DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DEL ÁREA DE CHOCOLATERÍA DE LA PLANTA No.1 DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A, ANÁLISIS COMPARATIVO POR GÉNERO EN EL AÑO 2011 Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO

ALEXANDER CARDONA AGUILERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMISNISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI

2011

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DEL ÁREA DE CHOCOLATERÍA DE LA PLANTA No.1 DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A, ANÁLISIS COMPARATIVO POR GÉNERO EN EL AÑO 2011 Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO

ALEXANDER CARDONA AGUILERA

Tesis para optar por el título de
Magister en Administración

Directora
MONICA GARCÍA SOLARTE
Magister en Administración de Empresas e
Ingeniería de La Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMISNISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI

2011

DEDICATORIA

Terminar éste trabajo sólo ha sido posible gracias a las siguientes personas a quienes les doy mis mas sinceros agradecimientos:

A Dios por haberme dado paciencia y sabiduría para lograr terminar ésta investigación.

A mi esposa por ser tan comprensiva y acompañarme en todo momento, su apoyo fue crucial para lograr éste objetivo.

A mis padres por estar siempre pendientes de como lograr mis metas.

A mi directora de tesis, por proporcionarme sus sabias indicaciones, para llevar a buen fin éste trabajo.

Al ingeniero Julián Trejos por apoyarme para realizar ésta tesis en el área de Chocolatería en tan importante empresa.

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de ésta tesis, agradezco:

A Dios por darme la oportunidad de vivir en éste momento y poder transmitir a todos los que me rodean ésta informaciónque espero les sea de utilidad para el mejoramiento de la compañía.

A mi esposa por ser ése ser que me da fortaleza para no rendirme nunca.

A todos los colaboradores de ésta gran compañía que de una u otra forma ayudaron a generar datos valiosos en el proyecto, sin éstos no hubiese podido realizar la tesis, saben que son el motor de la empresa y por ende personas muy importantes en el gran engranaje de las finanzas en Colombia.

INDICE

LISTA DE TABLA Y GRAFICOS

LISTA DE CUADROS

INTRODUCCIÓN

El concepto de Clima Organizacional fue nombrado por primera vez en 1960 por Gellerman, pero en éste estudio no existe una definición que conlleve a entender claramente su significado, esto ha hecho que los investigadores se concentren más en los aspectos metodológicos que en la búsqueda de una definición.

En éste mundo tan cambiante, las variables para lograr el éxito en las empresas son cada vez mas ajustadas y tienen metas casi inalcanzables, para ello se requiere que los trabajadores de las empresas se sientan comprometidos con la organización, pero como es sabido, los cambios generan rechazos, obstáculos que se deben sortear para lograr el tan anhelado éxito. La pregunta que se realiza todo gerente es: ¿Cómo puedo lograr mejorar la productividad en la empresa, cuando sé que el mayor potencial para alcanzar el éxito se encuentra en el estado de ánimo de los trabajadores?

Existen dos enfoques en el estudio del Clima Organizacional que son el estructural, el cual corresponde a factores como el tamaño, la jerarquía de la organización, la complejidad de los sistemas, la dirección de metas y el liderazgo; por otro lado tenemos el enfoque subjetivo, que en términos generales se enfoca en la opinión que el empleado se forma de la organización. Estos dos aspectos han sido la base en que los autores han desarrollado el concepto de Clima Organizacional. Dentro de los autores que se destacan tenemos a: Dessler, Litwin, Stringer (1976); Likert, Gibson, Ivancevich, Donnely (1986); Alexis Goncalves (1997), entre otros. Todos los conceptos generados por estos autores conllevan a pensar que el Clima Organizacional está ligado íntimamente por el individuo quien tiene una percepción

de la organización a la cual trabaja y tiene una opinión en términos de recompensas, cordialidad y apoyo.

Para entender el Clima Organizacional se requiere comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

La Unidad de Negocios del Área de Chocolatería, se ha destacado por elaborar productos en donde es indispensable el tener colaboradores de género femenino, quienes por historia poseen cualidades (al parecer) mayores con respecto a el género masculino, éstas cualidades se reflejan en los envases manuales en donde se requiere de una destreza para envolver los productos que serán inmediatamente enviados hacia su destino de compra.

Existen colaboradores quienes presentan inconvenientes entre ellos, bien sea por movimientos de sitios de trabajo por desacuerdo al realizar otras tareas diferentes a las programadas (por necesidad de producción), por frases dichas sin poner atención en que pueden repercutir, por no saludar al llegar al trabajo, por no despedirse y esencialmente por palabras dichas que afectan la sensibilidad de personas que seguramente tienen asuntos externos al trabajo pendientes por resolver y que explotan negativamente al mas mínimo contacto. Estas son consideraciones que ponen en “peligro” el Clima Organizacional en una empresa y por ende a la parte productiva de la misma.

Estos desacuerdos que afectan a unos cuantos colaboradores, adquieren fuerza y vigencia rápidamente y se trasladan de una forma individual a una estructura grupal, lo cual genera inconformidad mutua que afecta el alcanzar la meta propuesta por la empresa. Estas razones a simple vista no deberían afectar los lineamientos expuestos por la compañía, pero indiscutiblemente se ve reflejado en la producción y

en la calidad del producto. Por éstas razones expuestas, es necesario el realizar un estudio del clima organizacional en el área de producción de Chocolatería y determinar el camino a seguir para que por medio de éstas mejoras se afiance un clima laboral óptimo para todos los trabajadores.

1.1 EL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Colombina S.A. es una empresa catalogada como una de las pioneras en dulcería en Colombia y en éste momento está realizando esfuerzos significativos explorando diferentes mercados como son productos de chocolate, masmelos, chicles, entre otros. En éste orden de ideas, el área puntual a trabajar será el Área de Chocolatería.

En ésta área se cuenta con un porcentaje de colaboradores de un 41% femenino y 59% masculino. Con respecto al personal de diferente género, éste tiende a aumentar considerablemente con el personal de procesos manuales, que de los tres turnos estipulados, normalmente laboran los dos turnos de día y generan una mano de obra de 30 mujeres mas y tan solo 6 hombres se adhieren a la carga laboral (por turno), con éste hecho, estamos hablando que pasamos de:

Cuadro No.1 Cantidad de colaboradores área Chocolatería.

Personal Chocolatería sin colaboradores de bandas manuales

GENERO	No. Personal	PERSONAL SIN BANDAS MANUALES [%]
HOMBRES	177	59
MUJERES	123	41
TOTAL	**300**	100

A

Personal de Chocolatería con colaboradores de bandas manuales

	No. Personal	PERSONAL CON BANDAS MANUALES [%]
HOMBRES	189	51
MUJERES	183	49
TOTAL	**372**	100

Mostrando con éste hecho que históricamente se ha mantenido un personal considerable de sexo femenino y esto se debe a que el flujo de actividades de envase manual es elevado y en éste campo el personal femenino es más ágil y cuidadoso con el producto final, lo cual por calidad es importante cuidar.

Por otro lado, las colaboradoras, en medio del turno que generalmente es de 8 horas y por la cercanía de sus puestos de trabajo, entregan y reciben información de toda índole, provocando en ocasiones, herir susceptibilidades que tarde o temprano repercuten en el ambiente laboral del sector y por ende afectan negativamente la

productividad y calidad de lo realizado (Problemas de inocuidad del producto, incumplimiento de normas BPM, falla en la trazabilidad del producto por detalles errados de vencimiento del producto, No incorporar las unidades determinadas de los productos terminados en su totalidad, verificación detallada casi nula del Producto terminado), ocasionando disminución de la producción y algo no menos importante, perder la visión de la empresa que es entregar al consumidor un producto de excelente calidad. Lo cual puede llevar a la pérdida de credibilidad de la empresa ante los consumidores, los cuales son nacionales e internacionales, siendo esto fatal para negociaciones futuras.

Se requiere de un diagnóstico del Clima Organizacional y un Plan de mejoramiento para disminuir estos efectos negativos para las futuras negociaciones del Área de Negocios de Chocolatería.

1.1.2 Formulación del problema

En éste momento no se ha realizado un estudio de Clima Organizacional en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería de la planta No.1 de la empresa Colombina S.A., por lo anterior expuesto, se propone realizar un diagnóstico y desarrollo de un plan de mejoramiento que sea una de las bases de la empresa para tomar decisiones en pro del alcance de las metas de la compañía.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería, para el periodo junio – diciembre de 2011 y generar un plan de mejoramiento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Revisar la teoría correspondiente al tema del Clima Organizacional y evidenciar las herramientas metodológicas para realizar con una de ellas el diagnóstico del clima organizacional en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería.
- Realizar un análisis comparativo por género.
- Realizar el plan de mejoramiento, el cual sea acorde a la búsqueda de un óptimo clima organizacional en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería.

1.3 Justificación

Dentro de los objetivos estratégicos de la empresa Colombina S.A., se tiene la política de responsabilidad social, donde la empresa se compromete a trabajar desde todos sus frentes dentro de un marco de **SOSTENIBILIDAD**, en pro de todos sus grupos de interés (medio ambiente, proveedores, **empleados, sociedad,** consumidores y Accionistas) y para alcanzar éste propósito, la compañía desarrolla sus actividades en tres ejes, donde dos de ellos van estrechamente enlazados con mantener un buen clima organizacional, siendo estos ***1.“Balance Ecológico” y***

2.“Progreso Social”. Se puede extraer unos pequeños párrafos del folleto de Política de Ética de Negocios de la compañía (2010), el cual dice:

“1. Balance Ecológico: En sus plantas de producción, se promueven las prácticas de prevención de la contaminación, el uso eficiente de los recursos naturales y el control de los procesos de fabricación, ***favoreciendo las condiciones de trabajo de los empleados***, el entorno y la comunidad. De igual manera, a través de diversas actividades se busca fomentar la conciencia ecológica en los colaboradores del Grupo.

2. Progreso Social: en donde realiza sus negocios, el objetivo es mejorar la calidad de vida a través de diferentes frentes como la generación de competencias para desarrollar comunidades auto sostenibles, ***fomentar la participación de actividades recreativas, promover manifestaciones culturales y orientar a los jóvenes al desarrollo de valores y convivencia sana.*** Igualmente, en este eje se cuenta con el apoyo de la Fundación Colombina, que destina sus recursos a la educación de los hijos de los colaboradores, a la recuperación y sostenimiento de las zonas verdes y a ***la implementación de programas que beneficien a la comunidad laboral y a sus familias.***

3. Estilo de Vida Sana: el objetivo es ampliar nuestro portafolio con alimentos prácticos, gratificantes y con beneficios nutricionales que les brinden a nuestros consumidores no sólo una experiencia de sabor cada día, sino una alimentación nutritiva, sana y equilibrada.”[1]

Teniendo en cuenta los lineamientos de la Política de Responsabilidad Social Empresarial de Colombina S.A., he optado por proporcionar a la empresa una

[1] Folleto de POLÍTICA DE ÉTICA DE NEGOCIOS, de la empresa Colombina S.A. Pag.28. Santiago de Cali, agosto de 2010.

herramienta que ayude a la consolidación de la sostenibilidad, buscando determinar en que estado se encuentra el clima laboral, para que por medio de estos datos, la empresa realice acciones que conlleven a mejorar el clima organizacional. Cabe anotar que me he concentrado en la Unidad de negocio del área de chocolatería de la Planta No.1 que se encuentra en el corregimiento de La Paila-Zarzal (Valle).

Es importante tener presente que en el estudio del clima organizacional se debe comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de estudio

El método de análisis del clima organizacional se realizará con el modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle, donde plantea varios factores determinantes de diferente naturaleza, que por medio de una encuesta, se busca encontrar la respuesta del estado en que se encuentra la empresa con respecto al clima organizacional, de ahí el lograr encontrar la satisfacción de las personas en el trabajo y alcanzar los lineamientos tanto de la misión como de los objetivos de la compañía. El presente trabajo es de carácter cualitativo y busca a partir de la percepción de los colaboradores, tener una guía de la realidad en que se encuentra el clima laboral en el área anteriormente mencionada. Cabe anotar, que de acuerdo a los lineamientos de la metodología utilizada, ésta investigación también es de carácter exploratoria (permite al investigador abordar el fenómeno que investiga desde su propia perspectiva – experiencia, y es posible el crear preguntas que podrán ser base para otras investigaciones) y descriptiva (permitir el identificar características del objeto de

investigación, como son el describir actitudes de las personas, asociaciones mentales, detallar formas de conducta y comprobar la relación entre variables de investigación).

Para que la investigación tenga éxito es conveniente que los colaboradores expresen lo que realmente perciben de la empresa, y esto se puede lograr proporcionando seguridad de que la información no será utilizada en ningún momento en contra de los participantes y se le debe dar la importancia de ser esta información objetiva, con la cual la empresa trabajará para buscar el bienestar de todos los colaboradores. En resumen, se les debe garantizar a los participantes la confidencialidad de la información y el anonimato total al encuestado.

Luego de pasar por la etapa de encuesta, se entrega una retroalimentación a los colaboradores de los resultados obtenidos y se les presenta cual será el paso a seguir para lograr los mejoramientos en la Unidad de negocio del área de chocolatería.

Es importante tener en cuenta que el tiempo que debe transcurrir entre la recolección de la información y la entrega de resultados a la organización, debe ser la mínima necesaria, ya que en primera instancia, el clima organizacional puede cambiar con el tiempo y como segundo punto, con la encuesta, se ha generado en las personas una expectativa que se le debe dar pronta respuesta para evitar posibles desmotivaciones.

2.4.2 Universo o población

Cuando no es posible analizar todos los elementos de una población, es necesario seleccionar una muestra, la cual debe ser una parte representativa de la población; por ende, el muestreo se convierte en una herramienta de la investigación científica,

que ayuda a determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de realizar inferencias sobre dicha población.

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en donde se pueda detallar los rasgos esenciales de dicha población.

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, y se pueden dividir en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. En éste estudio, se tomará el “Muestreo Probabilístico” el cual se basa en el principio de equiprobabilidad, es decir, aquellos en donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y por consiguiente todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Dentro de los métodos de muestreo probabilístico, se escogió el “Muestreo Aleatorio Estratificado” que consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica, en éste caso es el “género o sexo” de los individuos. Se debe tener claridad que la distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación y puede ser de diferentes tipos, tomando en éste estudio la “Afijación Proporcional”, en donde la distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.

Para determinar el tamaño muestral necesario para que los resultados de un estudio sean extrapolables a toda la población se deben considerar diferentes situaciones, en función del objetivo de nuestro estudio: determinación de parámetros y/o contraste de hipótesis. Para éste estudio se optó por realizar la determinación de parámetros, en el que se supone que se desea hacer inferencia sobre un valor de la

población como puede ser una proporción o una media, al estimar una proporción y con la imposibilidad de disponer de información de referencia, se debe utilizar el valor de 0,5 (50%) o cercano a éste valor, ya que dicha proporción nos entrega el tamaño muestral máximo necesario (llamado el criterio de la máxima indeterminación), cuando se desea estimar una proporción, se debe elegir una precisión (i) que se quiere obtener para determinar el parámetro que se desea medir, lo cual correspondería a la oscilación mínima del valor a estimar, es decir su intervalo de confianza.

En ésta investigación, la población total a analizar está compuesta por 300 personas, de las cuales 177 son de sexo masculino y 123 femenino, en éste orden de ideas, estamos hablando que el 59% son hombres y el 41% son mujeres. Tomaré para determinar la población la "Distribución Normal" también denominada "Distribución de Gauss", ya que ésta se utiliza con mucha frecuencia en fenómenos reales, y además, la distribución en mención permite modelar numerosos fenómenos naturales, sociales y psicológicos. Teniendo una población finita de valores, se tiene la siguiente fórmula:

$$n = Z_{\alpha}^{2} \frac{NS^2}{i^2\,(N-1) + Z_{\alpha}^{2} \cdot S^2}$$

i: error de la estimación (también denominada e). Éste es el error que se prevé cometer.

S^2 : Varianza o Desviación típica , la cual nos dice cual es el valor medio de la dispersión de las mismas respecto a la media de dichas respuestas, como no existen estudios previos, lo normal es que no se conozcan ni la media ni la

desviación típica de la población, en éste caso es necesario hacer una estimación de estos valores y para ello debemos tomar una muestra piloto de la población n_p y sobre esta calcularemos lo que se denomina la **cuasi varianza de la muestra,** con la siguiente formula,

$$S^2_{n-1} = \frac{\sum(X_i - X)^2}{n-1}$$

Donde,

n: tamaño de la muestra representativa que deseamos obtener.

N : tamaño de la población.

Zα : Valor correspondiente a la distribución de Gauss (siendo α el nivel de confianza elegido). Los valores escogidos habitualmente son:

Cuadro No.2 Valores Distribución de Gauss.

Nivel de confianza (%)	Margen de error [α], (%)	Valor de distribucion Gauss [Zα]
99	1	2.57
95	5	1.96
93	**7**	**1.92**
90	10	1.64

La campana de Gauss con los datos escogidos en ésta investigación son los siguientes:

Para obtener el tamaño de muestra recomendado tenemos los siguiente datos,

Z_α^2 =	1,92^2 = 3.6864
N =	300
S^2 =	0.2235
i^2 =	(7%)^2 = 0.0049
$(N-1)$ =	(300 - 1) = 299

$$n = Z_\alpha^2 \frac{NS^2}{i^2\,(N-1)+Z_\alpha^2 \cdot S^2}$$

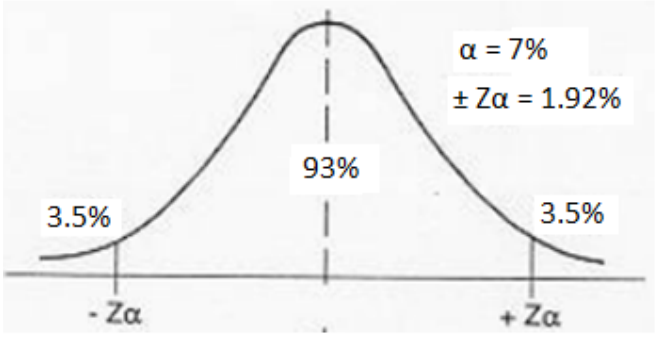
$$n = 3.6864 \times \frac{300 \times 0.2235}{0.0049 \times 299 + 3.6864 \times 0.2235}$$

$$n = \mathbf{108}$$

Cuadro No.3 Valores de la investigación - Distribución de Gauss.

Margen de error [α], (%)	Nivel de confianza (%)	Valor de distribucion Gauss [Zα]	Tamaño del universo a encuestar	Nivel de heterogeneidad (%)	Tamaño muestral recomendado
7	93	1.92	300	50	**108**

Gráfico No.1 Distribución de Gauss procedente de la investigación.



Donde consideramos que el 7% de las respuestas son de clientes muy satisfechos o muy insatisfechos con respecto a la media, por tanto existirá un 7% de encuestas

que entrarán en el análisis que no nos aportarán nada. De acuerdo a los datos arrojados con la fórmula de distribución Normal, en esta investigación se trabajará con una muestra de 100 encuestas.

Cabe anotar que bajo ésta campana está representada una población concreta e independientemente del objeto de estudio se puede determinar que existirá una mayoría de la población que se encontrará ubicada en la parte central de la distribución, es decir, en éste caso estamos midiendo la satisfacción o no de los colaboradores frente a varios aspectos de la compañía, y aquí es donde se encontrarán las percepciones similares, aunque siempre se encontrarán opiniones dispersas (situadas en los extremos), que por su poca representatividad y distancia a la arte mas alta de la campana, podrán ser despreciables, por tanto, los valores de $Z\alpha$ dependerán del nivel de confianza α escogido. Por tanto, el valor de Z (siendo Z una variable normal centrada y reducida), elimina del intervalo $\pm Z\alpha$ una proporción de los individuos.

2.4.3 Recolección de la información

La recolección de la información, se realizó a través de una encuesta (Ver **Anexo 1. Herramienta "Hernán Álvarez"**), aplicada a 100 encuestados (funcionarios que trabajan en la Planta No.1 de la empresa Colombina S.A. en el corregimiento de La Paila-Zarzal (V), en la unidad de negocio del área de chocolatería), y como se expresó con anterioridad, en dicha encuesta se tendrá en cuenta factores como: *La claridad organizacional, la estructura organizacional, la participación, el liderazgo, desarrollo personal, relaciones interpersonales, solución de conflictos, estabilidad laboral, valoración, retroalimentación, imagen de la organización, entre otros.*

2.4.4 Procesamiento de la información

En primera instancia, se recopilaron 135 encuestas diligenciadas, las cuales fueron verificadas cuidadosamente, realizando un filtro para trabajar con 100 encuestas (uno de los puntos que mas repercutió en la verificación de la información fue la claridad en los datos); paso a seguir fue el de codificar dichos datos en hojas de Excel, para luego ser procesadas y obtener los resultados esperados para el estudio. Se realizaron diferentes cuadros y gráficos, donde se pudieron visualizar con facilidad el estado de los empleados con respecto a los 23 diferentes factores, obteniendo información estadística como son *la media aritmética, La desviación estándar, La Moda*, con las cuales encontrar datos numéricos que correspondieran a calificaciones cualitativas y así determinar un posible estado según el factor estudiado.

En el Plan de mejoramiento se tuvieron en cuenta todos los factores evaluados, clasificándolas por género en primera instancia y posteriormente se unieron los géneros realizando un comparativo, determinando las fortalezas y debilidades mayores, las cuales serían la base de investigación y punto de partida en el plan de mejoramiento.

3 MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

El Clima Organizacional hoy en día es catalogado como uno de los temas más importantes en las empresas, las cuales intentan alcanzar el mejoramiento de la productividad por medio del direccionamiento del ambiente laboral.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

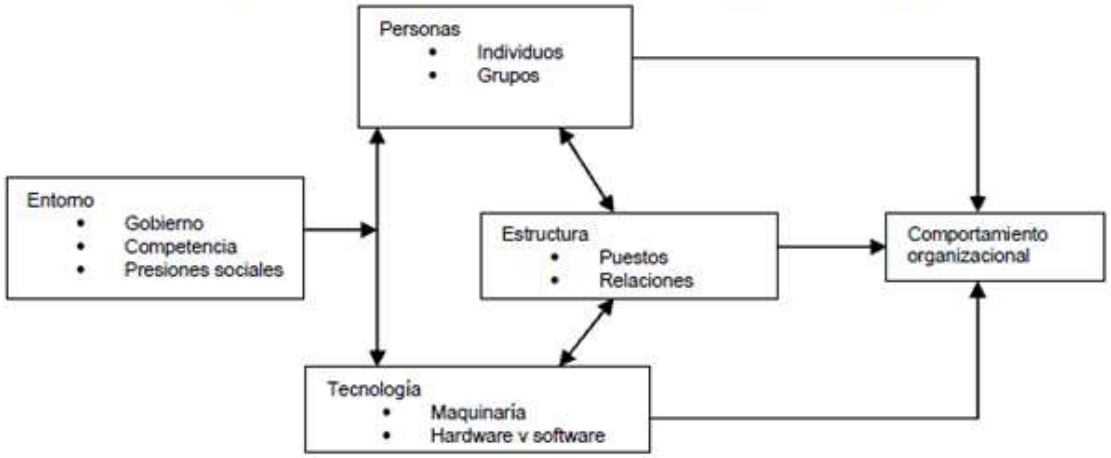
De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello

redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..." (Hunt, 1993, p. 111), mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..." (Hunt, 1993, p. 111) de la organización.

Algunas fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional, según Robbins (citado por García, 2002) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas, las cuales son: ***1.Las personas, 2.Estructura, 3.Tecnología y 4.el Entorno.*** La relación que existe entre estas fuerzas y su estructura se puede visualizar en la figura No.1

Figura 1. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional



Fuente: Davis, K y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo (3ª Ed). México: McGRAW-HILL, p.7.

En psicología industrial / organizacional se introdujo por primera vez el concepto de Clima Organizacional por Gellerman, en el año de 1960 en su libro *People, problem and profits*, sin embargo, de su estudio no ha sido posible el unificar una definición y

metodologías con la cual identificar con claridad el concepto, que nos ubique para intentar mejorar una organización mediante el análisis del Clima Organizacional.

Dentro del estudio del Clima Organizacional se presentan dos enfoques: el estructural (presentado por Forehand y Gilmer[2]) y el subjetivo (presentado por Dessler[3]). ***El estructural*** describe el clima organizacional como el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan de igual forma el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, siendo las variables estructurales que más se tienen en cuenta: el tamaño, la estructura organizacional, la pauta de liderazgo y direcciones de metas, con respecto al enfoque subjetivo, el enfoque estructural es mas objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma. El segundo enfoque, es ***el subjetivo***, el cual describe el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Con respecto al enfoque subjetivo, se nombran varios aspectos como: *el esprit* (término empleado para indicar que el colaborador, está satisfaciendo sus necesidades sociales y que goza del sentimiento de la labora cumplida); *la consideración* (término que es utilizado por el colaborador en donde juzga el comportamiento del superior y determina si es sustentador o emocionalmente distante); *la intimidad; el alejamiento y la obstaculización.*

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado de acuerdo a estos dos enfoques propuestos anteriormente.

[2] DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.
[3] DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.

Méndez[4] (2006), está de acuerdo en que el concepto de clima organizacional presenta sus inicios en la sociología, y se basa en que el concepto de organización es claro en la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Méndez, define el clima organizacional como una interacción de las personas con los procesos de la empresa, influenciados por un ambiente interno, por un sistema de valores, actitudes y creencias.

Dessler[5] (1976), reconoce su naturaleza tanto estructural como subjetiva y los define como: "Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Likert y Gibson[6] (1986) basados en Gibson; Ivancevich y Donnely : que dicen "El clima Organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la Organización". Y basados en Taigun y Litwin: que dicen "El clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización".

Alexis Goncalves[7] (1997): quien define "El clima Organizacional como un fenómeno

[4] MENDEZ, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006.
[5] DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.
[6] LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986
[7] GONCALVES, Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997

interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)"

García (2008) define el Clima Organizacional como la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre las personas, el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, por tanto afectan el desarrollo productivo.

De acuerdo a los autores Taigun y Litwin[8] dicen que: "El clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) Experimentan sus miembros, b) Influye en su comportamiento y c) Puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización".

Es importante conocer la percepción de los empleados con relación al Clima Organizacional, porque en dicha percepción se involucran factores como: fisiológico, psicológico, económicos, etc.

Las dimensiones mas importantes que se deben tener en cuenta en el Clima Organizacional son la Motivación, Información-Comunicación, Establecimiento de objetivos y Procesos de influencia y de Control. Al hacer un diagnóstico del Clima Organizacional, las personas, de acuerdo a su percepción, dan a conocer información fundamental para valorar los instrumentos de gestión, y se diseñan los mas idóneos para resolver posibles conflictos.

[8] LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986

El Clima Organizacional no es algo que se pueda tocar, pero es algo que se encuentra presente, demostrando que las organizaciones son únicas, con su propia cultura, tradición y métodos de acción.

Autores como Litwin y Stringer (Basados en Dessler[9]) desarrollaron un modelo que cubren los 9 elementos que son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Ayuda, Estándares, Conflicto e Identidad, siendo éste modelo utilizado por muchas organizaciones llegando a la conclusión que el clima organizacional es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Otro investigador que se centra en el estilo de administración es Likert[10] (1981), el cual presenta siete (7) elementos, los cuales son: Proceso de Liderazgo, Elementos de motivación, Comunicación, Proceso de Interacción-Influencia, Proceso de toma de decisiones, Ajustes de Meta y Control.

Katz, Kahn y Richard Hall (1977) concuerdan que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, físicos y sociales externos a la organización y que es útil de considerar desde la perspectiva de sistemas. (Fernández Collado, 1998:216).

Taylor y Bower (1970) dicen que el clima laboral "es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización", la cual comprende tres características importantes, 1- Es percibida por sus miembros, 2- Influye en la conducta de éstos y 3- Puede ser discreta en término de valores dados a una serie de características o atributos de la organización.

El autor Golhaber (1984:23) concluye que el clima organizacional está supeditado al significado que el autor desee, pero se pueden detectar puntos a fines tales como:

[9] DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.
[10] LIKERT Rensis, GIBSON, Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986.

1-La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente.

2-Ésta comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y su medio (del empleado).

3- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones, sus habilidades.

La comunicación es una de las variables que puede ser medida en un clima organizacional, ya que influye directa e indirectamente en las empresas, con ésta variable se pueden identificar problemas comunicativos que de alguna forma están relacionados con variables que se pueden medir.

El bienestar de cada sociedad depende exclusivamente de sus recursos humanos, que en todos los casos operan dentro de las organizaciones, siendo las organizaciones la base de generación de empleos, productos y servicios, los cuales son necesarios para una economía moderna. Todas las organizaciones tiene un elemento en común, que son las personas, las cuales promueven los logros, los avances y por qué no aceptarlo, también los errores de sus organizaciones (Los cuales deben ser vistos como brechas de oportunidad de mejora).

La meta a alcanzar es la del mejoramiento de la organización haciéndolas mas eficientes y eficaces, siendo éste enmarcado en el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en concordancia con una serie de actividades éticas y socialmente responsable.

Pümpin y García (citados por Vergara, 1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

La Teoría de Maslow (1989), se basa en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría específica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.

2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.

3.Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.

4.Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.

5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

El objetivo inicial de la ***Teoría de Mayo*** (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de

los experimentos fueron las siguientes: (a) **la vida industrial** le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) **los aspectos humanos** desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) **los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas** y buscar la comodidad material; (d) **los trabajadores responden a la influencia de sus colegas** que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

La teoría de los factores de Herzberg se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato,1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

El Modelo de Poder (Afiliación), Realización de Mc Clelland, comprenden Tres (3) categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la

realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato,1989).

La Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor, se enfocan en dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

La Teoría de Shein del Hombre Complejo, (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una

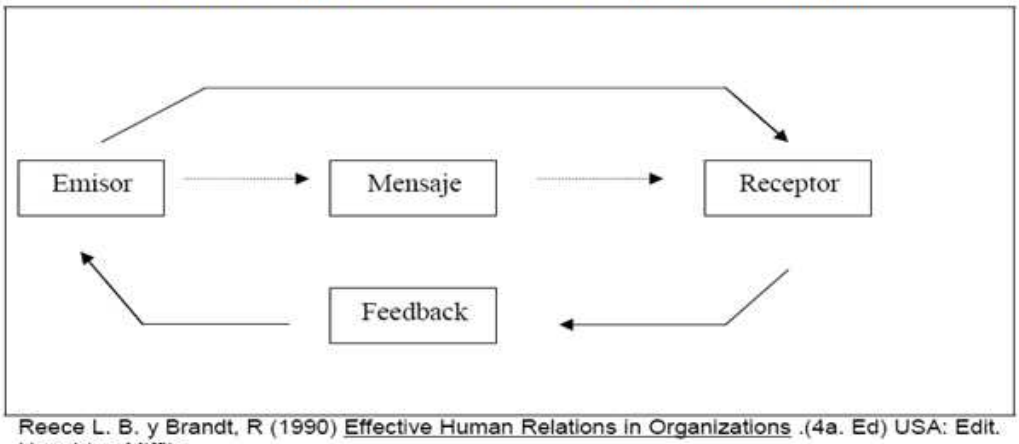
vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se remplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal.

De acuerdo a Reece y Brand (1990), es esencial una buena comunicación para el funcionamiento de cualquier organización, se necesitan de canales claros de comunicación para transmitir las reglas de la organización, construir una cooperación y unificar el ambiente laboral. Una comunicación clara entre compañeros de trabajo es importante para lograr un buen equipo de trabajo, con el cual resolver problemas y conflictos administrativos.

Los problemas en la comunicación dentro de las organizaciones son los causantes de una baja productividad y toca fibras importantes que pueden afectar la estabilidad y por qué no la supervivencia de la empresa, caso contrario se puede detallar en las organizaciones en donde las relaciones humanas efectivas están basadas en una buena comunicación.

Lo importante de una comunicación en la organización es que ésta sea bidireccional, en donde exista un feedback o respuesta, en la cual es necesario estar seguro que el mensaje ha sido entendido. Es sabido que una comunicación efectiva está compuesta por un emisor, un receptor y un mensaje entendido, como se muestra en la Figura 2.

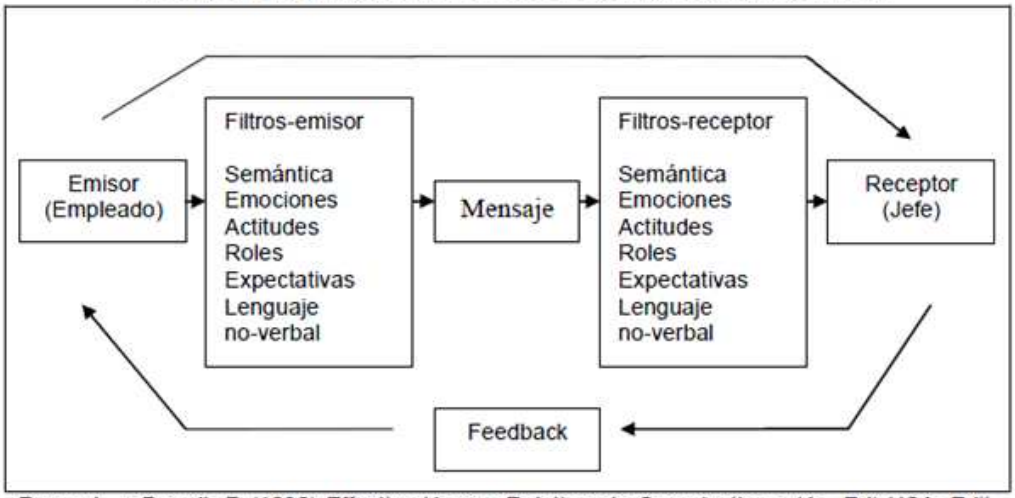
Figura 2. Diagrama del Proceso de comunicación simple



Reece L. B. y Brandt, R (1990) Effective Human Relations in Organizations .(4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin.

