% piensan que las funciones que realizan sólo se orientan a conseguir un resultado y que el conocimiento que se tiene sobre la tarea es deficiente.

Conclusión general de la categoría

Los colaboradores se encuentran a gusto con sus cargos y consideran que pueden alcanzar un desarrollo tanto personal como profesional con las funciones que se les asigna dentro de la organización; la empresa al darle participación al colaborador le está permitiendo explotar todas sus aptitudes y actitudes en los diversos campos.

Recomendación

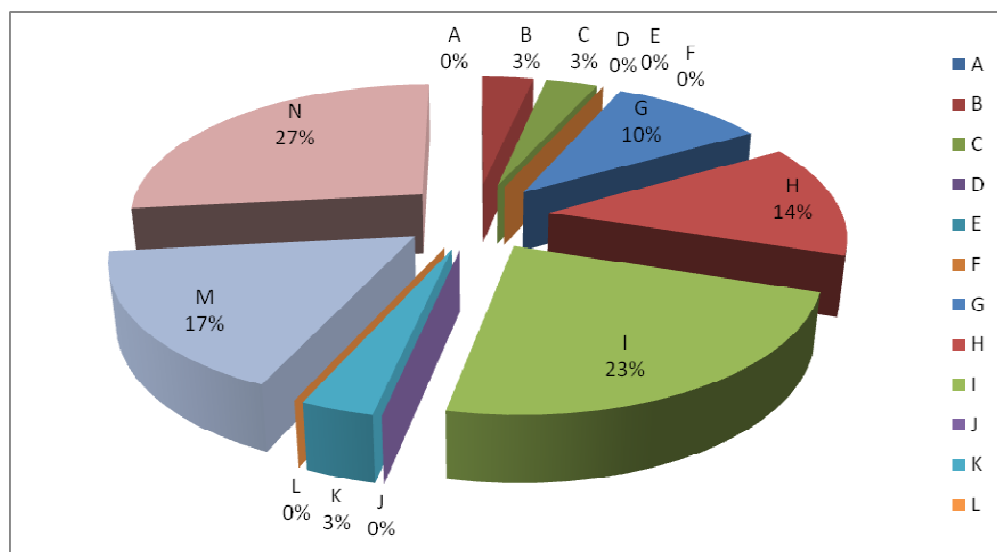
Aunque existe una buena identificación del colaborador con la empresa, se recomienda inculcar en los empleados la necesidad de buscar mayor crecimiento a nivel educativo que en un futuro les permita obtener mejores condiciones de vida y laborales.

Categoría de Relaciones Interpersonales

28 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

	ENCUESTADOS																													TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	SUMA
A																														0
B																												1		1
C																							1							1
D																														0
E																														0
F																														0
G	1								1											1										3
H				1	1	1	1																							4
I			1									1			1	1	1			1				1						7
J																														0
K																									1					1
L																														0
M														1					1			1					1	1		5
N		1						1		1	1		1					1						1		1		1		8
TOTAL																														30

Gráfica 32. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?



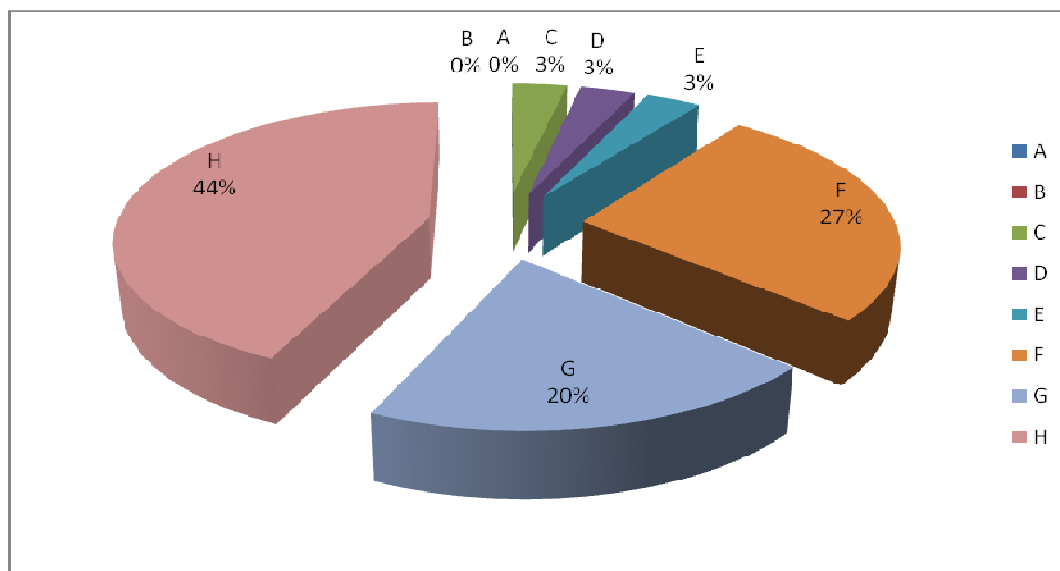
Según el 84% de trabajadores hay buenas relaciones entre todos los colaboradores, hay respeto, solidaridad, apoyo, cordialidad, libertad de expresión y hay buena integración gracias a que las personas se conocen lo suficiente.

Hay un 16% de personas para los cuales existe poca solidaridad y apoyo, arrogancia y mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás

29 La relación con mis compañeros de trabajo es:

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																													1	1	
D																							1								1
E						1																									1
F			1	1	1		1		1						1	1								1							8
G	1									1																	1	1	1	1	6
H		1						1			1	1	1	1			1	1	1	1	1	1			1						13
TOTAL																														30	

Gráfica 33. La relación con mis compañeros de trabajo es:



Para el 94% de colaboradores existen buenas relaciones entre todos ya que hay honestidad, respeto, solidaridad y apoyo entre las personas.

Sólo para el 6% de empleados la relación con los compañeros es intrigante, desmotivada y desinteresada.

Conclusión general de la categoría

En general en la organización existen buenas relaciones interpersonales, lo que permite que se genere fácilmente el trabajo en equipo entre las diversas áreas permitiendo alcanzar metas reales y acordes a la actualidad del mercado. Así como también se facilita la participación de los empleados en cada uno de los procesos y las decisiones que la organización debe tomar.

Recomendación

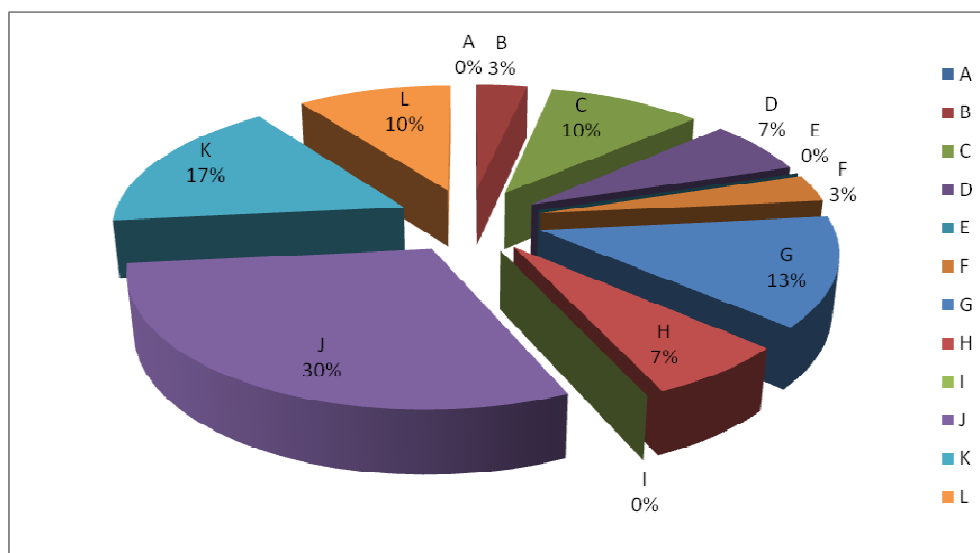
Concientizar a todo el personal, a través de charlas y capacitaciones, de la importancia que todas las funciones se realicen en equipo, demostrando con ello que esta forma de trabajo es indispensable en una organización enfocada en resultados.

Categoría de Solución de Conflicto

32 ¿Los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																							1								1
C																					1	1								1	3
D						1													1												2
E																															0
F				1																											1
G												1	1				1										1				4
H								1		1																					2
I																															0
J	1		1		1				1		1			1						1									1	1	9
K		1					1											1						1				1			5
L															1	1									1						3
TOTAL																															30

Gráfica 34. ¿Los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?



De acuerdo a la encuesta y según el 77% de las personas los conflictos entre personas se solucionan oportunamente, principalmente porque todas las personas (jefes y colaboradores) ponen de su parte; de igual manera se tiene una actitud y formación necesaria para solucionar conflictos.

Hay un 23% que considera que los conflictos no se solucionan oportunamente porque se deja pasar tiempo, porque una de las partes trata de imponerse sobre la otra y porque falta mayor comprensión de que los intereses organizacionales están por encima de los personales o grupales.

Conclusión general de la categoría

Existe un gran interés por parte de los jefes en solucionar los conflictos de una manera concertada y clara entre los colaboradores, sin llegar a afectar las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo de la organización.

Recomendación

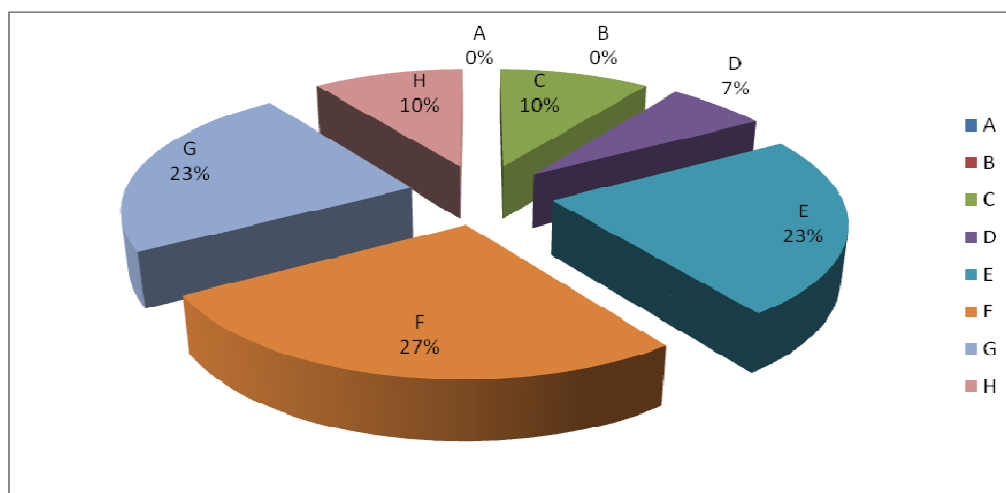
Brindarle a los colaboradores un mayor grado de confianza para comentar inconvenientes y conflictos, que permita la sinceridad de parte de todos y de igual manera acortar los tiempos de solución a éstos; conservando una política de equidad en la solución que se da a dichos conflictos.

Categoría de Evaluación de Desempeño

33 ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																					1	1								1	3
D				1																			1								2
E	1	1				1	1				1	1												1							7
F			1		1				1			1			1	1				1						1					8
G								1										1	1						1		1	1	1		7
H										1				1			1														3
TOTAL																														30	

Gráfica 35. ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?



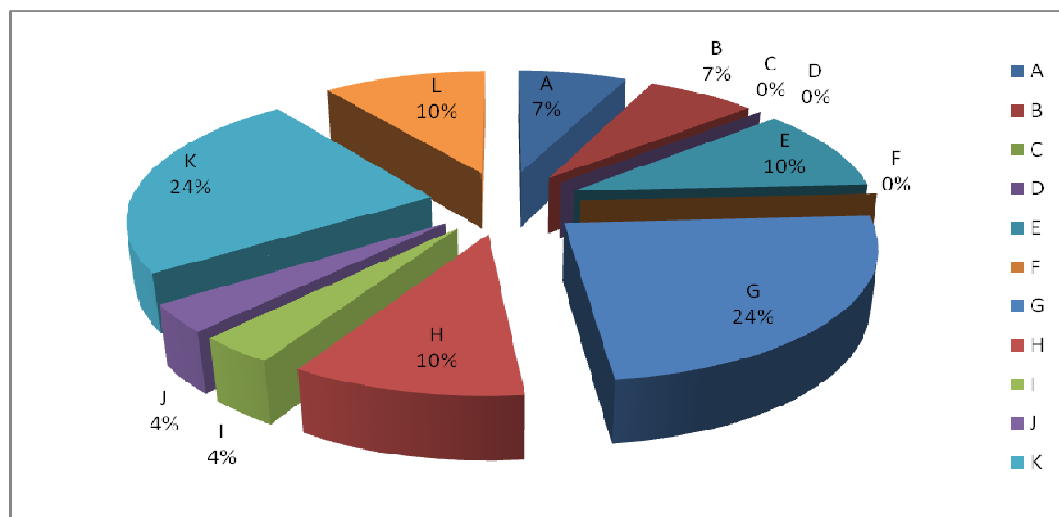
Para el 83% de colaboradores el jefe se interesa en los puntos débiles de la evaluación de desempeño y por medio de ésta los capacita, retroalimenta y dirige de una mejor manera.

Según el 17% de encuestados el jefe exige mejorar los puntos débiles de la evaluación de desempeño sin retroalimentar y más bien se encarga de recordar constantemente esta debilidad para presionar al colaborador y alcanzar metas.

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

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A												1									1										2
B																							1							1	2
C																															0
D																															0
E	1							1																	1						3
F																															0
G				1		1												1						1		1		1	1		7
H							1		1	1																					3
I													1																		1
J											1																				1
K		1	1		1										1	1	1		1												7
L														1						1								1			3
TOTAL																															30

Gráfica 36. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?



