

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

Determinación del Clima Organizacional en Organización Wilson S.A. del Distrito de
Buenaventura

Diana Lizeth Zapata Vela y Bairon Andrés Paz Moreno

Universidad del Valle

Nota

Diana Lizeth Zapata Vela, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
Bairon Andrés Paz Moreno, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

La información correspondiente a este documento deberá ser enviada a la Facultad de
Ciencias de la Administración, Programa de Administración de Empresas, Universidad del Valle,
Sede Pacífico, Av. Simón Bolívar Km 9, Buenaventura, Colombia. E-mail:
zapata.diana@correounivalle.edu.co bairon.paz@correounivalle.edu.co

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

Determinación del Clima Organizacional en Organización Wilson S.A. del Distrito de
Buenaventura

Diana Lizeth Zapata Vela y Bairon Andrés Paz Moreno

Universidad del Valle

Asesor

Alexander Herrera Londoño

Administrador de Empresas

Nota

Diana Lizeth Zapata Vela, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Bairon Andrés Paz Moreno, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

La información correspondiente a este documento deberá ser enviada a la Facultad de Ciencias de la Administración, Programa de Administración de Empresas, Universidad del Valle, Sede Pacífico, Av. Simón Bolívar Km 9, Buenaventura, Colombia. E-mail:
zapata.diana@correounivalle.edu.co bairon.paz@correounivalle.edu.co

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 Planteamiento del Problema	16
1.2 Formulación del Problema.....	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 Objetivo General:	19
2.2 Objetivos Específicos:.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCOS DE REFERENCIA	22
4.1 Marco Teórico	22
4.1.1 Modelo de Koys y Decottis.....	22
4.1.2 Modelo de Litwin y Stringer	25
4.1.3 Modelo de Stephen Robbins	27
4.1.4 Modelo de Hernán Álvarez Londoño.....	29
4.2 Marco Conceptual	38
4.3 Marco Legal	40
4.4 Marco Contextual.....	40

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
5.1	Tipo de Estudio	43
5.2	Método de Investigación	44
5.2.1	Método Inductivo	44
5.2.2	Método Cualitativo – Cuantitativo.....	45
5.3	Población.....	46
5.3.1	Censo	46
5.3.2	Distribución de la Población	46
5.3.3	Gráfica de la Población	47
5.4	Proceso Metodológico.....	47
5.5	Instrumentos Metodológicos	49
5.5.1	Técnicas de Recolección	49
5.5.2	Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	51
5.6	Medición del Instrumento	51
5.6.1	Ubicación del Clima Organizacional	52
5.6.2	Análisis de los Resultados.....	53
5.6.3	Identificación de las Causas	53
5.6.4	Identificación de las Soluciones.....	53
6.	RESULTADOS	54
6.1	Caracterización de la Población Encuestada.....	54

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

6.1.1 Nivel Jerárquico	54
6.1.2 Tiempo en el Cargo	55
6.1.3 Género	55
6.1.4 Edad.....	56
6.2 Medición del Clima Organizacional en Organización Wilson S.A del Distrito de Buenaventura	56
6.2.1 Análisis Individual	56
6.3 Análisis General	106
6.3.1 Clasificación Cualitativa de las Dimensiones	107
6.3.2 Mejores Aspectos de Percepción	109
6.3.3 Aspectos por Mejorar	110
7. PLAN DE MEJORA	111
8. CONCLUSIONES	117
9. RECOMENDACIONES	119
10. REFERENCIAS	120
11. ANEXOS.....	122

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Área legal del trabajo	40
Tabla 2 Población sujeta a censo	46
Tabla 3 Proceso metodológico	47
Tabla 4 Análisis de los resultados	53
Tabla 5 Datos obtenidos	57
Tabla 6 Causas de la dimensión	58
Tabla 7 Soluciones propuestas	59
Tabla 8 Datos obtenidos	59
Tabla 9 Causas de la dimensión	60
Tabla 10 Soluciones propuestas	61
Tabla 11 Datos obtenidos	62
Tabla 12 Causas de la dimensión	63
Tabla 13 Soluciones propuestas	64
Tabla 14 Datos obtenidos	64
Tabla 15 Causas de la dimensión	65
Tabla 16 Soluciones propuestas	66
Tabla 17 Datos obtenidos	67
Tabla 18 Causas de la dimensión	68
Tabla 19 Soluciones propuestas	69
Tabla 20 Datos obtenidos	69
Tabla 21 Causas de la dimensión	70

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

Tabla 22 Soluciones propuestas	71
Tabla 23 Datos obtenidos	72
Tabla 24 Causas de la dimensión	72
Tabla 25 Soluciones propuestas	73
Tabla 26 Datos obtenidos	74
Tabla 27 Causas de la dimensión	75
Tabla 28 Soluciones propuestas	76
Tabla 29 Datos obtenidos	76
Tabla 30 Causas de la dimensión	77
Tabla 31 Soluciones propuestas	78
Tabla 32 Datos obtenidos	79
Tabla 33 Causas de la dimensión	80
Tabla 34 Soluciones propuestas	81
Tabla 35 Datos obtenidos	81
Tabla 36 Causas de la dimensión	82
Tabla 37 Soluciones propuestas	83
Tabla 38 Datos obtenidos	84
Tabla 39 Datos obtenidos	85
Tabla 40 Datos obtenidos	86
Tabla 41 Datos obtenidos	86
Tabla 42 Datos obtenidos	87
Tabla 43 Datos obtenidos	88
Tabla 44 Causas de la dimensión	89

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

Tabla 45 Soluciones propuestas	90
Tabla 46 Datos obtenidos	90
Tabla 47 Causas de la dimensión	91
Tabla 48 Soluciones propuestas	92
Tabla 49 Datos obtenidos	93
Tabla 50 Causas de la dimensión	94
Tabla 51 Soluciones propuestas	95
Tabla 52 Datos obtenidos	95
Tabla 53 Datos obtenidos	96
Tabla 54 Soluciones propuestas	97
Tabla 55 Datos obtenidos	97
Tabla 56 Causas de la dimensión	98
Tabla 57 Soluciones propuestas	99
Tabla 58 Datos obtenidos	100
Tabla 59 Datos obtenidos	101
Tabla 60 Causas de la dimensión	102
Tabla 61 Soluciones propuestas	103
Tabla 62 Datos obtenidos	103
Tabla 63 Causas de la dimensión	104
Tabla 64 Soluciones propuestas	105
Tabla 65 Resultados globales	106
Tabla 66 Clasificación Cualitativa de las Dimensiones	107
Tabla 67 plan de mejora acción correctiva	111