En la figura 3 se muestra un diagrama de proceso de comunicación complejo

Figura 3. Diagrama del Proceso de comunicación complejo



Reece L. y Brandt, R (1990) Effective Human Relations in Organizations .(4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin

Las personas necesitan saber cuales son sus responsabilidades laborales, el propósito de la organización y aceptar los canales dentro de los cuales fluye la información. (Reece y Brand, 1990).

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt,1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

La Teoría de Campo de Lewin, cree de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

La Teoría de la Valencia (Expectativa de Vroom), (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la

individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Charles Handy (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

La motivación, es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Alexis Goncalves[11] (1997): quien define “El clima Organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

Serna (1997) "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa"

Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168), y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”. Robbins (1999) comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personal la tienen

[11] GONCALVES, Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997

y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Mucha empresas no les prestan atención a las personas quienes son el “combustible mas importante” para que estas sean productivas, ya que esto implica inversiones en motivación, incentivos, capacitaciones, evaluación de rendimiento, pero, de acuerdo a lo escrito anteriormente, indican que los factores que ayudan al crecimiento de las personas como trabajadores, deben ser estudiados para que el trabajador perciba las acciones impuestas por la empresa en beneficio de ellos y por ende de la empresa.

2.3 METODOS DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la

organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Álvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que influye sobre ***variable independiente***; en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un interpuesto entre ***variable interviniente***; y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un efecto de ***variable dependiente***.

Cuando es tomada como una ***variable independiente***, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento; cuando es tomada como ***variable interviniente***, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento; cuando es tomada como ***variable dependiente***: **La estructura organizacional formal**, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo. **Los programas de adiestramiento** pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional. **Factores** tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque

indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional. **Los gerentes** que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo. **La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas** influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

3.2.1 INSTRUMENTO DE LIKERT

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. ***Sistema 1*** (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

2. ***Sistema 2*** (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).

3. ***Sistema 3*** (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

4. ***Sistema 4*** (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

3.2.2 CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis

dimensiones:

Conformidad: es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes,

Responsabilidad: es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Normas de Excelencia: es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

Recompensas: es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Claridad Organizacional: es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y Apoyo: es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

3.2.3 CUESTIONARIO DE PRITCHARD Y KARASICK

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler,1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

3.2.4 CUESTIONARIO DE HALPIN Y CROFTS

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son, ***Desempeño:*** implicación del personal docente en su trabajo, ***Obstáculos:*** sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, ***Intimidad:*** percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; ***Espíritu:*** satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; ***Actitud Distante:*** comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; ***Importancia de la Producción:*** comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; ***Confianza:*** esfuerzos del director para motivar al personal docente y ***Consideración:*** referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para

la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

3.2.5 TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL (TECLA), John Sudarsky

El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

El proyecto desarrollado por el profesor John Sudarsky en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, de poder y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

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

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó a los factores la seguridad y el salario porque los considero importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así: **Seguridad**: es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, Psicológica y Social.

Salario: es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su

grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor enumeración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

3.2.6 Marco conceptual con el cual se hace énfasis del proyecto, MODELO DE HERNAN ALVAREZ

Hernán Álvarez Londoño (1995)[12], es un profesor de la Universidad del Valle que ha desarrollado un modelo para evaluar el clima organizacional, por medio de diferentes factores que inciden el la organización. Estos factores son valorados de 1 a 10, siendo el número 1 la calificación más baja y el número 10 corresponde a un clima plenamente gratificante. Los encuestados de acuerdo a ésta herramienta pueden mejorar la calificación de cada uno de los factores, facilitando que los encuestados planteen soluciones que consideren mas viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal.

El clima organizacional plenamente gratificante, es el ambiente de trabajo resultante de factores interpersonales, físicos y organizacionales, que propician los siguientes aspectos:

a. La satisfacción de las personas.

b. Su excelente creatividad y productividad.

c. Su formación integral.

d. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.

e. Las buenas relaciones interpersonales.

f. La integración de todos, personas y áreas de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

[12] ALVAREZ, Hernán. Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. 1995.

De acuerdo al autor Hernán Álvarez, el contar con un clima organizacional plenamente gratificante, no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización, ya que la organización tiene otras dimensiones que mejorar constantemente, como son el desarrollo de la competitividad, entre otras, pero el tener un clima bueno nos abre el camino hacia una organización mejor y en desarrollo.

Factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez:

1. Claridad Organizacional: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
2. Estructura Organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.
3. Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.
4. Instalaciones: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las

comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

5. Comportamiento sistémico: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.
6. Relación Simbiótica: Si empresarios y empleados no se perciben como "enemigos", a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.
7. Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.
8. Consenso: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.
9. Trabajo Gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y

calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

10. Desarrollo Personal: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.
11. Elementos de Trabajo: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativos y productivos y mejor será el clima Organizacional.
12. Relaciones Interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.
13. Solución de conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.
14. Expresión informal positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más

camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

15. Estabilidad laboral: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.
16. Valoración: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.
17. Salario: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.
18. Agilidad: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.
19. Evaluación del desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.
20. Retroalimentación: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

21. Selección de Personal: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.
22. Inducción: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.
23. Imagen de la organización: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

El alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral, su aplicación en toda la organización o en un área especifica.

El modelo de Hernán Álvarez, es obtenido mediante una escala, con la cual se busca identificar un clima organizacional dentro de una empresa u organización, utilizando valores del 0 al 10, dicho cero representa la peor forma y el número 10 significa la manifestación ideal o deseable; en segunda instancia, la herramienta presenta en cada factor, las posibles causas por las cuales el factor no se está

manifestando de la forma ideal o deseada, finalmente, en la tercera parte de la encuesta los colaboradores plantean posibles soluciones mas viables y convenientes, para que en un futuro cercano, el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable. ***Ver anexo 1. Herramienta "Hernán Álvarez"***

La siguiente tabla facilita la apreciación cualitativa de los resultados y es propuesto con la siguiente agrupación numérica:

Tabla No.1 Rangos con calificación numérica y cualitativa.

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
0 - 3.9	PESIMO
4 - 5.9	MALO
6 - 7.9	REGULAR
8 - 9.9	BUENO
10	EXCELENTE

De acuerdo a los datos entregados después de utilizar la herramienta se puede en forma general identificar como se encuentra el ambiente laboral en la empresa o en el área trabajada, por medio de estos intervalos de calificación, que determinan el estado de acuerdo al factor que se encuentre en cuestión.

Es importante destacar que en éste trabajo se tiene un anexo en el cual se muestra la herramienta del profesor Hernán Álvarez, donde se presentan las preguntas que se realizan en la encuesta, cada una con posibles causas por las cuales los encuestados no se encuentran de acuerdo a su concepto con una calificación determinada como "ideal o deseable" para la empresa y que puede conllevar a un clima organizacional positivo.

3.3 MARCO CONTEXTUAL

Colombina es una Compañía Global enfocada a cautivar al consumidor con alimentos prácticos y gratificantes, fundamentada en un modelo sostenible,

comprometida con el bienestar y compromiso de su capital humano y su entorno, buscando el desarrollo de marcas líderes y productos innovadores de alto valor percibido, dirigidos a la Base del Consumo a través de una comercialización eficaz.

Colombina S.A. es una empresa cuya planta principal se encuentra en Zarzal (Valle del Cauca – Colombia), donde el sistema de gestión pretende satisfacer las expectativas del mercado nacional e internacional de manera permanente, elaborando productos innovadores, inocuos y de excelente calidad. Orientando sus actividades hacia la prevención de la contaminación, el uso eficiente de los recursos naturales generando control y/o minimización sobre los impactos ambientales derivados de sus actividades , productos y servicios, orientando sus actividades además hacia la protección de sus activos de información; dando cumplimiento a las regulaciones establecidas, con un enfoque de desarrollo sostenible y previniendo todo riesgo de seguridad, que puede afectar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los activos de la empresa y la Continuidad del Negocio mejorando la satisfacción y las necesidades de todos sus clientes a nivel global. Ver Gráfico No.2. Mapa de ubicación planta 1 Colombina S.A.

Gráfico No.2 Mapa de ubicación Planta 1 de Colombina S.A.

4 DESARROLLO

5.1 DIAGNOSTICO

Como primera medida, se definirá un ***diagnóstico general*** (resultado de la información obtenida de las encuestas de hombres y mujeres) con respecto a los 24 factores (se aclara que *el factor No.8 "Consenso"* en ésta investigación ***NO APLICA,*** ya que dicho factor está enfocado en funcionarios con rango operativo-administrativo y los colaboradores son personal netamente operativos), se da a conocer el tamaño total de la muestra, especificando de igual forma el % en género, mostrando al final del cuadro los factores positivos y negativos, con sus respectivas conclusiones; en segunda instancia, se presenta un ***diagnóstico por género***, mostrando en dicha tabla los factores de igual forma positivos y negativos (teniendo presente datos como la media aritmética, la desviación estándar y la moda), dando a conocer el estado del clima laboral y entregando resultados mostrados en dicha tabla; por último, pero no menos importante, se presenta ***una relación (en cada factor) en forma general***

y especificando por cada género, mostrando calificaciones cuantitativas, de igual forma las causas mas representativas por las cuales se están generando ciertos inconvenientes o aspectos positivos según los trabajadores, y se detalla a continuación, conclusiones con respecto a los datos encontrados al consolidar las encuestas.

5.1.1 DIAGNOSTICO GENERAL

Se realizó un "Diagnóstico del clima organizacional en la unidad de negocio del área de Chocolatería de la planta No.1 de la empresa Colombina S.A., análisis comparativo por género en el año 2011 y su plan de mejoramiento", en donde la muestra se obtuvo teniendo en cuenta que en el área de interés se tienen 300 colaboradores, siendo el 59% son hombres y el 41% mujeres.

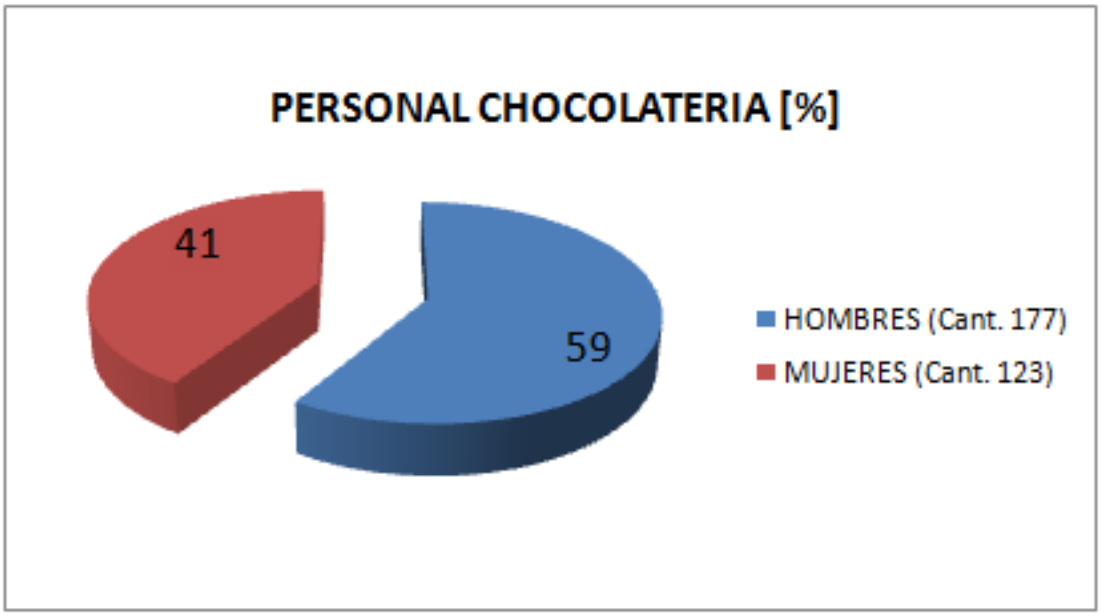
Personal Chocolatería sin colaboradores de bandas manuales

GENERO	No. Personal	PERSONAL SIN BANDAS MANUALES [%]
HOMBRES	177	59
MUJERES	123	41
TOTAL	300	100

Encuestados según fórmula Distribución Normal	Porcentaje de acuerdo al personal total (%)
100	33.3

GENERO	Cantidad de personal encuestas por genero
HOMBRES	59
MUJERES	41

Gráfico No.3 Porcentaje por género en el área de estudio.



Personal Chocolateria

GENERO	PERSONAL CHOCOLATERIA [%]
HOMBRES (Cant. 177)	**59**
MUJERES (Cant. 123)	**41**

Total personal (Cant. 300)

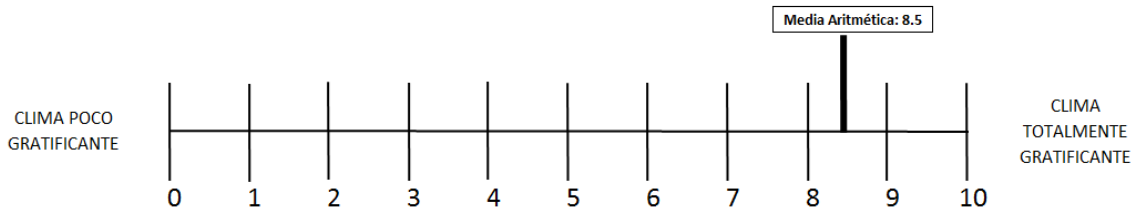
La herramienta utilizada fue la de “Hernán Álvarez”, profesor de la Universidad del Valle, dicha herramienta presenta 24 factores, de los cuales se utilizaron 23, ya que como se expresó anteriormente, el factor denominado “Consenso”, no aplica, debido a que la pregunta se refería a personal operativo-administrativo y el personal encuestado no se encontraba dentro de éste contexto.

Con la herramienta se percibieron datos numéricos cuantitativos, los cuales se presentan a continuación, teniendo en cuenta una tabla en forma general (Adelante se entregaran los datos donde se identifican por género) Ver cuadro No.4:

Cuadro No.4 Datos de factores en forma genérica (hombres y mujeres).

	NOMBRE DEL FACTOR	DATOS GENERALES			
		Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Representativo
1	Claridad Organizacional	8.7	8.4	8	
2	Estructura Organizacional	8.5	7.7	7	
3	Participación	8.8	5.7	6	
4	Instalaciones	8.5	6.7	7	
5	Comportamiento Sistémico	8.6	6.5	5	
6	Relación Simbiótica	8.4	4.2	5	
7	Liderazgo	8.9	7.5	10	BUENO
8	Consenso (No aplica)	N/A	N/A	N/A	
9	Trabajo Gratificante	8.9	9.0	10	BUENO
10	Desarrollo Personal	8.5	6.0	10	
11	Elementos de Trabajo	8.5	7.6	10	
12	Relaciones Interpersonales	8.2	5.6	6	BUENO
13	Buen servicio	8.7	7.4	8	
14	Soluciones de Conflictos	8.6	9.6	10	
15	Expresión Informal Positiva	8.6	8.5	10	
16	Estabilidad Laboral	8.9	5.6	5	BUENO
17	Valoracón	8.3	5.5	10	
18	Salario	8.6	3.0	3	
19	Agilidad	8.3	10.0	10	
20	Evaluación del Desempeño	8.3	6.1	10	
21	Feedback (Retroalimentación)	7.6	6.1	10	REGULAR
22	Selección de Personal	8.7	9.5	10	
23	Inducción	8.7	9.6	10	
24	Imagen de la Organización	8.5	12.5	10	
	TOTAL	8.5	7.3		

Se nota que la media aritmética general es de 8.5 obteniendo una calificación cualitativa como **bueno**, queriendo decir que en Colombina S.A. en el área de chocolatería a nivel general, indica un nivel medio, mostrando que existen otros factores que se tienen como debilidad y no dejan con éste hecho obtener un clima laboral totalmente gratificante, se puede ver a continuación en la escala de 0 a 10 donde, según los datos arrojados, la media aritmética con respecto al clima organizacional en forma general en la empresa se encuentra en la siguiente posición:



Detallando los ítems, se encontraron *tres (3) factores de mayor calificación (marcados en azul), los cuelas son* ***el Liderazgo, el Trabajo Gratificante y la Estabilidad Laboral***; mientras que los factores que representan *los menores valores (marcados en amarillo) son* ***el Feedback y las Relaciones Interpersonales*****,** a las cuales es necesario atender lo mas pronto posible.

Es notable que los tres factores llamados de mayor calificación se encuentran en le rango de *"buenos",* todos con valor de 8.9 (rango: 8 - 9.9) , mientras que el Feedback (Retroalimentación) está en un estado de *"regular*" (valor: 7.6, con rango: 6 - 7.9) y el factor de Relaciones Interpersonales se encuentra en un estado de "*bueno*" *(*valor: 8.2, con rango: 8 - 9.9) pero tendiendo a "*regular*".

Con respecto a los factores que dieron valores *"altos*", se podría determinar que los colaboradores tienden a ser personas motivadas, creativas, receptivas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales; Que la organización tiene dispuesta en el área al personal a realizar el trabajo en forma gratificante y enriquecedora, mostrándola como un desafío interesante, lo cual conlleva a disfrutar mas de su trabajo, y posiblemente lo realiza con calidad y esmero, será mas creativo y productivo y mejora cada instante del clima laboral; La empresa, según los datos, también ofrece a sus colaboradores un grado importante de estabilidad laboral, generando en ellos cierta tranquilidad necesaria para desempeñarse en buena medida en sus labores, sin la angustia ocasionada por un despido repentino.

Respecto a la moda del perfil general, se observa que de los 23 factores 13 tienen como moda un valor de 10, queriendo decir con éste hecho que es el valor que mas se repite entre las dimensiones evaluadas, no queriendo decir con ello que en la empresa Colombina S.A. se pueda afirmar que los trabajadores perciban un clima organizacional absolutamente gratificante, ya que la media aritmética se acerca más a la realidad de las percepciones que tienen los trabajadores respecto al clima laboral.

Las dimensiones con mayor dispersión en sus respuestas son *Imagen de la organización, Agilidad, Inducción y Soluciones de conflictos* con una desviación estándar superior a 9.5 y la dimensión con menor dispersión es *Salario***,** con una desviación estándar de 3.0.

Mas adelante, se presentan los datos por géneros y se puede identificar similitudes de valores tanto en conceptos de fortalezas de la empresa como en los denominados "debilidades", teniendo en cuenta las tablas resumen en forma general como por género. Tener presente que en los dos (2) factores donde el valor entregado por la media aritmética es mas bajo, se anexará un cuadro de posibles soluciones entregadas en la actividad de diligenciamiento de encuestas realizadas por los colaboradores (*Factor No.12 Relaciones Interpersonales y Factor No.21 Feedback-Retroalimentación*).

5.1.2 DIAGNOSTICO POR GENERO

La herramienta de "Hernán Álvarez" con las cien (100) encuestas realizadas, arrojó los siguientes datos:

Cuadro No.5 Datos de factores discriminados por género.

	NOMBRE DEL FACTOR	HOMBRES			MUJERES		
		Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda
1	Claridad Organizacional	8.3	8.4	8	7.6	7.6	6
2	Estructura Organizacional	8.2	8.0	5	7.5	7.6	7
3	Participación	8.5	7.4	7	7.6	7.3	6
4	Instalaciones	8.2	7.9	10	7.8	7.2	7
5	Comportamiento Sistémico	8.5	7.1	5	7.7	7.8	5
6	Relación Simbiótica	8.1	6.8	10	7.8	7.2	5
7	Liderazgo	8.7	8.1	10	7.9	7.8	8
8	Consenso (No aplica)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
9	Trabajo Gratificante	8.7	8.8	10	7.9	7.9	8
10	Desarrollo Personal	8.3	8.0	10	7.4	6.7	4
11	Elementos de Trabajo	8.1	8.8	10	7.7	7.2	5
12	Relaciones Interpersonales	7.7	7.6	10	7.2	7.0	8
13	Buen servicio	8.4	7.1	10	7.7	7.8	8
14	Soluciones de Conflictos	8.3	9.0	10	7.7	7.6	10
15	Expresión Informal Positiva	8.4	8.9	10	7.7	7.5	8
16	Estabilidad Laboral	8.7	7.5	7	8.1	6.9	5
17	Valoracón	8.1	7.4	10	7.4	7.2	8
18	Salario	8.3	6.7	3	7.6	7.0	8
19	Agilidad	8.2	9.0	10	7.4	7.8	10
20	Evaluación del Desempeño	8.2	8.0	10	7.5	7.3	7
21	Feedback (Retroalimentación)	7.5	7.9	10	7.1	6.8	6
22	Selección de Personal	8.4	9.3	10	7.6	7.6	8
23	Inducción	8.3	8.9	10	7.8	7.8	10
24	Imagen de la Organización	8.4	9.5	10	7.4	7.9	10
	TOTAL	**8.3**	**8.1**		**7.6**	**7.4**	

De estos datos se puede decir lo siguiente:

Teniendo en cuenta que las fortalezas tienen un rango de 7.1 - 10 y las debilidades de 0 - 7.0, en términos de los factores evaluados en el modelo; siendo las calificaciones "relativas", ya que las calificaciones se encuentran en el rango de las fortalezas, se destacan dos (2) grupos de factores que se pueden dividir como factores positivos y factores negativos, buscando con ello afianzar los factores positivos y tomar en cuenta los factores de menor valor para mejorarlos y buscar el mejoramiento del clima laboral..

Es importante destacar que en relación a los datos presentados, en tres (3) factores se tienen valores altos en los dos generos, con promedios de 7.9 a 8.7, los cuales son: ***Liderazgo, Trabajo Gratificante, Estabilidad Laboral*** y los factores donde se nota una representación que se pueden llamar "negativas" marcada para los dos generos, con promedios que van desde 7.1 hasta 7.7 tenemos***: Las Relaciones Interpersonales y el Feedback (retroalimentación).***

Respecto a la moda del perfil genero masculino, se observa que de los 23 factores 17 tienen como moda un valor de 10, queriendo decir con éste hecho que es el valor que mas se repite entre las dimensiones evaluadas, con esto no se podría afirmar que el género en mención se encuentra con un clima laboral absolutamente gratificante, ya que el valor de la media aritmética (cuyo dato se presume estar mas cerca a la realidad) es de 8.7 lo cual nos lleva a una calificación cualitativa referenciada como **buena**; por otro lado, la moda del género femenino, presenta una moda de tan solo 8 veces con un valor de 8, pero, en éste caso, se nota una diferencia mínima con respecto al valor de la media aritmética que tiene un dato de 8.1, lo cual corresponde a una calificación cualitativa de **buena.**

5.1.3 RELACION ENTRE DIAGNOSTICOS

A continuación se darán a conocer los gráficos de cada factor examinado, mostrando en primera instancia lo relacionados con el género y luego los generados en su totalidad (unidos tanto hombres como mujeres), cabe recalcar que para éste análisis, se tomarán en cuenta los valores obtenidos por los datos generales (unión de géneros), debido a que las diferencias entre ellos reflejan un ámbito laboral muy "balanceado", queriendo decir con ésta palabra que lo encontrado en cada uno de los datos tanto en hombres como en mujeres son muy cercanos y nos dan a conocer

fácilmente aquellos que por sus datos altos se diferencian de los demás y por otro lado los que representan los valores mas bajos, tenIendo un margen de error confiable para poder al final trabajar en los factores mas representativos. Es importante destacar que la gran mayoría de actividades realizadas en el área, se efectúan con tripulaciones mixtas, generando una sinergia entre generos que van siempre en pro del alto desempeño, pero que no se debe dejar de lado esas diferencias propiamente dichas, las cuales podrían traer inconvenientes si no se toman las respectivas medidas.

De acuerdo a los datos con respecto al cuadro No.5 (Datos de factores discriminados por género), se puede detallar que el género masculino, presenta una media aritmética mayor que la del género femenino, con un valor de 8.3, mientras que el género femenino tiene un valor de 7.6, sin embargo, en estos datos se pueden percibir que los factores denominados con anterioridad “positivos” y “negativos” son consecuentes (quiere decir que en los dos generos, los factores que corresponden a los denominados “positivos” demarcan los mismos factores, y pasa exactamente lo mismo con los denominados “negativos”), por tal motivo, en el desarrollo del trabajo, se enmarcarán dichos datos con los datos generales (unión de los dos generos).

Antes de iniciar con cada uno de los factores, a continuación encontraran un cuadro donde se nota el posicionamiento según el valor entregado por la media aritmética. Los factores con color azul son los de mejor media aritmética y los coloreados con amarillo representan los de más bajo valor:

Cuadro No.6 Datos de factores enumerados en forma ascendente según media aritmética.

		DATOS GENERALES				
Posición	NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Representativo	No. en encuesta
1	Liderazgo	8.9	7.5	10	BUENO	7
2	Trabajo Gratificante	8.9	9.0	10	BUENO	9
3	Estabilidad Laboral	8.9	5.6	5	BUENO	16
4	Participación	8.8	5.7	6	BUENO	3
5	Claridad Organizacional	8.7	8.4	8	BUENO	1
6	Buen servicio	8.7	7.4	8	BUENO	13
7	Selección de Personal	8.7	9.5	10	BUENO	22
8	Inducción	8.7	9.6	10	BUENO	23
9	Comportamiento Sistémico	8.6	6.5	5	BUENO	5
10	Soluciones de Conflictos	8.6	9.6	10	BUENO	14
11	Expresión Informal Positiva	8.6	8.5	10	BUENO	15
12	Salario	8.6	3.0	3	BUENO	18
13	Instalaciones	8.5	6.7	7	BUENO	4
14	Estructura Organizacional	8.5	7.7	7	BUENO	2
15	Desarrollo Personal	8.5	6.0	10	BUENO	10
16	Elementos de Trabajo	8.5	7.6	10	BUENO	11
17	Imagen de la Organización	8.5	12.5	10	BUENO	24
18	Relación Simbiótica	8.4	4.2	5	BUENO	6
19	Valoracón	8.3	5.5	10	BUENO	17
20	Agilidad	8.3	10.0	10	BUENO	19
21	Evaluación del Desempeño	8.3	6.1	10	BUENO	20
22	Relaciones Interpersonales	8.2	5.6	6	BUENO	12
23	Feedback (Retroalimentación)	7.6	6.1	10	REGULAR	21
N/A	Consenso (No aplica)	N/A	N/A	N/A	N/A	8
TOTAL		8.5	7.3			

A continuación, se presentan cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas entregadas en la encuesta:

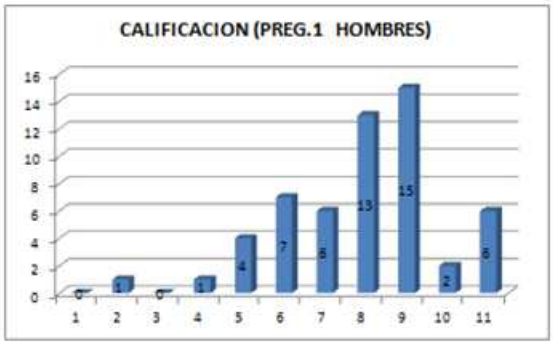
Encuesta pregunta No.1: <u>CLARIDAD ORGANIZACIONAL</u>

1.1 ¿CUÁL ES SU GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS, LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN?

1.1.1 Datos por género

Cuadro No.7 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Claridad Organizacional.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		PREGUNTA No.1 (HOMBRES)			PREGUNTA No.1 (MUJERES)		
	Evaluación - Encuesta No.	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo conozco	0	0			0		
	1	1			0		
	2	0			0		
	3	1			1		
	4	4			4		
	5	7			6		
	6	6			10		
	7	13			8		
	8	15			8		
	9	2			2		
Lo conozco profundamente	10	6			2		
	SEXO (HOMBRE / MUJER)	8.3	8.4	8	7.6	7.6	6



CAUSAS

a) No hay misión, objetivos, politicas y estrategias claramente definidos.

b) Nunca, ni aún en el periodo de inducción, me han informado al respecto.

c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.

d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.

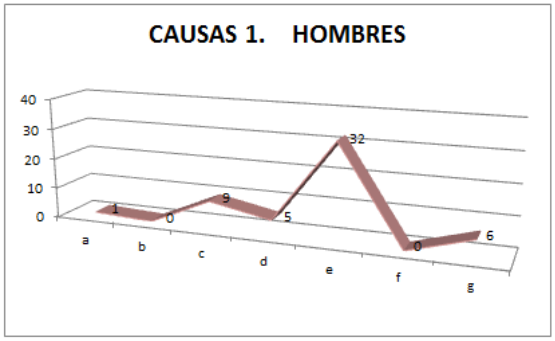
<u>e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.</u>

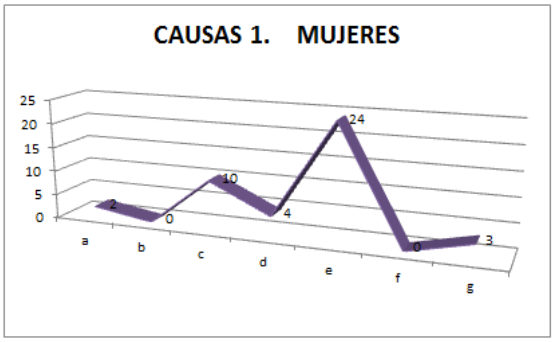
f) No me interesa conocerlos.

g) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.8 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

Causas - Encuesta No.	No.	DATOS CAUSAS No.1 (HOMBRES) CAUSAS 1. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA	No.	DATOS CAUSAS No.1 (MUJERES) CAUSAS 1. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
	a	1	32	a	2	24
	b	0		b	0	
	c	9		c	10	
	d	5		d	4	
	e	32		e	24	
	f	0		f	0	
Otras causas.	g	6		g	3	





1.1.2 Datos generales

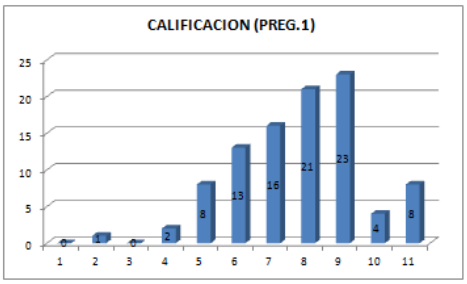
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Claridad Organizacional	8.7	8.4	8	BUENO

La *claridad organizacional* con valor de media aritmética de 8.7 es catalogado como **bueno**, con una moda de 8 y una desviación estándar de 8.4. Este factor se encuentra de acuerdo a los demás factores en la posición No.5 de 23 con relación al valor de forma ascendente de su media aritmética y hace parte de los factores mejor librados con respecto a los valores de claridad organizacional.

Cuadro No.9 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Claridad Organizacional.

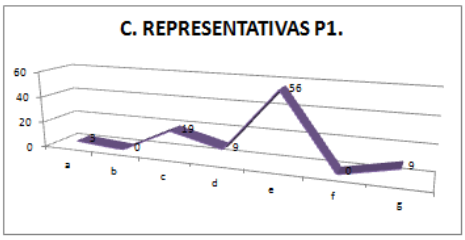
PREGUNTA No.1

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.1)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo conozco	0	0		
	1	1		
	2	0		
	3	2		
	4	8		
	5	13		
	6	16		
	7	21		
	8	23		
	9	4		
Lo conozco profundam	10	8		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8,73	8,40	8



DATOS CAUSAS No.1

Causas – Encuesta No.	No.	C. REPRESENTATIVAS P1.	CANTIDAD MAXIMA
	a	3	56
	b	0	
	c	19	
	d	9	
	e	56	
	f	0	
Otras causas.	g	9	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



La media aritmética en este factor es de 23, correspondiente al No.8, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a *la claridad organizacional* es la causal: **e)** Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente, la cual se reflejó con una cantidad elevada de 56 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 58%. Ver tabla de causas y datos con porcentaje. Teniendo en cuenta los datos que entregan las causas por género, corresponden a la misma causa de letra "e". Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

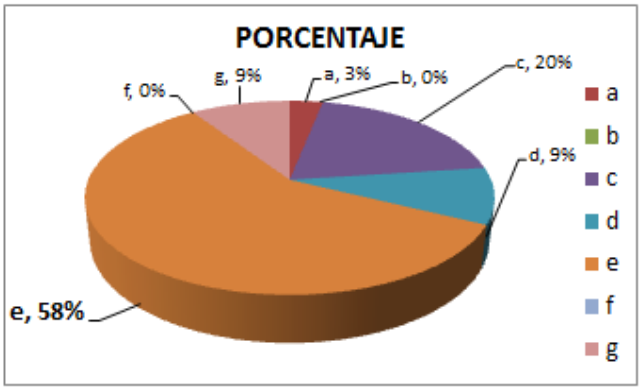
CAUSAS

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

Cuadro No.10 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Claridad Organizacional.

DATOS CAUSAS No.1

	causa	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	3	3%	56
	b	0	0%	
	c	19	20%	
	d	9	9%	
	e	56	58%	
	f	0	0%	
Otras causas.	g	9	9%	
		96		



1.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Como se maneja mucha información a veces se confunde o no se presta la atención suficiente.
- No se realizan capacitaciones constantes para que la misión, los objetivos y las políticas se conozcan más a fonda y así entenderlas mejor.
- Son esporádicas las capacitaciones y las dan siempre y cuando se tenga una visita importante o cuando cerca están las auditorias.