Para el 76% de personas la evaluación de desempeño es adecuada, clara, objetiva, imparcial y es costumbre en la organización evaluar el desempeño.

El 24% considera que falta objetividad en la evaluación o no realiza a menudo en la organización.

Conclusión general de la categoría

Los empleados reconocen la importancia que tiene la evaluación de desempeño para la organización. Esta evaluación es la adecuada y lo más importante es que

permite a los jefes retroalimentar a los colaboradores sobre sus puntos débiles para tomar acciones de mejora que permitan desarrollar de una manera más adecuada las funciones.

Recomendación

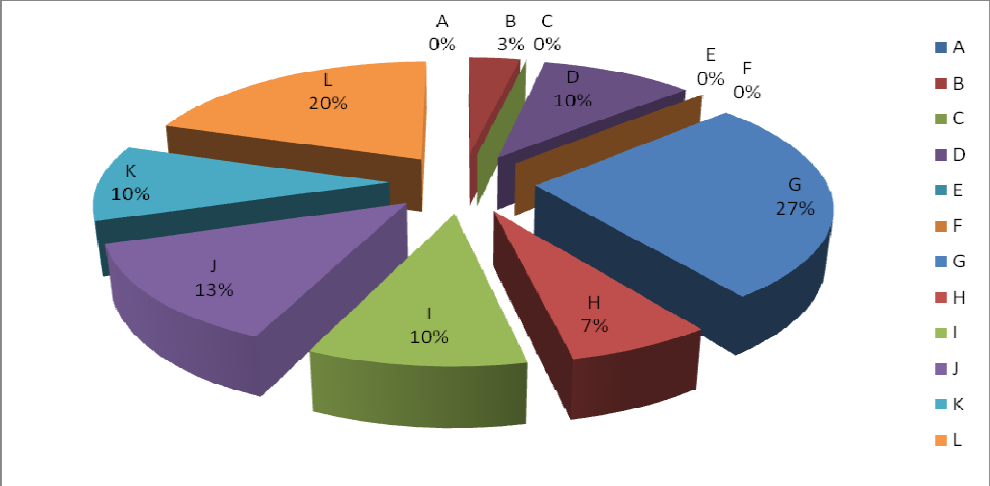
Continuar realizando la evaluación de desempeño en los tiempos establecidos, para mantener el seguimiento a todos los empleados a fin de establecer un mejoramiento continuo para toda la organización.

Categoría de Expresión Informal Positiva

34 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																							1								1
C																															0
D				1																	1									1	3
E																															0
F																															0
G											1		1					1	1	1						1		1	1		8
H		1										1																			2
I						1								1			1														3
J			1				1								1	1															4
K										1															1			1			3
L	1				1			1	1													1			1						6
TOTAL																															30

Gráfica 37. ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?



De acuerdo al 87% de encuestados en la organización hay amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, porque se tiene la suficiente libertad de expresión y los jefes inmediatos son partícipes de estas formas expresión.

El 13% indicó que no se fomenta la expresión informal positiva y que sólo se pueden expresar a través de los canales formales establecidos.

Conclusión general de la categoría

La organización permite amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal.

Recomendación

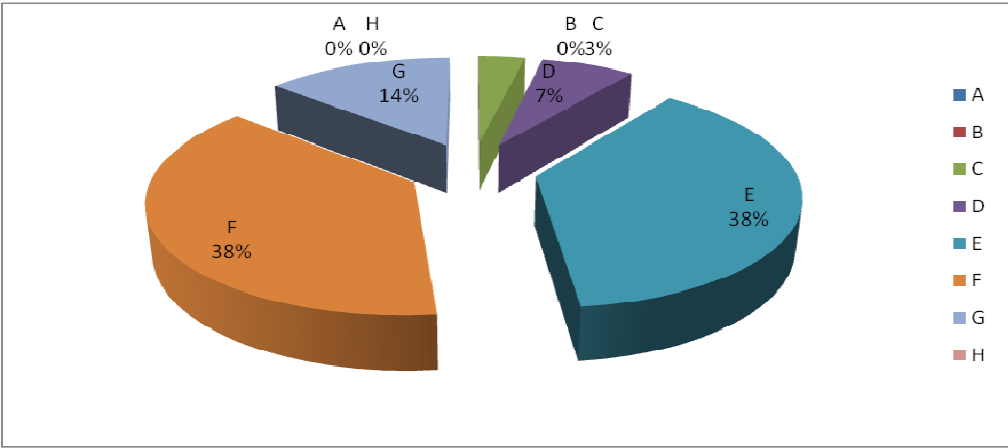
Continuar e incrementar las posibilidades de expresión abierta y sin censura de todas aquellas comunicaciones que favorezcan el crecimiento de la organización y de las personas que allí laboran.

Categoría de Estabilidad Laboral

35 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																													1	1	
D																				1		1								2	
E			1	1	1	1	1								1	1	1	1							1	1				11	
F	1							1	1		1		1						1	1				1			1	1	1	11	
G		1								1		1		1																4	
H																														0	
TOTAL																														30	

Gráfica 38. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?



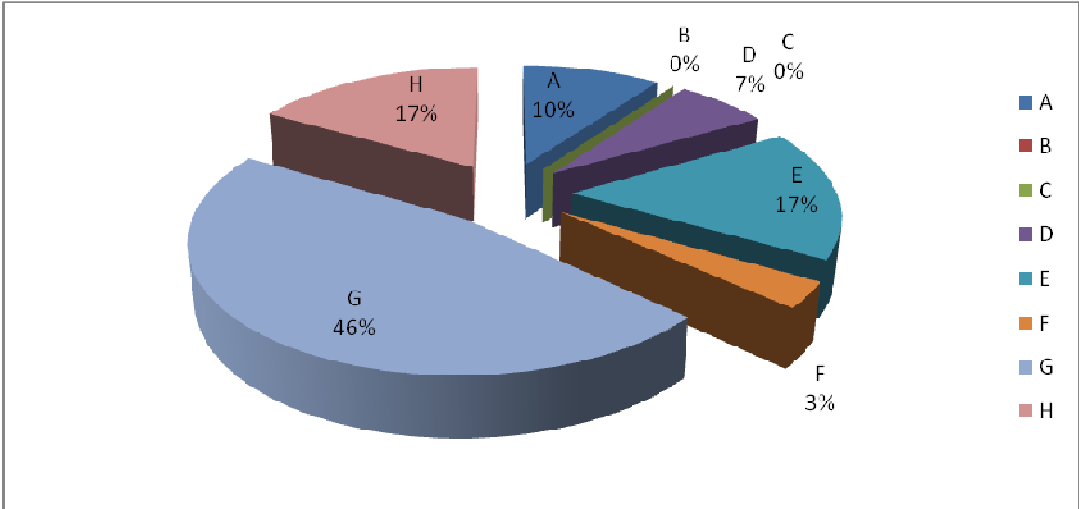
Para el 90% de empleados la organización brinda la estabilidad laboral necesaria para desempeñar el trabajo con tranquilidad; principalmente porque no se presentan despidos injustificados o arbitrarios, por el sistema de contratación de personal actual y porque la acumulación de cierto número de años en la empresa es motivo de contratación indefinida.

Para el 10% de los encuestados hay fuerzas externas (económicas y sociales) que incentivan la alta rotación de personal y también la acumulación de cierto número de años de trabajo es causal de despido.

9 ¿Se siente usted tranquilo en su trabajo con los cambios que ha realizado la organización en el momento actual?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A	1																						1							1	3
B																															0
C																															0
D				1																	1										2
E		1				1								1	1	1															5
F			1																												1
G					1		1	1	1			1	1				1	1	1	1		1		1	1	1					14
H											1	1															1	1	1		5
TOTAL																															30

Gráfica 39. ¿Se siente usted tranquilo en su trabajo con los cambios que ha realizado la organización en el momento actual?



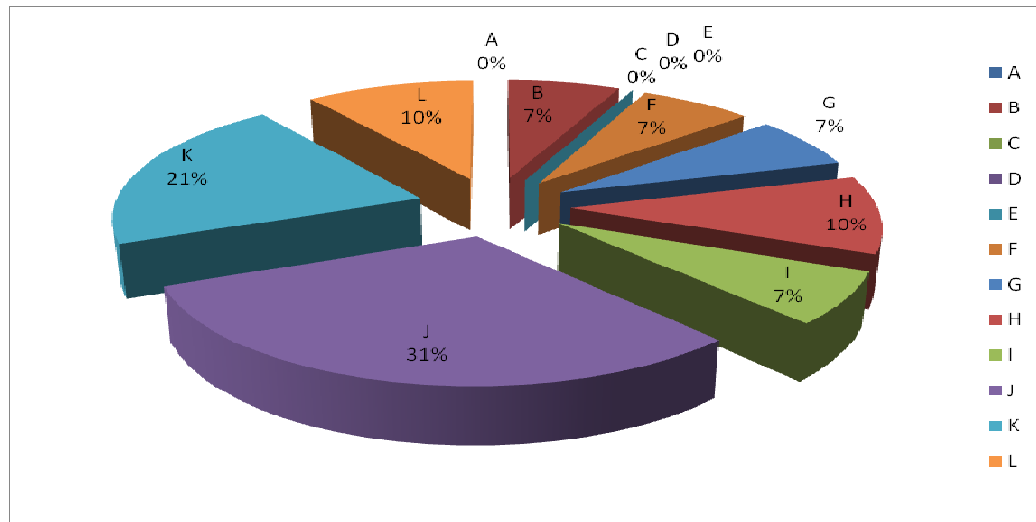
El 83% del personal considera que se siente tranquilo con los cambios que se han dado en la organización, ya que éstos son informados a todo el personal, al momento de tomarlos se tiene en cuenta al trabajador y se han satisfecho las necesidades de la empresa y los colaboradores.

El 17% de personas no se sienten tranquilos con los cambios de la empresa considerando que ésta sólo vela por sus intereses y necesidades.

50 ¿Los cambios que han surgido en la empresa han impactado favorablemente en el clima organizacional?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																									1					1	2
C																															0
D																															0
E																															0
F																					1		1								2
G				1														1													2
H												1												1		1					3
I										1																	1				2
J			1			1	1					1	1				1			1								1	1		9
K	1	1			1			1	1										1												6
L											1					1	1														3
TOTAL																															30

Gráfica 40. ¿Los cambios que han surgido en la empresa han impactado favorablemente en el clima organizacional?



De acuerdo a lo anterior y según el 86% de las personas los cambios en la empresa han impactado favorablemente en el clima organizacional porque hay buena información, confianza, se tiene en cuenta a las personas y los colaboradores se encuentran a gusto con su trabajo.

El 14% piensa que los empleados no tienen información clara sobre los cambios realizados y también la mayoría de individuos sólo esperan el final de la jornada para salir corriendo.

Conclusión general de la categoría

La empresa brinda a los colaboradores estabilidad y tranquilidad laboral, principalmente porque existe una adecuada forma de contratación que evita despidos injustificados y a la vez promueve la contratación indefinida con determinada antigüedad. Esto permite que los colaboradores se sientan cómodos en sus lugares de trabajo y generen un alto sentido de pertenencia por la organización, y así realizar con plena convicción y sin presiones todas las tareas y funciones que se les asigna

Recomendación

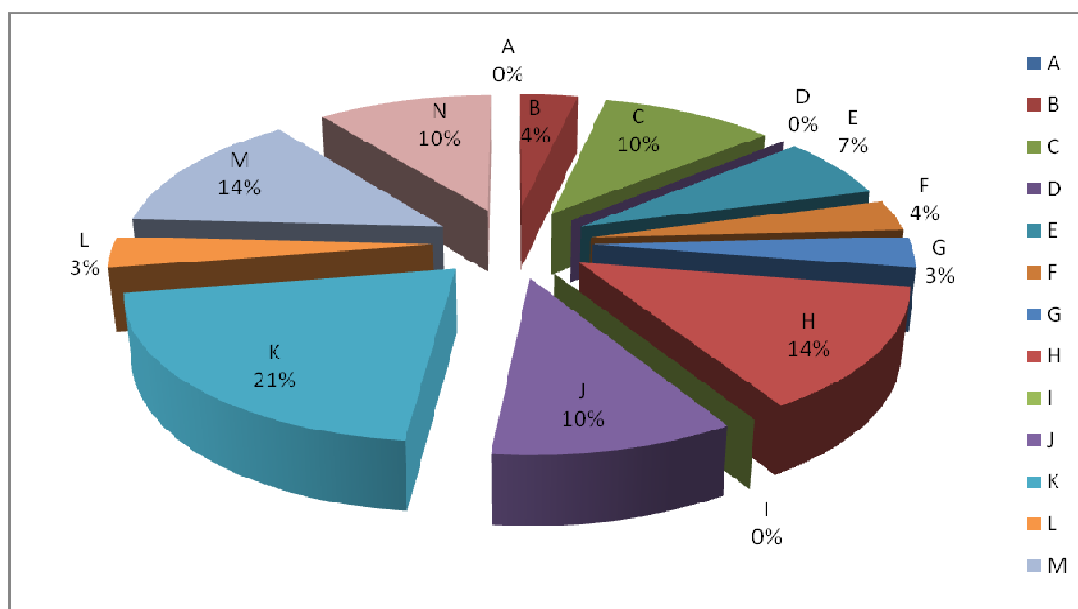
Continuar con la política de estabilidad laboral a los colaboradores en todos los aspectos, ya que se posee un excelente capital humano en la empresa.