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

Tabla 68 Plan de mejora Acciones preventivas	113.
--	------

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Página
Ilustración 1 Población de la organización objeto de estudio	47
Ilustración 2 Nivel jerárquico.....	54
Ilustración 3 Tiempo en el cargo.....	55
Ilustración 4 Género	55
Ilustración 5 Edad	56
Ilustración 6 Respuestas cuantitativa	57
Ilustración 7 Identificación de las causas de la dimensión	58
Ilustración 8 Respuestas cuantitativa	60
Ilustración 9 Identificación de las causas de la dimensión	61
Ilustración 10 Respuestas cuantitativa	62
Ilustración 11 Identificación de las causas de la dimensión	63
Ilustración 12 Respuestas cuantitativa	65
Ilustración 13 Instalaciones.....	66
Ilustración 14 Respuestas cuantitativa	67
Ilustración 15 Identificación de las causas de la dimensión	68
Ilustración 16 Respuestas cuantitativa	70
Ilustración 17 Identificación de las causas de la dimensión	71
Ilustración 18 Respuestas cuantitativa	72
Ilustración 19 Identificación de las causas Liderazgo.....	73
Ilustración 20 Respuesta cuantitativa Consenso	74
Ilustración 21 Identificación de las causas de la dimensión	75

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

Ilustración 22 Respuesta cuantitativa.....	77
Ilustración 23 Identificación de las causas de la dimensión	78
Ilustración 24 Respuesta cuantitativa.....	79
Ilustración 25 Identificación de las causas de la dimensión	80
Ilustración 26 Respuesta Cuantitativa.....	82
Ilustración 27 Identificación de las causas de la dimensión	83
Ilustración 28 Respuesta cuantitativa.....	84
Ilustración 29 Respuesta cuantitativa.....	85
Ilustración 30 Respuesta cuantitativa.....	86
Ilustración 31 Respuesta cuantitativa.....	87
Ilustración 32 Respuesta cuantitativa.....	88
Ilustración 33 Respuesta cuantitativa.....	89
Ilustración 34 Identificación de las causas de la dimensión	90
Ilustración 35 Respuesta cuantitativa.....	91
Ilustración 36 Identificación de las causas de la dimensión	92
Ilustración 37 Respuesta cuantitativa.....	93
Ilustración 38 Identificación de las causas de la dimensión	94
Ilustración 39 Respuesta cuantitativa.....	95
Ilustración 40 Identificación de las causas de la dimensión	96
Ilustración 41 Respuesta cuantitativa.....	98
Ilustración 42 Identificación de las causas de la dimensión	99
Ilustración 43 Respuesta Cuantitativa.....	100
Ilustración 44 Respuesta cuantitativa.....	101

CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN WILSON BUENAVENTURA

Ilustración 45 Identificación de las causas de la dimensión	102
Ilustración 46 Respuesta cuantitativa	103
Ilustración 47 Identificación de las causas de la dimensión	104
Ilustración 48 Clasificación Cualitativa	108
Ilustración 49 Aspectos Mejor Calificados	109
Ilustración 50 Aspectos por mejorar	110

LISTA DE ANEXOS

Página

Anexo A Encuesta clima organizacional modelo Hernán Álvarez	122'
Anexo B Carta de autorización de la empresa	127'

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es considerado como el ambiente humano y físico en el cual se llevan a cabo las labores cotidianas de una organización y tiene gran incidencia en la satisfacción del trabajador, por lo tanto, también en su productividad. El clima se relaciona con las labores de la dirección, con los comportamientos de las personas, su método de trabajo y la forma en la que éstas se relacionan, además de su interacción con la organización, con los implementos de trabajo y con la labor que desempeña cada uno.

En las empresas se presenta como una manifestación sentimental de la cultura organizacional que manejen las mismas, debido a que la aceptación e interiorización que hagan los colaboradores de los valores y principios que maneje la organización, son directamente proporcionales al clima que se manifieste en la misma.

En el caso de las organizaciones que se dedican a la comercialización, no es una excepción, dado que, sin importar la índole de las empresas, el ambiente laboral es un factor fundamental para la consecución de los objetivos.

Otro aspecto clave para la identificación del clima laboral es la ubicación geográfica de las organizaciones, dado que el razonamiento de las personas se ve muy influenciado por la cultura que predomina en la zona en la que habitan. El presente escrito se centra en la determinación del clima organizacional de una empresa que está ubicada en el Distrito de Buenaventura, departamento del Valle del Cauca, Colombia; la cual se dedica a la comercialización de muebles y electrodomésticos.

Durante el desarrollo del presente texto, en principio, se establece el problema de investigación, a través del cual se constituyen los lineamientos a seguir para la ejecución del proyecto. Posteriormente, se presentan los objetivos establecidos para llevar a cabo la investigación; de igual forma, se justifica el porqué del estudio, además de mostrar los marcos de referencia, que sirven como fundamento investigativo.

Luego, se exhiben los aspectos metodológicos empleados para la investigación, continuando con la caracterización de la población objeto de estudio. Después se analiza individualmente cada una de las dimensiones establecidas en el modelo de medición utilizado, seguido de un análisis general que permita identificar los aspectos mejor calificados y aquellos que necesitan mejorar.

Finalmente, se propone un plan de mejora para la ejecución de acciones correctivas que permitan mejorar aquellas dimensiones cuya calificación fue baja. También se propone un plan de mejora para la puesta en marcha de acciones preventivas que permitan preservar los factores cuya calificación fue muy buena.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El presente trabajo de investigación se realiza en una empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos, como lo es Organización Wilson S.A., del Distrito de Buenaventura; ubicada en el barrio Pueblo Nuevo, calle quinta #8-05 (Calle Argentina). En dicha Organización, según la manifestación de la administradora encargada, nunca se realizó un estudio de este tipo, por lo cual será de gran importancia para la organización.