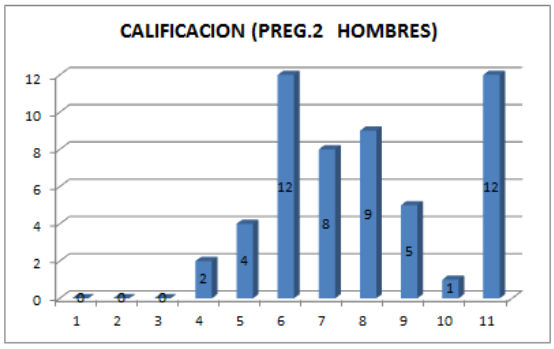
Encuesta pregunta No.2: <u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>

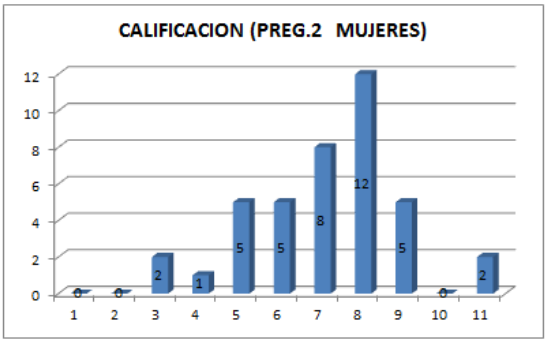
2.1 ¿LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PERMITE REALMENTE LA INTEGRACION DE INDIVIDUOS Y GRUPOS, ASI COMO LA AGILIZACION DE LOS DIVERSOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y LOS OBJETIVOS?

2.1.1 Datos por género

Cuadro No.11 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Estructura Organizacional.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.2 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.2 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo permite	0	0			0		
	1	0			0		
	2	0			2		
	3	2			1		
	4	4			5		
	5	12			5		
	6	8			8		
	7	9			12		
	8	5			5		
	9	1			0		
Lo permite excelentemente	10	12			2		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.2**	**8.0**	**5**	**7.5**	**7.6**	**7**





CAUSAS

a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.

b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización,

<u>c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.</u>

d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)

<u>f) Al las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.</u>

g) Otras causas. ¿Cuáles?

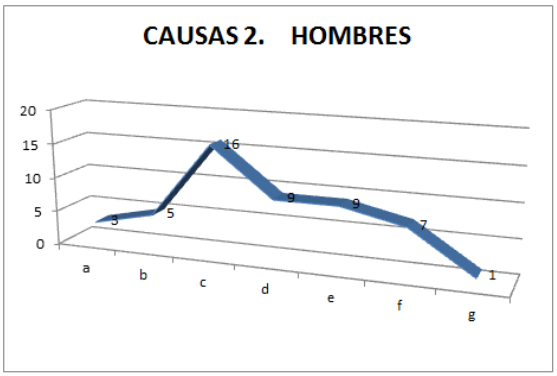
Cuadro No.12 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

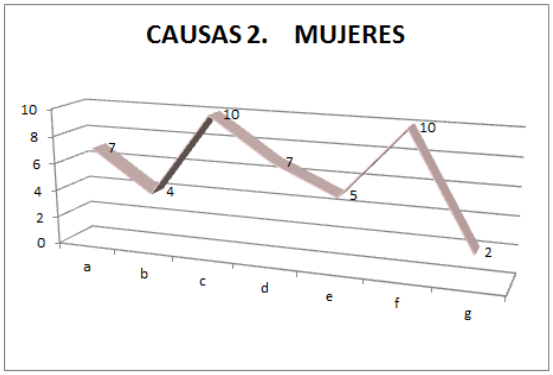
DATOS CAUSAS No.2 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 2. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	3	**16**
	b	5	
	c	16	
	d	9	
	e	9	
	f	7	
Otras causas.	g	1	

DATOS CAUSAS No.2 (MUJERES)

No.	CAUSAS 2. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	7	**10**
b	4	
c	10	
d	7	
e	5	
f	10	
g	2	





2.1.2 Datos generales

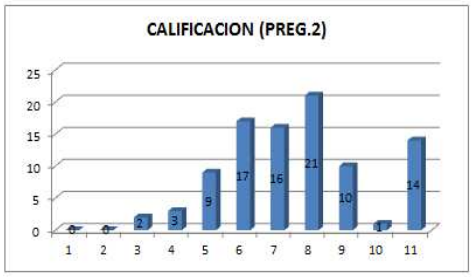
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Estructura Organizacional	8.5	7.7	7	BUENO

La *Estructura Organizacional* tiene una media aritmética de 8.5, siendo catalogado como **bueno** (según Tabla No.1 Rangos con calificación numérica y cualitativa), con una moda de 7 y una desviación estándar de 7.7. Este factor se encuentra de acuerdo a los demás factores en al posición No.14 con relación al valor de su media aritmética y es posible decir con esta información que dicho factor se encuentra en un estado medio, que puede ser mejorado, pero que no representa un inconveniente serio en búsqueda de la mejora del clima laboral.

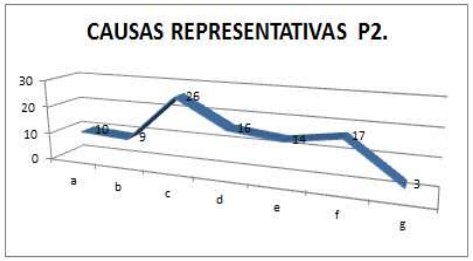
Cuadro No.13 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Estructura Organizacional.

DATOS PREGUNTA No.2

EVALUACIÓN CUANTITATIVA	Evaluación - Encuesta No.	M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.2)	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo permite	0	0		
	1	0		
	2	2		
	3	3		
	4	9		
	5	17		
	6	16		
	7	21		
	8	10		
	9	1		
Lo permite excelentemente	10	14		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.45	7.69	7



	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P2.	CANTIDAD MAXIMA
	a	10	26
	b	9	
	c	26	
	d	16	
	e	14	
	f	17	
Otras causas.	g	3	



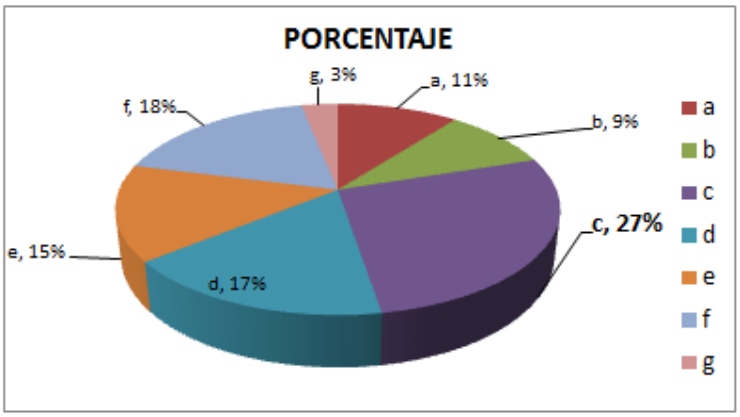
La media aritmética en este factor es de 21, correspondiente al No.7, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *estructura organizacional* es la causal: c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo, la cual se reflejó con una cantidad de 26 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 27%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

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

Cuadro No.14 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Estructura Organizacional.

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	10	11%	26
	b	9	9%	
	c	26	27%	
	d	16	17%	
	e	14	15%	
	f	17	18%	
Otras causas.	g	3	3%	
		95		



2.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Para algunas actividades, se deben realizar mucho papeleo que truncan la dinámica de la organización.

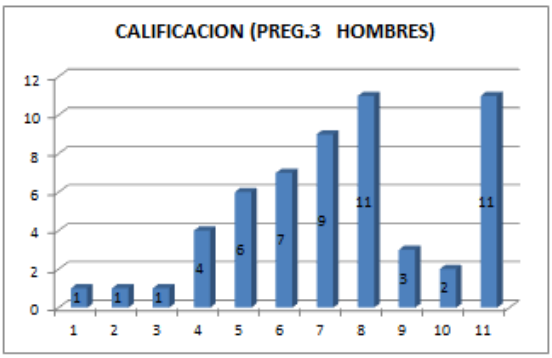
Encuesta pregunta No.3: PARTICIPACION

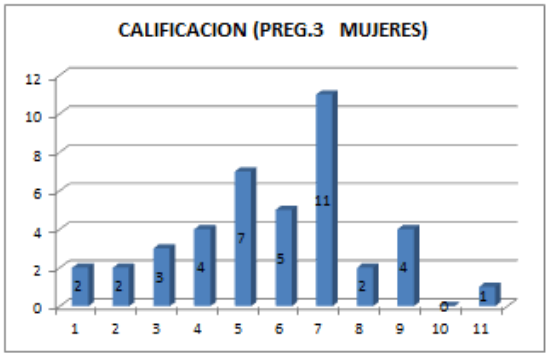
3.1 ¿EN TODO LO RELACIONADO DIRECTAMENTE CON SU TRABAJO, TIENE USTED LA POSIBILIDAD DE INFORMARSE EN FORMA OPORTUNA Y OBJETIVA, OPINAR LIBREMENTE Y TOMAR PARTE EN LAS DESICIONES?

3.1.1 Datos por género

Cuadro No.15 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Participación.

		DATOS PREGUNTA No.3 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.3 (MUJERES)		
EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No la tengo	0	1			2		
	1	1			2		
	2	1			3		
	3	4			4		
	4	6			7		
	5	7			5		
	6	9			11		
	7	11			2		
	8	3			4		
	9	2			0		
La tengo siempre	10	11			1		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.5	7.4	7	7.6	7.3	6





CAUSAS

a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

d) Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.

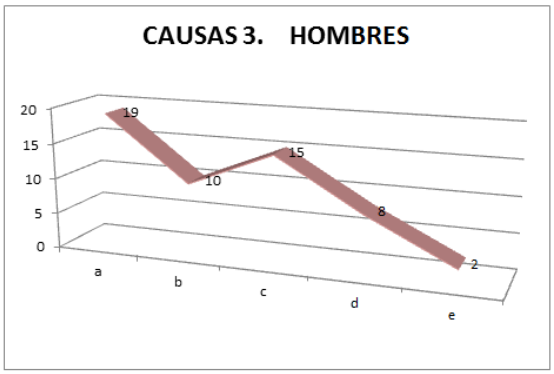
e) Otras causas. ¿Cuáles?

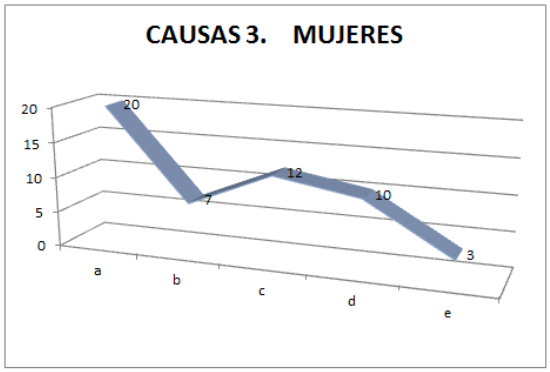
Cuadro No.16 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

	No.	DATOS CAUSAS No.3 (HOMBRES) CAUSAS 3. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	19	**19**
	b	10	
	c	15	
	d	8	
Otras causas.	e	2	

SEXO (HOMBRE / MUJER)

No.	DATOS CAUSAS No.3 (MUJERES) CAUSAS 3. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	20	**20**
b	7	
c	12	
d	10	
e	3	





3.1.2 Datos generales

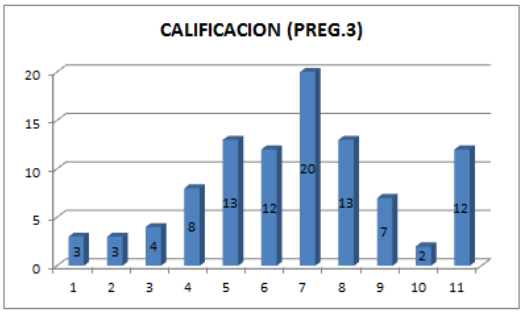
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Participación	8.8	5.7	6	BUENO

La *Participación* en éste estudio tiene una media de 8.8 y un estado cualitativo de **bueno,** con una desviación estándar de 5.7 y moda de 6. Al tener una desviación estándar de 5.7 nos da a entender que las personas perciben la “Participación” en una forma general positiva para todos, y en su gran mayoría están de acoplados hacia el mismo valor. Su posición es 4 con respecto a los otros factores, queriendo decir que es una de las fortalezas en el campo de clima laboral que tiene la empresa.

Cuadro No.17 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Participación.

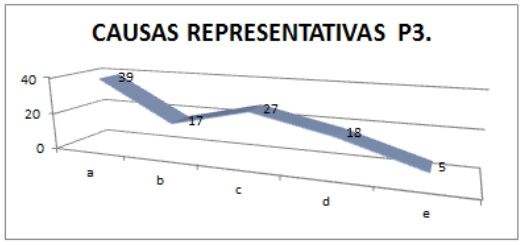
DATOS PREGUNTA No.3

EVALUACIÓN CUANTITATIVA	Evaluación - Encuesta No.	M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.3)	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No la tengo	0	3		
	1	3		
	2	4		
	3	8		
	4	13		
	5	12		
	6	20		
	7	13		
	8	7		
	9	2		
La tengo siempre	10	12		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.82	5.67	6



DATOS CAUSAS No.3

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P3.	CANTIDAD MAXIMA
	a	39	39
	b	17	
	c	27	
	d	18	
Otras causas.	e	5	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



La media aritmética en este factor es de 20, correspondiente al No.6, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *participación* es la causal: <u>a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas</u>, la cual se reflejó con una cantidad de 39 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 37%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

<u>a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</u>

b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

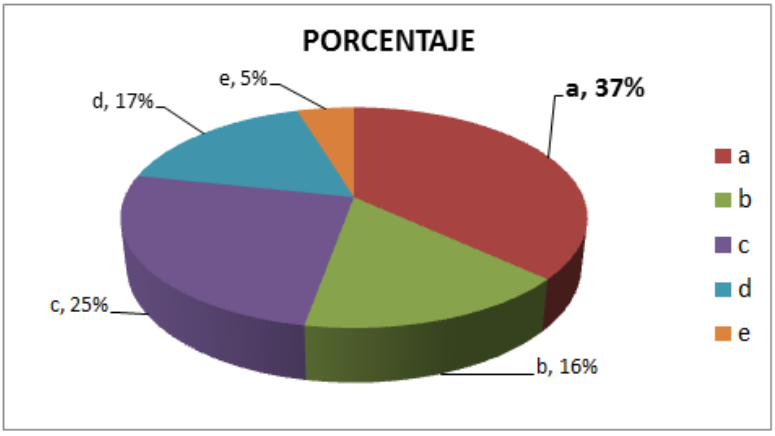
d) Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.

e) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.18 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Participación.

DATOS CAUSAS No.3

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
Otras causas.	a	39	37%	**39**
	b	17	16%	
	c	27	25%	
	d	18	17%	
	e	5	5%	
		106		



3.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- No se nos informa prontamente y cuando nos damos cuenta es porque ya están tomadas las decisiones y no hay forma de opinar .

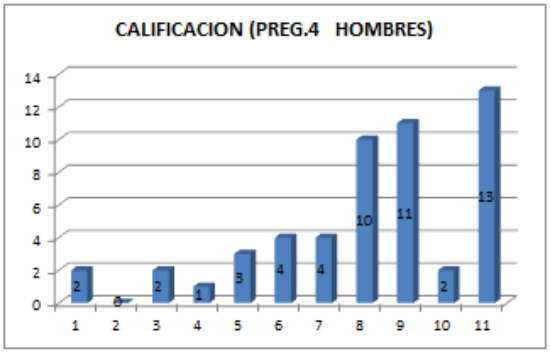
Encuesta pregunta No.4: INSTALACIONES

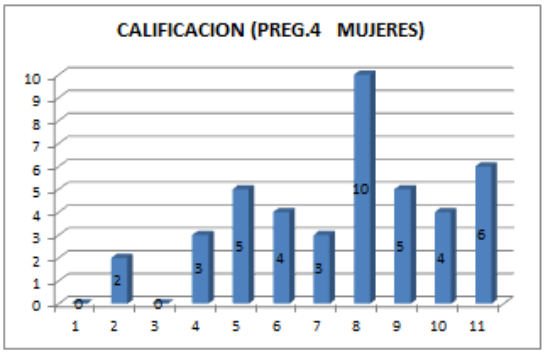
4.1 ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN, EN ESPECIAL CON EL SITIO EN DONDE DEBE REALIZAR SU TRABAJO?

4.1.1 Datos por género

Cuadro No.19 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a las Instalaciones.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.4 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.4 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No estoy a gusto	0	2			0		
	1	0			2		
	2	2			0		
	3	1			3		
	4	3			5		
	5	4			4		
	6	4			3		
	7	10			10		
	8	11			5		
	9	2			4		
Estoy muy a gusto	10	13			6		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.2	7.9	10	7.8	7.2	7





CAUSAS

a) Las instalaciones son en general, antiestéticas.

b) Las instalaciones no son seguras.

c) Las instalaciones no son funcionales.

d) Hace demasiado frío.

e) Hace demasiado calor.

f) La iluminación es deficiente.

g) Hay demasiado ruido.

h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.

i)En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.

j) Otras causas. ¿Cuáles?

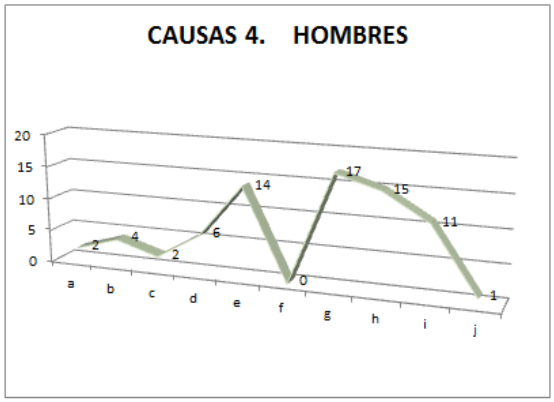
Cuadro No.20 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

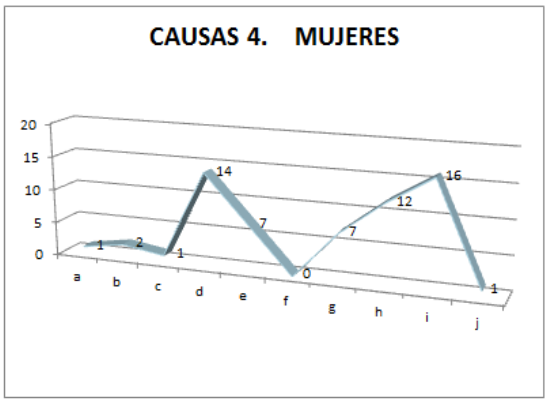
DATOS CAUSAS No.4 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 4. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	2	17
	b	4	
	c	2	
	d	6	
	e	14	
	f	0	
	g	17	
	h	15	
	i	11	
Otras causas.	j	1	

DATOS CAUSAS No.4 (MUJERES)

No.	CAUSAS 4. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	1	16
b	2	
c	1	
d	14	
e	7	
f	0	
g	7	
h	12	
i	16	
j	1	





4.1.2 Datos generales

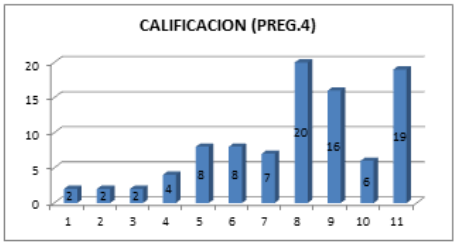
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Instalaciones	8.5	6.7	7	BUENO

Las *Instalaciones* tienen una media de 8.5 y se muestra como un factor **bueno,** con una desviación estándar de 6.7 y moda de 7. Su posición es la número 13 con respecto a los otros factores y se encuentra en una posición media dentro de la Tabla No.1. No es un factor a tomar en cuenta, ya que se encuentra de acuerdo al clima laboral en una posición media.

Cuadro No.21 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto las Instalaciones.

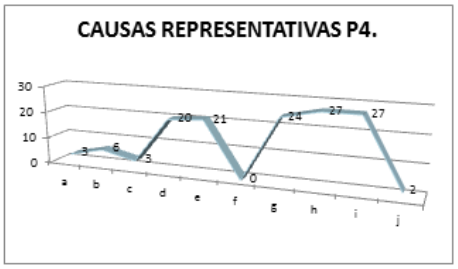
DATOS PREGUNTA No.4

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.4)	DESV.ESTANDAR	MODA
No estoy a gusto	0	2		
	1	2		
	2	2		
	3	4		
	4	8		
	5	8		
	6	7		
	7	20		
	8	16		
	9	6		
Estoy muy a gusto	10	19		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.55	6.74	7



DATOS CAUSAS No.4

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P4.	CANTIDAD MAXIMA
	a	3	27
	b	6	
	c	3	
	d	20	
	e	21	
	f	0	
	g	24	
	h	27	
	i	27	
Otras causas.	j	2	



La media aritmética en este factor es de 20, correspondiente al No.7, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a las *instalaciones* son las siguientes dos causas: h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear y la causa i)En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria, las cuales se reflejaron cada una con la cantidad de 27 aciertos, que corresponde a unos porcentajes del 20% en cada una de las dos causas en mención. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

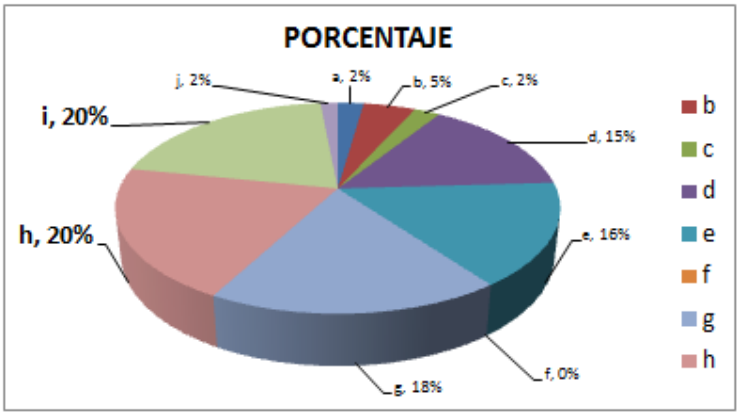
CAUSAS

a) Las instalaciones son en general, antiestéticas.
b) Las instalaciones no son seguras.
c) Las instalaciones no son funcionales.
d) Hace demasiado frio.
e) Hace demasiado calor.
f) La iluminación es deficiente.
g) Hay demasiado ruido.
h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
i)En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
j) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.22 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a las Instalaciones.

DATOS CAUSAS No.4

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	3	2%	27
	b	6	5%	
	c	3	2%	
	d	20	15%	
	e	21	16%	
	f	0	0%	
	g	24	18%	
	h	27	20%	
	i	27	20%	
Otras causas.	j	2	2%	
		133		



4.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Los baños quedan muy lejos del sitio que realizado mi trabajo y además existen muy pocos baños para el personal que se tiene en la empresa.
- Cambios de temperatura frecuente de calor a frio o viceversa.

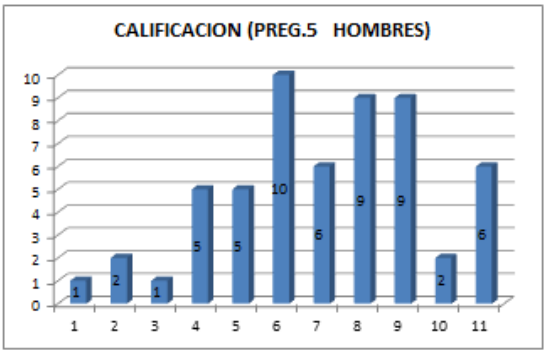
Encuesta pregunta No.5: COMPORTAMIENTO SISTEMICO

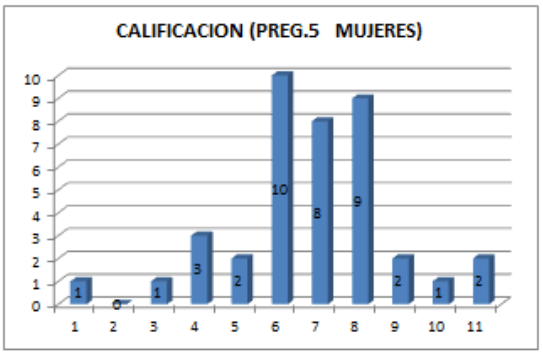
5.1 ¿LAS PERSONAS Y LAS AREAS INTERACTUAN POSITIVAMENTE Y COMO UN TODO, CON EL FIN DE ALCANZAR, DE LA MEJOR MANERA, LA MISION Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, ANTES QUE SUS INTERESES PERSONALES?

5.1.1 Datos por género

Cuadro No.23 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto al Comportamiento Sistémico.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.5 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.5 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo hacen	0	1			1		
	1	2			0		
	2	1			1		
	3	5			3		
	4	5			2		
	5	10			10		
	6	6			8		
	7	9			9		
	8	9			2		
	9	2			1		
Lo hacen siempre	10	6			2		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.5**	**7.1**	**5**	**7.7**	**7.8**	**5**





CAUSAS

a) No se conocen la misión y los objetivos .

b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan.

c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.

d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.

e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.

f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria.

g) La estructura organizacional no facilita la integración.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

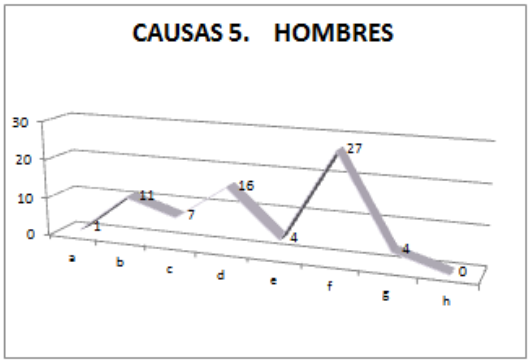
Cuadro No.24 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

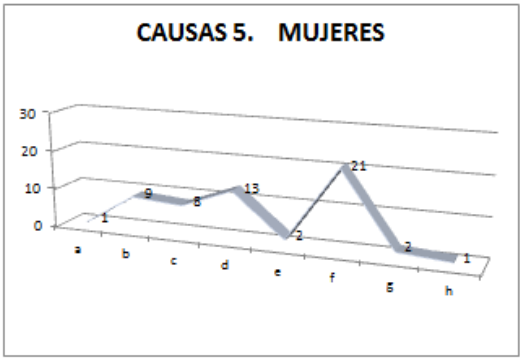
DATOS CAUSAS No.5 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 5. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	1	27
	b	11	
	c	7	
	d	16	
	e	4	
	f	27	
	g	4	
Otras causas.	h	0	

DATOS CAUSAS No.5 (MUJERES)

No.	CAUSAS 5. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	1	21
b	9	
c	8	
d	13	
e	2	
f	21	
g	2	
h	1	





5.1.2 Datos generales

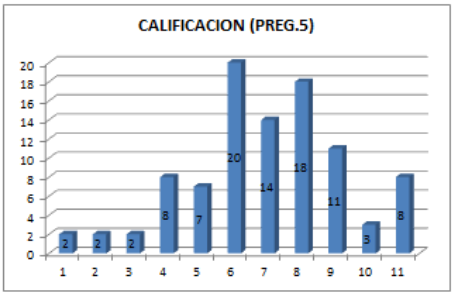
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Comportamiento Sistémico	8.6	6.5	5	BUENO

El *Comportamiento Sistémico* tiene una moda 5, una desviación estándar de 6.5 y una media aritmética de 8.6. Se representa como un factor **bueno,** y se encuentra en una posición de 9. De acuerdo al posicionamiento anteriormente mostrado, de igual forma es un factor que presenta unas calificaciones aceptables y no requieren de unas mejoras a fondo, que contribuyan al mejoramiento del clima laboral.

Cuadro No.25 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto al Comportamiento Sistémico.

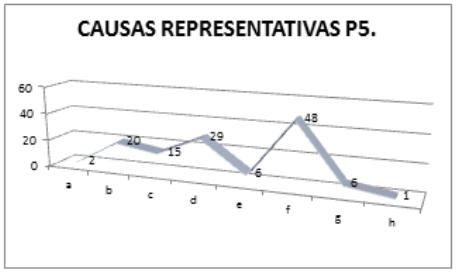
DATOS PREGUNTA No.5

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.5)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo hacen	0	2		
	1	2		
	2	2		
	3	8		
	4	7		
	5	20		
	6	14		
	7	18		
	8	11		
	9	3		
Lo hacen siempre	10	8		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.64	6.47	5



DATOS CAUSAS No.5

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P5.	CANTIDAD MAXIMA
	a	2	48
	b	20	
	c	15	
	d	29	
	e	6	
	f	48	
	g	6	
Otras causas.	h	1	



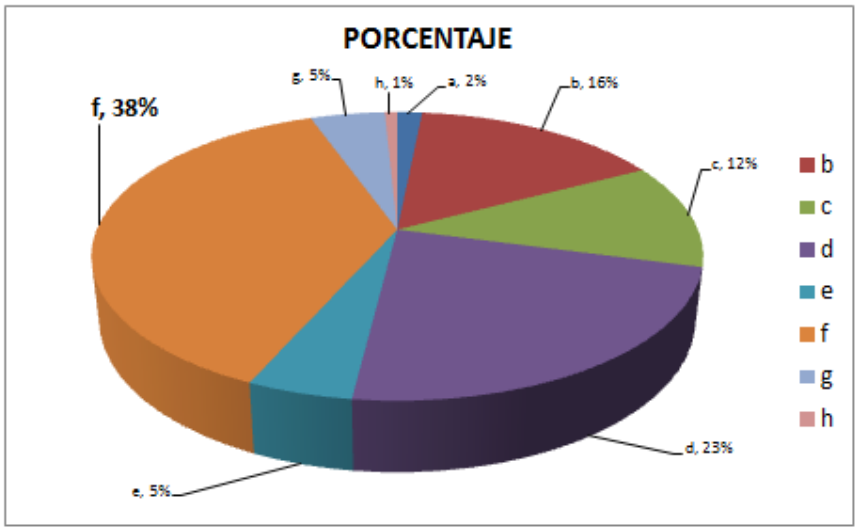
La media aritmética en este factor es de 20, correspondiente al No.5, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente al *comportamiento sistémico* es la causa: f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria, la cual se reflejó con una cantidad de 48 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 38%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) No se conocen la misión y los objetivos .
b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan.
c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria.
g) La estructura organizacional no facilita la integración.
h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.26 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto al Comportamiento Sistémico.

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	2	2%	48
	b	20	16%	
	c	15	12%	
	d	29	23%	
	e	6	5%	
	f	48	38%	
	g	6	5%	
Otras causas.	h	1	1%	
		127		



5.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Algunos funcionarios (ejemplo Mecánicos, eléctricos) al intervenir los equipos normalmente están buscando culpables, generando un clima negativo con todos los que lo rodean.

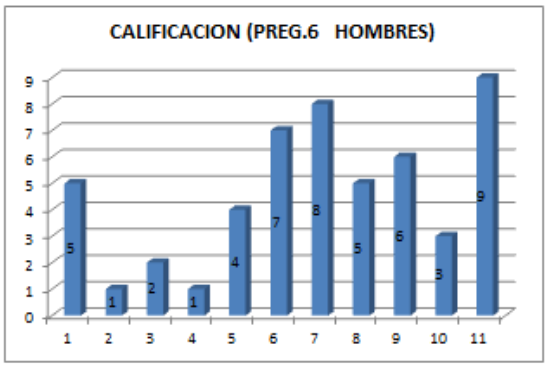
Encuesta pregunta No.6: RELACION SIMBIOTICA

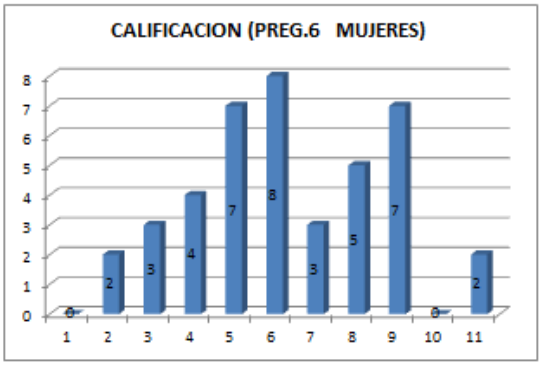
6.1 ¿CREE USTED QUE EMPRESARIOS Y EMPLEADOS TRABAJAN EN RELACION ESTRECHA Y AMISTOSA, CON EL FIN DE LOGRAR CONJUNTAMENTE, LOS MEJORES BENEFICIOS PARA TODOS?

6.1.1 Datos por género

Cuadro No.27 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Relación Simbiótica.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.6 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.6 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	5			0		
	1	1			2		
	2	2			3		
	3	1			4		
	4	4			7		
	5	7			8		
	6	8			3		
	7	5			5		
	8	6			7		
	9	3			0		
Lo creo plenamente	10	9			2		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.1	6.8	10	7.8	7.2	5





CAUSAS

a) Los empresarios solo velan por sus intereses.

b) Los empleados solo velan por sus intereses.

c) Hay desconfianza entre las partes.

d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.

e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

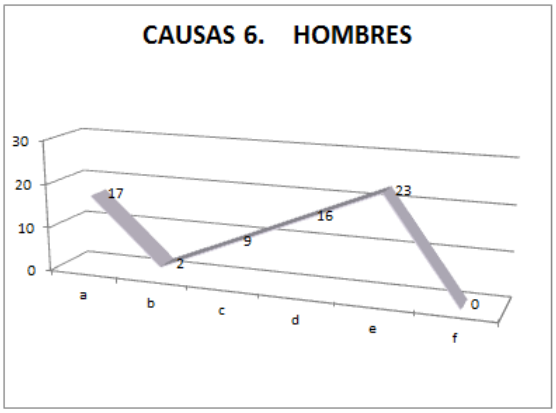
f) Otras causas. ¿Cuáles?