Categoría de Valoración

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

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																								1							1
C																					1		1							1	3
D																															0
E	1												1																		2
F																									1						1
G				1																											1
H		1								1										1						1					4
I																															0
J						1					1									1											3
K									1			1			1	1	1	1													6
L														1																	1
M			1				1																						1	1	4
N					1			1																			1				3
TOTAL																														30	

Gráfica 41. A las personas que se distinguen en la organización, por su productividad, la calidad de su trabajo, etc. ¿se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?



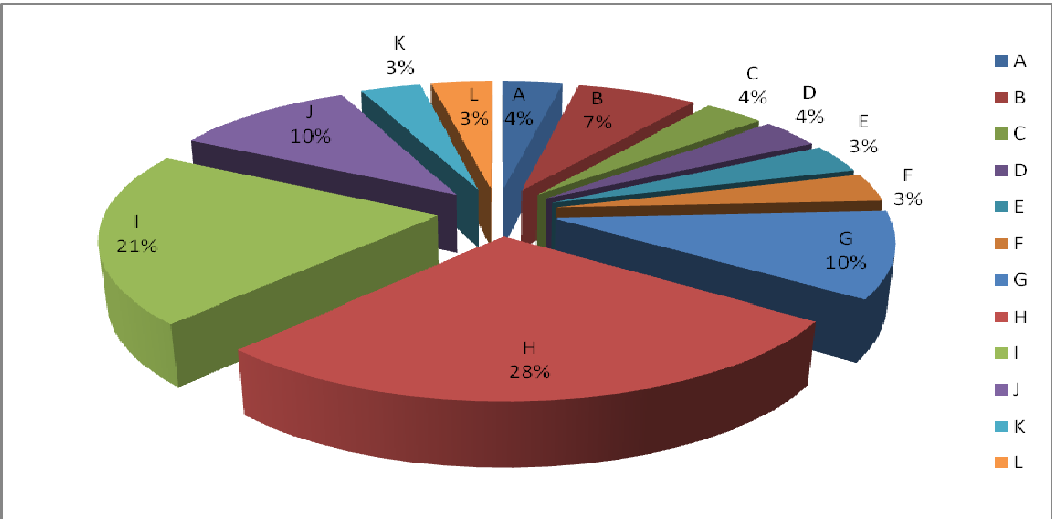
Para el 72% de los encuestados la empresa valora, destaca e incentiva a los colaboradores por su productividad y por su calidad de trabajo, esto se da principalmente a que todas las personas son evaluadas por igual, allí se tienen en cuenta todos los aspectos y se busca la satisfacción de los trabajadores.

Para el 28% de personas existen enemistades que impiden la valoración de quienes que lo merecen, la valoración sólo se realiza en algunas áreas y la valoración aplicada aunque es buena no es la suficiente.

37 ¿Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																	1														1
B								1																						1	2
C																							1								1
D																					1										1
E																										1					1
F				1																											1
G						1			1				1																		3
H										1				1	1	1			1						1			1	1		8
I	1	1									1	1								1					1						6
J			1															1									1				3
K					1																										1
L							1																								1
TOTAL																															30

Gráfica 42. ¿Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias?



El 75% de los empleados consideran que si se valora a las personas que aportan nuevas ideas y sugerencias en la empresa, principalmente porque encuentran una actitud abierta de escucha y atención de los jefes para la toma de decisiones.

Para el 25% de colaboradores no hay valoración para estas intervenciones en la empresa, porque no existe un interés en los jefes hacia estas acotaciones, porque ya existen personas encargadas en este tema y porque esa clase de aportes es propia sólo de algunas áreas

Conclusión general de la categoría

En general, los colaboradores de la empresa se sienten valorados y con oportunidad de destacarse desde su puesto de trabajo, esto genera un alto grado de pertenencia y compromiso en todos los procesos de la organización.

Recomendación

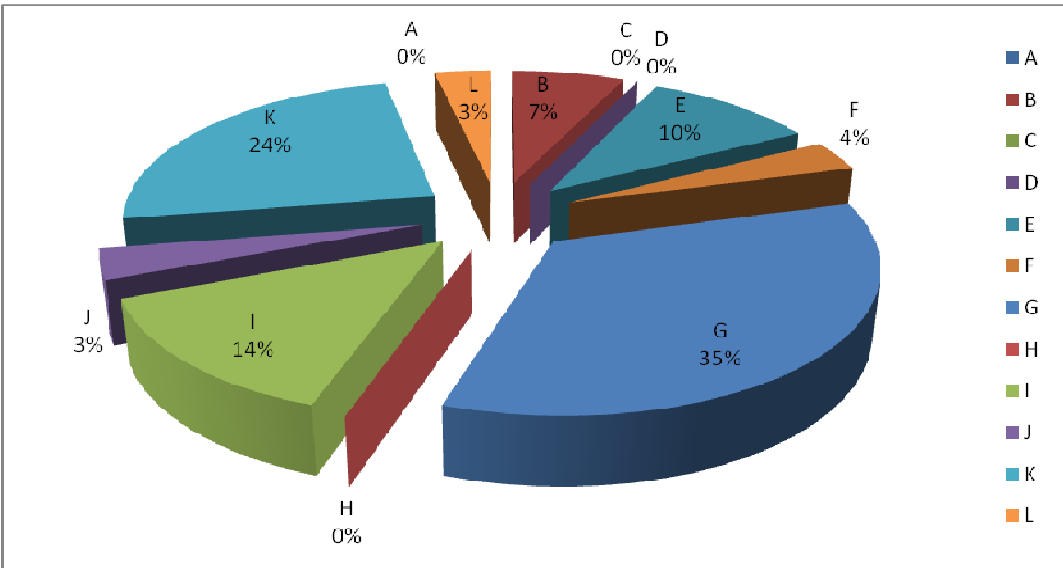
Continuar con la política de valoración, escucha y promoción hacia los colaboradores, con el fin de incentivar a todo el personal a realizar unas labores de calidad que permitan cumplir con los objetivos trazados.

Categoría de Salario

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

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																					1									1	2
C																															0
D																															0
E															1	1							1								3
F	1																														1
G		1	1	1			1	1										1		1					1			1	1		10
H																															0
I						1					1	1	1																		4
J																								1							1
K					1				1				1				1		1							1	1				7
L														1																	1
TOTAL																															30

Gráfica 43. ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?



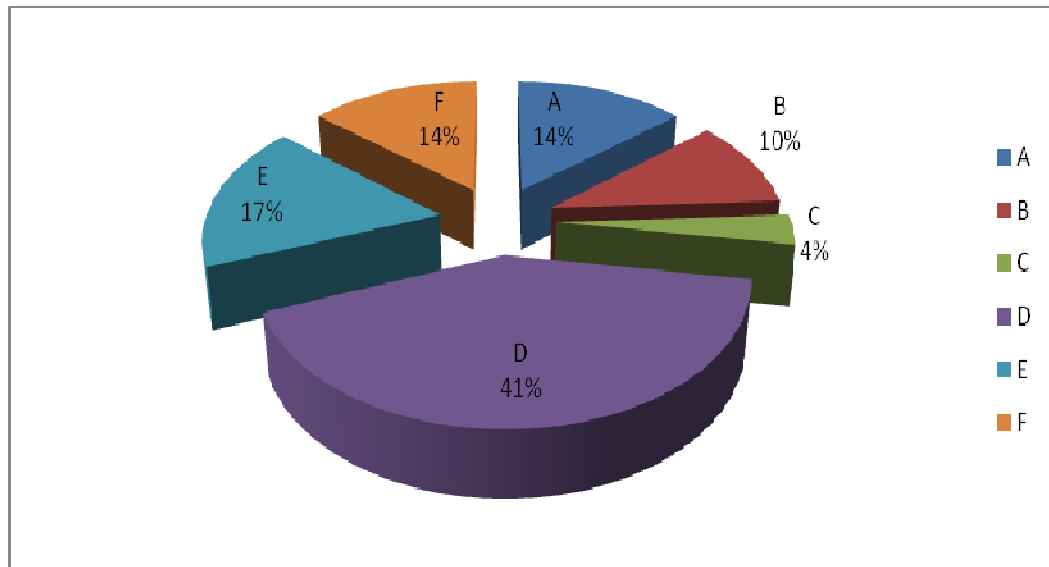
El 79% de colaboradores consideran que el salario es acorde a las exigencias del cargo, está en buen nivel frente al mercado laboral y tiende a mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa lo hacen.

El 21% de empleados piensan que el salario no tiene relación directa con la evaluación de desempeño y que no es bueno porque la situación económica de la organización no lo permite.

39 Mi remuneración comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, ¿está acorde con las responsabilidades de mi cargo?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A												1			1	1				1											4
B	1																				1									1	3
C																							1								1
D		1		1	1	1			1				1						1					1	1	1		1	1		12
E			1					1									1	1									1				5
F							1			1	1		1																		4
TOTAL																															30

Gráfica 44. Mi remuneración comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, ¿está acorde con las responsabilidades de mi cargo?



Para el 72% de trabajadores la remuneración es digna, justa, es acorde a las responsabilidades de cada cargo y además todo el personal tiene igualdad de beneficios y retribuciones económicas.

Según el 28% de personas la remuneración va ligada al nivel de productividad y sólo los directivos gozan de excelentes remuneraciones.

Conclusión general de la categoría

Los colaboradores consideran que el salario que reciben es una justa retribución por las funciones realizadas y se encuentra acorde a las características de cada cargo y a la actualidad del mercado.

Recomendación

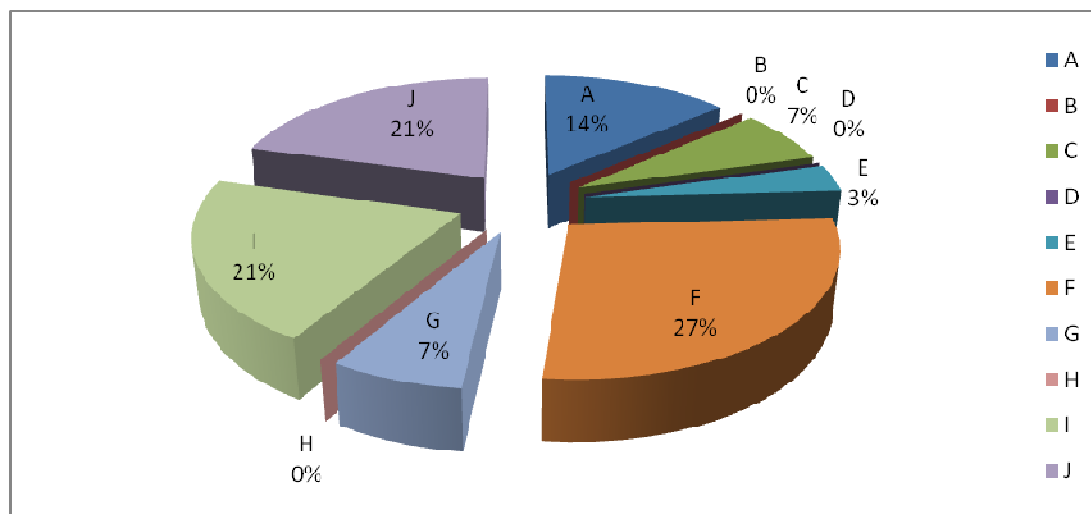
Continuar con la política de salario manejada instaurada actualmente en la empresa en donde se maneja un salario básico más bonificaciones por productividad y desempeño

Categoría de Servicio

40 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc, que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																					1		1		1					1	4
B																															0
C				1					1																						2
D																															0
E			1																												1
F						1		1					1		1	1				1				1		1					8
G	1																		1												2
H																															0
I					1									1			1											1	1	1	6
J		1					1			1	1	1						1													6
TOTAL																														30	

Gráfica 45. ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc, que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?



El 76% considera que la información y los procedimientos son claros, precisos y confiables, además hay gran interés por realizar los procesos con la mayor agilidad.

Para el 24% la falta claridad en los objetivos organizacionales y grupales y la desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos y controles.

Conclusión general de la categoría

Los procesos en la organización permiten un buen servicio, tanto al cliente interno como externo, principalmente porque los colaboradores sienten gran interés en brindar agilidad de respuesta en cada una de sus tareas y porque la información y procedimientos son claros precisos y confiables.

Recomendación

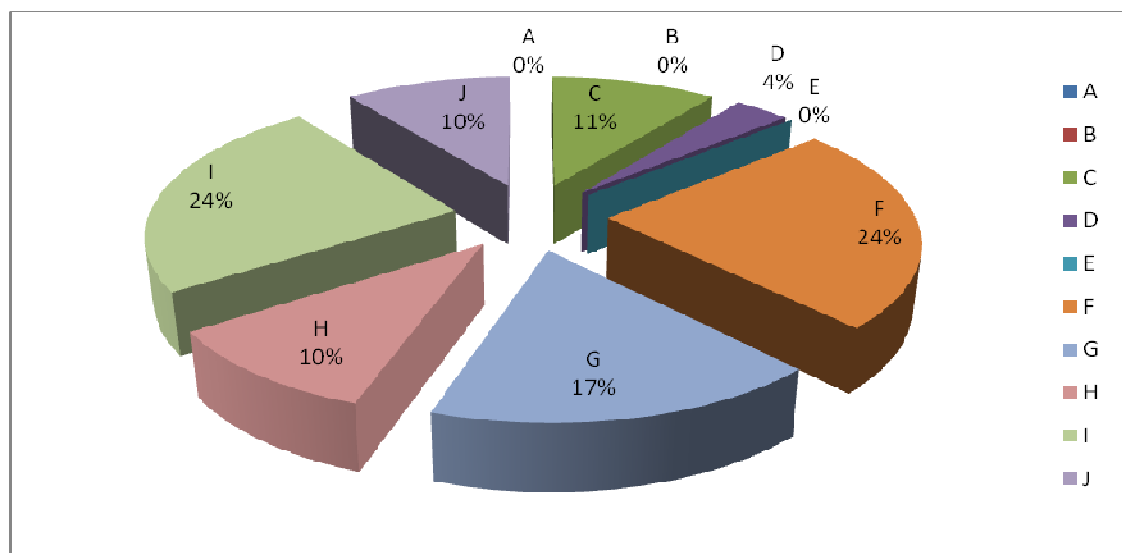
Seguir brindando claridad y objetividad en los procedimientos e información con el fin de asegurar un buen y ágil servicio a todos los involucrados en el proceso.