Por esta razón, se pretende conocer la percepción del talento humano de la Organización objeto a estudio, con un enfoque en el clima organizacional que se presenta en dicha empresa, dado que este la afecta en su totalidad. Para ello, es imprescindible tener en cuenta aspectos como el ambiente donde las personas desempeñan sus labores a diario, el trato de un jefe hacia sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso cómo se relacionan estos últimos con proveedores y clientes, debido a que estos elementos son los que conforman lo que se denomina clima organizacional.

La Organización objeto de estudio, busca la satisfacción de sus clientes y la fidelización de los mismos. La Organización reconoce que dicho objetivo no sería llevado a cabo sin la colaboración de su talento humano, quienes son los que tienen el contacto directo con los clientes, por tal motivo, se les debe garantizar un ambiente laboral agradable, así como todas las herramientas para desarrollar sus funciones; es de ahí que surge la presente investigación, para determinar el clima de dicha Organización.

La Organización objeto de estudio tuvo origen en octubre de 1986 como persona natural, vendiendo ropa y pocos electrodomésticos, teniendo un único local, ubicado en la ciudad de

Tuluá, en la Carrera 24 con Calle 25. Estaba conformada únicamente por dos personas: el dueño y un auxiliar; este último tenía un parentesco familiar con el propietario.

La sede del ahora Distrito de Buenaventura se creó a finales del año 1994, en el barrio Pueblo Nuevo. Posteriormente, en el año 1995 se trasladó para la Calle Quinta #8-05 (Calle Argentina), donde opera actualmente, a cargo de una administradora, la cual desempeña sus labores allí desde la apertura.

En el año 2005 la compañía se convirtió en una Sociedad Anónima, por ende, pasó a ser una sociedad mercantil, cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. En ese momento el Director Administrativo pasó a ser el Sub Gerente Nacional; desde entonces, la sede ubicada en el Distrito de Buenaventura ha logrado un crecimiento sostenible en el tiempo, contando actualmente con un personal de 13 colaboradores, de los cuales 10 son fijos y 3 ocasionales.

Debido a que el clima organizacional puede ser visto como un reflejo de la cultura organizacional, que esta última no esté correctamente establecida, podría incidir negativamente en el clima de la organización, puesto que la cultura conlleva un conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores, que cada uno de los integrantes del talento humano imprime en la organización, razón por la cual, también se ahonda en este relevante aspecto.

Para una organización como esta, conocer el tipo de clima organizacional que posee es clave, porque le permite tener una visión clara de las cosas que están haciendo bien y de aquellas en las que probablemente debería enfocarse en mejorar, lo cual es considerablemente importante.

A simple vista, luego de presenciar el comportamiento organizacional de los colaboradores de Organización Wilson S.A. en el Distrito de Buenaventura, se pudo observar que prevalece un clima organizacional adecuado, puesto que las relaciones entre las personas son bastante buenas,

la comunicación entre las mismas es muy correcta y, sobre todo, se evidencia un alto nivel de cooperación entre áreas, lo cual le da fuerza a la afirmación realizada.

A pesar de ello, se asume que como en toda asociación humana, seguramente en algún momento se presenten diferencias o discordancias entre trabajadores, lo cual es normal, porque por naturaleza, el ser humano nunca está totalmente conforme. Pero el hecho de que el clima organizacional de la empresa sea visiblemente óptimo, propicia una dinámica solución de conflictos, lo cual es muy positivo para una organización.

Además, de acuerdo con lo que se pudo observar, el clima de la organización cuenta con un aliciente adicional, el cual se presume clave, puesto que, a modo de especulación, es el que se cree que ha permitido que el clima organizacional se establezca de forma correcta. Este estímulo adicional es la excelente y sobre todo respetuosa relación que aparentemente existe entre la administradora de empresa y los demás colaboradores, porque pareciera que estos la perciben como una madre, en lugar de verla como su jefa.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el clima organizacional de Organización Wilson S.A. del Distrito de Buenaventura?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Determinar el clima organizacional en Organización Wilson S.A. del Distrito de Buenaventura.

2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los factores del clima organizacional en Organización Wilson S.A. del Distrito de Buenaventura.
- Establecer el tipo de clima organizacional que se percibe en Organización Wilson S.A.
- Formular un plan de mejora para la obtención de un clima organizacional plenamente gratificante en Organización Wilson S.A.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo es realizado a partir de algunas de las temáticas organizacionales vistas durante el proceso de formación académica profesional, haciendo especial énfasis en aquellas que tratan directa o indirectamente el clima organizacional, aplicándolas a una organización real, lo cual permitirá a los autores optar por el título como profesionales en Administración de Empresas.

De la misma manera, el presente proyecto de investigación brinda un amplio espectro de consulta para todos aquellos que tengan el deseo de tener una base para realizar futuras investigaciones. Además, propicia una herramienta de autoevaluación para la Universidad, dado que se puede verificar el nivel educativo de dos de sus estudiantes, a través de la presentación del trabajo investigativo.

Otro de los factores de mucha relevancia en el presente trabajo de investigación, es la importancia del sentido de pertenencia que, a través del clima organizacional, se transmite tanto a los trabajadores, como a sus familiares, al igual que a las personas que habitan en las zonas aledañas al establecimiento, como lo son los moradores de los barrios Pueblo Nuevo y Nayita, así como también a los clientes de la organización objeto de estudio, puesto que al tener contacto directo con la misma, estos logran percibir el clima.

El estudio del clima organizacional es de gran importancia para la organización objeto de estudio, dado que por primera vez se determina de forma concreta cómo se manifiesta este dentro de la misma. Conjuntamente, se puede conocer cómo perciben este aspecto los colaboradores, pues son ellos quienes representan a la organización.

La repercusión que un clima organizacional plenamente gratificante puede tener dentro de una organización se centra en la satisfacción de las personas, sean internas o externas a la

organización, pues éste mejora la calidad y el buen servicio, a nivel individual y grupal. Además, propicia una mejora en la creatividad y productividad de los colaboradores, e incluso, su formación integral, lo cual a su vez conlleva a que existan muy buenas relaciones interpersonales.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 Marco Teórico

A continuación, se traen a colación diferentes modelos de medición del clima organizacional, que ayudan a identificar y evidenciar el tipo de clima de las organizaciones; en este caso, específicamente en Organización Wilson S.A. del distrito de Buenaventura.