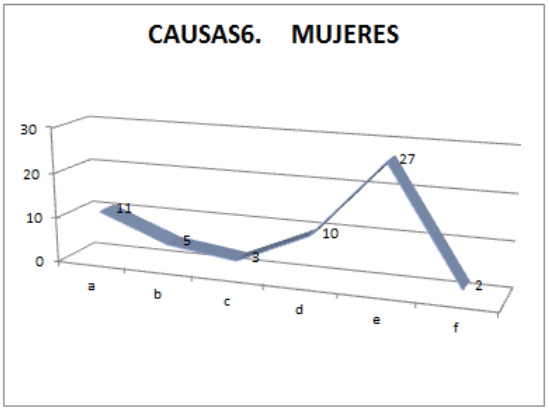
Cuadro No.28 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

	No.	DATOS CAUSAS No.6 (HOMBRES) CAUSAS 6. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	17	23
	b	2	
	c	9	
	d	16	
	e	23	
Otras causas.	f	0	

No.	DATOS CAUSAS No.6 (MUJERES) CAUSAS6. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	11	27
b	5	
c	3	
d	10	
e	27	
f	2	

SEXO (HOMBRE / MUJER)





6.1.2 Datos generales

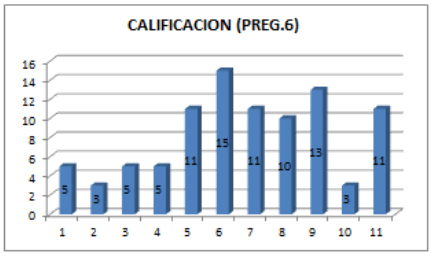
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Relación Simbiótica	8.4	4.2	5	BUENO

La *Relación Simbiótica* muestra una media aritmética de 8.4, desviación de 4.2 y moda 5, su posicionamiento es de 18 de 23, lo cual quiere decir que es un factor que en la tabla se encuentra en un lugar medio bajo, por tal motivo sería necesario detallarlo e intentar empezar a tomar medidas al respecto.

Cuadro No.29 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Relación Simbiótica.

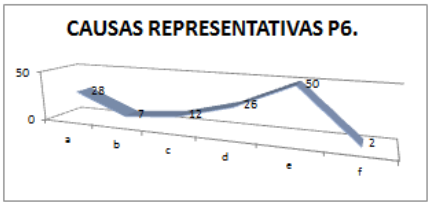
DATOS PREGUNTA No.6

EVALUACIÓN CUANTITATIVA	Evaluación - Encuesta No.	M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.6)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	5		
	1	3		
	2	5		
	3	5		
	4	11		
	5	15		
	6	11		
	7	10		
	8	13		
	9	3		
Lo creo plenamente	10	11		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.36	4.25	5



DATOS CAUSAS No.6

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P6.	CANTIDAD MAXIMA
	a	28	50
	b	7	
	c	12	
	d	26	
	e	50	
Otras causas.	f	2	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



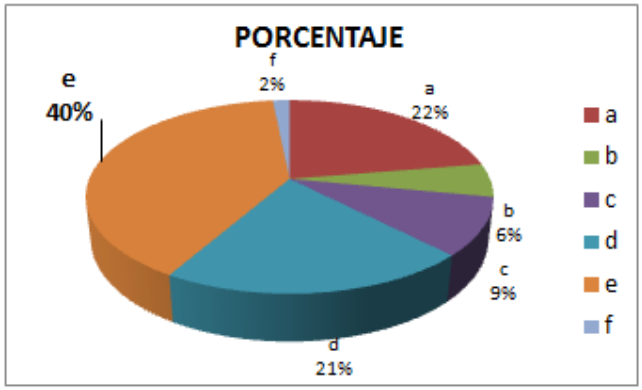
La media aritmética en este factor es de 15, correspondiente al No.5, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente al *relación simbiótica* es la causa: <u>e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes</u>, la cual se reflejó con una cantidad de 50 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 40%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) Los empresarios solo velan por sus intereses.
b) Los empleados solo velan por sus intereses.
c) Hay desconfianza entre las partes.
d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.
<u>e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.</u>
f) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.30 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Relación Simbiótica.

		DATOS CAUSAS No.6		
	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	28	22%	50
	b	7	6%	
	c	12	10%	
	d	26	21%	
	e	50	40%	
Otras causas.	f	2	2%	
		125		



6.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Los empresarios no interactúan con los operarios y no se socializan para darles confianza de poder decir sus inquietudes.
- Se maneja la hipocresía entre ambos bandos y desconfían de las capacidades del trabajador.
- La verdad que cada uno trabaja a su conveniencia, sin tener una relación amistosa y mucho menos estrecha.

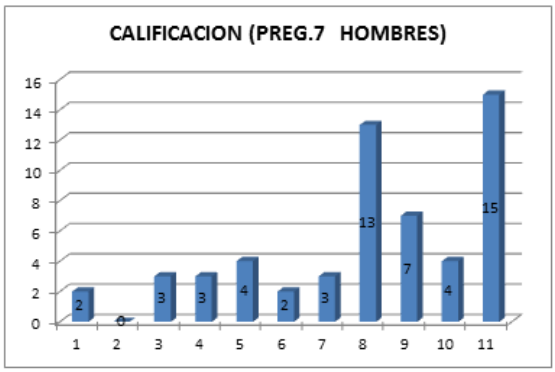
Encuesta pregunta No.7: LIDERAZGO

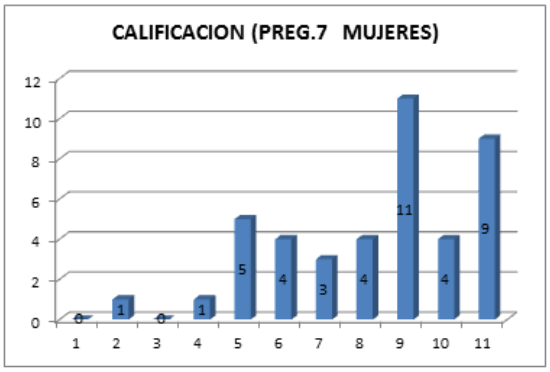
7.1 ¿SU JEFE INMEDIATO ES PERSONA MOTIVANTE, RECEPTIVA, ACCEQUIBLE, CREATIVA, ORIENTADORA E IMPULSADORA DE LAS DECISIONES Y ACCIONES INDIVIDUALES Y GRUPOS?

7.1.1 Datos por género

Cuadro No.31 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto al Liderazgo.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.7 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.7 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo es	0	2			0		
	1	0			1		
	2	3			0		
	3	3			1		
	4	4			5		
	5	2			4		
	6	3			3		
	7	13			4		
	8	7			11		
	9	4			4		
Lo es plenamente	10	15			9		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.7**	**8.1**	**10**	**7.9**	**7.8**	**8**





CAUSAS

a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.

b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.

c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.

d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario, tiende a desmotivarnos.

e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.

f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.

g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

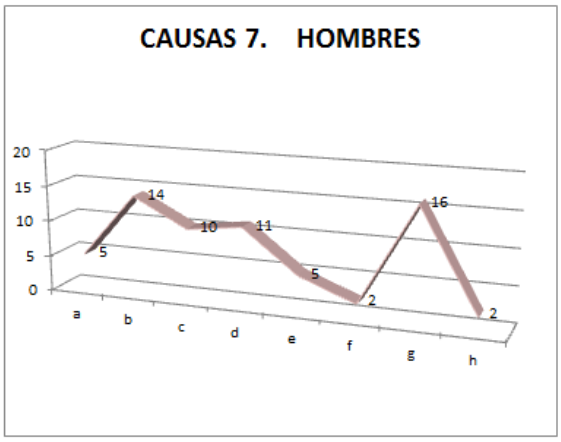
Cuadro No.32 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

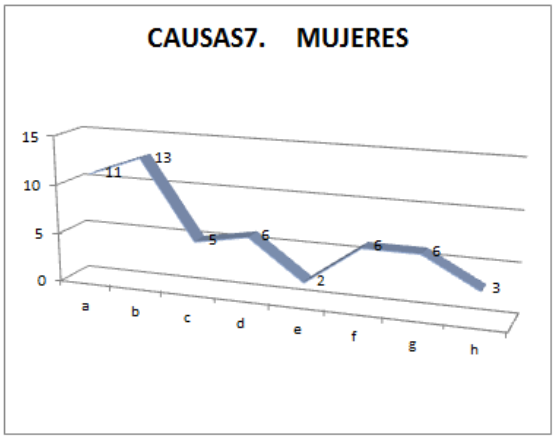
DATOS CAUSAS No.7 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 7. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	5	16
	b	14	
	c	10	
	d	11	
	e	5	
	f	2	
	g	16	
Otras causas.	h	2	

DATOS CAUSAS No.7 (MUJERES)

No.	CAUSAS7. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	11	13
b	13	
c	5	
d	6	
e	2	
f	6	
g	6	
h	3	





7.1.2 Datos generales

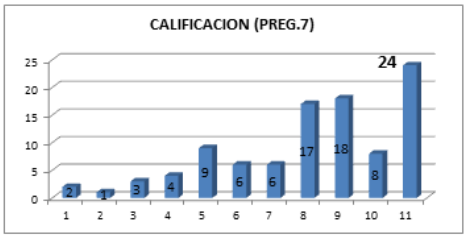
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Liderazgo	8.9	7.5	10	BUENO

El *Liderazgo* es el factor de mayor valor, siendo esta según el estudio de mayor fortaleza, con valores representados así: media aritmética de 8.9, desviación de 7.5 y moda 10, siendo éste último valor importante ya que ratifica que en Colombina existe un liderazgo, el cual es un factor que representa emprendimiento en todos los sentidos, empuje, acción y prosperidad. Su posicionamiento es la No.1 de 23.

Cuadro No.33 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Liderazgo.

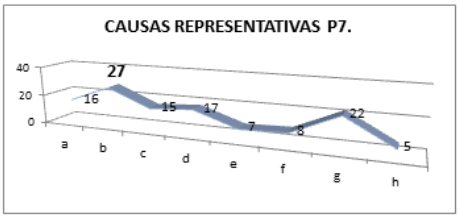
DATOS PREGUNTA No. 7

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.7)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo es	0	2		
	1	1		
	2	3		
	3	4		
	4	9		
	5	6		
	6	6		
	7	17		
	8	18		
	9	8		
Lo es plenamente	10	24		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.91	7.50	10



DATOS CAUSAS No. 7

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P7.	CANTIDAD MAXIMA
	a	16	27
	b	27	
	c	15	
	d	17	
	e	7	
	f	8	
	g	22	
Otras causas.	h	5	



La media aritmética en este factor es de 24, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente al *liderazgo* es la causa: b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo, la cual se reflejó con una cantidad de 27 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 23%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.

b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.

c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.

d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario, tiende a desmotivarnos.

e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.

f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.

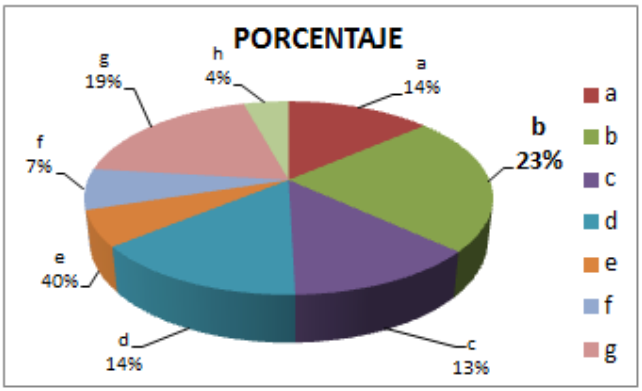
g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.34 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto al Liderazgo.

DATOS CAUSAS No.7

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	16	14%	27
	b	27	23%	
	c	15	13%	
	d	17	15%	
	e	7	6%	
	f	8	7%	
	g	22	19%	
Otras causas.	h	5	4%	
		117		



7.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Un poco más de concentración de pronto causado por muchos deberes.
- No todos los jefes son iguales, están los que se preocupan por el trabajador, pero hay otros jefes que no se interesan por los colaboradores.

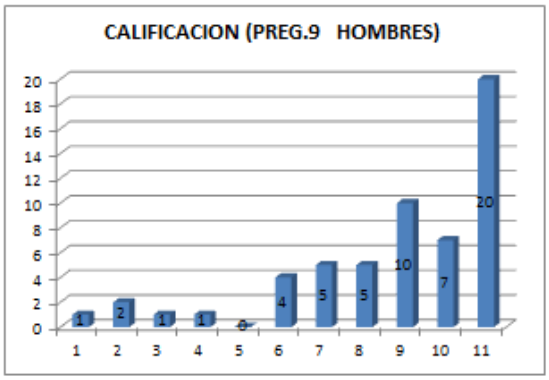
Encuesta pregunta No.9: TRABAJO GRATIFICANTE

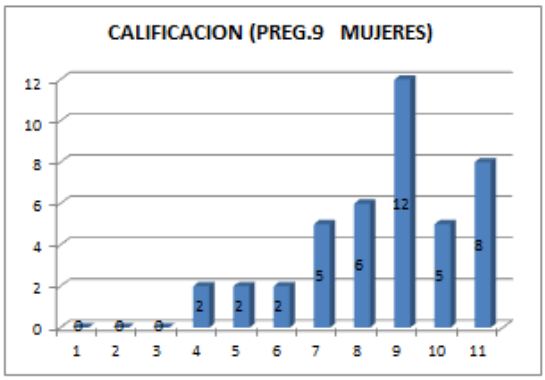
9.1 ¿ESTÁ USTED UBICADO EN LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO QUE MAS LE GUSTA Y CON FUNCIONES QUE LE REPRESENTAN UN DESAFIO INTERESANTE PARA SU REALIZACION PERSONAL, SU CREATIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD?

9.1.1 Datos por género

Cuadro No.35 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto al Trabajo Gratificante.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA	Evaluación - Encuesta No.	DATOS PREGUNTA No.9 (HOMBRES) MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	DATOS PREGUNTA No.9 (MUJERES) MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo estoy	0	1			0		
	1	2			0		
	2	1			0		
	3	1			2		
	4	0			2		
	5	4			2		
	6	5			5		
	7	5			6		
	8	10			12		
	9	7			5		
Lo estoy plenamente	10	20			8		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.7	8.8	10	7.9	7.9	8





CAUSAS

a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.

b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.

c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general, para expresarme.

d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.

e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.

f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

g) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.36 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

DATOS CAUSAS No.9 (HOMBRES)

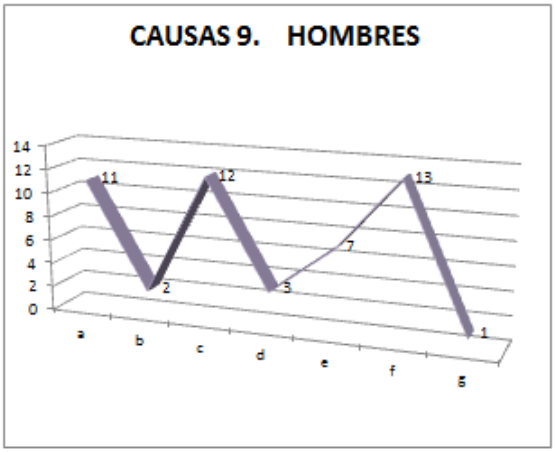
No.	CAUSAS 9. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
a	11	13
b	2	
c	12	
d	3	
e	7	
f	13	
g	1	

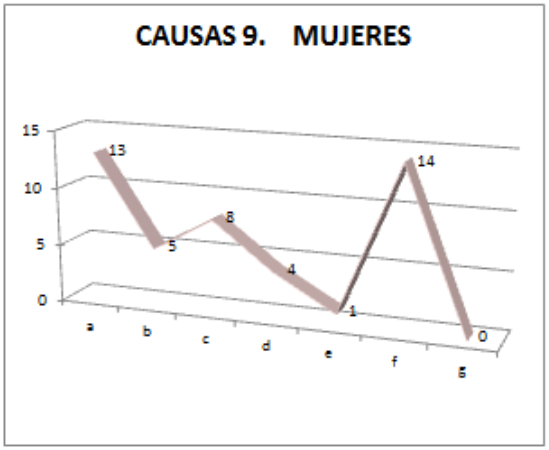
Otras causas.

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No.9 (MUJERES)

No.	CAUSAS 9. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	13	14
b	5	
c	8	
d	4	
e	1	
f	14	
g	0	





9.1.2 Datos generales

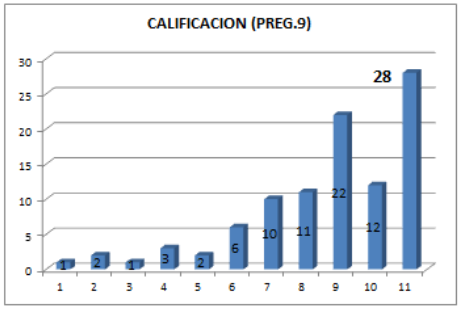
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Trabajo Gratificante	8.9	9.0	10	BUENO

El *Trabajo Gratificante* es el factor que tiene la posición No.2, siendo por su puesto una de las fortalezas que posee la empresa (en el área de chocolatería), con valores como media aritmética de 8.9, desviación de 9.0 y moda 10. Así como el factor anteriormente expuesto, el valor de la moda con relación al valor de la media aritmética son elevados y ratifican que éste factor es uno de los que mas hacen que la empresa tenga un clima organizacional **bueno.**

Cuadro No.37 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto al Trabajo Gratificante.

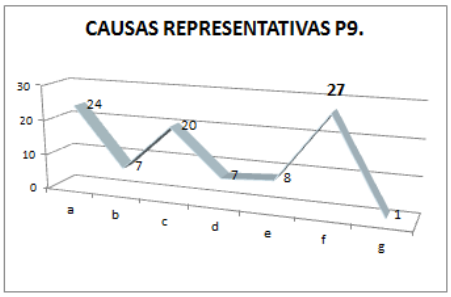
DATOS PREGUNTA No.9

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.9)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo estoy	0	1		
	1	2		
	2	1		
	3	3		
	4	2		
	5	6		
	6	10		
	7	11		
	8	22		
	9	12		
Lo estoy plenamente	10	28		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.91	9.03	10



DATOS CAUSAS No.9

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P9.	CANTIDAD MAXIMA
	a	24	27
	b	7	
	c	20	
	d	7	
	e	8	
	f	27	
Otras causas.	g	1	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



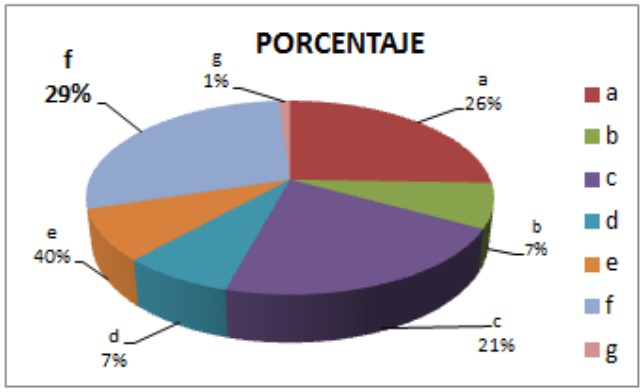
La media aritmética en este factor es de 28, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente al *trabajo gratificante* es la causa: f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización, la cual se reflejó con una cantidad de 27 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 29%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

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

Cuadro No.38 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto al Trabajo Gratificante.

	DATOS CAUSAS No.9			
	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	24	26%	27
	b	7	7%	
	c	20	21%	
	d	7	7%	
	e	8	9%	
	f	27	29%	
Otras causas.	g	1	1%	
		94		



9.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- La organización no se preocupa por preguntar si el trabajador se encuentra amañado o adaptado en el puesto de trabajo, si no que se le mueva del puesto de trabajo para otro parte y se pierde todo el conocimiento que usted ya adquirido en el punto de trabajo.

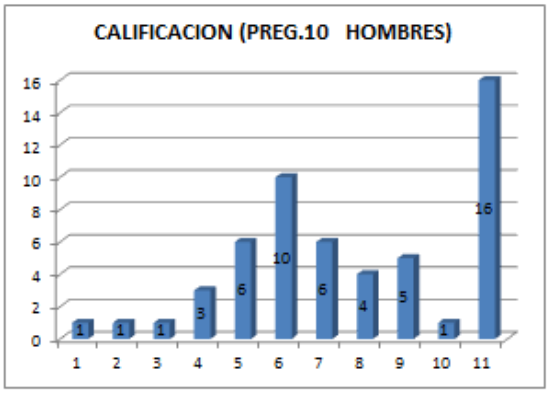
Encuesta pregunta No.10: <u>DESARROLLO PERSONAL</u>

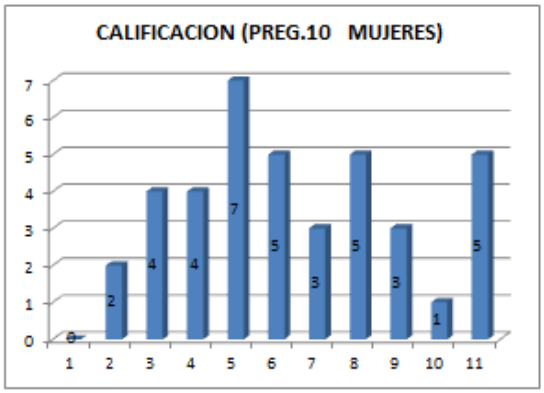
10.1 ¿LA ORGANIZACIÓN ESTIMULA SU FORMACION PERSONAL Y PROFESIONAL, EN FORMA PERMANENTE?

10.1.1 Datos por género

Cuadro No.39 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto al Desarrollo Personal.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.10 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.10 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo hace	0	1			0		
	1	1			2		
	2	1			4		
	3	3			4		
	4	6			7		
	5	10			5		
	6	6			3		
	7	4			5		
	8	5			3		
	9	1			1		
Lo hace siempre	10	16			5		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.3**	**8.0**	**10**	**7.4**	**6.7**	**4**





CAUSAS

a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.

<u>b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</u>

c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

d) La organización carece de los recursos necesarios para ello.

e) A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.

f) Las funciones que debo desempeñar, no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.40 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

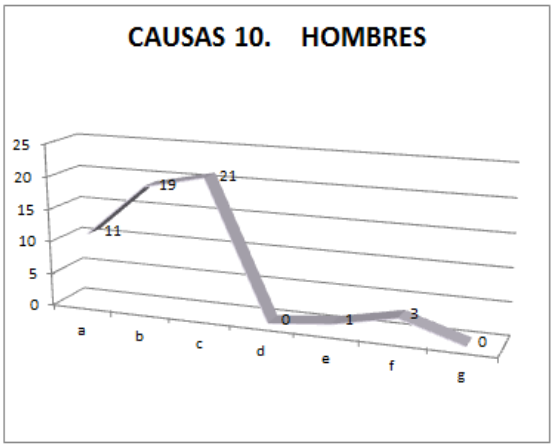
DATOS CAUSAS No.10 (MUJERES)

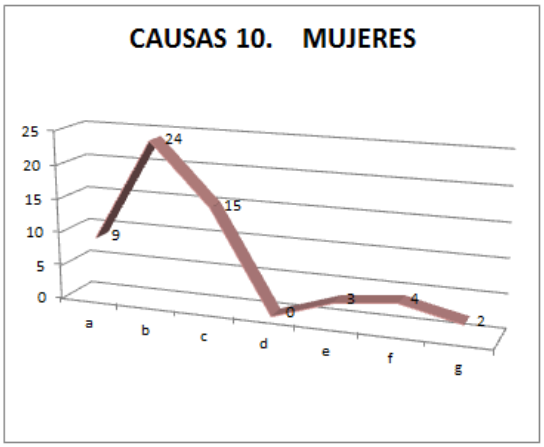
	No.	CAUSAS 10. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	11	21
	b	19	
	c	21	
	d	0	
	e	1	
	f	3	
Otras causas.	g	0	

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No10 (MUJERES)

No.	CAUSAS 10. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	9	24
b	24	
c	15	
d	0	
e	3	
f	4	
g	2	





10.1.2 Datos generales

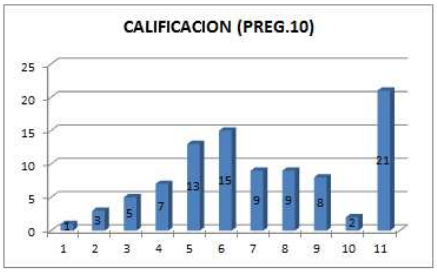
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Desarrollo Personal	8.5	6.0	10	BUENO

El *Desarrollo personal* tiene media de 8.5 y se muestra como un factor **bueno,** con una desviación estándar de 6.0 y moda de 10. Su posición es la número 15 y se encuentra en una posición media dentro de la Tabla No.1. Es un factor que se encuentra en un estado imparcial (posición media) y en éste momento se encuentra en un estado "neutro", lo cual no representa un factor a tener en cuenta para las posibles mejoras del clima laboral en la empresa.

Cuadro No.41 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto al Desarrollo Personal.

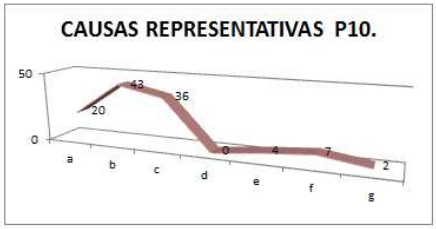
DATOS PREGUNTA No.10

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación - Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.10)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo hace	0	1		
	1	3		
	2	5		
	3	7		
	4	13		
	5	15		
	6	9		
	7	9		
	8	8		
	9	2		
Lo hace siempre	10	21		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.45	6.02	10



DATOS CAUSAS No10

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P10.	CANTIDAD MAXIMA
	a	20	43
	b	43	
	c	36	
	d	0	
	e	4	
	f	7	
Otras causas.	g	2	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



La media aritmética en este factor es de 21, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente al *desarrollo personal* es la causa: <u>b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas</u>, la cual se reflejó con una cantidad de 43 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 38%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.

<u>b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</u>

c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

d) La organización carece de los recursos necesarios para ello.

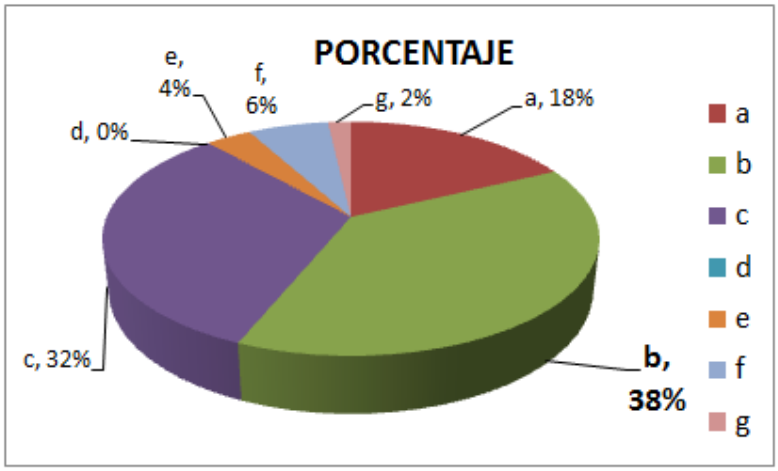
e) A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.

f) Las funciones que debo desempeñar, no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.42 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto al Desarrollo Personal.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	20	18%	**43**
	b	43	38%	
	c	36	32%	
	d	0	0%	
	e	4	4%	
	f	7	6%	
Otras causas.	g	2	2%	
		112		



<u>10.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados</u>

- En los últimos meses, la empresa eta creando un ambiente de muchísima presión sobre el obrero y por esta razón el desarrollo personal va en reproceso.
- Debido que somos muchas personas laborando, se dificulta para la empresa capacitarlos a todos y esto ocasiona que no me pueda superar, ni mejorar económicamente.
- Los cambios de turnos no se prestan para uno realizar algún estudio, también la falta de dinero.

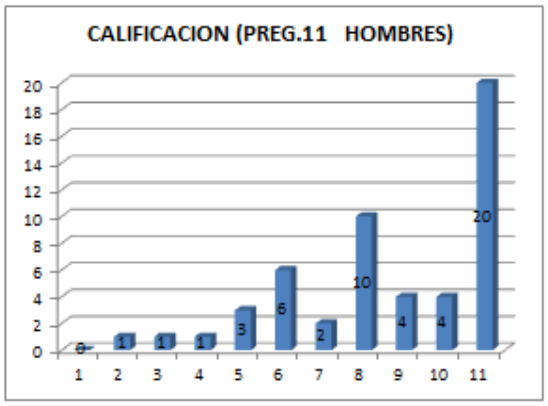
Encuesta pregunta No.11: <u>ELEMENTOS DE TRABAJO</u>

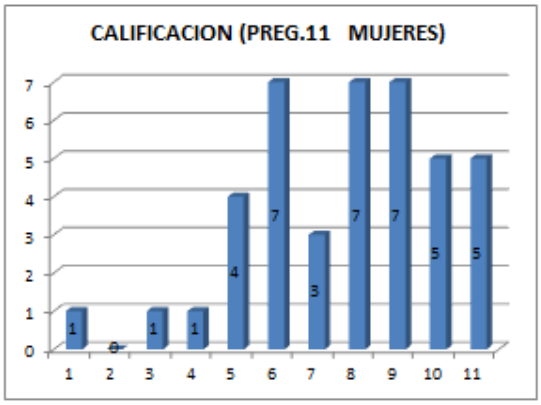
11.1 ¿LOS ELEMENTOS O AYUDAS QUE USTED UTILIZA DIARIAMENTE AL REALIZAR SUS LABORES, LE PERMITEN TRABAJAR CON COMODIDAD, LOGRAR CALIDAD, A LA VEZ SER MAS CREATIVO Y PRODUCTIVO?

<u>11.1.1 Datos por género</u>

Cuadro No.43 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a los Elementos de Trabajo.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.11 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.11 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo permiten	0	0			1		
	1	1			0		
	2	1			1		
	3	1			1		
	4	3			4		
	5	6			7		
	6	2			3		
	7	10			7		
	8	4			7		
	9	4			5		
Lo permiten plenamente	10	20			5		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.1**	**8.8**	**10**	**7.7**	**7.2**	**5**





CAUSAS

a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.

b) La mayoria de los elementos son excelentes.

c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.

<u>d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.</u>

e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.

f) La distribución de elementos es inadecuada, pues no se realiza acorde con las necesidades.

g) La situación económica de la organización, no permite la adquisición de mejores elementos.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

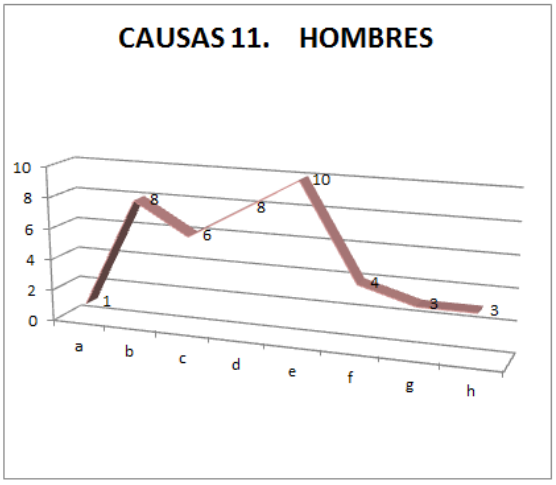
Cuadro No.44 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

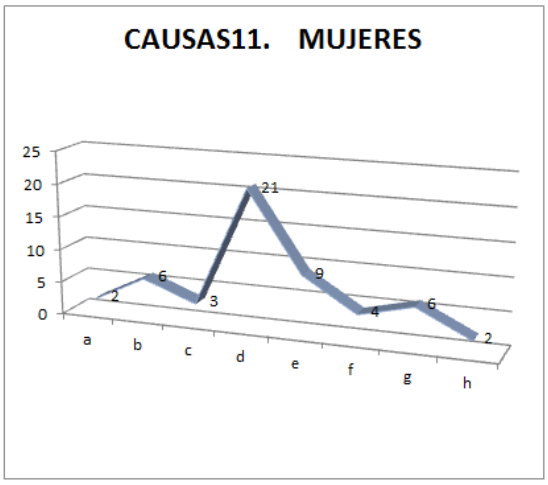
DATOS CAUSAS No.11 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 11. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	1	10
	b	8	
	c	6	
	d	8	
	e	10	
	f	4	
	g	3	
Otras causas.	h	3	

DATOS CAUSAS No.11 (MUJERES)

No.	CAUSAS11. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	2	21
b	6	
c	3	
d	21	
e	9	
f	4	
g	6	
h	2	





11.1.2 Datos generales

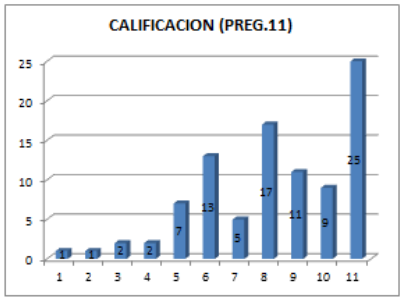
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Elementos de Trabajo	8.5	7.6	10	BUENO

El factor de los *Elementos de Trabajo* se encuentra en la posición No.16, con una media de 8.5 y se muestra como un factor **bueno,** desviación estándar de 7.6 y moda de 10. Posición media con respecto a los otros factores. De igual forma, este factor puede entrar dentro del rango de los factores imparciales en éste momento de la empresa, no influyendo directamente en el empeoramiento o mejora del clima laboral.

Cuadro No.45 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a los Elementos de Trabajo.