Categoría de la Retroalimentación

43 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C								1															1							1	3
D																									1						1
E																															0
F	1					1							1		1	1				1				1							7
G											1					1				1						1	1				5
H				1			1		1																						3
I		1	1		1					1		1		1				1													7
J																			1									1	1		3
TOTAL																															30

Gráfica 46. ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?



Según el 85% de empleados se realiza la retroalimentación constantemente en la empresa, generalmente por los jefes, y también a las personas les gusta recibir retroalimentación.

El 15% considera que se desconoce la importancia de la retroalimentación, los jefes no la promueven y se realiza de vez en cuando.

Conclusión general de la categoría

La empresa por medio de sus directivas busca un mejoramiento continuo de todos los colaboradores basado en retroalimentaciones y seguimientos de los jefes de cada área. De igual manera las personas de la empresa se encuentran dispuestas a recibir dicha retroalimentaciones para mejorar su trabajo.

Recomendación

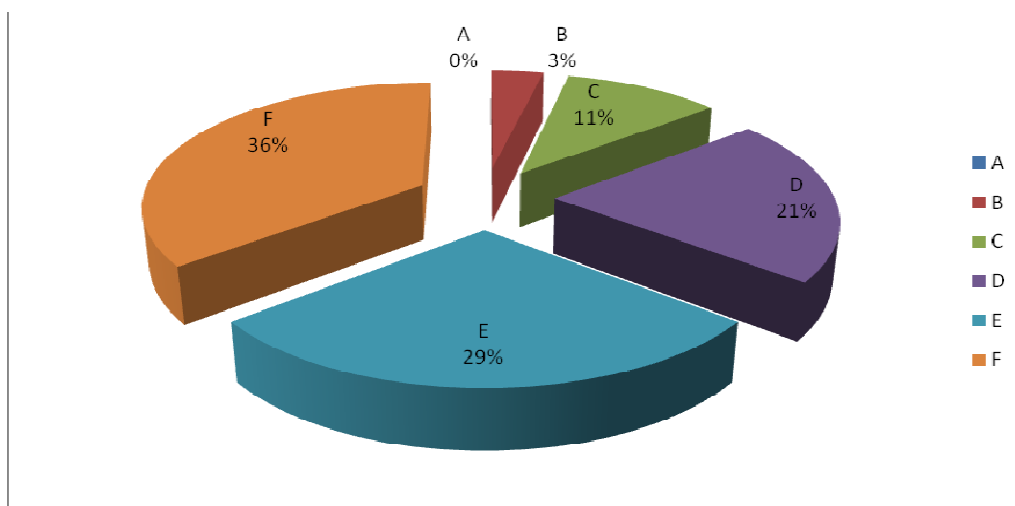
Seguir aplicando la retroalimentación como el método destinado a corregir y mejorar deficiencias en los procesos y en el cumplimiento de las funciones de los empleados.

Categoría de Selección de Personal

44 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																									1						1
C						1														1		1									3
D	1			1							1	1																1	1		6
E							1	1		1			1				1	1						1		1					8
F		1	1		1				1					1	1	1			1	1							1				10
TOTAL																														30	

Gráfica 47. ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?



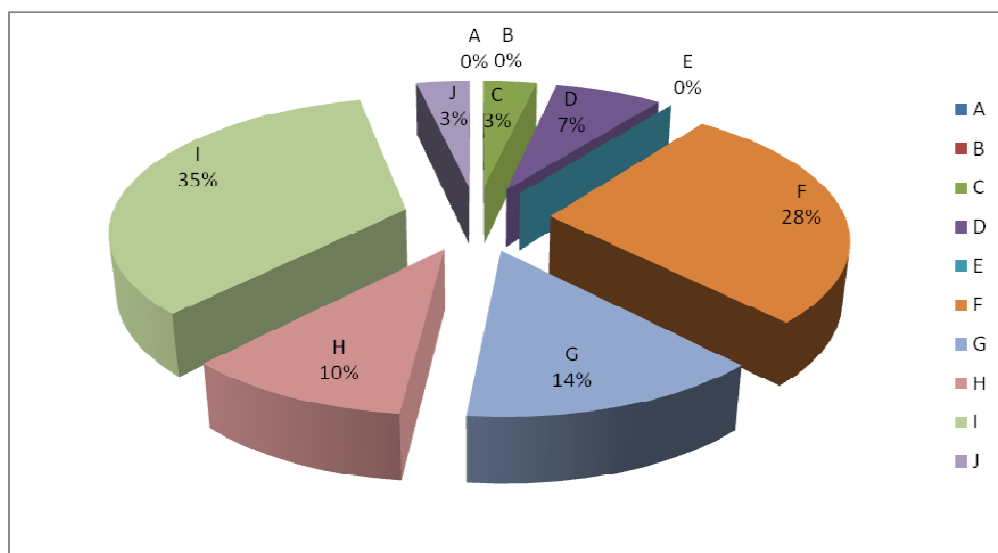
De acuerdo a lo anterior el 86% de encuestados destacan que la calidad humana es de gran importancia en la empresa, la selección de personal es detallada y se preocupa por vincular a los mejores.

El 14% indica que la calidad humana es de poca importancia y que al momento de la selección de personal sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

45 ¿Cree usted que la empresa contrata personal capacitado, que contribuya a alcanzar los objetivos y metas de la organización?

	ENCUESTADOS																															TOTAL	
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	SUMA	
A																																	0
B																																	0
C																					1												1
D																						1									1		2
E																																	0
F	1					1			1		1		1				1	1						1									8
G							1	1												1										1			4
H		1										1		1																			3
I			1	1	1					1					1	1									1	1	1	1					10
J																			1														1
TOTAL																															30		

Gráfica 48. ¿Cree usted que la empresa contrata personal capacitado, que contribuya a alcanzar los objetivos y metas de la organización?



Según el 90% de personas la empresa contrata personal capacitado y acorde a los objetivos y metas de ésta, de acuerdo a esto la empresa cuenta con un adecuado proceso de selección de personal y con personas especialistas en estos procesos.

El 10% cree que las últimas personas contratadas no son acordes a los objetivos organizacionales y además no hay apoyo de los empleados antiguos hacia los que empiezan a trabajar.

Conclusión general de la categoría

Para los empleados la empresa cuenta con un detallado proceso de selección de personal enfocado en la calidad humana de los opcionados y que permite vincular a personas con excelentes aptitudes y gran actitud que se comprometan con el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacional.

Recomendación

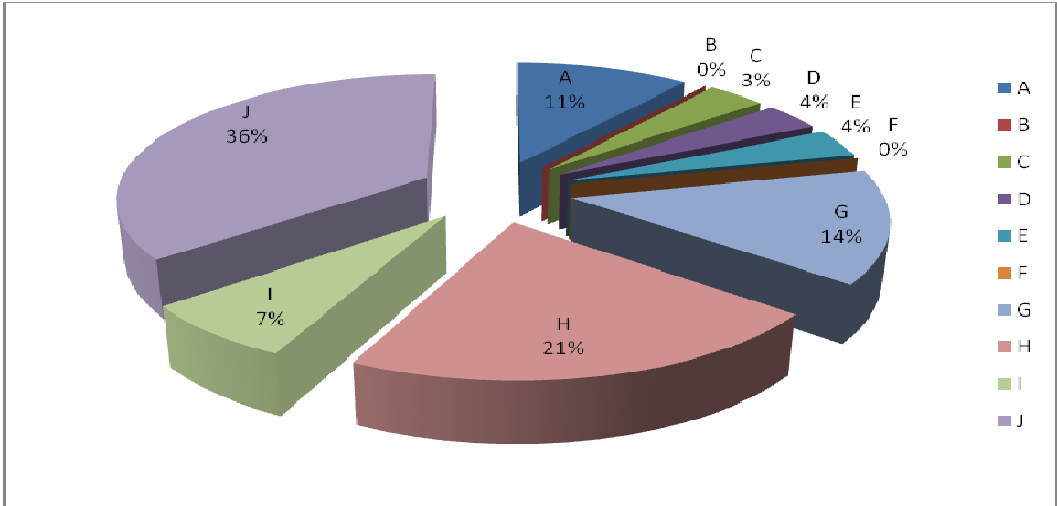
Continuar con el proceso de selección actual

Categoría de la Inducción

46 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																												1	1	1	3
B																															0
C																									1						1
D																					1										1
E																										1					1
F																															0
G		1					1											1		1											4
H					1	1					1	1	1	1																	6
I																			1								1				2
J	1		1	1				1	1	1					1	1	1							1							10
TOTAL																															30

Gráfica 49. ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?



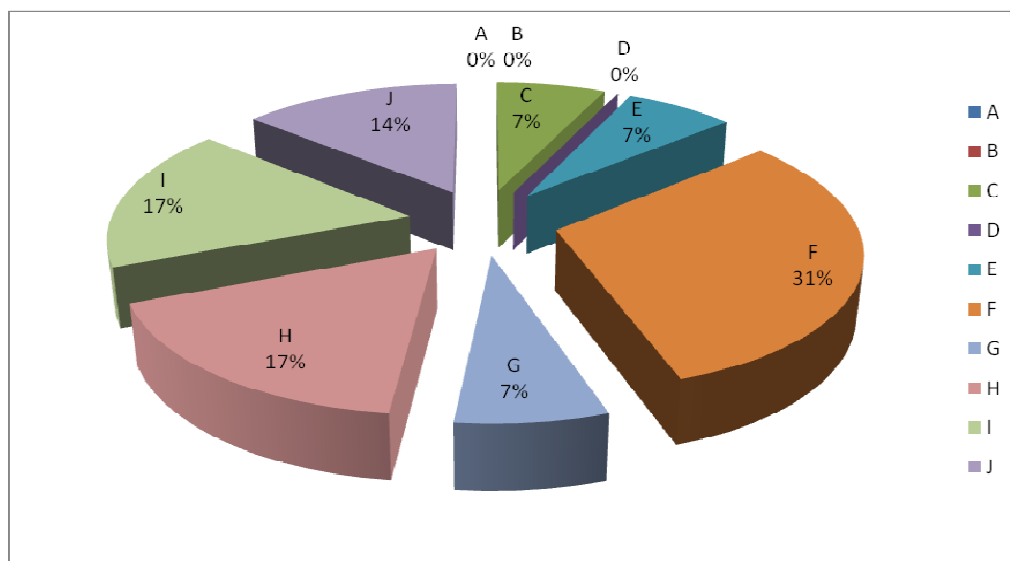
El 78% de encuestados piensan que la inducción que se brinda actualmente es buena, principalmente porque hay gran interés de los jefes en ello, hay buena ambientación social para el empleado nuevo, su ubica a la persona de la mejor manera y la inducción está dirigida a un acoplamiento con los demás del grupo.

Para el 12% de empleados no existe un sistema bien diseñado para la inducción, sólo importa que la persona comience a producir y la ambientación social no es la mejor.

47 ¿Cree usted que los jefes se preocupan por proporcionar información adecuada en las inducciones?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																					1									1	2
D																															0
E																							1						1		2
F					1						1	1	1		1	1		1		1				1							9
G																	1											1			2
H	1	1				1	1																			1					5
I									1	1				1											1		1				5
J			1	1				1											1												4
TOTAL																															30

Gráfica 50. ¿Cree usted que los jefes se preocupan por proporcionar información adecuada en las inducciones?



Para el 86% del personal los jefes se preocupan por brindar información adecuada en las inducciones, además ésta es precisa, fiable y se estimula la cooperación y trabajo en grupo.

El 14% piensa que no se brinda la adecuada información porque no hay un plan de inducción preparado y el ambiente con las otras personas es bastante frío e impersonal.

Conclusión general de la categoría

El proceso de inducción actual en la empresa es el adecuado porque permite involucrar al nuevo colaborador con su grupo de trabajo, recibiendo de esta manera información pertinente, precisa, fiable y adecuada de sus jefes y de sus compañeros.

Recomendación

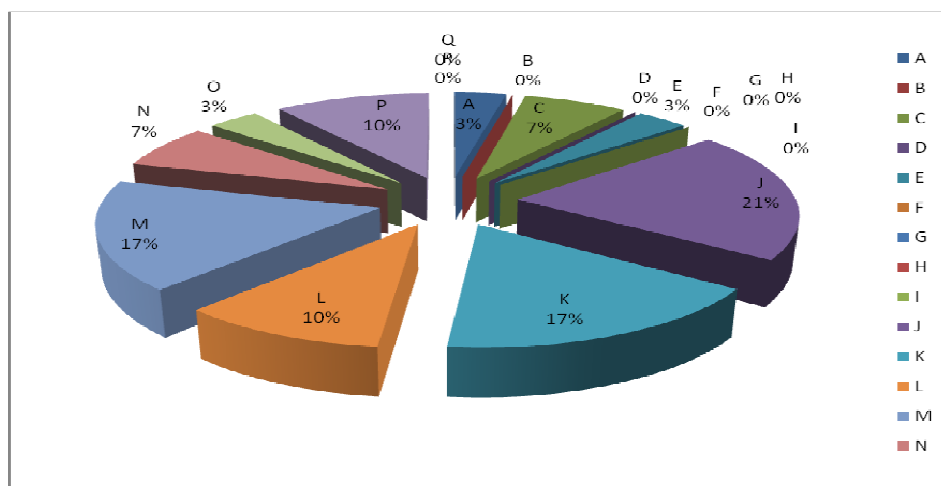
Realizar un plan dirigido de inducción y concientizar a todos los empleados de la importancia de brindar apoyo al compañero nuevo en la inducción.