Inicialmente, se establecerá el modelo de Koys y Decottis, quienes estudian la forma como el trabajador visualiza la empresa donde trabaja; posteriormente, se mostrará el modelo de los señores George Litwin y Robert Stringer, quienes se centran en la motivación; luego, se ahondará en el modelo teórico del doctor Stephen Robbins, cuyos intereses se han centrado en la investigación de los conflictos, el poder y el desarrollo de las habilidades interpersonales. Finalmente, se desarrollará la teoría del profesor Hernán Álvarez Londoño, quien muestra cómo alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

4.1.1 Modelo de Koys y Decottis

Al hablar de Clima Organizacional se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros. (Decottis, 1991)

Koys y Decottis (1991) señalan que el estudio del clima en las organizaciones ha sido difícil, debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, su modelo teórico propició un avance significativo para los estudios de este tipo.

El clima laboral según Koys y Decottis tiene 9 facetas, las cuales se presentan a continuación.

La primera de ellas es la autonomía, la cual definen así:

4.1.1.1 Autonomía.

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones, con respecto a procedimientos de trabajo, metas y prioridades.

Posteriormente, le dan significado a la cohesión:

4.1.1.2 Cohesión

Concepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización; la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Luego, expresan la importancia de la confianza:

4.1.1.3 Confianza

La perspicacia de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas más sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

Después, muestran la significancia de la faceta de presión:

4.1.1.4 Presión

La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Continuando con la presentación de las facetas, se da presenta el concepto de apoyo:

4.1.1.5 Apoyo

El concepto que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, lo cual incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

Ahora, se define el reconocimiento:

4.1.1.6 Reconocimiento

La percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

Consiguientemente, los autores dan a conocer la relevancia de la equidad:

4.1.1.7 Equidad

La forma en la que los empleados perciben si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Por último, se promulga la faceta de innovación:

4.1.1.8 Innovación

El ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo en las cuales se tenga poca o nada de experiencia.

Además, este modelo está conformado por dos niveles de paralización, los cuales son: El Individual, que es el clima psicológico y el Agregado, conformado por el departamento, equipo, organización, etcétera.

No obstante, no es necesario que se cumplan todos los elementos para tener un clima organizacional favorable. La situación ideal es que se cumpliesen aquellos que los empleados desean realmente que fuesen cumplidos.

4.1.2 Modelo de Litwin y Stringer

De acuerdo con estudios de Litwin y Stringer, “El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional” (; Stinger, 1968).

El Clima Organizacional, según el modelo de Litwin y Stringer, posee nueve dimensiones. La primera, se relaciona con la disposición y el orden de la organización; se presenta de la siguiente manera:

4.1.2.1 Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.

La siguiente dimensión tiene que ver con una de las cualidades del talento humano. Se expone así:

4.1.2.2 Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

El tercer lugar lo ocupa una dimensión enfocada en un estímulo de trabajo. Se muestra de esta forma:

4.1.2.3 Recompensa

Pertenece a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es el proceso en el que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Posteriormente, la cuarta dimensión propone al trabajador, indirectamente, un estímulo de competencia, para enfrentar asertivamente cualquier situación laboral. Se expresa así:

4.1.2.4 Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es el régimen en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.

La siguiente dimensión busca generar un ambiente óptimo de trabajo, de la siguiente manera:

4.1.2.5 Relaciones

Es la captación por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto en pares como entre jefes y subordinados.

La sexta dimensión trata de impregnar una ideología de apoyo. Se manifiesta así:

4.1.2.6 Cooperación

Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores, como inferiores.

La siguiente dimensión procura establecer claridad en la reglamentación institucional:

4.1.2.7 Estándares

Apreciación de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

La octava dimensión muestra cómo afrontar de manera asertiva las vicisitudes que puedan llegar a presentarse. Su representación es la siguiente:

4.1.2.8 Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La última dimensión, no por ello menos importante, plantea arraigar en el talento humano un sentido de apropiación y valoración dentro de la compañía. Es expuesto de la siguiente forma:

4.1.2.9 Identidad

Efecto de pertenencia a la organización y al hecho de que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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

4.1.3 Modelo de Stephen Robbins

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva (Robbins S. , 1990). Es por esto que dos individuos perciben el clima de la organización de manera diferente y personal, aunque se

encuentren en la misma empresa; de allí la gran importancia de conocer la percepción de todos los trabajadores, sin importar el área, salario o cargo que desempeñen.

Para el estudio del Clima Organizacional, Robbins propone el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: INDIVIDUAL, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. DE GRUPO, el cual atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el ORGANIZACIONAL, que radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Estos 3 niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo nos lleva al conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la organización.

Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento de las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Principalmente los individuos con sus propias características, luego el grupo y al final se llega al nivel de sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Es un instrumento muy útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de este modelo reside, en que en la medida en que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización bien sea pública o privada (Robbins S. P.).

4.1.4 Modelo de Hernán Álvarez Londoño

En la actualidad, el clima ha sido un factor de gran relevancia para las compañías, debido a que éste busca generar un entorno gratificante y esto a su vez promueve el logro de mejores resultados en las actividades de la empresa (Alvarez, 1993).

El estudio del clima organizacional de la empresa objeto de estudio, será determinado por medio del modelo de medición del clima organizacional propuesto por Hernán Álvarez Londoño, a través del cual se identifican 24 dimensiones fundamentales, para llegar a los mejores resultados de este análisis, respecto al clima organizacional de la empresa objeto de estudio. Para analizar este modelo, se abordará en primera instancia la definición de clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño, seguido de explicar las 24 dimensiones que tiene dicho modelo.

Se entiende por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Esta definición aparentemente simple, requiere, no obstante, de algunas precisiones a saber: “El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye notoriamente en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad”. (Alvarez, 1993)

Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos, son numerosos, aún en organizaciones pequeñas. Así mismo, su importancia en el análisis del clima puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.

Como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos.

En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas:

Clima organizacional nada gratificante.

Clima organizacional plenamente gratificante.