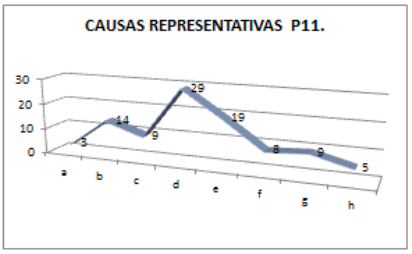
DATOS PREGUNTA No.11

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación - Encuesta	No.	M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.11)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo permiten	0	1		
	1	1		
	2	2		
	3	2		
	4	7		
	5	13		
	6	5		
	7	17		
	8	11		
	9	9		
Lo permiten plenamente	10	25		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.45	7.63	10



DATOS CAUSAS No.11

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P11.	CANTIDAD MAXIMA
	a	3	29
	b	14	
	c	9	
	d	29	
	e	19	
	f	8	
	g	9	
Otras causas.	h	5	



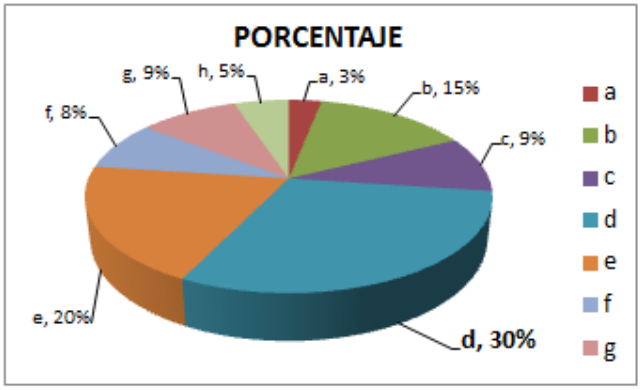
La media aritmética en este factor es de 25, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a los *elementos de trabajo* es la causa: d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas, la cual se reflejó con una cantidad de 29 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 30%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
b) La mayoria de los elementos son excelentes.
c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
f) La distribución de elementos es inadecuada, pues no se realiza acorde con las necesidades.
g) La situación económica de la organización, no permite la adquisición de mejores elementos.
h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.46 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a los Elementos de Trabajo.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	3	3%	29
	b	14	15%	
	c	9	9%	
	d	29	30%	
	e	19	20%	
	f	8	8%	
	g	9	9%	
Otras causas.	h	5	5%	
		96		



11.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Hay maquinas que no tienen herramienta y tenemos que buscarlas con nuestros compañeros en los otros equipos.
- Se han perdido muchas herramientas de trabajo por que se han prestado a personas que no las devuelven.
- Cuando los elementos están en mal estado, se demoran mucho para cambiarlos.
- Muchas veces se necesitan elementos para mejorar el rendimiento en un puesto de trabajo, pero la empresa limita los elementos de trabajo al parecer por disminuir los costos en la producción.

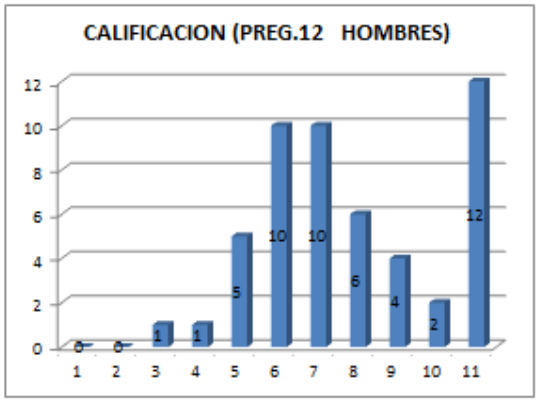
Encuesta pregunta No.12: <u>RELACIONES INTERPERSONALES</u>

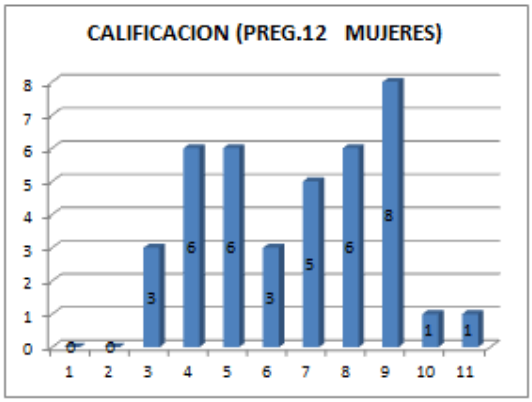
12.1 ¿LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE DAN EN LA ORGANIZACIÓN, SON REALMENTE LAS MEJORES?

12.1.1 Datos por género

Cuadro No.47 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a las Relaciones Interpersonales.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.12 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.12 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo son	0	0			0		
	1	0			0		
	2	1			3		
	3	1			6		
	4	5			6		
	5	10			3		
	6	10			5		
	7	6			6		
	8	4			8		
	9	2			1		
Lo son plenamente	10	12			1		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**7.7**	**7.6**	**10**	**7.2**	**7.0**	**8**





CAUSAS

a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

b) Falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.

e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.

f) Falta más libertad de expresión.

g) Las barreras sociales no lo permiten.

h) La autocracia y la arrogancia de algunos, dificulta las buenas relaciones.

i) El comportamiento de algunas personas, deja mucho que desear.

j) Otras causas. ¿Cuáles?

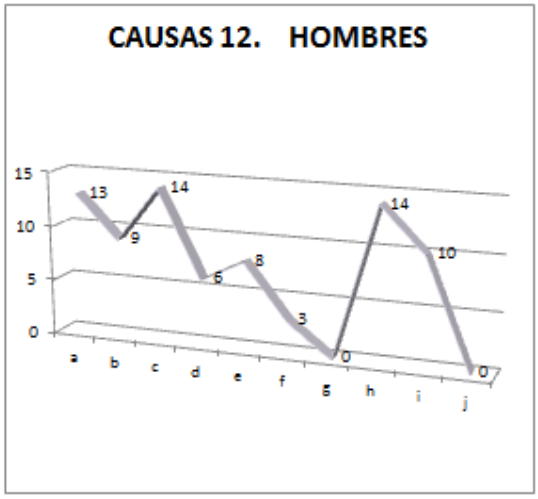
Cuadro No.48 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

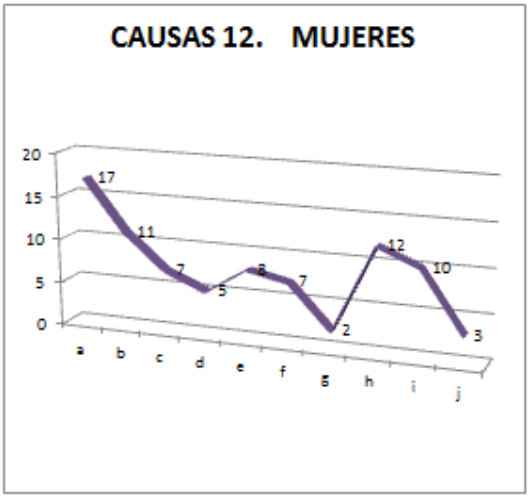
DATOS CAUSAS No. 12 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 12. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	13	14
	b	9	
	c	14	
	d	6	
	e	8	
	f	3	
	g	0	
	h	14	
	i	10	
Otras causas.	j	0	

DATOS CAUSAS No. 12 (MUJERES)

No.	CAUSAS 12. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	17	17
b	11	
c	7	
d	5	
e	8	
f	7	
g	2	
h	12	
i	10	
j	3	





12.1.2 Datos generales

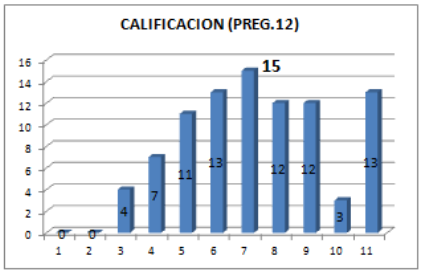
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Relaciones Interpersonales	8.2	5.6	6	BUENO

Las *Relaciones Interpersonales* se encuentra en la posición No.22 de 23 por lo tanto es necesario tomar medidas "urgentes", en búsqueda de la mejora de la calidad del clima organizacional. Con respecto a sus valores, se tiene una media aritmética de 8.2, desviación estándar de 5.6 y moda de 6. Como se nombró en los *Antecedentes del Problema*, el área de chocolatería tiene inconvenientes con éste factor y el estudio nos comprueba que realmente se deben tomar medidas rápidas y de peso para mejorar el clima organizacional. Éste es un factor a tomar muy en cuenta en el momento de realizar los planes de acción.

Cuadro No.49 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a las Relaciones Interpersonales.

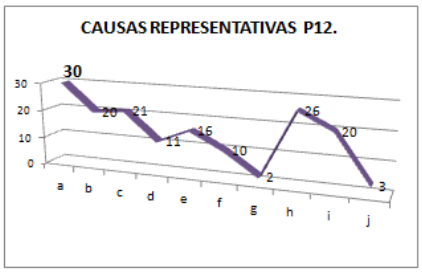
DATOS PREGUNTA No.12

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.12)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo son	0	0		
	1	0		
	2	4		
	3	7		
	4	11		
	5	13		
	6	15		
	7	12		
	8	12		
	9	3		
Lo son plenamente	10	13		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8,18	5,56	6



DATOS CAUSAS No.12

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P12.	CANTIDAD MAXIMA
	a	30	30
	b	20	
	c	21	
	d	11	
	e	16	
	f	10	
	g	2	
	h	26	
	i	20	
Otras causas.	j	3	



La media aritmética en este factor es de 15, correspondiente al No.6, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena acercándose a regular** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a las *relaciones interpersonales* es la causa: a) En general, las

personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse, la cual se reflejó con una cantidad de 30 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 19%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

b) Falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.

e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.

f) Falta más libertad de expresión.

g) Las barreras sociales no lo permiten.

h) La autocracia y la arrogancia de algunos, dificulta las buenas relaciones.

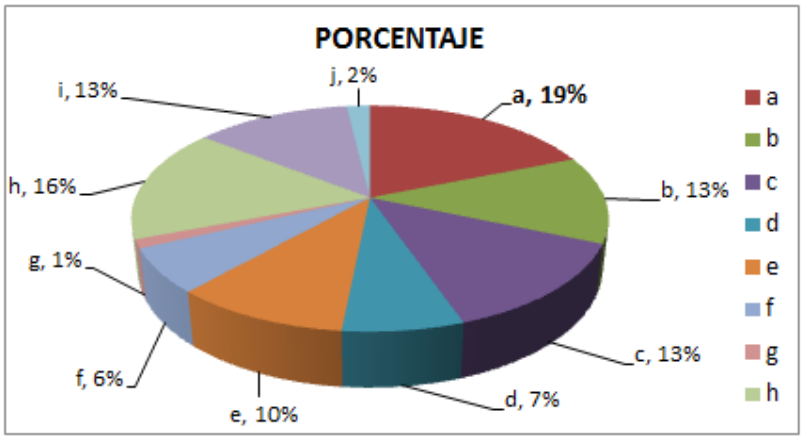
i) El comportamiento de algunas personas, deja mucho que desear.

j) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.50 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a las Relaciones Interpersonales.

DATOS CAUSAS No. 12

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	30	19%	30
	b	20	13%	
	c	21	13%	
	d	11	7%	
	e	16	10%	
	f	10	6%	
	g	2	1%	
	h	26	16%	
	i	20	13%	
Otras causas.	j	3	2%	
		159		



12.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Falta trabajo en equipo.
- Hay sitios de trabajo que entre ellos quedan muy retirados y por ésta razón, a pesar de trabajar años en la empresa, las personas no se conocen.
- Se presta demasiada atención a comentarios mal intencionados.
- Muchas veces la envidia entre compañeros hacen dañar las relaciones.

12.1.4 Posibles soluciones generadas por los encuestados

	POSIBLES SOLUCIONES. Pregunta No.12	FRECUENCIA
1	Realizar capacitaciones periódicas que traten acerca de temas tan importantes como el respeto, los valores y principios como seres humanos en comunidad, profundizando en la responsabilidad y el trato con nosotros mismos y con nuestros compañeros de trabajo.	73
2	Se debe realizar una lista de personal que se enmarque como colaborador "conflictivo" , detallar su compromiso de cambio si lo tiene y tomar decisión de reubicación o si es del caso llegar a otras instancias.	4
		77

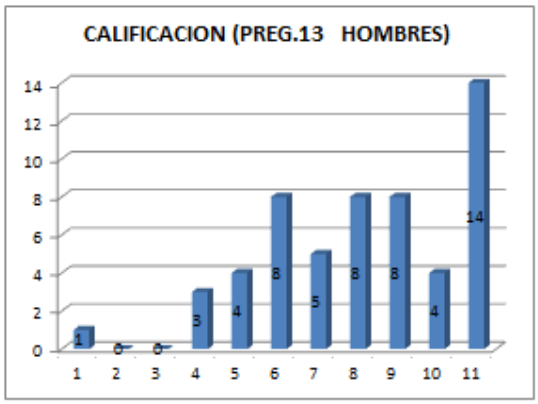
Encuesta pregunta No.13: BUEN SERVICIO

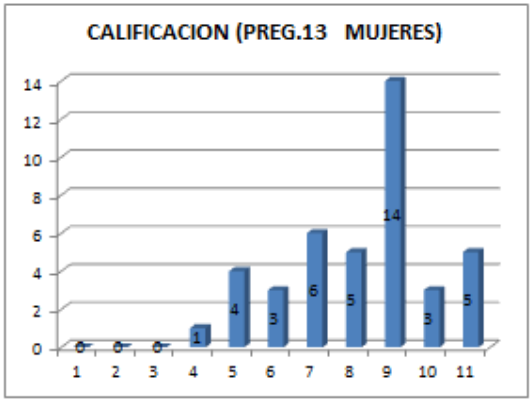
13.1 ¿LOS TRABAJOS QUE USTED O SU GRUPO RECIBEN DE OTRAS PERSONAS U OTROS GRUPOS PARA CONTINUAR CON DETERMINADOS PROCESOS, SON EN GENERAL, TRABAJOS DE CALIDAD, ACORDES CON LOS REQUERIMIENTOS QUE USTES(S) NECESITA(N) Y OPORTUNOS?

13.1.1 Datos por género

Cuadro No.51 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto al Buen Servicio.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.13 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.13 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo son	0	1			0		
	1	0			0		
	2	0			0		
	3	3			1		
	4	4			4		
	5	8			3		
	6	5			6		
	7	8			5		
	8	8			14		
	9	4			3		
Lo son plenamente	10	14			5		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.4**	**7.1**	**10**	**7.7**	**7.8**	**8**





CAUSAS

a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.

b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.

c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.

d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.

e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.

f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.

g) Otras causas. ¿Cuáles?

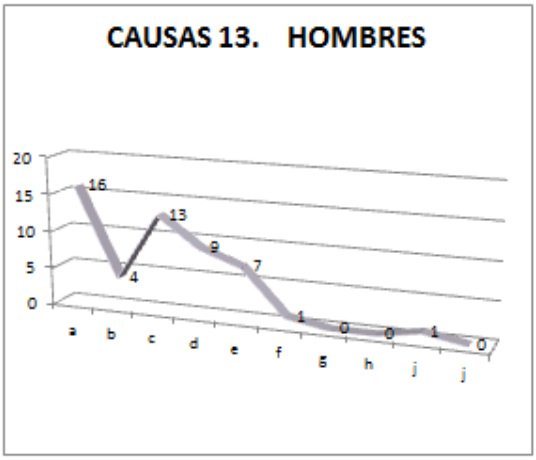
Cuadro No.52 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

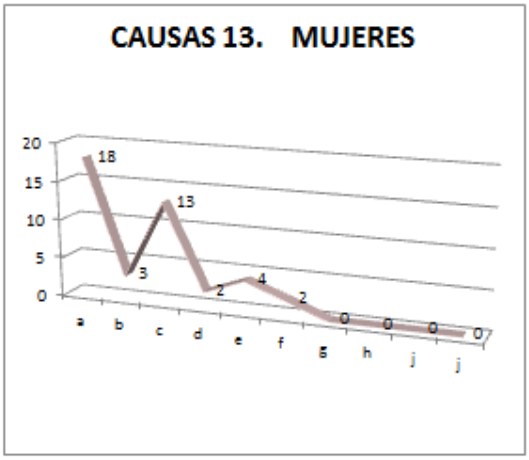
DATOS CAUSAS No. 13 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 13. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	16	16
	b	4	
	c	13	
	d	9	
	e	7	
	f	1	
	g	0	
	h	0	
	i	1	
Otras causas.	j	0	

DATOS CAUSAS No. 13 (MUJERES)

No.	CAUSAS 13. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	18	18
b	3	
c	13	
d	2	
e	4	
f	2	
g	0	
h	0	
i	0	
j	0	





13.1.2 Datos generales

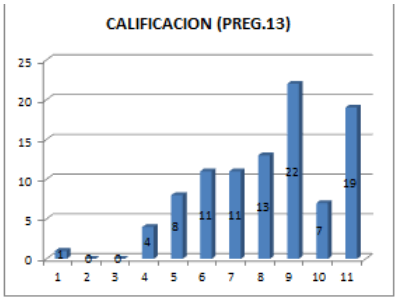
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Buen servicio	8.7	7.4	8	BUENO

El *Buen Servicio* con valor media aritmética de 8.7 es catalogado como **bueno**, con una moda de 8 y una desviación estándar de 7.4. Este factor se encuentra en la posición No.6 con relación al valor de forma ascendente de su media aritmética y hace parte de los factores que tienden a ser llamados fortalezas en la empresa.

Cuadro No.53 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto al Buen Servicio.

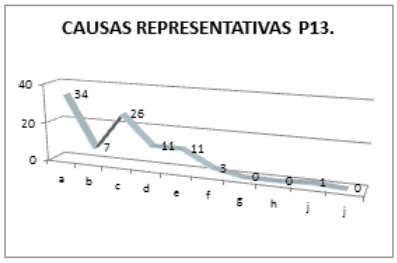
DATOS PREGUNTA No.13

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.13)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo son	0	1		
	1	0		
	2	0		
	3	4		
	4	8		
	5	11		
	6	11		
	7	13		
	8	22		
	9	7		
Lo son plenamente	10	19		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.73	7.40	8



DATOS CAUSAS No.13

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P13.	CANTIDAD MAXIMA
	a	34	34
	b	7	
	c	26	
	d	11	
	e	11	
	f	3	
	g	0	
	h	0	
	i	1	
Otras causas.	j	0	



La media aritmética en este factor es de 22, correspondiente al No.8, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente al *buen servicio* es la causa: a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no, la cual se reflejó con una cantidad de 34 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 37%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.

b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.

c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.

d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.

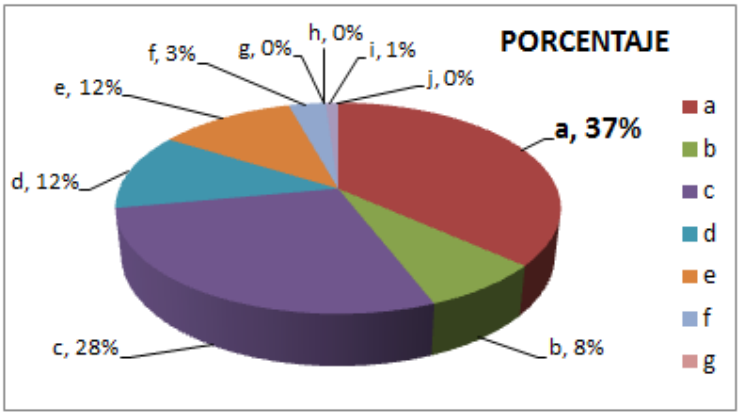
e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.

f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.

g) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.54 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto al Buen Servicio.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	34	37%	34
	b	7	8%	
	c	26	28%	
	d	11	12%	
	e	11	12%	
	f	3	3%	
	g	0	0%	
	h	0	0%	
	i	1	1%	
Otras causas.	j	0	0%	
		93		



13.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Falta comunicación.
- Muchas veces por cumplir con el objetivo de la producción se omiten las normas de calidad.

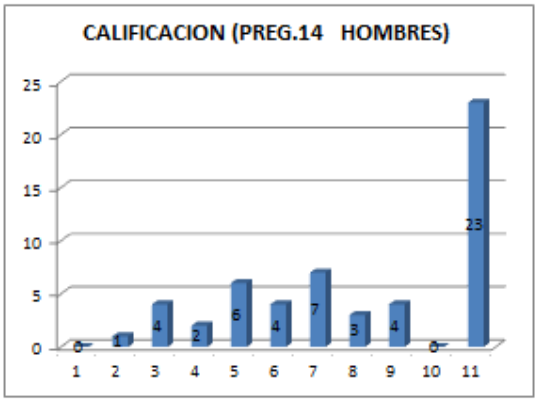
Encuesta pregunta No.14: SOLUCION DE CONFLICTOS

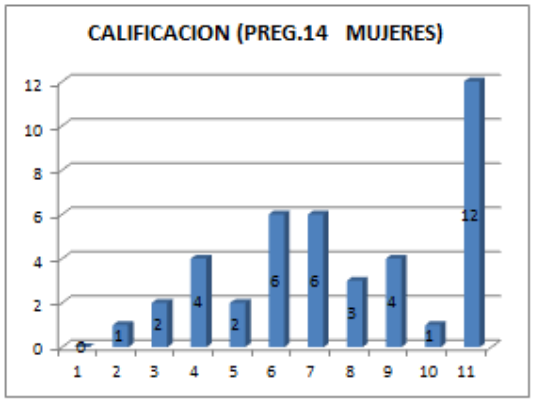
14.1 ¿LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN ENTRE PERSONAS Y ENTRE GRUPOS SE SOLUCIONAN OPORTUNAMENTE, PROCURANDO ARREGLOS SATISFACTORIOS PARA LAS PARTES INVOLUCRADAS Y EL ACERCAMIENTO ENTRE ELLAS?

14.1.1 Datos por género

Cuadro No.55 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a las Soluciones de Conflictos.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.14 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.14 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo permiten	0	0			0		
	1	1			1		
	2	4			2		
	3	2			4		
	4	6			2		
	5	4			6		
	6	7			6		
	7	3			3		
	8	4			4		
	9	0			1		
Lo permiten plenamente	10	23			12		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.3**	**9.0**	**10**	**7.7**	**7.6**	**10**





CAUSAS

a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

b) No tenemos la actitud, ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.

c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.

d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.

e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.

f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.

g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

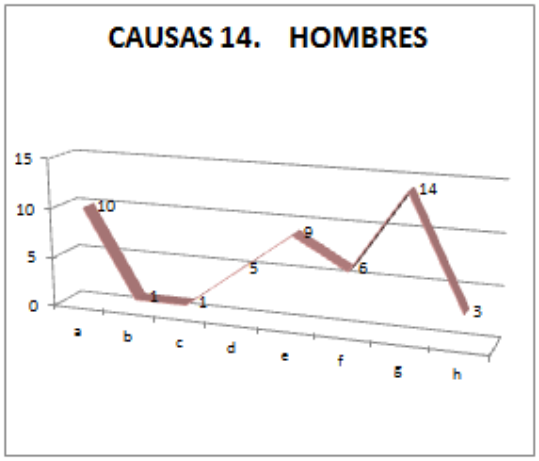
Cuadro No.56 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

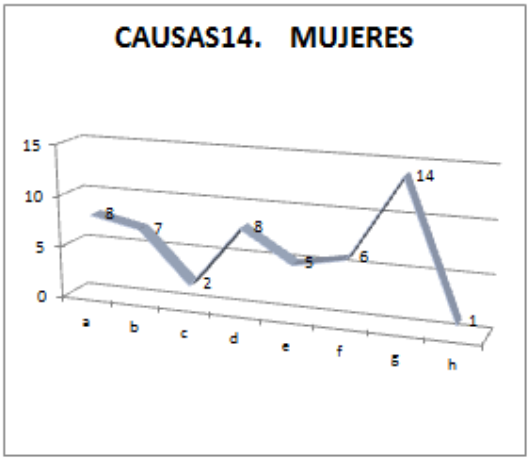
DATOS CAUSAS No. 14 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 14. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	10	14
	b	1	
	c	1	
	d	5	
	e	9	
	f	6	
	g	14	
Otras causas.	h	3	

DATOS CAUSAS No. 14 (MUJERES)

No.	CAUSAS14. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	8	14
b	7	
c	2	
d	8	
e	5	
f	6	
g	14	
h	1	





14.1.2 Datos generales

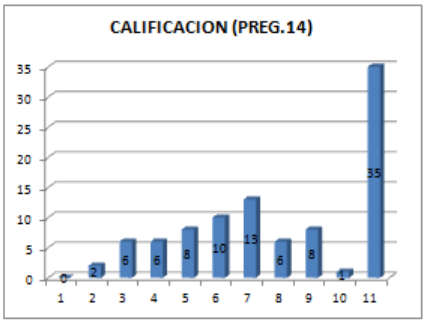
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Soluciones de Conflictos	8.6	9.6	10	BUENO

La *Solución de Conflictos* tiene una moda de 10, una desviación estándar de 9.6 y una media aritmética de 8.6. Se representa como un factor **bueno,** y se encuentra en una posición de 10. Es un factor que presenta unas calificaciones aceptables y no requiere según los datos, ser trabajado en busca de una mejora en el ámbito del clima organizacional.

Cuadro No.57 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a las Soluciones de Conflictos.

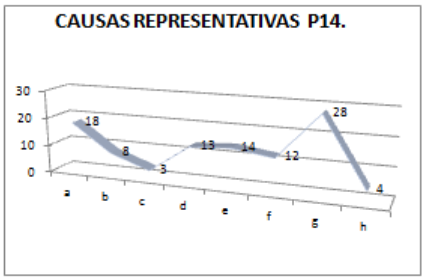
DATOS PREGUNTA No.14

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación - Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.14)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo permiten	0	0		
	1	2		
	2	6		
	3	6		
	4	8		
	5	10		
	6	13		
	7	6		
	8	8		
	9	1		
Lo permiten plenamente	10	35		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8,64	9,56	10



DATOS CAUSAS No.14

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P14.	CANTIDAD MAXIMA
	a	18	28
	b	8	
	c	3	
	d	13	
	e	14	
	f	12	
	g	28	
Otras causas.	h	4	



La media aritmética en este factor es de 35, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *solución de conflictos* es la causa: g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas, la cual se reflejó con una cantidad de 28 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 28%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

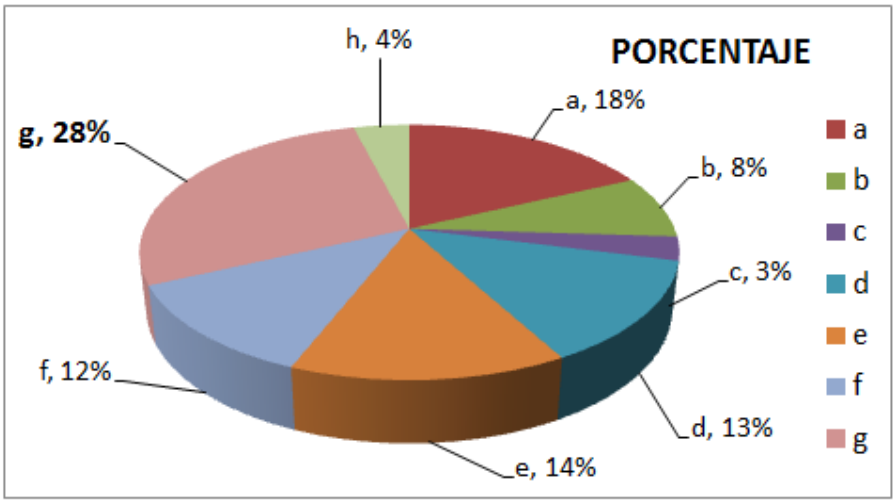
CAUSAS

a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
b) No tenemos la actitud, ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.58 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a las Soluciones de Conflictos.

DATOS CAUSAS No.14

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	18	18%	**28**
	b	8	8%	
	c	3	3%	
	d	13	13%	
	e	14	14%	
	f	12	12%	
	g	28	28%	
Otras causas.	h	4	4%	
		100		



14.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Algunas personas son conflictivas y mantienen generando problemas.
- Muchas veces se ve que los jefes solo les interesa que la persona conflictiva cumpla con la labor a desempeñar.

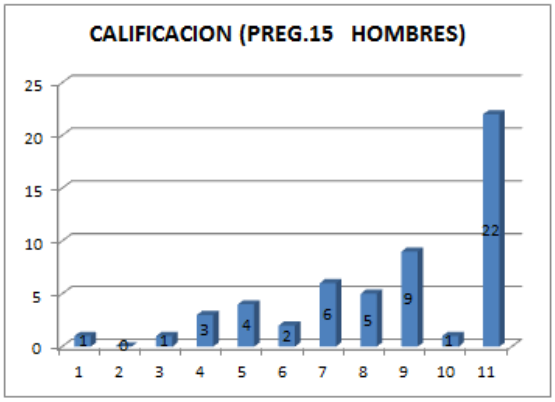
Encuesta pregunta No.15: <u>EXPRESION INFORMAL POSITIVA</u>

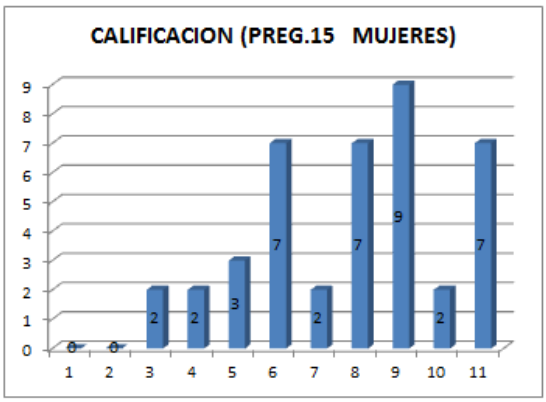
15.1 ¿TIENE USTED EN LA ORGANIZACIÓN AMPLIAS POSIBILIDADES DE EXPRESARSE POSITIVEMENTE, DE MANERA INFORMAL?

15.1.1 Datos por género

Cuadro No.59 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Expresión Informal Positiva.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.15 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.15 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No la tengo	0	1			0		
	1	0			0		
	2	1			2		
	3	3			2		
	4	4			3		
	5	2			7		
	6	6			2		
	7	5			7		
	8	9			9		
	9	1			2		
La tengo plenamente	10	22			7		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.4	8.9	10	7.7	7.5	8





CAUSAS

a) No tenemos suficiente libertad de expresión.

<u>b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.</u>

c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.

d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.

e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización.

f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.

g) Mi jefe inmediato no la permite.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

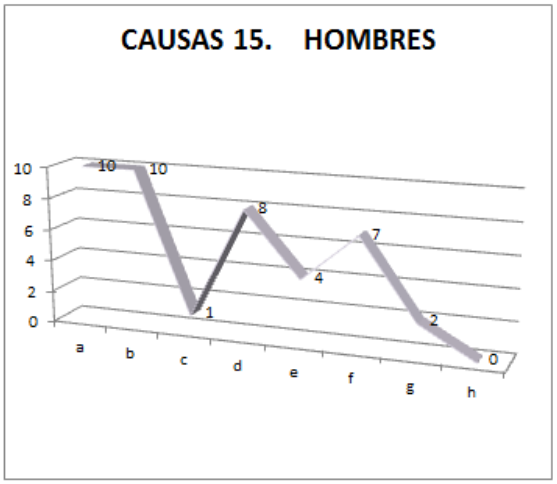
Cuadro No.60 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

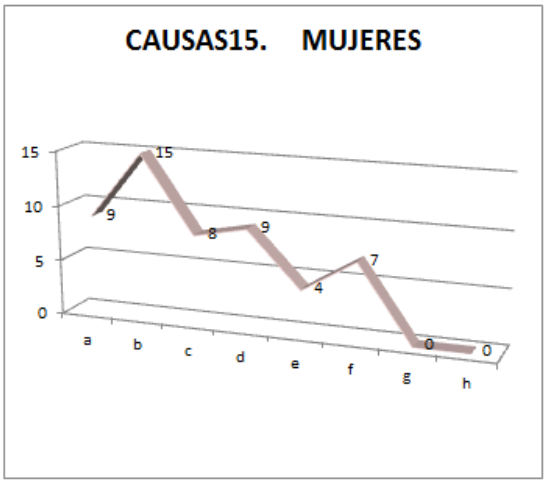
DATOS CAUSAS No.15 (HOMBRES)

	No.	CAUSAS 15. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	10	**10**
	b	10	
	c	1	
	d	8	
	e	4	
	f	7	
	g	2	
Otras causas.	h	0	

DATOS CAUSAS No.15 (MUJERES)

No.	CAUSAS15. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	9	**15**
b	15	
c	8	
d	9	
e	4	
f	7	
g	0	
h	0	





15.1.2 Datos generales

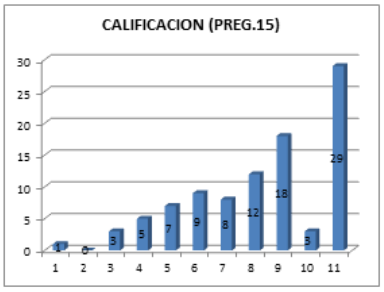
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Expresión Informal Positiva	8.6	8.5	10	BUENO

La *Expresión Informal Positiva* se encuentra en una posición de 11, con valores como: Moda de 10, desviación estándar de 8.5 y media aritmética de 8.6. Siendo un factor **bueno,** presenta unas calificaciones aceptables.

Cuadro No.61 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Expresión Informal Positiva.

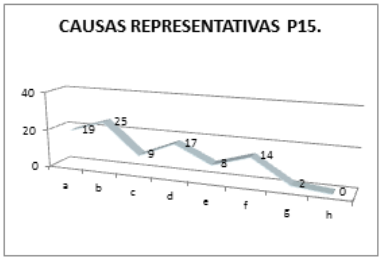
DATOS PREGUNTA No. 15

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.15)	DESV.ESTANDAR	MODA
No la tengo	0	1		
	1	0		
	2	3		
	3	5		
	4	7		
	5	9		
	6	8		
	7	12		
	8	18		
	9	3		
La tengo plenamente	10	29		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.64	8.52	10



DATOS CAUSAS No. 15

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P15.	CANTIDAD MAXIMA
	a	19	25
	b	25	
	c	9	
	d	17	
	e	8	
	f	14	
	g	2	
Otras causas.	h	0	



La media aritmética en este factor es de 29, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *expresión informal positiva* es la causa: <u>b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos</u>, la cual se reflejó con una cantidad de 25 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 27%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) No tenemos suficiente libertad de expresión.