Categoría de Imagen de la Organización

48 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

OPCION	ENCUESTADOS																														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																									1						1
B																															0
C																						1							1		2
D																															0
E																					1										1
F																															0
G																															0
H																															0
I																															0
J	1							1	1						1	1			1												6
K			1	1								1					1									1					5
L											1																	1	1		3
M						1	1						1	1				1													5
N																								1			1				2
O					1																										1
P		1								1											1										3
Q																															0
R																															0
TOTAL																															30

Gráfica 51. ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?



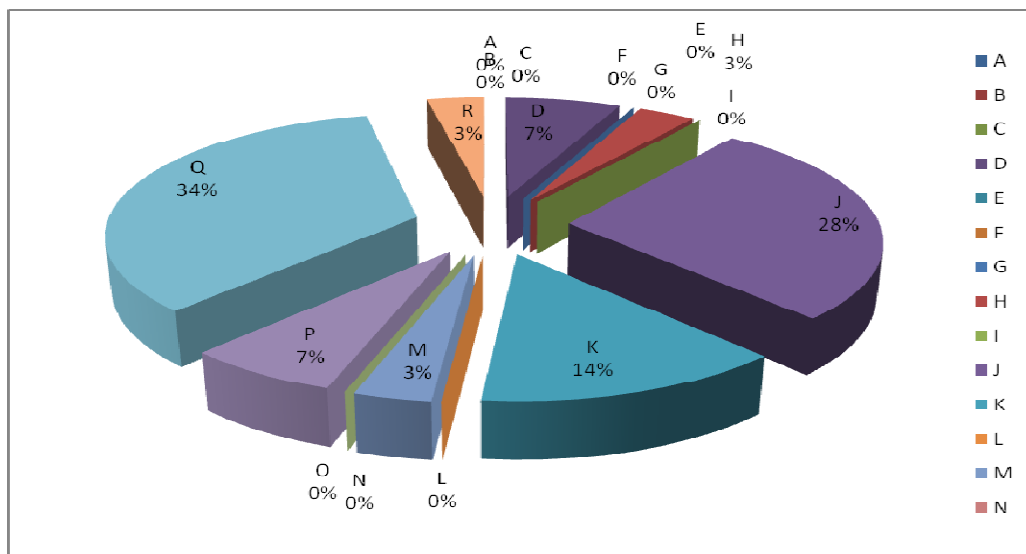
Para el 87% de personas la organización conoce sus metas y objetivos, maneja buenos productos y útiles a la sociedad, le brinda a los colaboradores un trabajo digno, justo y un buen ambiente de trabajo.

El 12% considera que la empresa no tiene claro su visión, no se preocupa por mejorar y lo único que le interesa son las utilidades y metas en el plazo inmediato.

49 ¿Como califica usted su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																															0
D																							1						1		2
E																															0
F																															0
G																															0
H																					1										1
I																															0
J				1				1			1	1					1	1										1	1		8
K	1		1																1							1					4
L																															0
M							1																								1
N																															0
O																															0
P														1						1											2
Q		1			1				1	1			1		1	1								1	1		1				10
R						1																									1
TOTAL																															30

Gráfica 52. ¿Como califica usted su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?



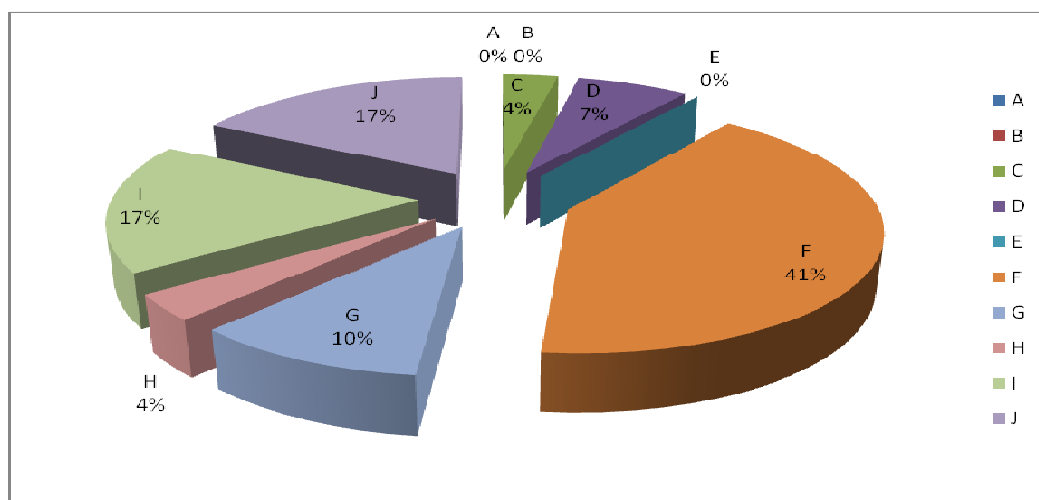
El 90% del personal tiene un buen nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa, es decir, se siente a gusto laborando allí; principalmente porque le gusta el trabajo, el ambiente es agradable y se sienten implicados en el éxito y desarrollo de la organización.

El 10% tiene un nivel de satisfacción bajo por considerar los salarios bajos y no sentirse implicado en los objetivos y fines corporativos.

51 ¿Cómo califica su nivel de satisfacción trabajando para la empresa?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C																													1	1	
D																					1		1							2	
E																														0	
F	1	1		1	1		1			1	1	1	1			1		1		1										12	
G						1			1								1													3	
H			1																											1	
I								1						1												1		1	1	5	
J															1				1					1	1		1			5	
TOTAL																															30

Gráfica 53. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción trabajando para la empresa?



El 89% de personas están satisfechos trabajando en la empresa, pues consideran que hay buena remuneración, buen trabajo en equipo, las funciones son claras y se tiene en cuenta las necesidades de los trabajadores.

El 11% no se encuentran satisfechos en la organización, por la remuneración y la falta de introducción de cambios en el trabajo.

Conclusión general de la categoría

Para los colaboradores la organización es un buen ente económico que contribuye al desarrollo tanto de las personas que laboran allí como de la sociedad en que tiene incidencia; por tal motivo, se sienten a gusto y orgullosos de pertenecer a la empresa.

Recomendación

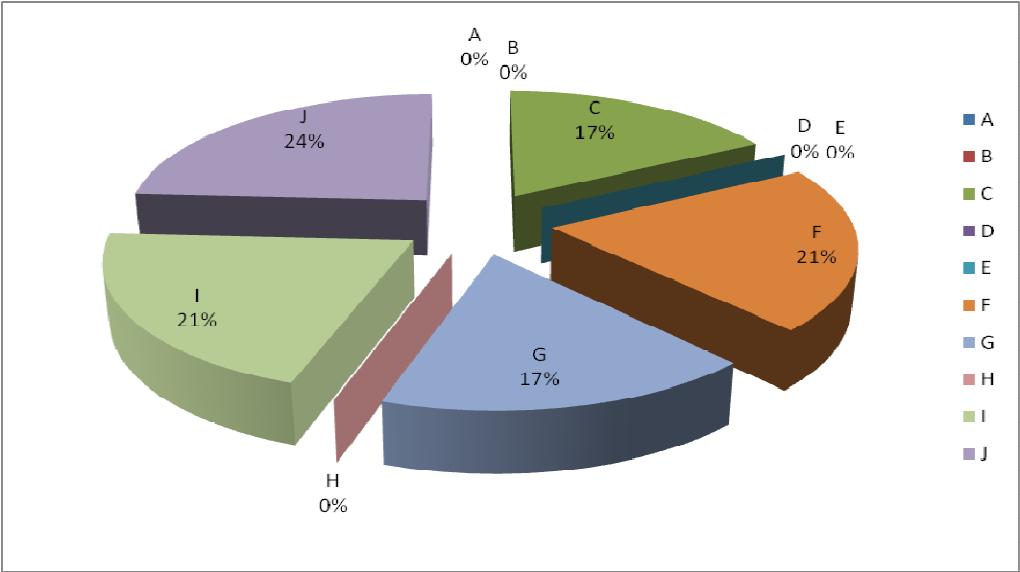
Aunque existe una buena imagen de la empresa entre los trabajadores, si se debe tener más en cuenta las opiniones de todos ellos en los diversos espacios y momentos, con el fin que se sientan más participativos y que al momento de tomar decisiones se pueda realizar con varias opciones o puntos de vista; es decir, se busca tanto el beneficio para la organización como para el colaborador.

Categoría de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

52 ¿La empresa realiza capacitaciones para que los empleados desempeñen su trabajo de forma segura?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A																															0
B																															0
C											1		1							1			1						1		5
D																															0
E																															0
F										1					1	1		1					1		1						6
G	1			1					1																			1	1		5
H																															0
I					1	1													1	1						1	1				6
J		1	1				1	1				1		1			1														7
TOTAL																															30

Gráfica 54. ¿La empresa realiza capacitaciones para que los empleados desempeñen su trabajo de forma segura?



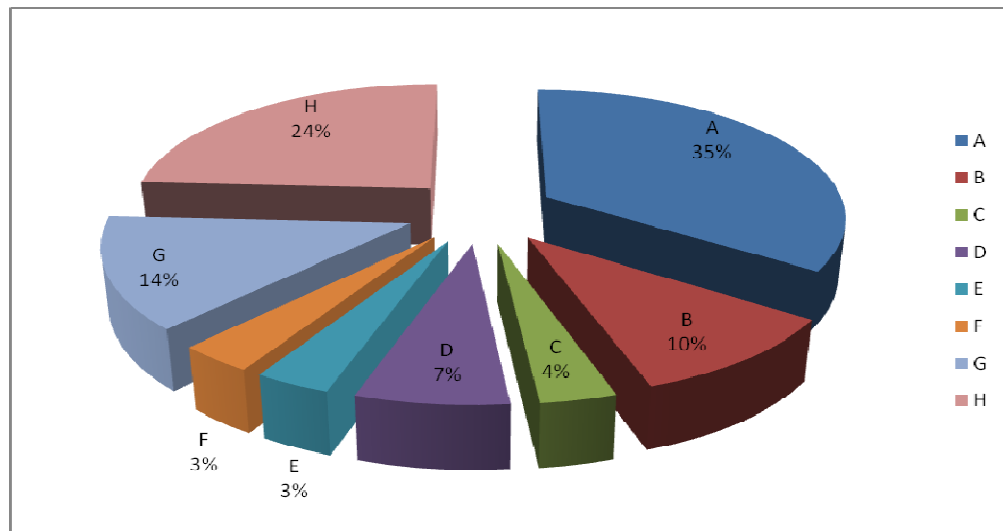
El 83% de los encuestados considera que la empresa constantemente realiza jornadas de capacitación que velan por el bienestar de los colaboradores; todos tienen acceso a ellas y es prioridad de la organización enriquecer el personal y las labores.

Para el 17% de empleados la empresa no cuenta con profesionales encargados de realizar estas asesorías y capacitaciones.

53 ¿La empresa cuenta con un comité de seguridad y salud ocupacional?

	ENCUESTADOS																														TOTAL
OPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA
A		1					1				1	1								1					1	1	1	1	1	1	10
B	1																							1	1						3
C																						1									1
D				1																	1										2
E			1																												1
F						1																									1
G					1										1	1		1													4
H								1	1	1			1	1			1		1												7
TOTAL																															30

Gráfica 55. ¿La empresa cuenta con un comité de seguridad y salud ocupacional?



Para el 56% de encuestados la empresa no necesita de este tipos de comités y no cuentan con un personal experto que pueda ayudar en estos temas; además el 35% de los colaboradores tienen total desconocimiento sobre seguridad industrial y salud ocupacional.

El 44% piensa que es un tema de vital importancia para la organización y que es importante la conformación de estos comités.

Conclusión general de la categoría

Para los empleados es claro que la empresa se encuentra interesada en velar por el bienestar de los trabajadores y que esta es una temática fundamental en la vida laboral; sin embargo, ellos tienen total desconocimiento acerca de seguridad industrial y salud ocupacional, sumando a esto que no encuentran en la organización una persona indicada que pueda guiarlos en lo referente a estos temas.

Recomendación

Iniciar a través de diversos medios (escritos o visuales) jornadas de enseñanza acerca del tema en cuestión y para casos especiales recurrir a expertos en el tema que puedan brindar asesorías que mejoren la capacitación y el bienestar de todas las personas que se encuentren laborando.

8. ANÁLISIS GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Del análisis de las diversas categorías organizacionales descritas anteriormente, concluimos en forma general que la empresa:

- Posee un buen clima organizacional basado en una excelente administración de la información, que le permite continuamente a los colaboradores estar enterados de manera clara, completa y oportuna de los objetivos, fines, estrategias y políticas organizacionales, obteniendo con ello un involucramiento total de los fines personales en las metas grupales y de la empresa, alcanzando así el desarrollo de todo el potencial particular en la consecución del objetivo grupal.
- La empresa de acuerdo a las fuerzas restrictivas e impulsoras, se puede considerar como una organización sana (impulsora), ya que posee buenos niveles de liderazgo, compromiso, pertenencia, trabajo en equipo, relaciones humanas, servicio, información, retroalimentación, motivación e involucramiento en los procesos.
- Existe de manera general en los colaboradores un alto grado de pertenencia y orgullo por la organización, generando con ello un gran activo de capital humano que brinda estabilidad, lealtad y reciprocidad en la relación empleado-organización.
- Hay presencia de fuerzas restrictivas en la organización con respecto a lo que tiene que ver con la participación y a la expresión de las opiniones de los colaboradores en las diversos espacios o dinámicas que lo ameritan; sin embargo, esta situación no genera que la empresa sea considerada como una organización enferma, pues la superioridad de fuerzas impulsoras presentes y detectadas hace que se minimice el impacto sobre el resultado final de estas fuerzas restrictivas.

9. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Para el análisis de la productividad la empresa piloto ha suministrado información de los tres presupuestos (contado, credi-contado y crédito) que maneja y de las ventas netas mensuales realizadas o alcanzadas en cada uno de ellos.

TABLA DE PRESUPUESTO vs VENTAS NETAS (millones)												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
PPTO CONTADO	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	1270.5
VENTAS CONTADO	78.1	52.7	60.8	71.3	98.8	70.0	98.6	100.5	76.1	71.3	77.9	850.1
CUMPLIMIENTO (%)	67.6	45.6	52.6	61.7	85.5	60.6	85.3	87.0	65.8	61.7	67.4	66.9
PPTO CREDICONTADO	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	242.0
VENTAS CREDICONTADO	26.0	19.0	12.3	14.9	20.9	20.9	23.6	24.8	17.1	8.4	15.2	203.1
CUMPLIMIENTO (%)	118.1	86.3	55.9	67.7	95.0	95.0	107.2	112.7	77.7	38.1	69.1	83.9
PPTO CRÉDITO	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	115.5	1270.5
VENTAS CRÉDITO	136.5	97.8	113.3	95.9	139.0	132.8	108.3	113.8	100.9	112.0	108.3	1258.6
CUMPLIMIENTO (%)	118.1	84.6	98.1	83.0	120.3	115.0	93.7	98.5	87.3	97.0	93.7	99.1

Cuadro 2. Tabla de Presupuesto vs Ventas Netas (millones)

INTERPRETACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

De la información financiera suministrada por la empresa piloto se pueden rescatar las siguientes conclusiones:

- El presupuesto de ventas a crédito es el que presenta un mayor cumplimiento, con el 99.1% anual.
- El cumplimiento más deficiente se presenta en el presupuesto de ventas de contado con un 66.9%.
- El presupuesto de ventas a credi-contado obtuvo un cumplimiento del 83.9% anual.

- El presupuesto de crédito tiene sus más altos superávits de cumplimiento al inicio de cada uno de los dos semestres del año.
- El mes de mejor cumplimiento de los tres presupuestos es el mes de mayo.
- Ninguno de los tres presupuestos manejados por la organización alcanza el 100% de cumplimiento anual.
- De acuerdo con la información anterior el fuerte de la empresa se encuentra en las ventas a crédito, ya que este tipo de venta facilita la adquisición del producto por parte del cliente y le brinda mayor rentabilidad por cada producto a la organización.

10.CONCLUSIONES

- La Organización Wilson S.A. de acuerdo al análisis de la información obtenida con el instrumento de recolección de datos seleccionado, posee un buen clima organizacional, que se fundamenta en diversas variables o categorías organizacionales; pero, principalmente en el adecuado uso y administración de la información; lo cual permite un involucramiento completo o identificación de los fines, metas u objetivos del personal con los de la institución; generando al mismo tiempo estabilidad, lealtad y fidelidad en la relación organización-empleado.
- Se identificó que los presupuestos de ventas en las tres modalidades (contado, crédito y credi-contado) cuentan con un excelente cumplimiento tanto mensual como anual, lo que indica que hay en la empresa una muy buena planeación y adecuación de lo presupuestado a la realidad del mercado; permitiendo así el alcance de dichas cifras.
- En la Organización Wilson S.A. existe incidencia positiva del clima organizacional sobre la productividad, ya que existe concordancia entre un buen clima organizacional y una buena productividad. Visto de otra forma la variable de resultado final (excelente productividad) es función directa de las variables causales (claridad y conocimiento de la misión, visión, políticas, estrategias) y de las variables interventoras (buen clima organizacional).

$$VRF=F(VC,VI)$$

11.RECOMENDACIONES

- Implementar políticas organizacionales que permitan una mayor participación y opinión de los colaboradores en los procesos y decisiones de la empresa, sin dejarles de reconocer que la última decisión siempre será tomada por la alta dirección quien es la que conoce y analiza de primera mano la relación costo-beneficio de la empresa en cada una de ellas.
- Continuar con una excelente administración de la información que permita mantener en conexión directa a todos los colaboradores con los objetivos organizacionales.
- Seguir implementando los conceptos de retroalimentación, liderazgo y motivación continúa del personal con el fin de darle aún más valor al capital humano de la empresa y conservar la excelente relación organización-colaborador.
- Mantener el reconocimiento de los logros de los colaboradores con el fin de incentivar la realización organizacional y personal de cada uno de ellos.
- Buscar asesoría directa con profesionales o expertos en el tema de seguridad industrial y salud ocupacional con el fin de dar conocimiento a los empleados en esta temática, involucrarlos con ella y así mejorar continuamente las condiciones laborales.
- Dar continuidad a la política de establecer presupuestos reales y alcanzables que le permitan a la empresa aumentar sus utilidades y a los colaboradores mantener su motivación y enfoque hacia las mismas.
- Implementar políticas que permitan a la organización establecer un enfoque del talento humano orientado al desarrollo de los colaboradores en planes de carrera que posibiliten la adquisición de formación no sólo humana, sino también, formación profesional que los lleve a una proyección real al interior de la organización, como punto que permita en ellos la generación de mayor sentido de pertenencia con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia: McGraw Hill, 2002. 475 p

GENNARI, Omar. Junio 6 de 2010. "El clima organizacional como tendencia social". Disponible en internet desde: <<http://www.prouniversitarios.com.uy/destacada/el-clima-organizacional-como-tendencia-social/>>

GUIZAR M. Rafael. Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. Mexico.:McGraw Hill, 2008. 543 p

Manage consulting international. Disponible en internet desde: <<http://www.manageconsulting.it/default.asp?L=4&ID=399>>

MÉNDEZ Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Colombia: Quebecor World, 2004. 305 p.ç

Molina, Maisch. "Estudios de clima organizacional". Disponible en internet desde: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>>

NEWSTROM W. John. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill, 1999. 648 p

RODRIGUEZ M. Darío. Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega, 2005. 215 p

Universidad de Málaga. "Teorías que sustentan el clima organizacional". Disponible en internet desde: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>

ANEXOS

INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO), ASÍ COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

El formulario que se presenta a continuación, consta de 26 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o clima organizacional.

En cada factor Usted encontrará 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 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización 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 organización.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál es la causa por la cual el factor no se esté manifestando o por el contrario por que se está manifestando.

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

ANEXO A. Cuestionario

1 ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, visión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

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

Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad, o por el contrario que le han permitido conocerlos.

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.	G	La misión, los objetivos y las estrategias están claramente definidos
B	Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.	H	Constantemente y hasta en los periodos de inducción nos brinda información al respecto.
C	La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara	I	La información sobre estos aspectos es bastante clara.
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.	J	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, los cuales son comunicados..
E	Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	K	Me han informado al respecto y me interesa conocer todo lo referente a esto.
F	No me interesa conocerlos.	L	Me interesa conocerlos.

2 ¿El reglamento interno de trabajo facilita la convivencia de las personas en la organización?

Totalmente insatisfecho 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente satisfecho

Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad, o por el contrario que le han permitido conocerlos.

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Las norma de convivencia no están claramente definidas	G	Las normas de convivencia están claramente definidas.
B	Hasta el momento no tengo conocimiento alguno sobre este tema.	H	Constantemente nos brinda información referente a esto.
C	La información sobre estos aspectos no es lo suficientemente clara.	I	La información que nos brinda es lo suficientemente clara y fácil de comprender.
D	No me interesa conocerlas	J	Me interesa conocer todo lo referente a la empresa.
E	No tiene en cuenta nuestra opinión y con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.	K	Tiene en cuenta nuestras opiniones y cuando realizan cambios en estos aspectos siempre nos comunican.
F	No tenemos acceso a esta información.	L	Tenemos los medios necesarios para acceder a esta información

3 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

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

Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	G	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo cual facilita su integración.
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.	H	En general, los intereses de la organización priman sobre los intereses de las áreas.
C	Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo	I	Hay una excelente comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	J	Se promueve el trabajo interdisciplinario y la integración entre las áreas.
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).	K	Los procesos son ágiles y existe poca formalidad.
F	A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	L	Cada área tiene definidas sus normas y reglar, y para la toma de decisorios se tiene en cuenta las opiniones de él personal.

4 ¿En la organización las funciones de cada cargo están claramente definidas?

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

Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	El desarrollo del trabajo es desordenando.	F	El desarrollo del trabajo se realiza en forma ágil y ordenada.
B	No tengo conocimiento de sobre mis funciones.	G	Conozco claramente cuáles son mis funciones.
C	La organización no cuenta con un manual de funciones previamente establecido.	H	Existe un manual de funciones previamente establecido en la organización.
D	Constantemente realizan cambios y no me informan sobre eso.	I	Los cambios que realizan en las funciones que están a mi cargo son informados con rapidez.
E	Me han informado sobre esto, pero no me interesa conocer cuáles son mis funciones.	J	Constantemente me interesa conocer todo lo referente a mis funciones.

5 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

Indique a continuación, las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad, o por el contrario que le han permitido tener esa posibilidad:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	E	Me informa las decisiones que tiene que ver con mi trabajo y tiene en cuenta mi opinión a la hora de tomar decisiones.
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	F	Me informan al respecto y tiene muy en cuenta mis opiniones.
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	G	Además de informarme al respecto y dar opiniones, están son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones.
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.	H	Constantemente me informan y puedo dar opiniones sobre las decisiones que se toman en mi trabajo.

6 ¿Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha participado, o por el contrario por que participa:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La organización no realiza actividades culturales y recreacionales.	E	La organización constantemente realiza actividades culturales y recreacionales.
B	Las actividades que la organización realiza no me agradan.	F	Las actividades que la organización realiza son de mi agrado.
C	La organización no tiene en cuenta la opinión de los trabajadores para planear estas actividades.	G	Para la planeación de estas actividades, la organización tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores.
D	El ambiente para la realización de estas actividades no es agradable.	H	El ambiente para la realización de estas actividades es agradable.

7 ¿Mi jefe me anima a tomar decisiones por mí mismo y a ser responsable de las consecuencias?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no se anima o por el contrario por que lo animan:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Mi jefe no me permite tomar decisiones por mí mismo.	E	Constantemente mi jefe me permite tomar decisiones.
B	No me interesa la toma de decisiones en la organización.	F	Me interesa y me gusta que mi jefe me anime a tomar decisiones de esta manera tengo más responsabilidad.
C	La toma de decisiones en la organización está centralizada en los altos mandos.	G	La toma de decisiones en la organización está a cargo de todas las personas que conforman la empresa.
D	Para la toma de decisiones en la organización no se tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores.	H	La organización tiene en cuenta la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones.

8 ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por que el contrario que le permiten llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Las instalaciones son, en general, antiestéticas	J	Las instalaciones son muy amplias.
B	Las instalaciones no son seguras.	K	Las instalaciones son muy seguras.
C	Las instalaciones no son funcionales.	L	Las instalaciones son muy funcionales
D	Hace demasiado calor.	M	El ambiente de trabajo es propicio para la realizar las actividades.
E	Hace demasiado frio.	N	EL lugar de trabajo tiene un clima agradable.
F	La iluminación es deficiente.	O	Hay buena iluminación.
G	Hay demasiado ruido.	P	Los niveles de ruido son mínimos.
H	Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	Q	Los servicios sanitarios son muy aseados.
I	En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.	R	En mi sitio de trabajo tengo la comodidad necesaria para realizar mis actividades.

9 ¿Se siente usted tranquilo en su trabajo con los cambios que ha realizado la organización en el momento actual?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por que el contrario que le permiten llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La organización solo vela por sus intereses.	E	La organización tiene en cuenta sus intereses y los intereses de los trabajadores.
B	La organización no tiene en cuenta las necesidades de los trabajadores.	F	La organización tiene en cuenta las necesidades de los trabajadores.
C	No conozco los cambios que la organización ha realizado.	G	La organización constantemente informa a todo el personal los cambio que realiza.
D	Estos solo satisfacen las necesidades de la organización.	H	Estos cambios han satisfecho mis necesidades y las de la organización.

10 El lugar donde usted realiza sus labores, ¿le permite trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo?

No me lo permita 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si me lo permite

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por que el contrario que le permiten llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	El lugar donde desempeño mis labores no es agradable.	F	El lugar donde desempeño mis labores es agradable.

B	Las personas no están capacitadas lo suficiente para desempeñar sus labores.	G	Las personas están lo suficientemente capacitadas para desempeñar sus labores.
C	El trabajo es rutinario y no hay tiempo para ser creativo	H	La labores que se realizan permiten adquirir más destrezas y mejora mi creatividad.
D	Los procesos son lentos y tiene muchos formalismos.	I	Los procesos son eficientes.
E	No hay la tecnología suficiente para ser más proactivo el trabajo.	J	Existe la tecnología suficiente para ser más proactivo el trabajo.

11 ¿Las personas y las áreas trabajan en equipo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No se conocen la misión y los objetivos.	H	Se conoce la misión y los objetivos.
B	En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.	I	En general, las personas se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto es de gran importancia.
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas	J	Prima un ambiente agradable y fuera de conflictos en las áreas.
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	K	Todas las áreas dan lo mejor de sí para la organización.
E	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	L	En general los intereses de la organización son indispensables para las personas.
F	Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria	M	El personal constantemente es capacitado y motivado para trabajar multidisciplinaria.
G	La estructura organizacional no facilita la integración	N	La estructura organizacional facilita la integración.