Con base en esta apreciación, se puede decir que el modelo propuesto busca ubicar al clima de la organización en un momento determinado, encontrar las causas por las cuales se presenta dicha situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es, por supuesto, la situación ideal.

Clima Organizacional Plenamente Gratificante

Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia de manera constante los siguientes aspectos:

- 1) La satisfacción de las personas.
- 2) Su excelente creatividad y productividad.
- 3) Su formación integral.
- 4) La calidad y el buen servicio, a nivel individual y grupal.
- 5) Las buenas relaciones interpersonales.
- 6) La integración de todos (personas y áreas), en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Poniendo en consideración algunos de los más importantes desafíos que tiene la organización de hoy, quizás se puede comprender con mayor claridad el porqué de la necesidad de lograr y mantener un clima organizacional de esta naturaleza.

Adaptabilidad del Modelo Propuesto

Teniendo en cuenta que todo análisis de clima organizacional debe conducir a buscar soluciones para su mejoramiento, valdría la pena preguntarse si es posible contar con un modelo para tal análisis, que sea aplicable a cualquier tipo de organización.

Mediante el modelo de medición de Hernán Álvarez sí es posible contar con ese modelo, siempre y cuando sea flexible o adaptable a cada situación; y permita, al mismo tiempo, incluir factores propios de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general, pero que se consideran necesarios para el efecto. El modelo sugerido cumple con dos características:

- La primera consta de un banco numeroso de factores interpersonales, físicos y organizacionales, al que se considera como una especie de común denominador determinante del clima en todas las organizaciones. De este banco el analista puede escoger los factores que considere necesarios para su estudio, de acuerdo con las características propias de su organización.
- La segunda Permite al analista incluir nuevos factores, siempre y cuando mantenga la mecánica analítica que el modelo propone, sencilla por demás, con el fin de que no se pierda la unidad que un estudio de tal naturaleza requiere. Los factores que conforman el banco propuesto, así como el instrumento para recolectar la información, permiten evaluar la realidad del clima organizacional (diagnóstico) y encontrar las soluciones que conduzcan hacia un clima organizacional plenamente gratificante.

Como ya se mencionó, “se entiende por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (Álvarez, 1993), lo cual es muy importante en la organización, puesto que el ambiente en el que se mueven las personas en su lugar de trabajo, pueden afectar positiva o negativamente el desempeño de cualquier trabajador, razón por la cual, se debe tratar de manejar un buen clima organizacional en cualquier empresa.

Por otra parte, las 24 dimensiones propuestas en este modelo, que son llamados por Álvarez, banco de factores determinantes, que se refiere a los factores determinantes del clima organizacional, muchos de los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia, es decir, están muy relacionados entre sí.

Iniciando con la exposición de dichas dimensiones, en principio, se presenta el factor de claridad organizacional:

4.1.4.1 Claridad Organizacional

Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias, por parte de las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejorará el clima organizacional.

Posteriormente, se plantea una forma óptima de establecer la estructura organizacional:

4.1.4.2 Estructura Organizacional

Al lograr que la estructura sea realmente un medio ágil y flexible, que permita la 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.

En tercer lugar, se establece el tipo de participación necesario para tener un clima gratificante:

4.1.4.3 Participación

Cuando en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los 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.

Ahora, se propone un módulo de disposición de las instalaciones:

4.1.4.4 Instalaciones

Al lograr percibir que el ambiente físico en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización sea agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

Seguidamente, se plantea el estilo de comportamiento sistemático a seguir:

4.1.4.5 Comportamiento Sistemático

En el momento en el que 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.

Luego, se presenta la relación simbiótica que debe prevalecer:

4.1.4.6 Relación Simbiótica

En el instante en que empresarios y empleados no se perciban como enemigos, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

A continuación, se muestra el tipo de liderazgo que debería primar en la organización:

4.1.4.7 Liderazgo

Siendo notorio que quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Ahora, se promulga la importancia del consenso en una organización:

4.1.4.8 Consenso

Cuando 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.

Continuando con la secuencia, se expresa la relevancia del trabajo gratificante:

4.1.4.9 Trabajo gratificante

Cuando 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 su trabajo, lo llevarán a cabo con amor y calidad, serán más creativas y productivas, por ende, mejor será el clima organizacional.

Posteriormente, se trae a colación cuán valioso es para una organización que sus colaboradores puedan desarrollarse personal y profesionalmente:

4.1.4.10 Desarrollo Personal

Al lograr que todas las personas tengan posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

Continuando con el desarrollo de los factores, se plantea la disposición de los elementos de trabajo:

4.1.4.11 Elementos de Trabajo

Para la labor diaria, si las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, además de estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y por consiguiente, mejor será el clima organizacional.

Luego, se manifiesta la importancia de las relaciones interpersonales óptimas en una organización:

4.1.4.12 Relaciones Interpersonales

Ante la situación de que las personas cuenten 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, además de un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

Posteriormente, se aclara la relevancia del buen servicio:

4.1.4.13 Buen Servicio

En el momento en que las personas y/o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciban de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos establecidos y en el tiempo oportuno, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

A continuación, se especifica el porqué de la importancia de la solución de conflictos:

4.1.4.14 Solución de Conflictos

Cuando los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

Ahora, se expone cuán fundamental es para una empresa que exista una expresión informal positiva:

4.1.4.15 Expresión Informal Positiva

Al percibir que 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.

Posteriormente, se señala la relevancia de la estabilidad laboral:

4.1.4.16 Estabilidad Laboral

Al conseguir que la organización ofrezca 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.

Prosiguiendo con la exposición de los factores, se propone un módulo óptimo de valoración:

4.1.4.17 Valoración

Permitiendo que a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valore, se les destaque o se les incentive de una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

Continuando, se referencia el factor salarial:

4.1.4.18 Salario

Cuando 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.

Luego, se plantea la favorabilidad de la agilidad en una organización:

4.1.4.19 Agilidad

Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etcétera, se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Siguiendo con la presentación de los factores, se establece un tipo de evaluación de desempeño:

4.1.4.20 Evaluación del Desempeño

Al ser notorio que los sistemas de evaluación de desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

Posteriormente, se analiza cuán favorable es la retroalimentación:

4.1.4.21 Feedback

Siendo una realidad el hecho de que las personas y los grupos tengan la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos 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.