<u>b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.</u>

c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.

d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.

e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización.

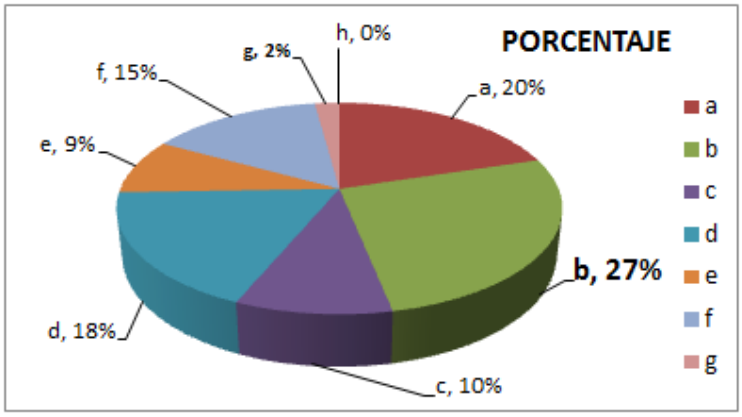
f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.

g) Mi jefe inmediato no la permite.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.62 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Expresión Informal Positiva.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	19	20%	25
	b	25	27%	
	c	9	10%	
	d	17	18%	
	e	8	9%	
	f	14	15%	
	g	2	2%	
Otras causas.	h	0	0%	
		94		



15.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- No hay libertada para que el trabajador se exprese abiertamente sobre temas como el salario.
- En ocasiones nos da temor expresar alguna inconformidad, ya que no sabemos si serán bien tomadas por la organización.

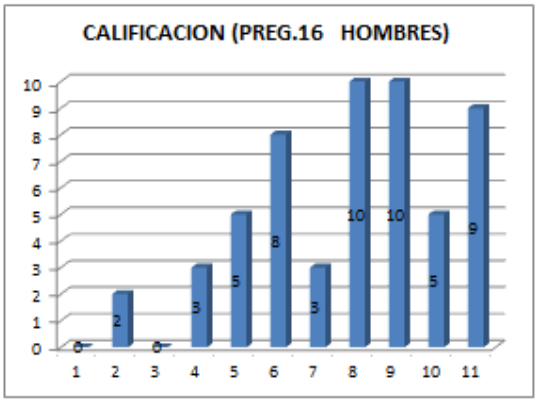
Encuesta pregunta No.16: ESTABILIDAD LABORAL

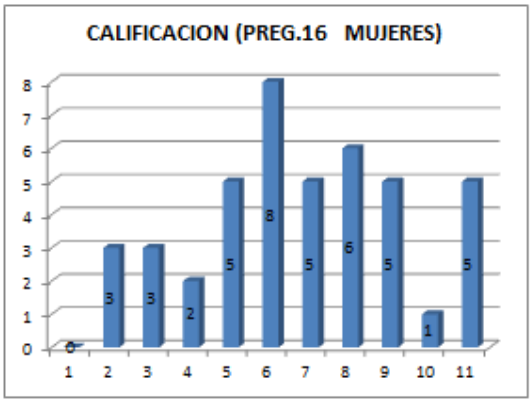
16.1 ¿BRINDA LA ORGANIZACIÓN LA ESTABILIDAD LABORAL NECESARIA PARA QUE SUS EMPLEADOS DESEMPEÑEN SU TRABAJO CON LA SUFICIENTE TRANQUILIDAD?

16.1.1 Datos por género

Cuadro No.63 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Estabilidad Laboral.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.16 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.16 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo hace	0	0			0		
	1	2			3		
	2	0			3		
	3	3			2		
	4	5			5		
	5	8			8		
	6	3			5		
	7	10			6		
	8	10			5		
	9	5			1		
Lo hace plenamente	10	9			5		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.7	7.5	7	8.1	6.9	5





CAUSAS

a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.

b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.

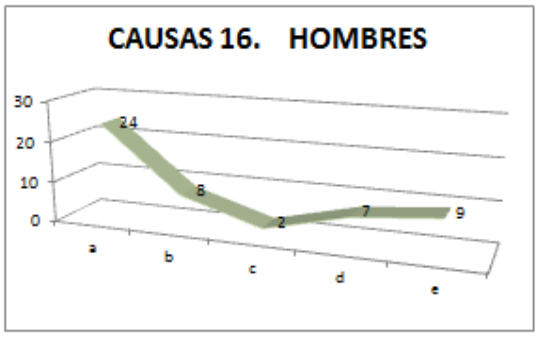
c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.

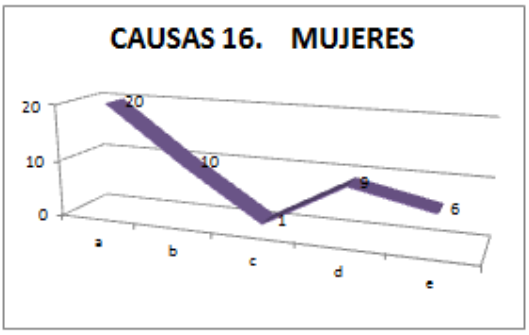
d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que alta rotación del personal.

e) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.64 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

		DATOS CAUSAS No.16 (HOMBRES)			DATOS CAUSAS No.16 (MUJERES)	
	No.	CAUSAS 16. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA	No.	CAUSAS 16. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
	a	24	24	a	20	20
	b	8		b	10	
	c	2		c	1	
	d	7		d	9	
Otras causas.	e	9		e	6	
SEXO (HOMBRE / MUJER)						





16.1.2 Datos generales

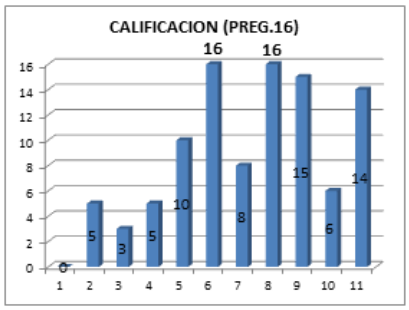
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Estabilidad Laboral	8.9	5.6	5	BUENO

La *Estabilidad Laboral* es el factor que tiene la posición No.3 de 23, siendo una fortaleza de la empresa (en el área de chocolatería), con valores como media aritmética de 8.9, desviación de 5.6 y moda 5. Es un factor que tiene una media aritmética elevada y los datos de los colaboradores según su desviación estándar son muy homogéneos, afianzando un valor positivo que repercute en todos los trabajadores y hacen que la empresa se mantenga en un clima laboral bueno, el cual puede ser mejorado, teniendo en cuenta los factores con valores menores.

Cuadro No.65 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Estabilidad Laboral.

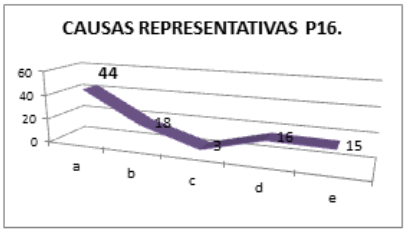
DATOS PREGUNTA No. 16

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.16)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo hace	0	0		
	1	5		
	2	3		
	3	5		
	4	10		
	5	16		
	6	8		
	7	16		
	8	15		
	9	6		
Lo hace plenamente	10	14		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.91	5.65	5



DATOS CAUSAS No. 16

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P16.	CANTIDAD MAXIMA
	a	44	44
	b	18	
	c	3	
	d	16	
Otras causas.	e	15	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



La media aritmética en este factor es de 16, correspondiente a los números 5 y 7, siendo para los colaboradores la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *estabilidad laboral* es la causa: a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad, la cual se reflejó con una cantidad de 44 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 46%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

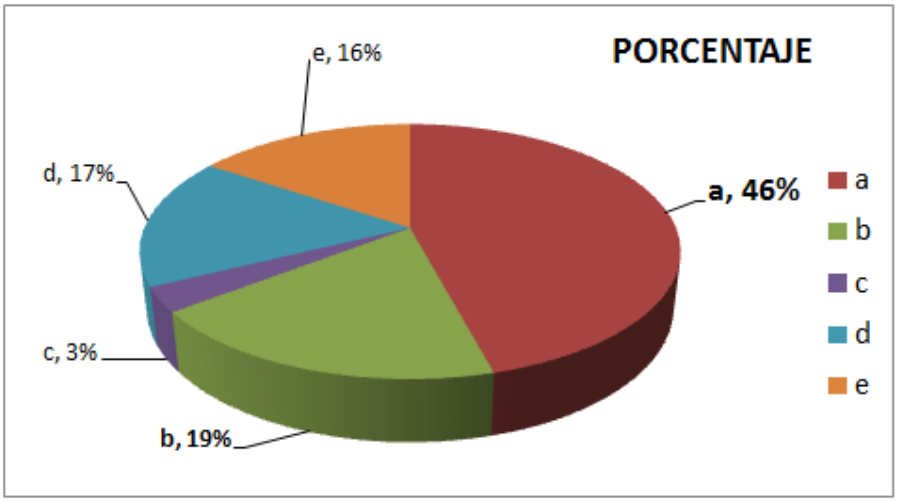
CAUSAS

a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que alta rotación del personal.
e) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.66 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Estabilidad Laboral.

DATOS CAUSAS No.16

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	44	46%	**44**
	b	18	19%	
	c	3	3%	
	d	16	17%	
Otras causas.	e	15	16%	
		96		



16.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Los que estamos empleados por contratistas no sentimos plena estabilidad.
- En las bajas de producción se ven afectados los que no tienen contrato directo con la empresa.

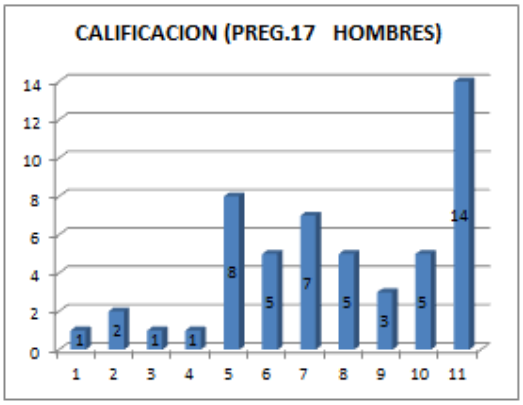
Encuesta pregunta No.17: VALORACION

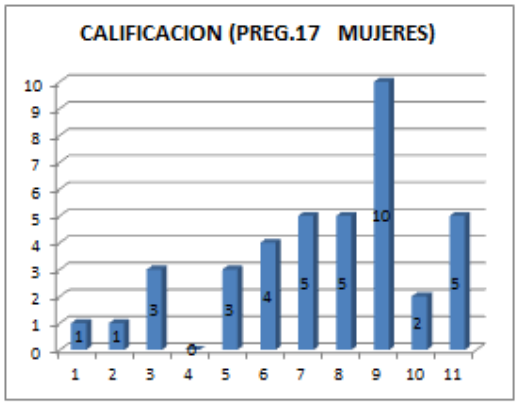
17.1. ¿A LAS PERSONAS QUE SE DISTINGUEN EN LA ORGANIZACIÓN, POR EJEMPLO POR SU CREATIVIDAD, SU PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD DE SU TRABAJO, ETC., SE LES VALORA, SE LES DESTACA O SE LES INCENTIVA, DE UNA U OTRA MANERA?

17.1.1 Datos por género

Cuadro No.67 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Valoración.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.17 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.17 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No se les valora	0	1			1		
	1	2			1		
	2	1			3		
	3	1			0		
	4	8			3		
	5	5			4		
	6	7			5		
	7	5			5		
	8	3			10		
	9	5			2		
Se les valora plenamente	10	14			5		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.1	7.4	10	7.4	7.2	8





CAUSAS

a) No es costumbre valorar a las personas en la organización.

b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.

c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mite la valoración de quienes lo merecen.

d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.

e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.

g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.68 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

DATOS CAUSAS No.17 (HOMBRES)

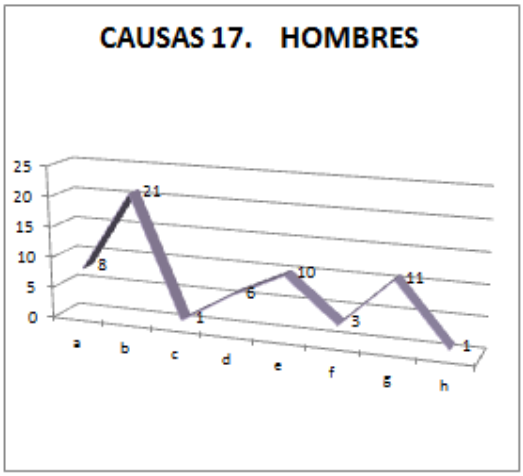
No.	CAUSAS 17. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
a	8	21
b	21	
c	1	
d	6	
e	10	
f	3	
g	11	
h	1	

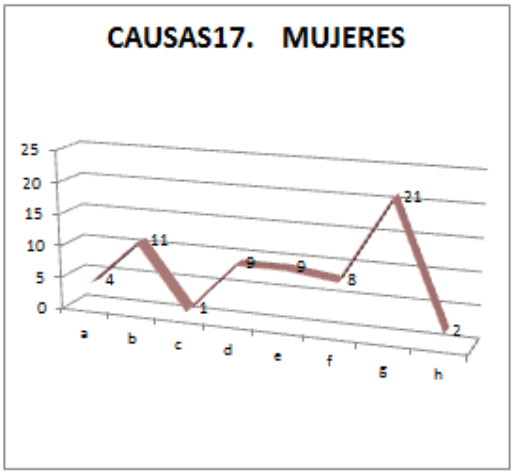
Otras causas.

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No.17 (MUJERES)

No.	CAUSAS17. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	4	21
b	11	
c	1	
d	9	
e	9	
f	8	
g	21	
h	2	





17.1.2 Datos generales

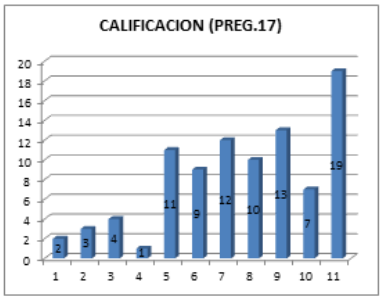
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Valoracón	8.3	5.5	10	BUENO

La *Valoración* presenta valores tales como: media aritmética de 8.3, desviación de 5.5 y moda 10, su posicionamiento es de 19 de 23, lo cual nos muestra un valor muy bajo, siendo un factor para detallar y desarrollar un plan de acción de mejora.

Cuadro No.69 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Valoración.

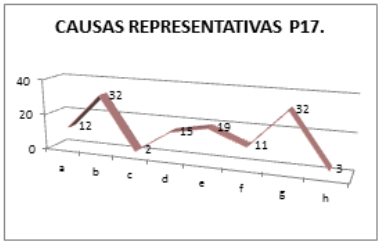
DATOS PREGUNTA No.17

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta	No.	M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.17)	DESV.ESTANDAR	MODA
No se les valora	0	2		
	1	3		
	2	4		
	3	1		
	4	11		
	5	9		
	6	12		
	7	10		
	8	13		
	9	7		
Se les valora plenamente	10	19		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.27	5.50	10



DATOS CAUSAS No.17

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P17.	CANTIDAD MAXIMA
	a	12	32
	b	32	
	c	2	
	d	15	
	e	19	
	f	11	
	g	32	
Otras causas.	h	3	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



La media aritmética en este factor es de 19, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *valoración* es la causa: <u>b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto y g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente</u>, la cual se reflejó con una cantidad de 32 aciertos para cada una de las causas, que corresponde a un porcentaje del 25% de igual forma en cada uno de las causas nombradas. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) No es costumbre valorar a las personas en la organización.

<u>b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.</u>

c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mite la valoración de quienes lo merecen.

d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.

e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

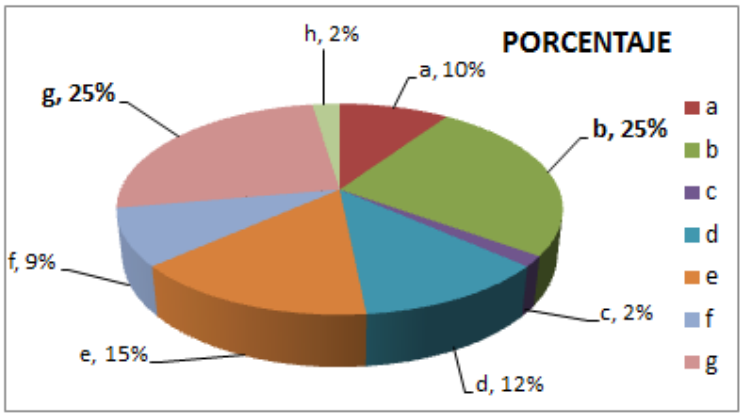
f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.

<u>g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.</u>

h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.70 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Valoración.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	12	10%	32
	b	32	25%	
	c	2	2%	
	d	15	12%	
	e	19	15%	
	f	11	9%	
	g	32	25%	
Otras causas.	h	3	2%	
		126		



17.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Se valora dándose a conocer, pero los incentivos son muy pocos.
- Dado a que la organización muchas veces no reconocen el esfuerzo o ideas de mejoramiento en el puesto de trabajo.

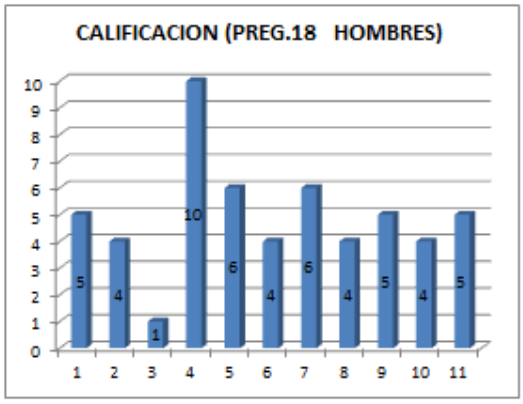
Encuesta pregunta No.18: <u>SALARIO</u>

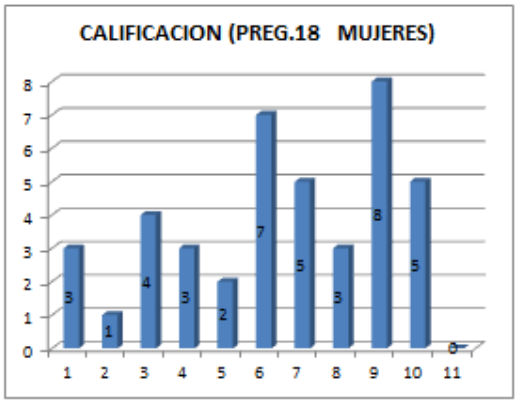
18.1 ¿CREE USTED QUE EL SALARIO QUE RECIBE ES UNA JUSTA RETRIBUCION POR SU TRABAJO?

18.1.1 Datos por género

Cuadro No.71 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto al Salario.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.18 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.18 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	5			3		
	1	4			1		
	2	1			4		
	3	10			3		
	4	6			2		
	5	4			7		
	6	6			5		
	7	4			3		
	8	5			8		
	9	4			5		
Lo creo plenamente	10	5			0		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.3	6.7	3	7.6	7.0	8





CAUSAS

a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.

b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.

c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.

d) El incremento salarial, se hace por debajo del aumento del costo de vida.

<u>e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.</u>

f) La situación económica de la organización no lo permite.

g) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.72 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

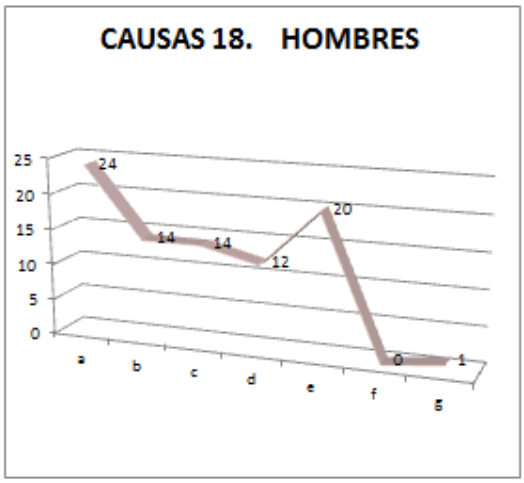
DATOS CAUSAS No. 18 (MUJERES)

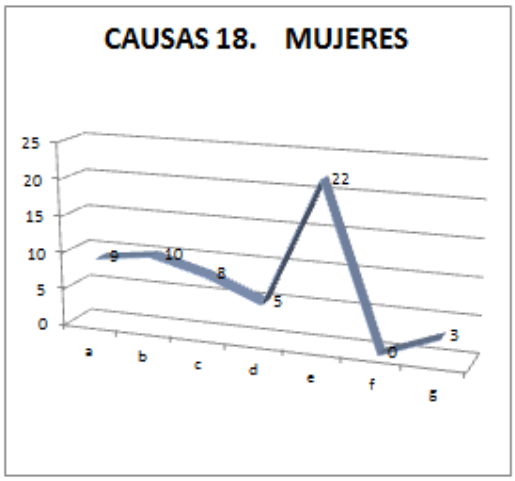
No.	CAUSAS 18. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
a	24	24
b	14	
c	14	
d	12	
e	20	
f	0	
g (Otras causas.)	1	

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No18 (MUJERES)

No.	CAUSAS 18. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	9	22
b	10	
c	8	
d	5	
e	22	
f	0	
g	3	





18.1.2 Datos generales

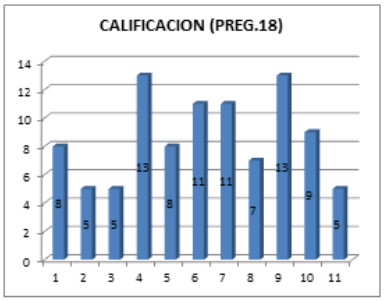
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Salario	8.6	3.0	3	BUENO

El *Salario* se encuentra en la posición No.12 de 23, teniendo valores de moda de 3, desviación estándar de 3.0 y media aritmética de 8.6. Siendo un factor **bueno,** presenta unas calificaciones aceptables, que se encuentra en la parte media de la tabla y no afectan en éste momento el clima de la organización.

Cuadro No.73 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto al Salario.

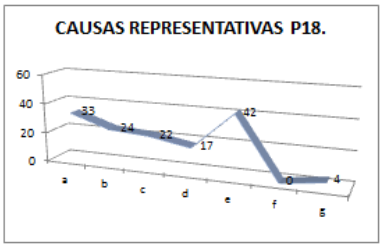
DATOS PREGUNTA No.18

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.18)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	8		
	1	5		
	2	5		
	3	13		
	4	8		
	5	11		
	6	11		
	7	7		
	8	13		
	9	9		
Lo creo plenamente	10	5		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.64	3.04	3



DATOS CAUSAS No18

No.		CAUSAS REPRESENTATIVAS P18.	CANTIDAD MAXIMA
	a	33	42
	b	24	
	c	22	
	d	17	
	e	42	
	f	0	
Otras causas.	g	4	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



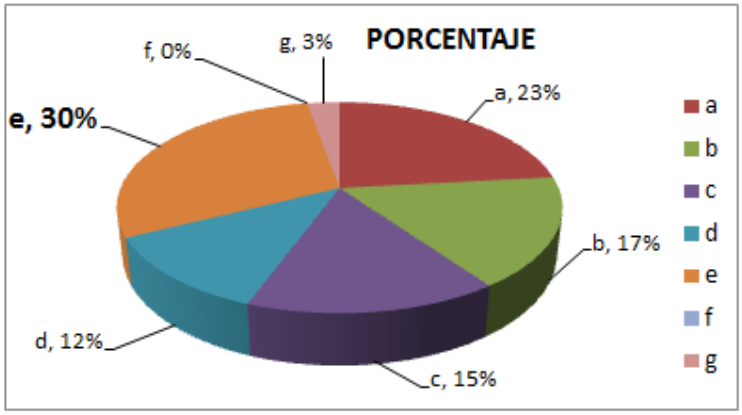
La media aritmética en este factor es de 13, correspondiente a los números 3 y 8, siendo para los colaboradores la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente al *salario* es la causa: <u>e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan</u>, la cual se reflejó con una cantidad de 42 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 30%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

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

Cuadro No.74 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto al Salario.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	33	23%	42
	b	24	17%	
	c	22	15%	
	d	17	12%	
	e	42	30%	
	f	0	0%	
Otras causas.	g	4	3%	
		142		



18.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Un gran porcentaje de sus obreros estamos trabajando únicamente para sobrevivir.
- El salario no corresponde al esfuerzo que se da en el trabajo.
- Hay puestos de trabajo donde se merece una mejor gratificación económica, pero la organización muchas veces no valida el esfuerzo en el puesto de trabajo.

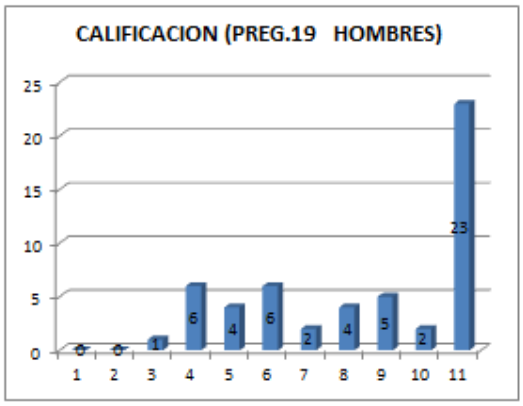
Encuesta pregunta No.19: <u>AGILIDAD</u>

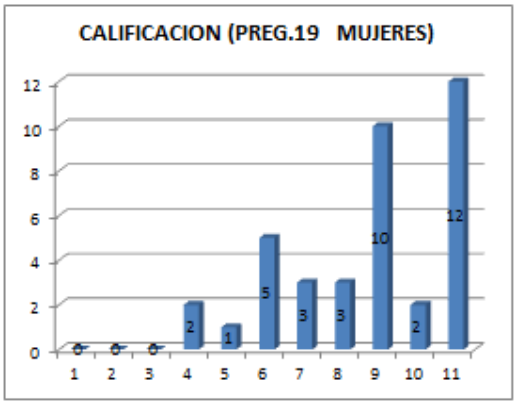
19.1 ¿CREE USTED QUE LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS, MANUALES, CONTROLES, ETC., QUE SE TIENEN EN LA ORGANIZACIÓN, SON LOS ESTRICTAMENTE NECESARIOS, COMO PARA PERMITIRNOS TRABAJAR CON AGILIDAD?

<u>19.1.1 Datos por género</u>

Cuadro No.75 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Agilidad.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.19 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.19 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	0			0		
	1	0			0		
	2	1			0		
	3	6			2		
	4	4			1		
	5	6			5		
	6	2			3		
	7	4			3		
	8	5			10		
	9	2			2		
Lo creo plenamente	10	23			12		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.2**	**9.0**	**10**	**7.4**	**7.8**	**10**





CAUSAS

a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.

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

<u>c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.</u>

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

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

f) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.76 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

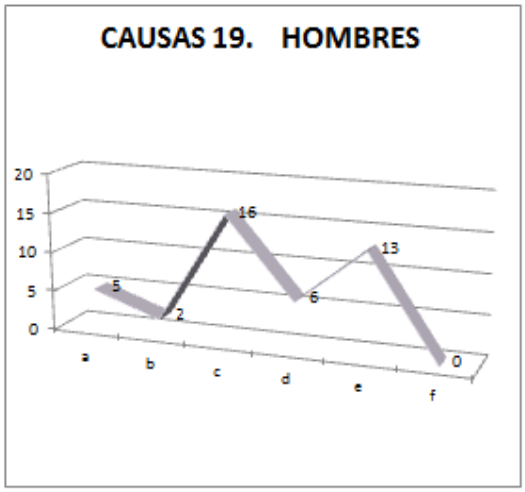
DATOS CAUSAS No. 19 (HOMBRES)

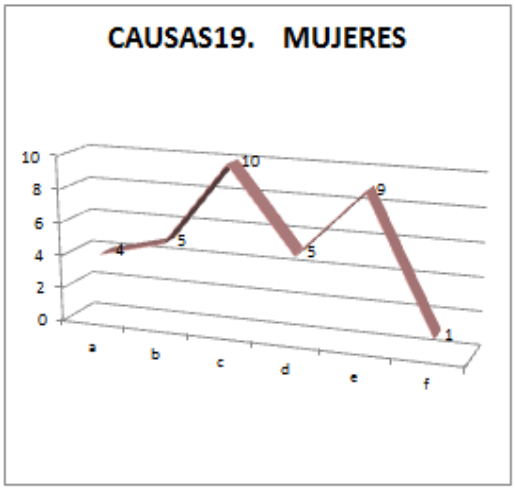
	No.	CAUSAS 19. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	5	16
	b	2	
	c	16	
	d	6	
	e	13	
Otras causas.	f	0	

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No. 19 (MUJERES)

No.	CAUSAS19. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	4	10
b	5	
c	10	
d	5	
e	9	
f	1	





19.1.2 Datos generales

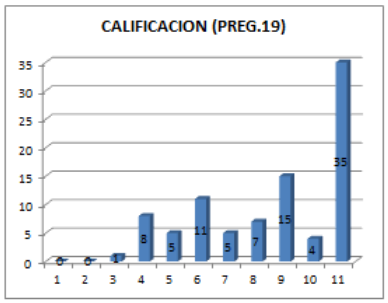
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Agilidad	8.3	10.0	10	BUENO

La *Agilidad* se encuentra en la posición No.20 y requiere por éste hecho de tomar medidas que conlleven al mejoramiento del factor y por ende al de la organización con respecto al clima laboral. Como se puede ver, tiene una media aritmética de 8.3, desviación de 10 y moda de 10. A pesar que la moda es 10, lo que repercute en éste factor es la media aritmética, que se bien cataloga el factor como bueno, con relación a los demás factores está posicionado en uno de los peores puestos y se requiere de igual forma tener en cuenta en el plan de acción de la compañía.

Cuadro No.77 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Agilidad.

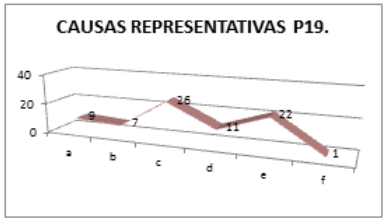
DATOS PREGUNTA No.19

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.19)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	0		
	1	0		
	2	1		
	3	8		
	4	5		
	5	11		
	6	5		
	7	7		
	8	15		
	9	4		
Lo creo plenamente	10	35		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.27	9.99	10



DATOS CAUSAS No.19

No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P19.	CANTIDAD MAXIMA
a	9	26
b	7	
c	26	
d	11	
e	22	
Otras causas. f	1	
SEXO (HOMBRE / MUJER)		



La media aritmética en este factor es de 35, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *agilidad* es la causa: c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc., la cual se reflejó con una cantidad de 26 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 34%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.

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

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

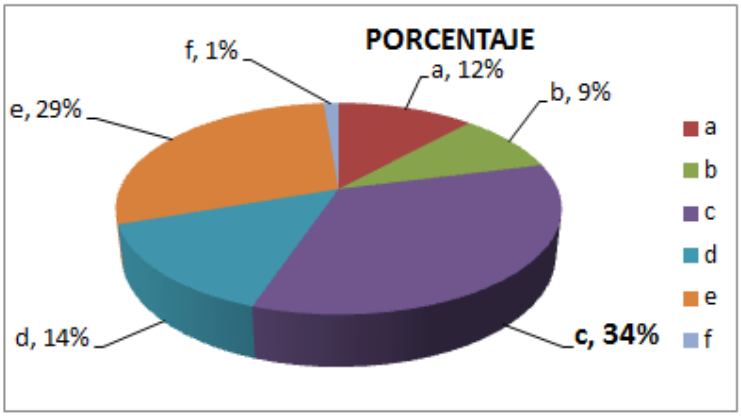
d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas, que a la consecución de la misión y los objetivos.

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

f) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.78 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Agilidad.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	9	12%	26
	b	7	9%	
	c	26	34%	
	d	11	14%	
	e	22	29%	
Otras causas.	f	1	1%	
		76		



<u>19.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados</u>

- Falta de claridad en las decisiones.

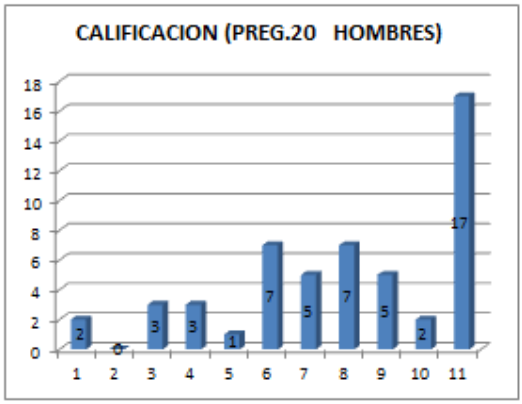
Encuesta pregunta No.20: <u>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u>

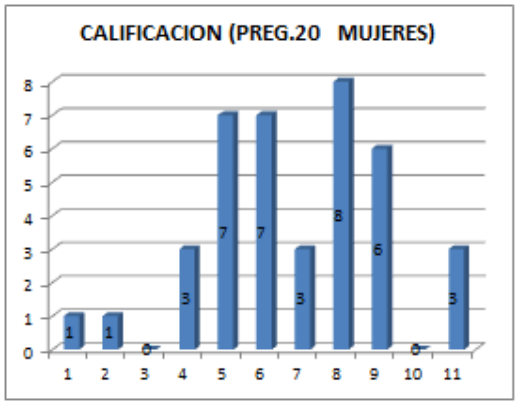
20.1 ¿SON ADECUADOS LOS SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO?