12 ¿Como es la comunicación entre los grupos de trabajo para alcanzar los objetivos planteados?

Muy mala 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy buena

Indique a continuación, cuáles son las causas que nos le impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Hay muchos chismes y la comunicación no es confiable.	H	La comunicación es confiable.
B	No existe comunicación.	I	Hay buenos canales de comunicación.
C	Hay mucha rivalidad entre trabajadores.	J	Existe compromiso entre los trabajadores para lograr los objetivos planteados.
D	No existe compañerismo	K	El nivel de compañerismo es bueno.

E	En la organización los grupos de trabajo no interactúan con los demás.	L	Los grupos de trabajo interactúan constantemente y se ayudan entre si.
F	Los grupos de trabajo solo velan por su propio bienestar	M	Los grupos de trabajo velan por los intereses de toda la organización.
G	No hay respeto entre compañeros.	N	Hay respeto entre compañeros.

13 ¿Cree usted que el jefe y los colaboradores trabajan en relación estrecha, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores objetivos para todos?

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

Indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Los empleados sólo velan por sus intereses	E	Los empleados se preocupan por los intereses en conjunto
B	Hay desconfianza entre las partes.	F	Existe total seguridad y confianza
C	No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores	G	Existe motivación para trabajar conjuntamente en todos los sectores.
D	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	H	Hay intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, y existe integración e intervención entre las partes.

14 ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

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

Indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Los empleados no son estimulados ni motivados por su desempeño	H	Los empleados son estimulados y motivados por su desempeño
B	Los beneficios no son equitativos para todos, pues existe mucho elitismo.	I	Los beneficios son equitativos para todos y no existe preferencia entre trabajadores.
C	Los empleadores solo velan por sus propios beneficios.	J	Los empleadores y los trabajadores trabajan en conjunto para obtener iguales beneficios.
D	Los jefes tienen preferencia por algunos trabajadores.	K	A todos se les trata por igual y gozan de iguales beneficios.
E	La organización no invierte en bonificaciones por metas alcanzadas	L	La organización invierte en bonificaciones por metas alcanzadas
F	La empresa no cuenta con un control de bienestar laboral	M	La empresa cuenta con un control de bienestar laboral
G	No hay interés por parte de la organización en reconocer los derechos y beneficios de los empleados	N	hay interés por parte de la organización en reconocer los derechos y beneficios de los empleados

15 ¿La organización cuenta con planes y acciones de capacitación específicos que mejoren mi trabajo?

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

Indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La organización no tiene planes y acciones claramente definidos.	J	En la organización existen planes y acciones claramente definidos.
B	La organización no brinda información sobre estos planes.	K	Los trabajadores tienen acceso a los planes de trabajo y cuenta con la información necesaria.
C	Los planes no son fáciles de comprender pues hay términos que desconozco.	L	En la organización se brinda capacitaciones y se atienden las inquietudes de los trabajadores con respecto a estos planes.
D	La empresa no implementa mejoras para el aprovechamiento del trabajador	M	La empresa implementa mejoras para el aprovechamiento del trabajador.
E	Estos planes de acción están desactualizados.	N	Los planes de acción constantemente son evaluados para que sean acordes con las necesidades de la organización y su personal.
F	Los planes de acción no son acordes con los roles de la trabajadores.	O	Los planes son acordes a los roles de los trabajadores.
G	La organización no implementa mejoras	P	La organización esta siempre atenta para implementar mejoras y mejorar el desempeño del trabajador
H	El proceso siempre es el mismo por lo tanto no se implementan estudios para el cambio de este	Q	Constantemente los procesos son actualizados, por lo tanto generan estudios para que cada vez sea mas efectivo
I	No hay interés por parte de la organización en mejorar procesos ni reconocer los planes de mejoras de los trabajadores	R	Se encuentra un gran interés por parte de la organización por mejorar procesos y reconocer los planes de mejoras de los trabajadores.

16 ¿Los jefes en la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?

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

Indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Nunca es tenido en cuenta el estado del trabajador	F	La organización esta siempre atenta para implementar mejoras y subir el desempeño del trabajador
B	A la organización solo les interesa la producción	G	El proceso siempre es el mismo por lo tanto generan estudios para que cada vez sea mas efectivo
C	No se implementa un área de gestión humana donde se preocupen por el trabajador	H	La organización cuenta con planes y acciones de estudio de labores
D	El trabajo es tanto que se mantiene siempre el mismo nivel de producción por lo tanto este no afecta	I	La empresa implementa mejoras para el aprovechamiento del trabajador.
E	No hay interés por parte de la organización en mejorar procesos ni reconocer los planes de mejoras de los trabajadores	J	Se encuentra un gran interés por parte de la organización por mejorar procesos y reconocer los planes de mejoras de los trabajadores.

17 Su jefe inmediato, ¿es una persona motivante, receptiva, accesible, 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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella, o por el contrario que se lo han permitido:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	H	El jefe dispone de tiempo suficiente para nosotros
B	El jefe tiene demasiadas personas a su cargo	I	El jefe reparte el tiempo equitativamente y saca sus labores adelante
C	El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos	J	El jefe dirige y se preocupa por los resultados
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos	K	El jefe es interactivo y se relaciona con el personal lo cual genera motivación laboral
E	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	L	El jefe siempre esta presto para escuchar nuestras inquietudes e ideas
F	El jefe tiende más a la rutina que al cambio	M	El jefe siempre esta a la vanguardia y capacitado para todo cambio
G	El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo	N	El jefe se preocupa por mantenernos capacitados y atento a nuestro desarrollo

18 Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a como llevar a cabo sus funciones?

No la tiene 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tiene plenamente

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella, o por el contrario que se lo han permitido:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	El jefe inmediato no dispone de tiempo suficiente para nosotros	E	El jefe inmediato dispone de tiempo suficiente para nosotros
B	El jefe inmediato no tiene en cuenta el punto de vista por desconocimiento de sus funciones	F	El jefe inmediato tiene en cuenta nuestros puntos de vista y esta capacitado sobre todas las funciones
C	El jefe inmediato no es participativo	G	El jefe inmediato es participativo
D	El jefe inmediato le teme al cambio por lo tanto no le permite que se presenten mejoras en los procesos	H	El jefe inmediato mantiene en constante cambio lo que permite acepte mejoras en los procesos

19 ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella, o por el contrario que se lo han permitido:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	El jefe no delega responsabilidades	E	El jefe delega responsabilidades
B	Mi jefe inmediato me rige bajo el manual de funciones por lo cual no tengo autonomía para variar o hacer mejoras en el cumplimiento de responsabilidades.	F	Mi jefe es una persona abierta por lo cual tengo autonomía para variar o hacer mejoras en el cumplimiento de responsabilidades.
C	No poseo autonomía puesto que mi trabajo depende de otros procesos	G	Poseo autonomía y aplico funcionalidades propias
D	Mi jefe es una persona autoritaria y no tiene en cuenta mis opiniones	H	Mi jefe es un líder y tiene en cuenta mis opiniones

20 ¿Las decisiones que se toman en los grupos de trabajo se hacen mediante acuerdo general del grupo o mediante la imposición de quienes tienen el poder?

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos	F	Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy positivos
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones	G	Las decisiones son tomadas en común acuerdo y beneficio mutuo
C	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	H	Siempre hay consenso para la toma de decisiones
D	En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia	I	No se discrimina la toma de decisiones y la participación es para todos igual
E	En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones	J	Nos hacen partícipes a todos sobre las decisiones a tomar

21 ¿La organización a la hora de implementar reformas laborales es participativa y tiene en cuenta las opiniones de todos?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La organización implementa las reformas pero no se tiene en cuenta las opiniones de los colaboradores si no de los altos mandos	E	La organización implementa las reformas y tiene en cuenta las opiniones de los colaboradores y directivos
B	La organización implementa las reformas laborales sin tener en cuenta el tiempo y disponibilidad de las personas	F	La organización implementa las reformas laborales en conjunto con toda la organización
C	La organización socializa las reformas laborales después de implementarlas	G	La organización socializa las reformas laborales antes y después de implementarlas
D	La organización no implementa reformas laborales por que no escucha las opiniones de los colaboradores	H	La organización implementa reformas laborales escuchando la opinión de los colaboradores

22 ¿Está usted ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal y profesional?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	G	Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y de fácil cambio y mejoras
B	He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	H	He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, y estoy en el
C	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.	I	La organización se preocupa por conocer los intereses de las personas y por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
D	Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	J	Mis funciones de trabajo me satisfacen plenamente
E	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.	K	Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, y no tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
F	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	L	Estoy totalmente capacitado para asumir el cargo quiero desempeñar

23 ¿Ha solicitado usted alguna vez traslado de puesto?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No me siento a gusto en el puesto que desempeño.	F	Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo.
B	El salario no compensa con la responsabilidad que tiene otros cargos	G	El salario compensa con la responsabilidad que tiene otros cargos
C	El ambiente de trabajo en mi área de trabajo es tenso y no hay compañerismo.	H	En mi área de trabajo hay un ambiente agradable y de compañerismo.
D	Mi trabajo es rutinario y aburrido.	I	Mis funciones de trabajo me satisfacen plenamente
E	No he aprendido nada en mi puesto de trabajo.	J	He aprendido muchas cosas en mi puesto de trabajo.

24 ¿Cree usted que sus jefes se preocupan por ubicarlo en el trabajo de acuerdo a sus capacidades?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No existen dentro de la organización mecanismos para evaluar, medir las capacidades de los colaboradores	E	existen dentro de la organización mecanismos para evaluar, medir las capacidades de los colaboradores
B	Los jefes buscan cumplir resultados sin preocuparse de las capacidades de los trabajadores	F	Los jefes buscan cumplir resultados con la colaboración de sus subalternos
C	No existe interés del jefe por conocer las capacidades de los colaboradores	G	existe interés del jefe por conocer las capacidades de los colaboradores
D	La comunicación del jefe con el colaborador no es efectiva	H	La comunicación del jefe con el colaborador es efectiva

25 ¿La organización 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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.	G	Las oportunidades de formación y capacitación son diversas y para todos.
B	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas	H	Las posibilidades de capacitación y formación son para todos
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	I	es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo
D	La organización carece de los recursos necesarios para ello.	J	La organización posee recursos necesarios para ello.
E	A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.	K	A la organización tal mejoramiento le preocupa y es uno de sus objetivos.
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	L	Las funciones que debo desempeñar estimulan mi desarrollo personal y profesional.

26 ¿Cree usted que las funciones que desempeña contribuyen a su desarrollo personal y profesional?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Las funciones que desempeño solo se orientan a conseguir resultado	E	Las funciones que desempeño se orientan a conseguir resultados y mejoras
B	Desempeño mis funciones por obligación	F	Las funciones que desempeño contribuyen con el desarrollo personal y laboral
C	El conocimiento que se tiene sobre la tarea a realizar es deficiente y no ayuda en el desarrollo personal y profesional	G	El conocimiento que se tiene sobre la tarea a realizar es enriquecedora y ayuda en el desarrollo personal y profesional
D	Los procesos son repetitivos y mecánicos y no contribuyen al desarrollo personal y laboral	H	Los procesos que realizo son complejos por lo tanto contribuyen al desarrollo personal y laboral

27 ¿Cuenta usted con los implementos de trabajo necesarios para realiza su trabajo?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos	F	La mayoría de los elementos son excelentes
B	No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.	G	La organización se preocupa por conseguir los mejores y más modernos elementos.
C	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	H	A cada operario se le entregan los elemento necesarios para desempeñar una labor eficiente
D	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	I	Hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
E	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	J	La distribución de elementos es adecuada pues se realiza acorde con las necesidades

28 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse	H	En general, las personas 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.	I	Hay 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	J	Hay solidaridad y apoyo entre las personas
D	Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato	K	Hay dignidad y cordialidad en el trato
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas sin soluciona	L	Hay unión e interacción entre personas y entre áreas
F	Falta más libertad de expresión	M	Existe la libertad de expresión.
G	La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.	N	Existen buenas relaciones entre todos.

29 ¿La relación con mis compañeros de trabajo es?

Mala 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Buena

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Conflictiva indiferente despectiva	E	Honesta y existe camaradería
B	Aislada no existe integración de las partes	F	Hay respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás
C	ocupada e intrigante	G	Hay solidaridad y apoyo entre las personas
D	Desmotivada y desinteresada	H	Existen buenas relaciones entre todos.