Después, se promulga la favorabilidad de la optimización de los procesos de selección de personal.

4.1.4.22 Selección del Personal

Al evidenciar que la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destaca por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

De igual forma, se muestra la importancia de la optimización de los procesos de inducción al personal recién ingresado.

4.1.4.23 Inducción

Desde el mismo momento de su vinculación a la organización, si 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.

Por último, se expone la relevancia de la imagen de la organización:

4.1.4.24 Imagen de la Organización

En el instante en que las personas integrantes de la organización tengan una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

4.2 Marco Conceptual

Ambiente: Conjunto de circunstancias o factores físicos, químicos y biológicos que rodean a un ser vivo e influyen en su desarrollo y comportamiento. (“Wikipedia”, 2018).

Comercialización: Acción de compra y reventa de un producto, con la finalidad de obtener lucro.

Cultura: Creencias y valores representativos de una población. Experiencias, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo humano. (“Wikipedia”, 2018).

Espectro: Variedad de elementos, tendencias, clases, etcétera, que forman un todo. (“The Free Dictionary”, 2003).

Establecer: Hacer que empiece a funcionar algo, generalmente con propósito de continuidad, como una ciudad, un edificio, una empresa, un organismo, una costumbre, una reforma, etcétera. (“Google Diccionario”, 2018).

Factor: Elemento, circunstancia, influencia, que ayuda a producir un resultado. (“Google Diccionario”, 2018).

Feedback: Retroalimentación.

Fidelización: Conseguir la fidelidad de un cliente, normalmente por medio de un buen trato, ofertas especiales, regalos, etcétera.

Interacción: Acción, relación o influencia recíproca entre dos o más personas o cosas. (“Google Diccionario”, 2018).

Organización: Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática, para cumplir objetivos. (“Real Academia Española”, 2018).

Percepción: Primer conocimiento de una cosa, por medio de las impresiones que comunican los sentidos. (“Real Academia Española”, 2018).

Productividad: Capacidad de la industria o de la naturaleza para producir. (“Google Diccionario”, 2018).

Proyecto: Idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios. (“Google Diccionario”, 2018).

Verificar: Comprobar o ratificar que una cosa es verdadera. (“Real Academia Española”, 2018).

Vital: De suma importancia o trascendencia. (“Real Academia Española”, 2018).

4.3 Marco Legal

A continuación, en la tabla 1 se muestra el área legal del trabajo:

Tabla 1 Área legal del trabajo

Código	Ley o Decreto	Artículo	Contenido
Código de Comercio	Decreto 410 de 1971.	Artículo 1°.	Aplicabilidad de la ley comercial: Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.
		Artículo 10.	Comerciantes – Concepto – Calidad: Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.
		Artículo 16.	Delitos que implican prohibición del ejercicio del comercio como pena accesoria: Siempre que se dicte sentencia condenatoria por delitos contra la propiedad, la fe pública, la economía nacional, la industria y el comercio, o por contrabando, competencia desleal, usurpación de derecho sobre propiedad industrial y giro de cheques sin provisión de fondos o contra cuenta cancelada, se impondrá como pena accesoria la prohibición para ejercer el comercio de dos a diez años.
		Artículo 24.	Presunción: Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.
Código Sustantivo del Trabajo	Ley 50 de 1990.	Artículo 127	Elementos integrantes: Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.
		Artículo 128	Pagos que no constituyen salario: No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedente de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

FUENTE: Elaboración propia

4.4 Marco Contextual

El estudio del clima organizacional en las empresas colombianas no es muy amplio, debido a que no se realizan estudios investigativos que logren determinar el clima de estas; sin embargo, a

mediados del año 2015, la empresa de gestión del talento humano, Adecco Colombia, realizó una encuesta a una muestra poblacional de 1.033 personas, tanto hombres como mujeres, de todas las edades y estratos socioeconómicos de las principales ciudades del país, para medir la satisfacción laboral de los colombianos.

Dicho estudio reveló que “el 47% de los encuestados cambió de trabajo, mientras que el 53% continuaba en la misma compañía; los datos muestran una alta rotación y pese a que muchos conservan sus empleos anteriores, el 82% se mostró favorable a la idea de obtener un nuevo trabajo antes de finalizar el año” (C, 2017).

Por otra parte, el 70 por ciento de los encuestados manifestó no haber recibido ningún tipo de aumento salarial, mientras que el 30 por ciento restantes, sí lo tuvo. A su vez, el 21 por ciento aseguró haber sido ascendido de cargo y el 79 por ciento dijo no haber recibido ningún tipo de promoción o ascenso (C, 2017).

No se necesita ser un experto en el tema, para darse cuenta del problema de desmotivación salarial en el que se encuentran los trabajadores colombianos, en especial los pertenecientes a la clase media y baja. Mientras que “en algunos países de la región como Argentina, Brasil, Colombia, México, Ecuador, Uruguay, Bolivia y Chile, el salario mínimo promedio para el 2018 será de aproximadamente USD 355” (Revista Semana, 2018).

Argentina cerró el año con una inflación cercana al 21 por ciento. El gobierno de Mauricio Macri determinó que la ampliación del salario básico se hará en tres partes a partir de enero y en lo corrido del primer semestre del 2018. El salario base quedó en USD 544. (Revista Semana, 2018).

Buenaventura, Valle del Cauca, Colombia

Buenaventura, oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico, es una ciudad y puerto de Colombia, localizada en el departamento del Valle del Cauca. Se encuentra a orillas de la Bahía de Buenaventura, una bahía del Océano Pacífico. Distancia a 121 kilómetros por carretera a Cali, la cual está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes y, a 528 kilómetros de Bogotá, la capital del país. Aparte de esto, es el municipio más grande en toda la región del Pacífico y el de mayor extensión territorial del departamento del Valle del Cauca. (DNP, 2018)

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), “en el año 2016, la ciudad de Buenaventura obtuvo un censo de 407.539 habitantes, con distribución de población del 90,4% en el casco urbano y 9,6% rural. El 51,8% de sus habitantes son de sexo femenino y 48,2% del sexo masculino.” (DANE, 2018)

Si bien se expuso anteriormente que el estudio del clima organizacional en Colombia no es muy amplio, es válido recalcar que Buenaventura no es la excepción, ya que las empresas del Distrito habitualmente no realizan actividades de medición del clima organizacional dentro de sus instalaciones. Pese a todas las teorías contemporáneas que evidencian al talento humano como uno de los mayores recursos de la organización, a este aún no se le brinda la importancia necesaria; de allí radica la inquietud por determinar el clima organizacional en una empresa de la ciudad, como lo es Organización Wilson.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 Tipo de Estudio

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas o ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Cuarta edición)

“Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos; por lo general, determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas”. (Dankhe, 1976)

El presente trabajo investigativo es de tipo exploratorio, debido a que es un trabajo único en su campo, dentro de la entidad, porque no se han presentado estudios referentes al clima organizacional en la organización objeto de estudio.