20.1.1 Datos por género

Cuadro No.79 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Evaluación del Desempeño.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación - Encuesta No.		DATOS PREGUNTA No.20 (HOMBRES) MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	DATOS PREGUNTA No.20 (MUJERES) MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo son	0	2			1		
	1	0			1		
	2	3			0		
	3	3			3		
	4	1			7		
	5	7			7		
	6	5			3		
	7	7			8		
	8	5			6		
	9	2			0		
Lo son plenamente	10	17			3		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.2**	**8.0**	**10**	**7.5**	**7.3**	**7**





CAUSAS

a) La falta de claridad en las funciones, impide una evaluación adecuada.

b) Falta objetividad en la evaluación.

c) La evaluación no se hace en el momento oportuno.

d) La evaluación no es imparcial.

e) Más que constructiva, la evaluación es represiva.

f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.

g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficientes.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.80 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

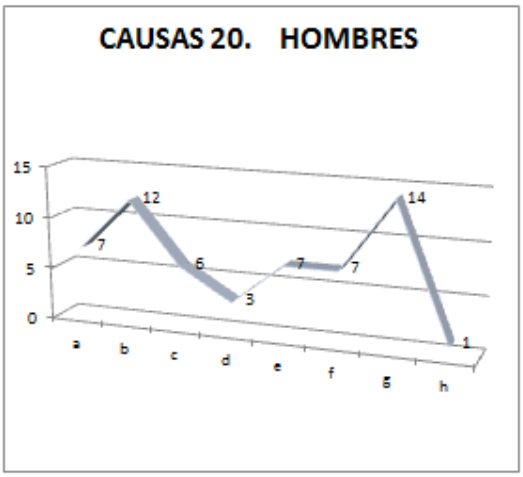
DATOS CAUSAS No.20 (HOMBRES)

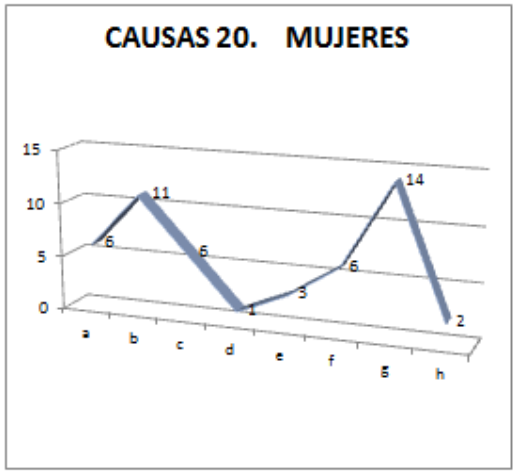
	No.	CAUSAS 20. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	7	14
	b	12	
	c	6	
	d	3	
	e	7	
	f	7	
	g	14	
Otras causas.	h	1	

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No.20 (MUJERES)

No.	CAUSAS 20. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	6	14
b	11	
c	6	
d	1	
e	3	
f	6	
g	14	
h	2	





20.1.2 Datos generales

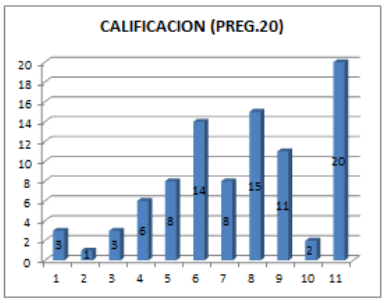
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Evaluación del Desempeño	8.3	6.1	10	BUENO

La *Evaluación del Desempeño* se encuentra en la posición No.21 y de acuerdo a los datos generados por la encuesta, la empresa debe incluirlo en el plan de mejoramiento. Como pueden notar, la media aritmética es de 8.3, desviación de 6.1 y moda de 10. A pesar de todo lo anterior, se encuentra catalogado como bueno, pero de igual forma dentro del contexto de la compañía, es necesario el revisarlo ya que se encuentra en una posición con respecto a los demás factores desfavorable.

Cuadro No.81 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Evaluación del Desempeño.

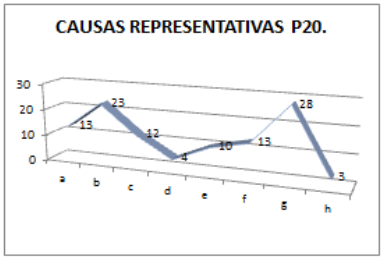
DATOS PREGUNTA No.20

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación - Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.20)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo son	0	3		
	1	1		
	2	3		
	3	6		
	4	8		
	5	14		
	6	8		
	7	15		
	8	11		
	9	2		
Lo son plenamente	10	20		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.27	6.13	10



DATOS CAUSAS No.20

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P20.	CANTIDAD MAXIMA
	a	13	28
	b	23	
	c	12	
	d	4	
	e	10	
	f	13	
	g	28	
Otras causas.	h	3	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



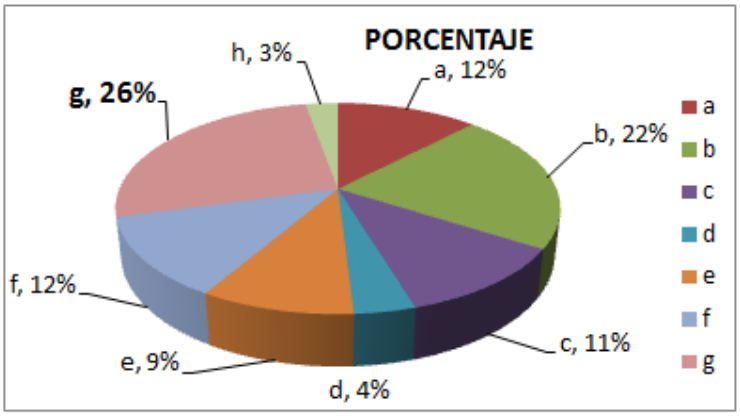
La media aritmética en este factor es de 20, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *evaluación del desempeño* es la causa: g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficientes, la cual se reflejó con una cantidad de 28 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 26%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

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

Cuadro No.82 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Evaluación del Desempeño.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	13	12%	28
	b	23	22%	
	c	12	11%	
	d	4	4%	
	e	10	9%	
	f	13	12%	
	g	28	26%	
Otras causas.	h	3	3%	
		106		



20.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Los sistemas están buenos, pero el evaluador en ocasiones no tiene en cuenta todos los conocimientos del evaluado.

Encuesta pregunta No.21: FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

21.1 ¿TIENE USTED EN LA ORGANIZACIÓN LA POSIBILIDAD DE DAR Y RECIBIR FEEDBACK, CON ALGUNA FRECUENCIA?

21.1.1 Datos por género

Cuadro No.83 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto al Feedback o retroalimentación.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.21 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.21 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No la tengo	0	2			1		
	1	2			0		
	2	0			1		
	3	4			4		
	4	5			5		
	5	4			5		
	6	4			6		
	7	5			3		
	8	5			5		
	9	1			0		
Lo tengo siempre	10	17			5		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		7.5	7.9	10	7.1	6.8	6

CAUSAS

a) A muchas personas no les gusta ni dar, ni recibir esa retroalimentación.

b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.

c) Se desconoce en general, la importancia del feedback.

d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.

e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica.

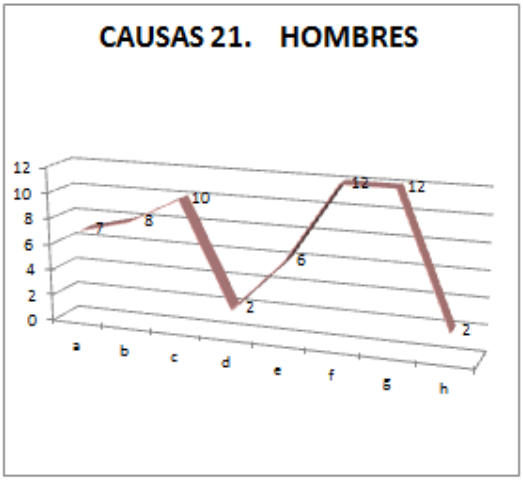
f) Sólo lo hacemos de vez en cuando.

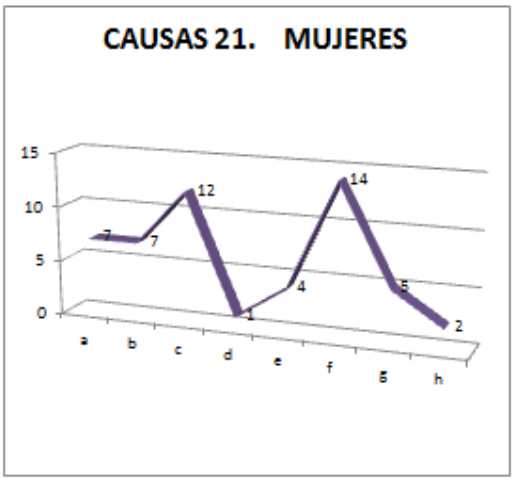
g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.84 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

		DATOS CAUSAS No.21 (HOMBRES)		DATOS CAUSAS No.21 (MUJERES)		
	No.	CAUSAS 21. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA	No.	CAUSAS 21. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
	a	7	12	a	7	14
	b	8		b	7	
	c	10		c	12	
	d	2		d	1	
	e	6		e	4	
	f	12		f	14	
	g	12		g	5	
Otras causas.	h	2		h	2	
SEXO (HOMBRE / MUJER)						





21.1.2 Datos generales

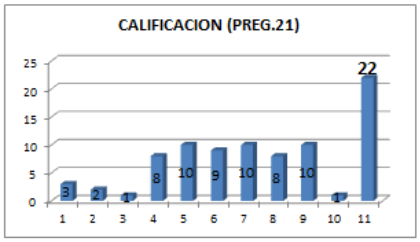
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Feedback (Retroalimentación)	7.6	6.1	10	REGULAR

El *Feedback o la retroalimentación* junto con Las *Relaciones Interpersonales*, el factor con mayor debilidad de la empresa, se posiciona en el último lugar de la tabla, razón suficiente para realizar medidas que promuevan la mejora de dicho factor. Los valores son: media aritmética de 7.6, desviación estándar de 6.1 y moda de 10. Es el único factor catalogado como **regular** y el valor de su desviación estándar nos informa que los colaboradores al entregar sus respuestas ante este factor, dieron valores de carácter homogéneos, por tal motivo son valores en que la gran mayoría de personas van hacia una misma dirección, que en éste caso es negativa, pero que nos proporciona un campanazo de alerta para tomar medidas y poder de esta forma mejorar el clima laboral en Colombina S.A.

Cuadro No.85 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto al Feedback o retroalimentación.

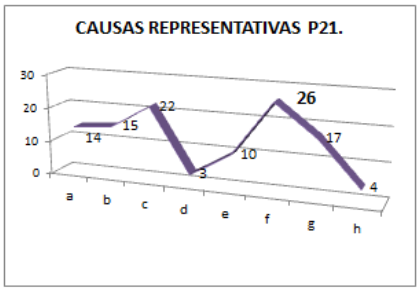
DATOS PREGUNTA No.21

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.21)	DESV.ESTANDAR	MODA
No la tengo	0	3		
	1	2		
	2	1		
	3	8		
	4	10		
	5	9		
	6	10		
	7	8		
	8	10		
	9	1		
Lo tengo siempre	10	22		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		7.64	6.05	10



DATOS CAUSAS No.21

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P21.	CANTIDAD MAXIMA
	a	14	26
	b	15	
	c	22	
	d	3	
	e	10	
	f	26	
	g	17	
Otras causas.	h	4	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



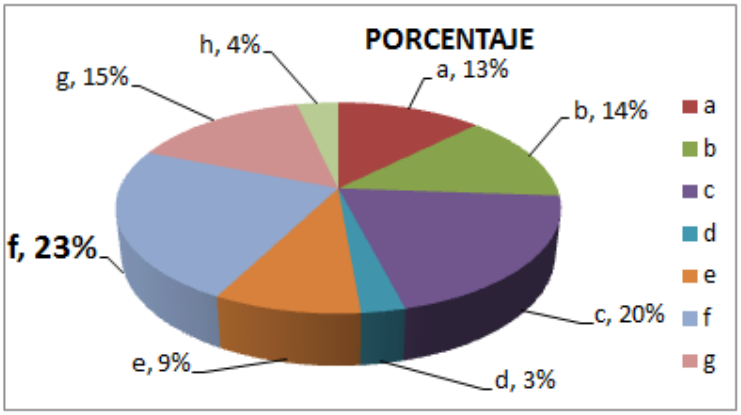
La media aritmética en este factor es de 22, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente al *feedback o retroalimentación* es la causa: f) Sólo lo hacemos de vez en cuando, la cual se reflejó con una cantidad de 26 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 23%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) A muchas personas no les gusta ni dar, ni recibir esa retroalimentación.
b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
c) Se desconoce en general, la importancia del feedback.
d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica.
f) Sólo lo hacemos de vez en cuando.
g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
h) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.86 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto al Feedback o retroalimentación.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	14	13%	26
	b	15	14%	
	c	22	20%	
	d	3	3%	
	e	10	9%	
	f	26	23%	
	g	17	15%	
Otras causas.	h	4	4%	
		111		



21.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Hay colaboradores que no les gusta compartir su experiencia, ni tampoco las nuevas ideas.

21.1.4 Posibles soluciones generadas por los encuestados

	POSIBLES SOLUCIONES. Pregunta No.21	FRECUENCIA
1	Que el colaborador tome concienca que tienen el derecho de expresar y comentar cualquier situación, siempre en el marco del respeto y dar ideas en busqueda de la mejora continua. Actuar y mejorar.	7
2	Capacitar al personal, para que tomen conciencia de la importancia de la retroalimentación en la compañía, ya que muchas personas no expresan sus opiniones por el temor al que dirán o por pena de cometer un error.	37
3	Ampliar los conocimientos entre compañeros, intercambiando ideas en los equipos y tripulación, practicando métodos de aprendizaje para todos dandole la importancia que se merece la retroalimentación, mejorando las relaciones laborales y por ende la retroalimentación.	16
		60

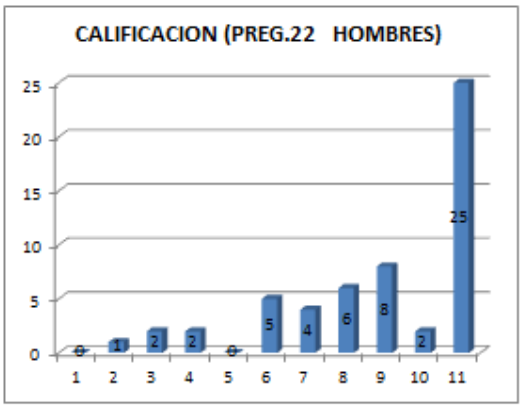
Encuesta pregunta No.22: SELECCION DE PERSONAL

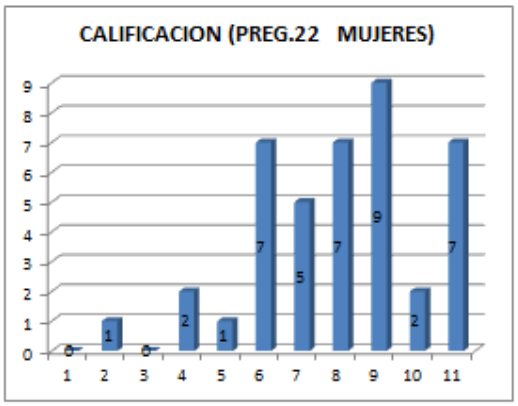
22.1. ¿CREE USTED QUE LAS PERSONAS RECIENTEMENTE VINCULADAS A LA ORGANIZACIÓN, ADEMAS DE CONTAR CON EL TALENTO NECESARIO PARA REALIZAR DETERMINADAS LABORES, SE DESTACAN POR SU CALIDAD HUMANA?

22.1.1 Datos por género

Cuadro No.87 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Selección de Personal.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.22 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.22 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	0			0		
	1	1			1		
	2	2			0		
	3	2			2		
	4	0			1		
	5	5			7		
	6	4			5		
	7	6			7		
	8	8			9		
	9	2			2		
Lo creo plenamente	10	25			7		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.4	9.3	10	7.6	7.6	8





CAUSAS

a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores.

b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización.

d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.

e) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.88 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

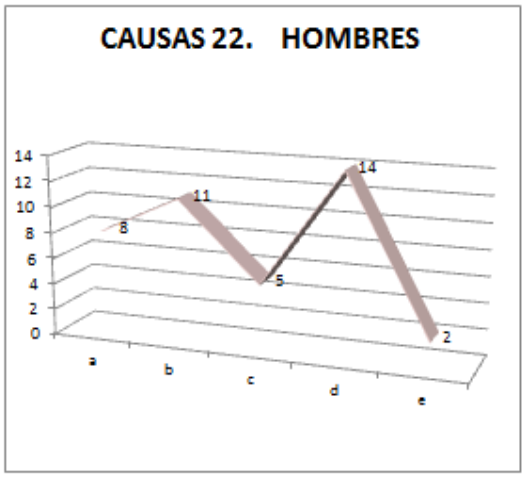
DATOS CAUSAS No.22 (HOMBRES)

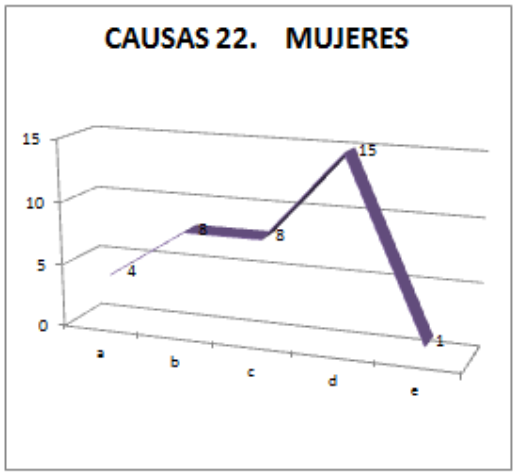
	No.	CAUSAS 22. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	8	14
	b	11	
	c	5	
	d	14	
Otras causas.	e	2	

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No.22 (MUJERES)

No.	CAUSAS 22. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	4	15
b	8	
c	8	
d	15	
e	1	





22.1.2 Datos generales

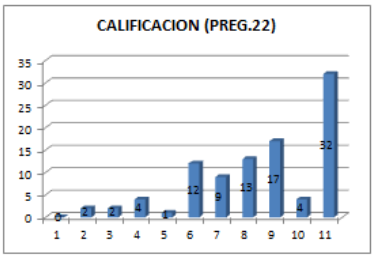
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Selección de Personal	8.7	9.5	10	BUENO

La *Selección de Personal* según las encuestas tiene una media aritmética de 8.7, catalogado como **bueno**, con una moda de 10 y una desviación estándar de 9.5. Este factor se encuentra en la posición No.7 y no representa, por tener un posicionamiento bueno una amenaza que desmejore el clima organizacional.

Cuadro No.89 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Selección de Personal.

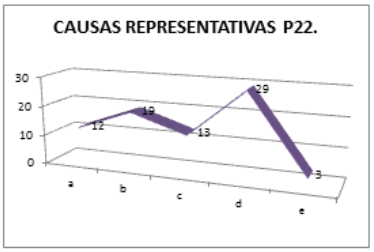
DATOS PREGUNTA No.22

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.22)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	0		
	1	2		
	2	2		
	3	4		
	4	1		
	5	12		
	6	9		
	7	13		
	8	17		
	9	4		
Lo creo plenamente	10	32		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.73	9.54	10



DATOS CAUSAS No.22

No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P22.	CANTIDAD MAXIMA
a	12	29
b	19	
c	13	
d	29	
Otras causas. e	3	
SEXO (HOMBRE / MUJER)		



La media aritmética en este factor es de 32, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *selección de personal* es la causa: d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa, la cual se reflejó con una cantidad de 29 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 38%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores.

b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

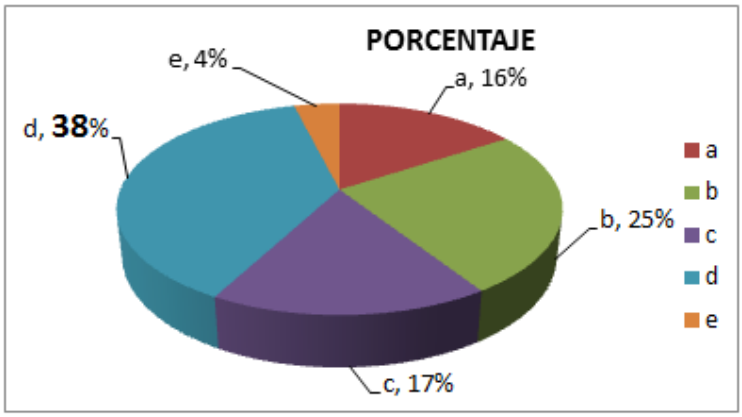
c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización.

d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.

e) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.90 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Selección de Personal.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	12	16%	29
	b	19	25%	
	c	13	17%	
	d	29	38%	
Otras causas.	e	3	4%	
		76		



22.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Muchas veces noto que se escogen a las personas para desempeñar estos cargos solo porque tienen "palanca".

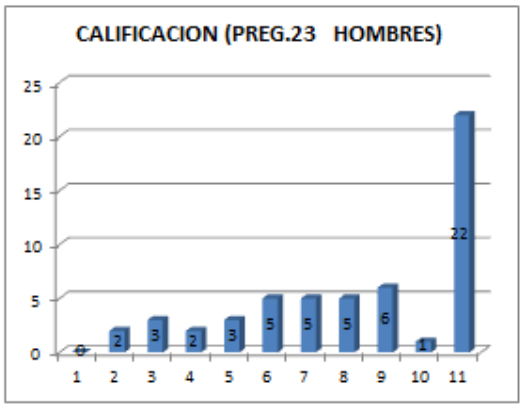
Encuesta pregunta No.23: <u>INDUCCION</u>

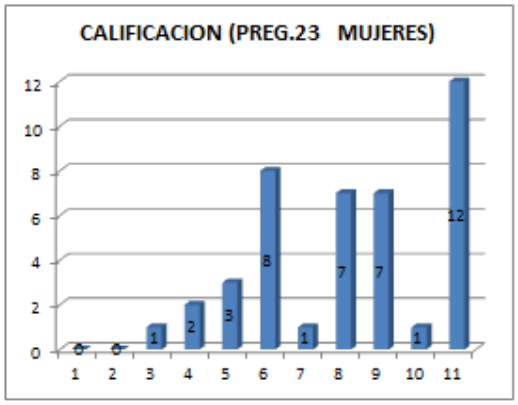
23.1 ¿CREE USTED QUE LA INDUCCION QUE SE REALIZA ACTUALMENTE A LAS PERSONAS QUE SE VINCULAN A LA ORGANIZACIÓN, ES LA MEJOR?

23.1.1 Datos por género

Cuadro No.91 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Inducción.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.23 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.23 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	0			0		
	1	2			0		
	2	3			1		
	3	2			2		
	4	3			3		
	5	5			8		
	6	5			1		
	7	5			7		
	8	6			7		
	9	1			1		
Lo creo plenamente	10	22			12		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.3**	**8.9**	**10**	**7.8**	**7.8**	**10**





CAUSAS

a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción.

b) Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.

<u>c) Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.</u>

d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.

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.

f) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.92 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

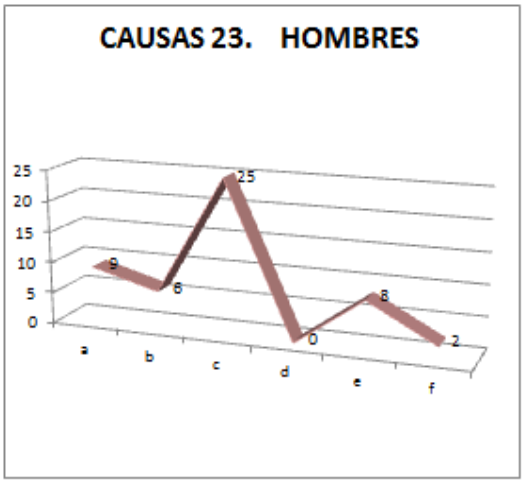
DATOS CAUSAS No.23 (HOMBRES)

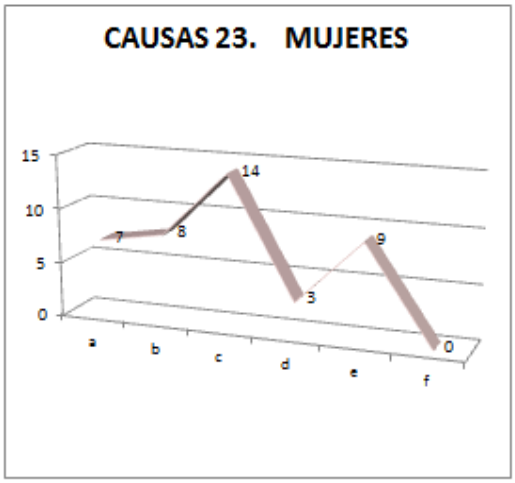
	No.	CAUSAS 23. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
	a	9	25
	b	6	
	c	25	
	d	0	
	e	8	
Otras causas.	f	2	

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No.23 (MUJERES)

No.	CAUSAS 23. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	7	14
b	8	
c	14	
d	3	
e	9	
f	0	





23.1.2 Datos generales

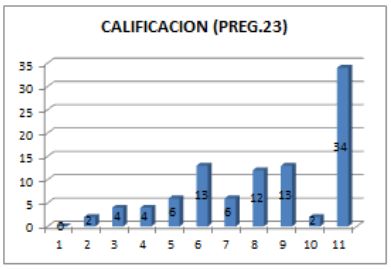
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Inducción	8.7	9.6	10	BUENO

La *Inducción* tiene una media aritmética de 8.7 es catalogado como **bueno**, con una moda de 10 y una desviación estándar de 9.6. Este factor se encuentra en la posición No.8 de un total de 23 factores y es un factor que se puede ir catalogando como fortaleza. Es de entender que tiene una brecha de mejora y que es necesario realizar ajustes para que dicho factor sea cada vez mejor para la empresa.

Cuadro No.93 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Inducción.

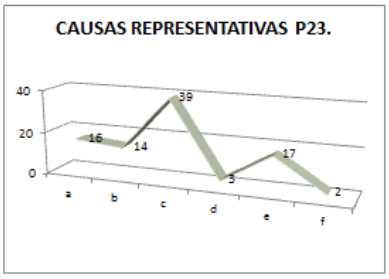
DATOS PREGUNTA No.23

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.23)	DESV.ESTANDAR	MODA
No lo creo	0	0		
	1	2		
	2	4		
	3	4		
	4	6		
	5	13		
	6	6		
	7	12		
	8	13		
	9	2		
Lo creo plenamente	10	34		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.73	9.55	10



DATOS CAUSAS No.23

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P23.	CANTIDAD MAXIMA
	a	16	39
	b	14	
	c	39	
	d	3	
	e	17	
Otras causas.	f	2	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



La media aritmética en este factor es de 34, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *inducción* es la causa: c) Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente, la cual se reflejó con una cantidad de 39 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 43%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción.

b) Sólo algunos 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.

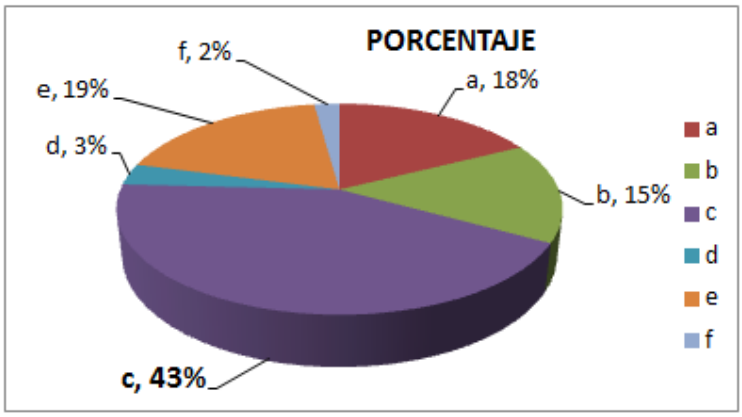
d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.

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.

f) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.94 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Inducción.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	16	18%	39
	b	14	15%	
	c	39	43%	
	d	3	3%	
	e	17	19%	
Otras causas.	f	2	2%	
		91		



23.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- Que las persona cojan agilidad y que se muevan es lo único que le interesa.
- Son algo monótonas y repetitivas.

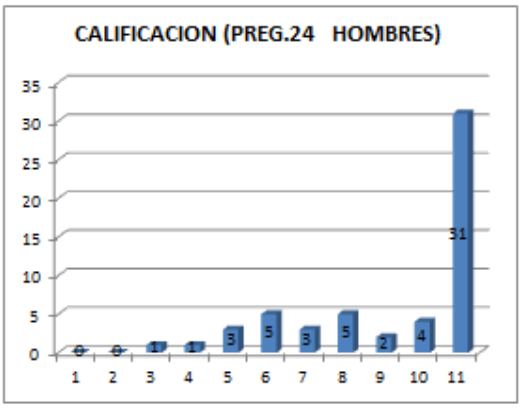
Encuesta pregunta No.24: <u>IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN</u>

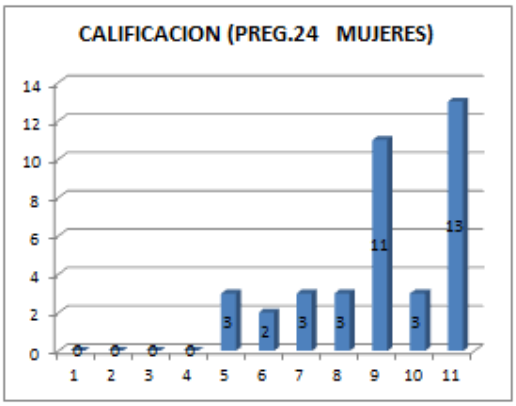
24.1 ¿CÓMO PERCIBE USTED LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN?

24.1.1 Datos por género

Cuadro No.95 Datos con calificación de 0 a 10, teniendo en cuenta los dos géneros por separado con respecto a la Imagen de la Organización.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA		DATOS PREGUNTA No.24 (HOMBRES)			DATOS PREGUNTA No.24 (MUJERES)		
Evaluación - Encuesta No.		MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA	MEDIA ARITMETICA	DESVIACION ESTANDAR	MODA
Pésima	0	0			0		
	1	0			0		
	2	1			0		
	3	1			0		
	4	3			3		
	5	5			2		
	6	3			3		
	7	5			3		
	8	2			11		
	9	4			3		
Excelente	10	31			13		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		**8.4**	**9.5**	**10**	**7.4**	**7.9**	**10**





CAUSAS

<u>a) Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.</u>

b) No hay preocupación por mejorar de manera constante.

c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.

d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.

e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.

f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.

g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.

h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.

i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.

j) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.96 Datos con relación a posibles causas por las cuales el factor no se encuentra en el valor ideal.

DATOS CAUSAS No.24 (HOMBRES)

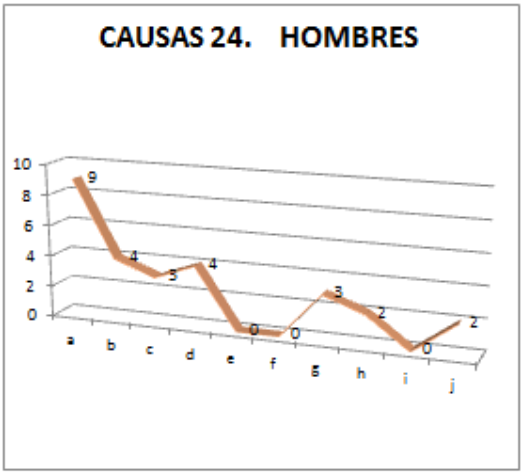
No.	CAUSAS 24. HOMBRES	CANTIDAD MAXIMA
a	9	9
b	4	
c	3	
d	4	
e	0	
f	0	
g	3	
h	2	
i	0	
j	2	

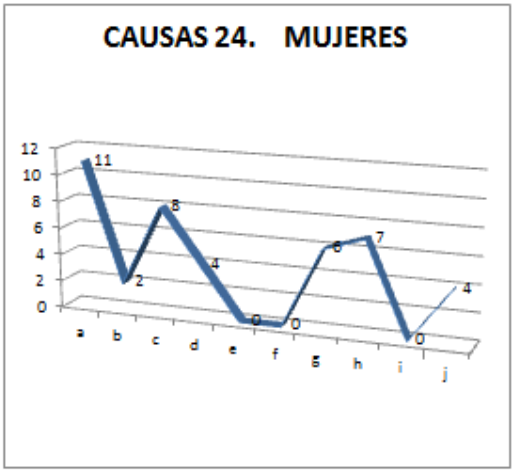
Otras causas.

SEXO (HOMBRE / MUJER)

DATOS CAUSAS No.24 (MUJERES)

No.	CAUSAS 24. MUJERES	CANTIDAD MAXIMA
a	11	11
b	2	
c	8	
d	4	
e	0	
f	0	
g	6	
h	7	
i	0	
j	4	





24.1.2 Datos generales

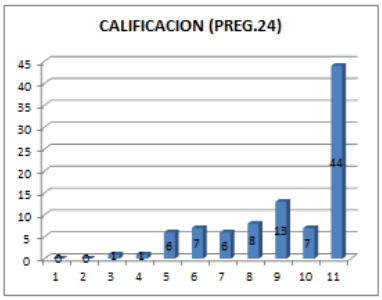
NOMBRE DEL FACTOR	Media Aritmética	Desviación Estándar	Moda	Estado Cualitativo
Imagen de la Organización	8.5	12.5	10	BUENO

El factor de la *Imagen de la organización* para los colaboradores del área de chocolatería en la planta No.1 de Colombina S.A., se encuentra en la posición No.17, con una media de 8.5 y se muestra como un factor **bueno,** desviación estándar de 12.5 y moda de 10, representa un dato que puedo catalogar como media-baja con respecto a los otros factores. De igual forma, este factor podría por el momento dejarse al margen, ya que no representa un inconveniente latente para el clima organizacional de la empresa.