30 En la organización, ¿se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No se fomenta el trabajo en equipo por la falta de interés y la baja responsabilidad de los integrantes	D	se fomenta el trabajo en equipo ya que hay interés por parte de los integrante
B	No se fomenta el trabajo en equipo por el desconocimiento de los que intervienen en el proceso	E	se fomenta el trabajo en equipo por el conocimiento de los que intervienen en el proceso
C	No se desarrolla el trabajo en equipo por las rivalidades entre los integrantes	F	se desarrolla el trabajo en equipo por las interacciones entre los integrantes

31 ¿La organización le propone metas claras y alcanzables destinados a mejorar mi trabajo?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La organización no cuenta con dependencia donde planeee estrategias para la mejora de tareas	E	La organización cuenta con dependencia donde planeee estrategias para la mejora de tareas
B	La organización no cumple con los cronograma planeados para la mejora de tareas	F	La organización cumple con los cronograma planeados para la mejora de tareas
C	La organización no cuenta con la persona que de cumplimiento a los planes y acciones destinados a la mejora de tareas	G	La organización cuenta con el personal necesario para que de cumplimiento a los planes y acciones destinados a la mejora de tareas
D	Los planes y acciones de trabajo destinados a mejorar el trabajo son obsoletos	H	Los planes y acciones de trabajo destinados a mejorar el trabajo son eficientes y eficaces

32 ¿Los conflictos que se presentan entre las personas se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	G	Siempre se está atento a la resolución del problema en el momento del suceso
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos, alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.	H	Tenemos la actitud y la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
C	Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.	I	Hay comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
D	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra	J	Cuando se busca solucionarlos, todas las personas ponen de su parte
E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto	K	Los jefes, en general, están atentos y prestan atención al conflicto
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	L	En general, se solucionan hasta que se quede satisfecho

33 ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	El jefe es indiferente frente a los puntos débiles de la evaluación de desempeño	E	El jefe muestra interés a los puntos débiles de la evaluación de desempeño
B	El jefe aprovecha esta debilidad para insatisfacer al colaborador	F	El jefe aprovecha esta debilidad para capacitarme y dirigirme de una mejor manera
C	El jefe le recuerda constantemente esta debilidad para presionar al colaborador de cumplir metas	G	El jefe retroalimenta esta debilidad para evaluar el cambio y metas alcanzadas
D	El jefe exige mejorar los puntos débiles de la evaluación de desempeño sin alimentación	H	El jefe exige mejorar los puntos débiles de la evaluación de desempeño con capacitación y seguimiento previo

34 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No tenemos suficiente libertad de expresión.	G	Tenemos suficiente libertad de expresión.
B	Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	H	Nos expresarnos libre y espontáneamente
C	Rara vez se atienden nuestras sugerencias.	I	Siempre se atiende nuestras sugerencia
D	En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.	J	La mayoría de veces se fomenta la expresión informal positiva
E	Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	K	Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son constantes, y efectivas
F	Mi jefe inmediato no la permite.	L	Mi jefe inmediato es participe de ellas

35 ¿Brinda la organización 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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido hacerlo:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Los sistemas de contratación de personal no brinda la debida estabilidad	E	Los sistemas de contratación de personal brinda la debida estabilidad
B	Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	F	No Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
C	La acumulación de cierto numero de años en la organización es motivo de despido	G	La acumulación de cierto numero de años en la organización es motivo de contratación indefinida
D	Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.	H	Hay fuerzas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta permanencia en la organización...

36 A las personas que se distinguen en la organización, por su productividad, la calidad de su trabajo, etc. ¿Se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella.

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No es la costumbre valorar a las personas en la organización.	H	Constantemente la organización valora a las personas.
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	I	Los jefes constantemente realizan esto con respeto.
C	La enemistad que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.	J	Las personas son muy unidas lo cual facilita su valoración.
D	La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.	K	Todos los trabajadores son evaluados por igual, en la organización no existe preferencias.
E	Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	L	Las valoraciones son realizadas bajo los mismo parámetros en todas la áreas.
F	No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse	M	A la hora de realizar estas valoraciones la organización tiene en cuenta todos los aspectos.
G	La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	N	La valoración que se realiza es buena y satisfaces a los trabajadores.

37 ¿Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Nuestras opiniones no son tenidas en cuenta por los jefes.	G	Los jefes, estimulan a los empleados en el aporte de nuevas ideas y sugerencias.
B	Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero no son objetivos.	H	Los jefes valoran los esfuerzos y aportes de los trabajadores constantemente.
C	La organización no se preocupa por los aportes de los trabajadores, sino por que estos sean más productivos.	I	En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados
D	Existe personas encargadas de realizar ese aportes.	J	Para la organización los aportes del personal son de suma importancias.
E	Los aportes y sugerencias que se tienen en cuentas son de unas áreas específicas.	K	Los aportes y sugerencias de las diferentes áreas son muy importantes a la hora de tomar decisiones..
F	En mi trabajo no se estimula la aportación e ideas y sugerencias	L	En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias

38 ¿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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	G	El salario es acorde con las exigencias del cargo
B	El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.	H	EL incremento salarial se hace de acuerdo a una justa evaluación de desempeño.
C	Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	I	Frente al mercado laboral, considero que mi salario esta en un buen nivel.
D	El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	J	EL incremento salarial se hace teniendo en cuenta el aumento del costo de vida.
E	Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	K	Los salarios mejoran cuando las condiciones económicas de la empresa lo hacen.
F	Situación económica de la organización no lo permite.	L	La situación económica de la organización lo permite.

39 Mi remuneración comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, ¿está acorde con las responsabilidades de mi cargo?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Las remuneraciones están ligadas a el nivel de productividad.	D	La remuneración en la organización es digna y justa.
B	Solos los directivos gozan de excelentes remuneraciones..	E	Las remuneraciones son acordes a las responsabilidades del cargo.
C	En la organización la remuneración esta ligadas a relaciones de amistad que de responsabilidades el cargo.	F	En al organización todo el personal es trato con igual de de benéficos y retribuciones económicas

40 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. que se tienen en la organización 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

Indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos	F	En la organización existe claridad sobre lo que se desea alcanzar, lo cual agiliza los procedimientos.
B	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	G	Es de gran interés por realizar las cosas con la mayor agilidad posible.
C	La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...	H	La información que proporciona la información es precisa y confiable.
D	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	I	Las normas son necesarias para el cumplimiento de la misión y los objetivos; sirven de guía
E	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	J	En general disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo.

41 ¿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

Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella o por el contrario que le han permitido llegar:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	G	La evaluación es adecuada y clara.
B	Falta objetividad en la evaluación.	H	La evaluación se realiza con objetividad.
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	I	La evaluación se realizan en momentos propicios.
D	La evaluación no es imparcial.	J	La evaluación es imparcial.
E	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	K	Es costumbre de la organización evaluar el desempeño de las personas.
F	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	L	Los sistemas de evolución son buenos y eficientes

42 ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?

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

Indique, a continuación, cuál es la causa que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Mi supervisor define mis metas	E	Es un trabajo de equipo donde se tiene en cuenta mi opinión.
B	Los jefes se despreocupan de los intereses y metas de las personas.	F	EN general me siento apoyado por mi jefe.
C	No hay un ambiente de confianza y de libre expresión.	G	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.
D	Mi trabajo es rutinario y aburrido.	H	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales.

43 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	F	Hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
B	A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.	G	Me gusta dar y recibir retroalimentación.
C	Se desconoce, en general, la importancia de la retroalimentación.	H	Constantemente nos brindan información de la importancia de la retroalimentación.
D	Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica	I	Los jefes son los principales promotores de esta práctica.
E	Sólo lo hacemos de vez en cuando.	J	Se realiza constantemente.

44 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La organización no se preocupa por vincular a los mejores	D	La organización se preocupa por vincular a los mejores.
B	En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	E	En la selección de personal, se realiza una evaluación detallada del personal.
C	La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	F	La calidad humana es de gran importancia en la organización.

45 ¿Cree usted que la empresa contrata personal capacitado, que contribuya a alcanzar los objetivos y metas de la organización?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La organización rara vez contrata personal capacitado.	F	La organización tiene un perfil para la contratación de personal.
B	El proceso de selección de personal que realiza la empresa es deficiente.	G	El proceso de selección de personal que realiza la empresa es acorde con los objetivos de esta.
C	La gente no se esfuerza para ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar.	H	La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar.
D	El personal que últimamente han seleccionado no es acorde con los objetivos de la organización.	I	El personal que la empresa ha seleccionado es acorde con los objetivos de la organización.
E	El personal que realiza la selección de personal no tiene conocimiento sobre esto.	J	Las personas encargadas de realizar estos procesos tiene un amplio conocimiento sobre esto.

46 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No hay un sistema bien diseñado para la inducción	F	Existe un sistema de de inducción diseñado.
B	Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente	G	Todos los jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
C	Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	H	Lo importante es ubicar a la persona de la mejora manera, para que desempeñe mejor sus labores.
D	La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.	I	La ambientación social de los nuevos empleados, está bien estructurada.
E	La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.	J	La inducción está dirigida a la ambientación con los demás, al conocimiento profundo de la organización y de sus funciones.

47 ¿Cree usted que los jefes se preocupan por proporcionar información, adecuada en las inducciones?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	A los jefes no se preocupan por brindar información al nuevo personal.	F	A los jefes le interesa brindar información al nuevo personal.
B	La información que se brinda no es clara y confiable.	G	La información es precisa y fiable.
C	El ambiente a simple vista es bastante frío e impersonal.	H	El ambiente a simple vista es agradable y de mucho compañerismo.
D	No se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el aprendizaje.	I	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio para facilitar el aprendizaje.
E	Los planes de inducción no son preparados con antelación y están mal estructurados.	J	Los planes de inducción son diseñados con antelación y estructurados de acuerdo a las necesidades.

48 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que no le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades	J	A la organización le interesa todo lo que la conforma.
B	No hay preocupación por mejorar de manera constante	K	Constantemente la organización diseña estrategias de mejoramiento.
C	Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones	L	El ambiente de trabajo es agradable, seguro y confiable.
D	El trato de las personas, en general, deja mucho que desear	M	La organización le brinda a sus empleados un trato digno y justo.
E	Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.	N	La organización sabe a la perfección cuáles son sus metas y objetivos.
F	Los productos de la organización no son útiles a la sociedad	O	Los productos de la organización son de gran importancia y útiles para la sociedad.
G	La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias	P	La calidad de los productos es inigualable y su servicio al cliente es muy profesional.
H	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	Q	La expectativas que se crean en las personas son cumplidas.
I	La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.	R	La organización se preocupa por la conservación del ecosistema.

49 ¿Como califica usted su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

Muy bajo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alto

Indique a continuación, cuáles son las causas que no le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La iniciativa en mi trabajo es casi nula.	J	Me agrada mi trabajo y la organización.
B	El ambiente es bastante frio y centralizado.	K	El ambiente es bastante agradable.
C	Es difícil saber dónde encontrar información..	L	Es fácil obtener información precisa y confiable.
D	Los salarios en mi organización son más bajos que en otras empresas similares.	M	Los salarios en la organización son equitativos y justos.
E	Las condiciones materiales no son tan buenas.	N	Dispongo de materiales adecuados para desarrollar mis funciones.
F	No se fomentan las relaciones entre departamentos.	O	Se fomenta el cooperativismo y las relaciones entre departamentos.
G	En mi departamento hay un ambiente tenso.	P	En mi departamento hay un ambiente de compañerismo y responsabilidad.
H	No me siento implicado en el éxito de mi empresa.	Q	Me siento implicado en el éxito de mi empresa.
I	La organización no se preocupa por satisfacer las mínimas necesidades de sus trabajadores.	R	La organización se preocupa por satisfacer las necesidades de los trabajadores.

50 ¿Los cambios que han surgido en la empresa han impactado favorablemente en el clima organizacional?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	La empresa no se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores.	G	La empresa tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores.
B	No se brinda información clara sobre estos cambios.	H	Se brinda información clara y confiable sobre los cambios.
C	Los trabajadores no están a gusto con los nuevos cambios.	I	Los trabajadores están satisfechos estos cambios.
D	EL ambiente es de incertidumbre debido a la falta de información.	J	El ambiente es confiable y los jefes se preocupan por mantener informado al personal.
E	Cada persona vela por sus propios intereses.	K	SE trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer sus necesidades.
F	La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.	L	La gente está a gusto con su sitio de trabajo y sus compañeros.

51 ¿Cómo califica su nivel de satisfacción trabajando para la empresa?

Muy bajo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy alto

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	Mi trabajo no está claramente definido	F	Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación.
B	La empresa no fomenta la capacitación de su empleados.	G	Se fomenta la capacitación como medio para abrir mentes y facilitar procesos.
C	Los jefes evitan introducir cambios, aunque se vea necesario.	H	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio para facilitar el cambio.
D	Las remuneración se basan mas en relaciones personales.	I	Las remuneraciones se basan en méritos y resultados.
E	No se hacen esfuerzos por satisfacer las necesidades de los trabajadores.	J	Se valora positivamente y se tiene en cuenta las necesidades de los trabajadores.

52 ¿La empresa realiza capacitaciones para que los empleados desempeñe su trabajo de forma segura?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	A la empresa no le interesa el bienestar de los trabajadores	F	Constantemente la empresa realiza jornadas de capacitación que velan por el bienestar de los trabajadores.
B	Los trabajadores contratados por medio de cooperativas o temporales no tenemos acceso a esas capacitaciones.	G	Todos los trabajadores tenemos acceso a este tipo de capacitaciones, para así logran un ambiente más seguro.
C	La empresa no cuenta con profesionales que brinden capacitaciones en estos temas.	H	La empresa cuenta con profesionales que se encargan de brindar asesoría a los trabajadores
D	No me interesa ampliar y actualizar mis conocimientos en este tipo de temas.	I	Tanto para la empresa como para los trabajadores e de gran importancia ampliar y actualizar los conocimientos en este tipo de temas.
E	A la empresa no le interesa capacitar al personal.	J	La empresa tiene como una de sus prioridades, implementar capacitaciones que sean enriquecedores para el personal y sus labores.

53 ¿La empresa cuenta con un comité de seguridad y salud ocupacional?

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

Indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella, o por el contrario que le han permitido llegar a ella:

	SI SU RESPUESTA NO CORRESPONDE AL NUMERO 10		SI SU RESPUESTA CORRESPONDE AL NUMERO 10
A	No tengo conocimiento de eso.	E	Es un tema de gran importancia para la empresa y su trabajadores y constantemente nos informan sobre eso.
B	La organización no tiene una área específica que se encargue de esos temas.	F	Los trabajadores y la empresas participamos activamente en la conformación de esos comités.
C	Para la empresa no es necesario la conformación de esos comités.	G	Su prioridad es implementar un sistema de seguridad y salud ocupacional acorde con la actual legislación.
D	La personas que conforma dichos comités no están capacitadas en el tema.	H	El personal que conforma dichos comités esta totalmente capacitado para desarrollar sus funciones y capacitar al personal.