Cuadro No.97 Datos con calificación de 0 a 10, unificando los valores de los dos géneros con respecto a la Imagen de la Organización.

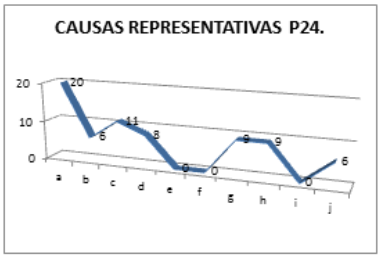
DATOS PREGUNTA No.24

EVALUACIÓN CUANTITATIVA Evaluación – Encuesta No.		M.ARITMETICA CALIFICACION (PREG.24)	DESV.ESTANDAR	MODA
Pésima	0	0		
	1	0		
	2	1		
	3	1		
	4	6		
	5	7		
	6	6		
	7	8		
	8	13		
	9	7		
Excelente	10	44		
SEXO (HOMBRE / MUJER)		8.45	12.47	10



DATOS CAUSAS No.24

	No.	CAUSAS REPRESENTATIVAS P24.	CANTIDAD MAXIMA
	a	20	20
	b	6	
	c	11	
	d	8	
	e	0	
	f	0	
	g	9	
	h	9	
	i	0	
Otras causas.	j	6	
SEXO (HOMBRE / MUJER)			



La media aritmética en este factor es de 44, correspondiente al No.10, por lo cual se puede determinar que corresponde a una calificación **buena** y que para las personas la mayor causal para que no conozcan a profundidad lo concerniente a la *imagen de la organización* es la causa: a) Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades, la cual se reflejó con una cantidad de 20 aciertos, que corresponde a un porcentaje del 29%. Ver cuadro y gráfico de causas posibles.

CAUSAS

a) Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.

b) No hay preocupación por mejorar de manera constante.

c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.

d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.

e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.

f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.

g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.

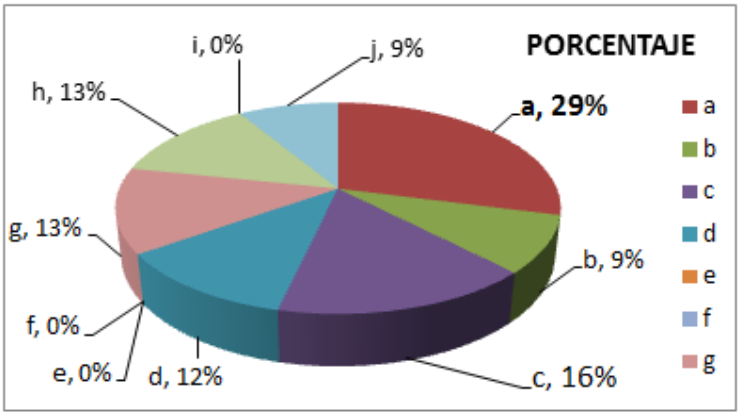
h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.

i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.

j) Otras causas. ¿Cuáles?

Cuadro No.98 Datos de posibles causas con porcentajes con respecto a la Imagen de la Organización.

	No.	FRECUENCIA	PORCENTAJE	CANTIDAD MAXIMA
	a	20	29%	20
	b	6	9%	
	c	11	16%	
	d	8	12%	
	e	0	0%	
	f	0	0%	
	g	9	13%	
	h	9	13%	
	i	0	0%	
Otras causas.	j	6	9%	
		69		



24.1.3 Otras posibles causas generadas por los encuestados

- A pesar de que Colombina tiene una buena imagen en el mercado, suelen existir algunos factores que no permiten que sea del todo excelente y estos son: *La desigualdad que existe para con los trabajadores. *El no tener en cuenta las opiniones de los trabajadores cuando se trata de tomar decisiones en su trabajo. *El Salario deberían verificar algunos puestos de trabajo periódicamente.

5.2 PLAN DE ACCION

La primera acción recomendada es la de presentar los resultados al gerente general de la planta a los jefes de producción, esencialmente al jefe de producción del área de chocolatería, esta presentación se debe dar a conocer en los primeros meses del segundo semestre del año en curso, dando a conocer los hallazgos mas importantes analizados debido a lo entregado por el estudio, tomar medidas para difundir los resultados encontrados al personal, definir espacios para su discusión para retomar nuevas posibles soluciones ante los inconvenientes mas negativos e implementar las medidas necesarias los cuales permitan fortalecer los factores mas satisfactorios e intentar mejorar los factores mas débiles.

Para que éste plan de acción sea efectivo es necesario tener en cuenta:

- Que la jefatura cree grupos multidisciplinarios incluyendo en lo posible a colaboradores con cargos diferentes, teniendo en cuenta que siempre debe haber en cada grupo un coordinador, quien será el encargado de recolectar y filtrar toda la información necesaria para realizar un plan de trabajo a seguir, teniendo siempre como base los resultados del estudio, los cuales se deben analizar y discutir en forma objetiva, creando propuestas de mejora con un plan de acción acordado, el cual debe estar enmarcado con metas medibles, para así llevar un seguimiento continuo del avance del plan en búsqueda de mejorar los factores negativos y reforzar, como lo exprese anteriormente los factores positivos.
- Divulgar el plan de acción, donde la jefatura tendrá un papel importante, ya que se deberán dar unas pautas (capacitaciones) al personal, para que ellos comprendan la importancia que se le debe dar a dicho plan, ya que de un buen desarrollo, dependen los frutos de éste estudio, de acuerdo a los plazos

demarcados para la obtención de los resultados. Para esto, es necesario el realizar varias reuniones, intentando aclarar de la mejor forma el plan de acción (se deben entregar muy bien los conceptos, para tener unas bases solidas en los colaboradores e intentar de ésta forma cerrar hasta donde sea posible, la brecha de posibles errores en los resultados).

- Ésta divulgación del plan de acción tiene como fin que los colaboradores entiendan de fondo los inconvenientes que aquejan al área, confrontando a los diferentes grupos de trabajo entre sí, buscando un sentido de pertenencia para así mejorar la participación, además, en el desarrollo de estas reuniones, la jefatura se dará cuenta de la actitud de los colaboradores, evaluando las capacidades de cada uno e identificando las necesidades de programas de capacitaciones.

Teniendo en cuenta los factores tanto por género como en forma general, nos damos cuenta que tenemos tres factores que se enmarcan positivamente, los cuales son:

1- Liderazgo
2- Trabajo Gratificante
3- Estabilidad Laboral

Siendo los factores estipulados como negativos:

1- Las Relaciones Interpersonales
2- El FeedBack

El Plan de acción debe estar enfocado en empezar a realizar actividades en la empresa que conlleven a mejorar las relaciones interpersonales y el FeedBack, mediante capacitaciones periódicas, con ejercicios sencillos de comprensión; identificar grupos de personas que realicen actividades afines, lo cual se puede

determinar por edades, sexo u otro componente grupal y después generar actividades que sean acordes a sus necesidades.

Como se expresó anteriormente, las relaciones interpersonales deben buscar espacios donde haya libertad de expresión, respeto y consideración a las maneras de pensar, sentir y actuar, trato digno y cordial, en conclusión, donde las relaciones sean mas sinceras. Se entiende que *un grupo* es un número de personas (en éste caso colaboradores) que interactuarán entre sí, se identifican sociológicamente y se sienten miembros del mismo, por otro lado, los grupos tienen una connotación formal e informal, siendo los primeros que existen en la empresa en función del mandato de las directrices de la compañía, enfocadas en realizar actividades que contribuyan al logro de las metas, y los segundos son grupos de personas cuyas experiencias laborales comunes hacen que se desarrolle un sistema de relaciones interpersonales que van mas allá de aquellos establecidos por la gerencia. Lo más importante es que la gerencia propicie y sea un gestor que facilite de igual forma la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en *equipos de trabajo*. Nos damos cuenta que realmente se tiene al frente un equipo de trabajo cuando los miembros del grupo están concentrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas de la empresa, y cuando esto se empiece a visualizar, se debe intentar que dichos equipos sean eficaces, proporcionando de parte de ellos ideas innovadoras, con las cuales alcancen sus metas y se adapten a los cambios y esto se logra cuando los miembros del equipo están realmente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la compañía. Si se logra que se conformen equipos de trabajo, se obtendrá seguramente que los miembros sean reconocidos, estimados por la compañía y recompensados por sus resultados, por consiguiente sus *relaciones interpersonales* se mejorarán, ya que se hará satisfactorio el trabajo, se

desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y con la gerencia, además la comunicación entre será mejor entre los mismos miembros y nuevos equipos, puesto que se estarán concientizando que trabajan no para cualquier empresa, sino para su empresa, surgiendo de esta forma el *sentido de pertenencia o de identidad*, por ende, se minimizaran los temores, los colaboradores entenderán más a sus directivos y por consecuencia estos a su vez comprenderán más a sus empleados.

Con respecto a *la retroalimentación o al Feedback*, es el proceso de comunicar a otra persona o grupo, cómo percibimos su conducta y cómo ésta tiene un efecto directo en la compañía. El Feedback se puede denotar de carácter positivo o negativo, siendo llamado el utilizado positivamente como *feedback potenciador* y el llamado negativo como *feedback correctivo*. Mejorando la retroalimentación y convirtiéndola en un proceso frecuente, estaremos ayudando a consolidar en la organización una cultura de comunicación interpersonal efectiva, la cual es un pilar fundamental para el logro del compromiso y la confianza.

El feedback es un proceso de doble vía, ya que la persona que escucha puede también aportar información a quien le está ofreciendo las observaciones, preocupaciones y recomendaciones, lo cual ayuda a que ambas personas se beneficien. Se entregan algunos lineamientos para realizar en buena forma la retroalimentación:

- El feedback debe ser preciso, es decir, la persona que recibe la retroalimentación debe saber claramente por cuál conducta o resultado esta recibiendo el feedback. Si el feedback no se realiza con un motivo claro, se pierde el efecto y si éste es el caso es preferible no darlo.

- En el caso del feedback correctivo busca el momento adecuado. Se debe buscar un momento oportuno para desarrollar el feedback, ya que si se intenta realizar en un momento de enojo, con seguridad se reflejará en tus comentarios tu molestia y no será de mucha ayuda para el mejoramiento de la situación, por el contrario, el problema puede empeorar.
- Estudia y planifica con antelación lo que vas a decir, con esto puedes evitar improvisar y posiblemente decir cosas que no están relacionadas con la situación.
- El feedback correctivo se da en privado, ya que no es agradable para nadie que sus debilidades o errores sean expuestos en público. El caso del feedback potenciador se puede dar en privado o en público (Al dar reconocimiento es totalmente lo contrario).
- En el momento de realizar feedback correctivo, se debe iniciar con retroalimentación positiva ya que todas las personas poseen fortalezas, conductas y competencias positivas, después de hablar con el colaborador unos minutos, se debe exponer la parte negativa y buscar que el colaborador ponga toda su atención en lo conversado, además, describe el comportamiento sin hacer juicios (valoración negativa).
- Procurar no utilizar las palabras "siempre" y "nunca", ya que no es común que una conducta sea extrema, por otro lado normalmente tienden a empeorar las cosas.

Es importante que los jefes entreguen información acerca de la producción, dando a conocer a los empleados lo importante que son para la empresa; también se deben generar espacios donde se promueva una relación de cordialidad tanto en temas de producción, como en temas personales. La retroalimentación, tiene mucho que ver

con la oportunidad de conocer a menudo los pensamientos de otras personas, con el fin de mantener dichos pensamientos siempre y cuando estos sean positivos, y de igual forma poder en buena medida modificarlos y acrecentar las relaciones en un medio de hermandad y entendimiento.

Ver Cuadro No.99. “Cuadro Plan de acción” (Detalle de la realización de dicho plan).

Cuadro No.99. PLAN DE ACCION

	Actividades	Responsables	Dirigido a:	Presupuestado en tiempo	Presupuestado en recurso
1	Presentacion de resultados dando a conocer los hallazgos mas importantes entregados por el estudio.	Ing. Alexander Cardona Aguilera	* Gerente general Planta 1. * Gerente de produccion. Mondomix. * Jefe de producción área de Dulcería. * Jefe de producción área de Chicles y Makat.	1,5 HORAS	N/A
2	Realizar metodología para difundir los resultados encontrados a los colaboradores de chocolatería.	Jefe de Recursos Humanos y grupo de colaboradores del área de recursos humanos	* Jefe de produccion área chocolatería, Snacky y Mondomix.	2 SEMANAS	N/A
3	Definir espacios para la discusión acerca de la respuesta de los colaboradores ante cambios realizados por la empresa en pro del mejoramiento del ambiente laboral, retomando nuevas posibles soluciones, haciendo frente a inconvenientes que se vayan presentando e ir construyendo (y estandarizando si es posible) la implementación de medidas necesarias que permitan fortalecer los factores mas satisfactorios e intentar mejorar los factores mas débiles.	Jefe de Recursos Humanos y grupo de colaboradores del área de recursos humanos	Colaboradores de chocolatería	2,5 SEMANAS	N/A

4	Crear grupos multidisciplinarios incluyendo en lo posible a colaboradores con cargos diferentes, teniendo en cuenta que siempre debe haber en cada grupo un coordinador, quien será el encargado de recolectar y filtrar toda la información necesaria para realizar un plan de trabajo a seguir, teniendo siempre como base los resultados del estudio, los cuales se deben analizar y discutir en forma objetiva, creando propuestas de mejora con un plan de acción acordado, el cual debe estar enmarcado con metas medibles, para así llevar un seguimiento continuo del avance del plan en búsqueda de mejorar los factores negativos y reforzar, como lo exprese anteriormente los factores positivos.	Jefe de Recursos Humanos, grupo de colaboradores del área de recursos humanos, Jefe de produccion área chocolatería, Snacky y Mondomix y grupo Multidisciplinario.	Colaboradores de chocolatería	1 DIA	N/A
5	Divulgar el plan de acción, donde la jefatura tendrá un papel importante, ya que se deberán dar unas pautas (capacitaciones) al personal, para que ellos comprendan la importancia que se le debe dar a dicho plan, ya que de un buen desarrollo, dependen los frutos de éste estudio, de acuerdo a los plazos demarcados para la obtención de los resultados. Para esto, es necesario el realizar varias reuniones, intentando aclarar de la mejor forma el plan de acción (se deben entregar muy bien los conceptos, para tener unas bases solidas en los colaboradores e intentar de ésta forma cerrar hasta donde sea posible, la brecha de posibles errores en los resultados).	Jefe de Recursos Humanos, grupo de colaboradores del área de recursos humanos, Jefe de produccion área chocolatería, Snacky y Mondomix y grupo Multidisciplinario.	Colaboradores de chocolatería	6 SEMANA	600,000

6 Se debe enmarcar las acciones teniendo en cuenta los datos arrojados por el estudio, donde se encontraron tres factores considerados positivos, los cuales son: 1- Liderazgo; 2- Trabajo Gratificante; 3- Estabilidad Laboral. Siendo los factores estipulados como negativos: 1- Las Relaciones Interpersonales; 2- El FeedBack. El Plan de acción debe estar enfocado en empezar a realizar actividades en la empresa que conlleven a mejorar ***las relaciones interpersonales y el FeedBack***, mediante capacitaciones periódicas, con ejercicios sencillos de comprensión; identificar grupos de personas que realicen actividades afines, lo cual se puede determinar por edades, sexo u otro componente grupal y después generar actividades que sean acordes a sus necesidades. Como se expresó anteriormente, *las relaciones interpersonales* deben buscar espacios donde haya libertad de expresión, respeto y consideración a las maneras de pensar, sentir y actuar, trato digno y cordial, en conclusión, donde las relaciones sean mas sinceras. . Lo más importante es que la gerencia propicie y sea un gestor que facilite de igual forma la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Nos damos cuenta que realmente se tiene al frente un equipo de trabajo cuando los miembros del grupo están concentrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas de la empresa. Con respecto a *la retroalimentación o al Feedback*, es el proceso de comunicar a otra persona o grupo, cómo percibimos su conducta y cómo ésta tiene un efecto directo en la compañía. El Feedback se puede denotar de carácter positivo o negativo, siendo llamado el utilizado positivamente como feedback potenciador y el llamado negativo como feedback correctivo. Mejorando la retroalimentación y convirtiéndola en un proceso frecuente, estaremos ayudando a consolidar en la organización una cultura de comunicación interpersonal efectiva, la cual es un pilar fundamental para el logro del compromiso y la confianza.	Jefe de Recursos Humanos, grupo de colaboradores del área de recursos humanos, Jefe de produccion área chocolatería, Snacky y Mondomix y grupo Multidisciplinario.	Colaboradores de chocolatería	SEGUIMIENTO EN PRIMERA INSTANCIA DE 6 MESES	1,920,000

6 CONCLUSIONES

- El diagnóstico del clima organizacional en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería, para el periodo junio – diciembre de 2011 por género, y teniendo en cuenta que las fortalezas se encuentran en un rango de 7.1 – 10 y las debilidades entre 0 – 7.0, se podría concluir que el clima laboral en el área de Negocios de Chocolatería presenta unos datos bajos en términos de los factores evaluados en el módelo, pero que son muy dicientes y dan a conocer una percepción acorde al clima laboral que se encuentra inmerso en los colaboradores en éste momento, concluyendo con éste hecho que se tiene un margen alto de mejora, ya que en ninguno de los géneros se obtuvo valores de media aritmética que estuviesen en el rango de fortalezas, siendo el mayor dato de los Hombres de 5,1 (Calificación cualitativa: **malo**) y el de las Mujeres no pasa el 3,9 (Calificación cualitativa: **pésimo**). Es de destacar que tanto en colaboradores hombres como en mujeres se encuentran tres (3) factores que sobresalen como altos, los cuales son: ***Liderazgo, Trabajo Gratificante, Estabilidad Laboral***; y los factores donde se nota una representación negativa marcada para los dos sexos tenemos***: Las Relaciones Interpersonales y el Feedback (retroalimentación).*** Si se quisieran ver los datos de estos factores en forma genérica, se encontraría que los factores denominados altos y los factores denominados pequeños, están acordes con lo mostrado en el análisis estratificado, lo cual señala que tenemos una buena base para empezar a realizar nuestro plan de mejora.
- Respecto a la moda del perfil genero masculino, se observa que de los 23 factores 17 tienen como moda un valor de 10, queriendo decir con éste hecho

que es el valor que mas se repite entre las dimensiones evaluadas; por otro lado, el género femenino, presenta una moda de 8.

- El Plan de mejora está orientado de acuerdo a los resultados obtenidos de la media aritmética de los 23 factores, analizados tanto en forma estratificada como en forma general, encontrando similitudes en cuanto a ***factores con valores positivos*** como el liderazgo, Trabajo gratificante y Estabilidad Laboral, y teniendo en cuenta los ***factores con una brecha mayor de mejora*** como fueron las Relaciones interpersonales y el FeedBack (retroalimentación), los primeros factores nombrados, al tener valores positivos en la organización se deben mantener y reafirmar, y los factores que se encuentran con valores bajos, es necesario que la compañía concentre esfuerzos para buscar mejorías en estos aspectos, ya que seguramente traerá beneficios importantes en un futuro cercano, ya que con ésta investigación, se logró obtener una base, con la cual la empresa puede trabajar y muy seguramente obtener las metas esperadas.
- En éste estudio, se revisaron diferentes teorías concernientes al Clima Organizacional y se evidenciaron diferentes herramientas metodológicas, siendo utilizada en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería la **"Herramienta de Hernán Álvarez"**, obteniendo resultados que de acuerdo a los antecedentes del problema, nos demostraron que efectivamente se tenía un buen indicio con respecto a unos de los factores que más están afectando a la compañía en éste momento y que con seguridad se deben trabajar para el mejoramiento de la compañía.
- Se identificaron factores con los cuales trabajar para mejorar el clima organizacional en la empresa.

- La encuesta de clima organizacional, ayudó a conocer la opinión de la gente con respecto a diferentes temas de la organización, identificando focos de preocupación, detectando problemas y posibles temas de conflictos internos.
- Se debe entender la herramienta de encuesta como una encuesta de diagnóstico y no de solución, por lo cual se debe entender que las acciones a implementar deben ser realizadas para que sea fructífero el trabajo, de lo contrario nos podemos encontrar con que el personal posiblemente creerá que la herramienta no tiene ninguna utilidad.
- La cultura organizacional reúne todo el ser de la organización y a todos sus colaboradores, contiene información sobre valores, principios, ceremonias y da a conocer los líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, es debido a un clima organizacional favorable.
- Profundizar en el estudio del Clima Organizacional es la clave para el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento de los colaboradores, ayudando a reforzar el proceso usado para optimizar la efectividad y salud interna de la organización, por otro lado los climas organizacionales tensos, influyen en la deserción del personal calificado de la organización, hacia otras fuentes de trabajo.
- Los directivos deben en lo posible conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para obtener en forma más confiable diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo.
- Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo, para que se tenga más certeza en convertir reales equipos de trabajo.

- El ambiente de trabajo debe de cuidarse desde las jefaturas, preocupándose por incentivar un buen clima laboral en toda la compañía.

7 RECOMENDACIONES

- Por medio de los datos encontrados al analizar la encuesta, es necesario tomar medidas positivas tales como presentar los resultados a los colaboradores de Chocolatería, sobre todo a los que ayudaron a diligenciar las encuestas, buscando que se sientan útiles como personas y que sepan que son parte importante en la empresa.
- En el tiempo que se realizó la actividad de diligenciamiento de los formatos (encuesta), se dejó presente a los encuestados que era voluntario, para que los datos fueran los mas acertados posibles, garantizando el anonimato, lo cual entregó unas bases por las cuales empezar a trabajar como son los factores de “Relaciones Interpersonales” y el factor de “Feedback o retroalimentación”.
- El proceso de comunicación se debe dar antes, durante y después de las encuestas; informando a la gente porqué se hace, como va a ser el proceso y que tipo de dudas pueden presentarse. Con éste hecho, se muestra transparente el proceso y el personal se sentirá a gusto y dispuesta a colaborar para el mejoramiento del clima laboral, que es al final la meta a alcanzar.
- Lo ideal para realizar este tipo de herramienta para identificar el nivel de Clima Organizacional esta determinado en un tiempo promedio de 1,5 años; tiempo en el cual se desarrollarán planes no solo para mejorar los factores encontrados como negativos, sino también fortalecer aquellos que en su

momento presentaron indicadores positivos, tales como “El Liderazgo”, “El Trabajo gratificante” y “La Estabilidad Laboral”.

- Para que éste trabajo llegue a buenos términos, es primordial que desde los altos mandos (como se puede detallar en “el cuadro No.99 Plan de Acción”) se tenga una concientización de la importancia de los datos obtenidos en el desarrollo de la herramienta y por ende de la importancia del desarrollo del Plan de mejoramiento y su seguimiento oportuno, además, como se expresó con anterioridad, se debe mantener informado a todo el personal de la compañía, entregando una retroalimentación importante a todos los colaboradores y se genere un ambiente que sea propicio para el buen desempeño del Plan de mejoramiento.
- Se debe ser muy constante con las reuniones y ser persistente con la toma de decisiones para llegar a buen fin con respecto al Mejoramiento en el Clima Organizacional de la Unidad de Negocios del Área de Chocolatería en la Planta No.1 de Colombina S.A.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Hernán. Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995)

ARMSTRONG, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Legis.

BROW W.; “Clima de la Organización y la Administración”, México, 1992.

BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, 1987.

CANTÚ, “Desarrollo de una cultura de calidad”. Cuarta Edición. México D.F, McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto; “Administración en los nuevos tiempos”; Última edición. Editorial: McGraw-Hill.

DAVIS, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Mc Graw Hill. (1995)

DELGADO, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. Caracas: USB.

DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.

DOLAN, S. & SHULER, R. La gestión de Recursos Humanos. McGraw-Hill.

DRUCKER, P. (1996). La innovación y el empresariado innovador. Bogotá: Norma.

FLOREZ, J. (1992). El comportamiento humano en las organizaciones. Perú: U.Pacífico.

GARCIA, Mónica y BEDOYA, María del Pilar. Tesis de Grado Maestría "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle". 1997.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, Jhon M., y DONNELLY, James H. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: Mc. Graw Hill. 1996.

GOMEZ MEJIA & BALKIN, P. (2001). Gestión de recursos Humanos. Prentice Hall.

GONCALVES, Alexis P., "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la calidad", 1999.

KATZ & KAHN (1995). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.

KOLB, D., Ruben, I. y Mcintyre, J. “Psicología de las Organizaciones. México: Prentince Hall. 1977.

KOONTAZ, WEIHRICH, CANNICE; Décima Cuarta Edición; Administración Perspectiva Global y Empresarial, 2008.

LAZZATI, Santiago; “El aporte humano en la empresa”; Ed. Macchi S.A.; 2008.

LIVERT, R. “La organización humana”. New Cork, Mc. Graw Hill.

LIKERT, Rensis., y GIBSON, Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986.

LUCAS, A. & GARCIA RUIZ, P. “Sociología de las organizaciones”. McGraw-Hill. 2002.

MARTINEZ, R. El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima”. HayGroup. Austria. 2002.

MENDEZ, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006.

MONDY, W. Y NOE, R. Administración de recursos humanos. Edición sexta. México: Prentice Hall. 1997.

OUCHI, William. Teoría Z. Bogotá: Norma. 1992.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México Prentice Hall 8a.ed. 1999.

PALMA, S. Motivación y Desempeño Laboral. Separata Fac. Psicología URP. Lima. 1998.

SCHEIN, E. (1991). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.

SERNA, H. (1992). La Gestión Empresarial. Santafé de Bogotá: Legis.

SHERMAN, A.W. (jr) Y BOHLANDER. “Administración de Recursos Humanos”, Grupo Editorial Iberoamericano, México DF, 1994.

TORO, A., F. Desempeño y productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda. 1992.

VELASQUEZ, R. Clima Organizacional a Nivel Universitario. Editorial Pretince Hall. México. 2003.

VERGARA, J. (1989). La Cultura Organizacional en una institución de educación superior. Tesis doctoral, USB, Caracas.

WERTHER, W. Y DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edición quinta. México: Mc.Graw-Hill. 2000.

ZAPATA, D., Álvaro. Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali, Universidad del Valle. 2000.

ANEXOS

Anexo 1. Herramienta “Hernán Álvarez”

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

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o ambiente organizacional.

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

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la 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 plantean, cual o cuales son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

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

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 tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la misión, 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

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

a) No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,

b) Nunca, ni aún en el período de inducción , me han informado al respecto.

c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.

d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.

e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.

f) No me interesa conocerlos.

g) Otras causas ¿Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.

b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización,

c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)

f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

g) Otras causas ¿Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

3. PARTICIPACION

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

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

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

d) Sólo puedo informare, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo , en algunas ocasiones.

e) Otras causas ¿Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

4. INSTALACIONES

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

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

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella:

a) Las instalaciones son , en general, antiestéticas.

b) Las instalaciones no son seguras.

c) Las instalaciones no son funcionales

d) Hace demasiado frío

e) Hace demasiado calor

f) La iluminación es deficiente

g) Hay demasiado ruido

h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.

i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria

j) Otras causas ¿Cuales?_____

_____

_____

_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

5. COMPORTAMIENTO SISTEMICO

(El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrase, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, 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

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No se conocen la misión y los objetivos

b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan

c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas

d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.

e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización

f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar

g) La estructura organizacional no facilita la integración.

h) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

6. RELACION SIMBIOTICA

(La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común)

6.1 ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con e fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

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

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Los empresarios solo velan por sus intereses

b) Los empleados solo velan por sus intereses

c) Hay desconfianza entre las partes

d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.

e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

f) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

7. LIDERAZGO

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

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

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros

b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo

c) El jefe simplemente orden a y no le preocupan esos aspectos.

d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.

e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas

f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio

g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.

h) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

8. CONSENSO

(La decisión o consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican.)

8.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, 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

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos

b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones

c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones

d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia

e) En general, 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

f) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.

g) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1 ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias

b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente

c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo , pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.

d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar

e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo

f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

g) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1 ¿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

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.

b) Las posibilidades e capacitación y formación son sólo para algunas personas

c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo

d) La organización carece de los recursos necesarios para ello

e) A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle

f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que se más creativo y productivo?

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

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.

b) La mayoría de los elementos son excelentes

c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos}

d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas

e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos

f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades

g) La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.

h) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

12. RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 ¿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

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse

b) Falta mayor respecto y consideración por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás

c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato

e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.

f) Falta más libertad de expresión

g) Las barreras sociales no lo permiten

h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.

i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.

j) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

13. BUEN SERVICIO

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

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

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no

b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.

c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.

d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos

e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones

f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos

g) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

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

Se solucionan

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

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva

b) No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos

c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad

d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial

e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra

f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.

g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

h) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

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

15.1 ¿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

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No tenemos suficiente libertad de expresión

b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos

c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos

d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias

e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización

f) Nuestras posibilidades de expresión informa positiva son aceptables, pero no las mejores

g) Mi jefe inmediato no la permite

h) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 ¿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

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad

b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios

c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.

d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales)que ocasionan alta rotación del personal

e) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

17. VALORACION

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

Se les valora

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

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No es costumbre valorar a las personas en la organización

b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto

c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mite la valoración de quienes lo merecen

d) La valoración , en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.

e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse

g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.

h) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

18. SALARIO

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

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

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo

b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño

c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo

d) El incremento salaria se hace por debajo del aumento del costo de vida

e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan

f) La situación económica de la organización no lo permite

g) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

19. AGILIDAD

19.1 ¿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

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos,

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

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

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

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

f) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

20. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

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

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada

b) Falta objetividad en la evaluación

c) La evaluación no se hace en el momento oportuno

d) La evaluación no es imparcial

e) Más que constructiva, la evaluación es represiva

f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas

g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente

h) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

(El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tiene la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento, Si esta opinión es positiva, la persona recibe el feedback, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente procurará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamiento más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que las los demás mejoren y a que mejoren, también, las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos)

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

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

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación

b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo

c) Se desconoce, en general, la importancia del feedback

d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva

e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica

f) Sólo lo hacemos de vez en cuando

g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

h) Otras causas Cuales?_____

_____

_____

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

a)_____

_____

_____

b)_____

_____

_____

22. SELECCION DE PERSONAL

22.1 ¿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

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores

b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar

c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización

d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa

e) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

23. INDUCCION

23.1 ¿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

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción

b) Sólo algunos 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.

d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.

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.

f) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACION

24.1 ¿Como percibe usted la imagen de su organización?

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

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades

b) No hay preocupación por mejorar de manera constante

c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones

d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear

e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.

f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad

g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias

h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen

i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema

j) Otras causas Cuales?_____

_____
_____

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

a)_____
_____
_____

b)_____
_____
_____

Conocidos los aspectos conceptuales que sustentan el modelo que estamos presentando y que nos han conducido a ubicar los extremos del continuo del clima

organizacional, así como el instrumento que nos permite encontrar la información necesaria para su análisis y mejoramiento, veamos ahora los demás elementos del modelo:

A. UBICACION DEL CLIMA DE LA ORGANIZACION EN EL CONTINUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como el lector ha podido percibir en el instrumento para recolectar la información, en la primera pregunta correspondiente a cada factor, las personas encuestadas deben realizar una evaluación cuantitativa de cada factor dentro de un continuo particular y en una escala entre cero y diez.

Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, obteniendo su promedio, que no es otra cosa que la suma de todos los valores obtenidos por el factor en la escala, dividida por el número total de personas encuestadas. Para conocer el grado de concentración o de dispersión de las respuestas, al rededor del promedio, es conveniente apelar a la desviación estándar.

Con los 24 factores y sus promedios el analista puede hacer un perfil de diagnóstico, también en una escala entre cero y diez, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado del clima de la organización.

El promedio de promedios es decir la suma de los 24 promedios obtenidos por cada uno de los factores, dividido por 24, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en el continuo:

Clima organizacional Clima organizacional

nada gratificante **0**_____**10** plenamente gratificante

Naturalmente, el análisis de clima organizacional es, en esencia, eminentemente cualitativo. No obstante, esta evaluación cuantitativa del mismo, representa un excelente punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

B. IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

En la segunda pregunta que en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados deben indicar las causas que a su juicio han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable o, si se quiere, en la forma plenamente gratificante. Allí, entre varias alternativas, el encuestado puede optar por indicar una o varias de ellas, o, si a bien tiene, por presentar las causas que a su juicio son las que originan la situación.

El estudio de causas puede llevar al analista:

A encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas.

A hacer un análisis crítico de cada factor en particular, con base en las causas enunciadas; y

A realizar un análisis exhaustivo y profundo del clima organizacional en conjunto, estudiando su verdadera realidad y las causas, que de una u otra manera y con diferente intensidad, están determinando esa realidad, etc.

C. IDENTIFICACION DE LAS SOLUCIONES CONDUCENTES A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

En la tercera pregunta que en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados pueden plantear, abiertamente, las soluciones que a bien tengan para buscar que el factor llegue a su expresión ideal o deseable.

El estudio de las soluciones puede llevar al analista:

A encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas.

A presentar todas las soluciones para mejorar cada factor en particular, destacando las de mayor frecuencia y aparición; y a presentar todas las soluciones que conduzcan a alcanzar, en conjunto, un clima organizacional plenamente gratificante, destacando las de mayor frecuencia y aparición, etc.

Es deseable que todo el análisis anterior concluya con la presentación de las conclusiones y recomendaciones que el analista considere más conveniente.

Hemos concluido así, la presentación de nuestro modelo "Hacia un clima plenamente gratificante". Permítasenos, realizar algunas sugerencias a las personas que van a utilizarlo.