Por medio de esta exploración, se pretende crear una amplia visión de los factores que intervienen en el clima organizacional, partiendo de que esta clase de investigaciones se caracterizan por carecer de estudios precedentes, por lo cual, dificulta un poco el desarrollo de una hipótesis.

El estudio del clima organizacional de Organización Wilson S.A., ubicada en el Distrito de Buenaventura, el cual se representa en el actual proyecto, pretende aumentar el grado de familiaridad, en relación con los contextos de clima organizacional, establecidos dentro de la empresa objeto de estudio, los cuales son limitadamente desconocidos, tanto para el proyecto, como para sus ejecutores, de manera que, se desea adquirir información de la empresa que

permita establecer e identificar conceptos, establecer variables sobresalientes, así como proponer puntos de partida, supuestos o conjeturas, que permitan continuar la investigación.

5.2 Método de Investigación

5.2.1 Método Inductivo

El método inductivo consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como la hipótesis o teorías. Este método es un proceso mental que, al llegar al conocimiento o la demostración de la verdad de los hechos particulares probados, hace que se pueda llegar a una conclusión general. (Sánchez, 2012)

Esta investigación utiliza una metodología inductiva, debido a que se basa en la observación, el estudio, la clasificación y el análisis de los hechos, yendo en concordancia con el objetivo principal del trabajo y permitiendo el desarrollo y el transcurso del estudio. Las herramientas que se utilizarán están enfocadas en el trabajo de campo, en la interacción presencial con los trabajadores de Organización Wilson S.A. y fuentes de conocimiento, que apropien bases argumentativas y teóricas.

Luego de la etapa de observación y análisis de los hechos que el trabajo colecciona en la empresa objeto a estudio, se procede a realizar una propuesta para implementar una posible solución al problema anteriormente planteado. De manera que este método está encaminado a plantear una conclusión que pueda favorecer a los interesados.

Mediante la presente investigación, se refleja un método de análisis y observación; además, se puede implementar el uso de otros procedimientos para la recolección de datos, como lo son las encuestas, entrevistas, entre otras, lo cual ocupa un valor primordial en la investigación, teniendo

en cuenta que, para llegar a una conclusión, se solicitan elementos previos, que reflejen el estado o entorno que sea llamativo para la investigación.

5.2.2 Método Cualitativo – Cuantitativo

El método Cualitativo, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno.

Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad; no se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. (Sánchez, 2012)

El método Cuantitativo es aquel que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística. Para que se de este método se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación lineal, es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Cuarta edición)

Para cuantificar e identificar los principales factores del clima organizacional y poder definirlo, es necesario recopilar información, de forma que permita el análisis de contrastes frente a variables ya estudiadas. El resultado sería una efectiva base de información que podría de finir el clima organizacional de la empresa objeto estudio.

5.3 Población

“Una población estadística es un conjunto de sujetos o elementos que presentan características comunes; sobre esta población se realiza el estudio estadístico, con el fin de sacar conclusiones. El tamaño poblacional es el número de individuos que constituyen la población”. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Cuarta edición)

5.3.1 Censo

“Consiste en contar o enumerar por completo los individuos que componen una población o comunidad, en un área determinada y un momento dado”. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Cuarta edición)

Para la elaboración de este trabajo, la población de estudio está compuesta por la totalidad de los trabajadores vinculados con la empresa, representados en un número de 13 (trece) trabajadores, donde 10 (diez) son fijos y 3 (tres) son ocasionales; en los cuales, está ubicado el personal administrativo (2), comercial (5) y operativo (6). De estos, 8 son de sexo femenino y 6 masculino, cuyo promedio de tiempo laborando en la organización es de 11 años y sus edades oscilan entre los 30 y 62 años.

5.3.2 Distribución de la Población

A continuación, en la tabla 2 se muestra la relación de número de trabajadores en cada área:

Tabla 2 Población sujeta a censo

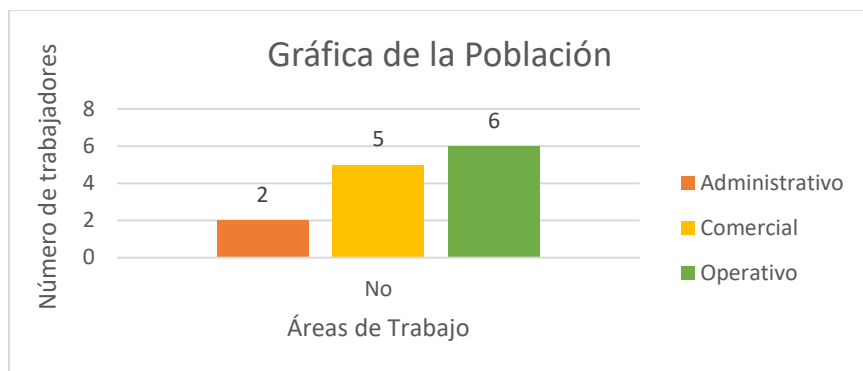
Áreas de trabajo	No
Administrativo	2
Comercial	5
Operativo	6
Total, trabajadores	13

FUENTE: Elaboración propia

5.3.3 Gráfica de la Población

A continuación, se muestra la ilustración 1, que relaciona el número de empleados en cada área de trabajo:

Ilustración 1 Población de la organización objeto de estudio



FUENTE: Elaboración propia

5.4 Proceso Metodológico

A continuación, se muestra en la tabla 3 el proceso metodológico a seguir en el proyecto:

Tabla 3 Proceso metodológico

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
Identificar los factores del clima organizacional en Organización Wilson S.A. del Distrito de Buenaventura.	1. Investigaciones documentales acerca del tema	Material bibliográfico		
	2. Seleccionar el modelo mediante el cual se definirá el clima organizacional	Web grafía		Dificultad en la comprensión e interpretación
	3. Realizar las encuestas establecidas en el modelo	Tiempo	- Encuestas personales	Problemas de accesibilidad a la información
	Realizar las encuestas establecidas en el modelo anteriormente definido	Computador	- Entrevistas no estructuradas	Información Desactualizada
		Internet	- Observación no participativa	
		Transporte		
		Información estructurada de la empresa		
Establecer el tipo	1. Tabular los	Material	- Calificación	Información no

de clima organizacional que se percibe en Organización Wilson S.A.	resultados de las encuestas realizadas	bibliográfico	cualitativa de las dimensiones.	verídica brindada por parte del trabajador
	2. Interpretar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas	Tiempo Energía Computador		Difícil acceso a la información requerida
	3. Comprobar cuáles de los 24 factores se evidencian en la organización	Conexión a Internet Manejo de Excel Fotocopias		
Formular un plan de mejora para la obtención de un clima organizacional plenamente gratificante en Organización Wilson S.A.	1. Analizar las causas de la inexistencia de alguno de los factores en la organización (si las hay)			
	2. Formular la implementación de los factores inexistentes en la organización.	Material bibliográfico		
	3. Crear estrategias para obtener una calificación de 10, es decir plenamente gratificante, en los factores en los que no se obtuvo dicha calificación.	Tiempo Energía Computador Conexión a internet	- Clima organizacional plenamente gratificante - Actividades establecidas	Difícil implementación de los factores no identificados dentro de la compañía, debido a su estructura organizacional.
	4. Idear estrategias para mantener una calificación plenamente gratificante, en los factores en los que se obtuvo dicha calificación.			

FUENTE: Elaboración propia

5.5 Instrumentos Metodológicos

5.5.1 Técnicas de Recolección

Las técnicas que se emplean para la recolección de información servirán como bases que permitirán desarrollar los objetivos planteados y llegar a las conclusiones pertinentes. Para lo cual, es necesario utilizar las siguientes herramientas:

5.5.1.2 Encuesta

“Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es la encuesta. Una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Cuarta edición)

Mediante una serie de preguntas, formuladas teniendo en cuenta el Modelo de Medición del Clima Organizacional de Hernán Álvarez Londoño, donde se aprecia el clima organizacional que se percibe en la compañía objeto a estudio, así como los niveles motivacionales y la satisfacción que puede llegar a sentir el talento humano de la empresa. Dichas encuestas se pueden realizar de manera personal, telefónica o incluso vía web.

5.5.1.3 Entrevistas

Entrevista no estructurada: “Generalmente suelen cubrir solamente uno o dos temas, pero en mayor profundidad. El resto de las preguntas que el investigador realiza, van emergiendo de las respuestas del entrevistado y se centran fundamentalmente en la aclaración de los detalles con la finalidad de profundizar en el tema objeto a estudio”. (Valles, 2002)

Por medio de una interacción entre los ejecutantes de la investigación, como investigadores, y los trabajadores de la organización, como participantes, se puede expresar la percepción de los

colaborados en su área de trabajo, lo que permite conocer las diversas opiniones del talento humano de la compañía.

5.5.1.4 Observación

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias”. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Cuarta edición)

Observación no participativa: Son registros tomados que no requieren participación. Estos registros se hacen mientras los participantes están involucrados en conductas rutinarias y se utilizan como un indicador de lo que los participantes de hecho hacen, en lugar de apoyarse completamente en los relatos que los participantes hacen de su propia conducta. (Información, 2018)

Mediante 3 visitas a las instalaciones de la organización objeto a estudio, para realizar una observación no participativa, donde se recopilará toda la información de gran relevancia para la elaboración del proyecto, con registros, mientras los participantes realizan sus funciones rutinarias, para así utilizar dicha información como un indicador para verificar la veracidad de los datos recolectados. Las visitas se realizan antes, durante y después de la aplicación de la encuesta a los participantes.

5.5.1.5 Consulta a los Actores

Serán objeto de estudio y colaboradores de primera mano: Los 13 trabajadores de la Organización Wilson S.A. del Distrito de Buenaventura.

5.5.1.6 Consulta a los Expertos

Se cuenta con información y asesoría del señor Alexander Herrera y la señorita Juliana Acevedo, docentes y profesionales en el área de administración, con fundamentos y bases teóricas y

prácticas, enfocadas en el clima organizacional, además del acompañamiento de la señora Martha Moreno, administradora de la organización; quienes propician el direccionamiento de los resultados requeridos, así como las correcciones y la aprobación de los mismos.

5.5.2 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

5.5.2.1 Fuentes Primarias.

Concerniente a la investigación de campo, la cual pretende contribuir a la recolección de los datos necesarios acerca del clima organizacional, mediante el proceso de elaboración de encuestas, entrevistas y la observación. Las fuentes que aportarán gran información y contenido de primera mano están compuestas por el talento humano de Organización Wilson S.A. del distrito de Buenaventura, quienes permitirán el desarrollo de la investigación planteada.

5.5.2.2 Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias están compuestas por la información obtenida de libros y trabajos referentes a la temática del clima organizacional, como también de fuentes virtuales de la web, que amplificarán conocimientos y servirán como base y soporte de la investigación.

5.6 Medición del Instrumento

En cada uno de estos factores se encontrarán 3 preguntas de fácil solución, las cuales se deben responder de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 1 a 10, en donde 0 representa la peor forma cómo el factor puede manifestarse en la organización, y el 10 su manifestación ideal o deseable, el encuestado deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

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

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

5.6.1 Ubicación del Clima Organizacional

De acuerdo con el instrumento empleado para recolectar la información, en la primera pregunta, correspondiente a cada factor, las personas encuestadas deben realizar una evaluación cuantitativa de cada uno de los factores, dentro de un continuo particular y en una escala entre 0 y 10.

Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa dentro del 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 alrededor del promedio, es conveniente apelar a la desviación estándar.

Con los 24 factores y sus promedios correspondientes, el analista puede hacer un perfil de diagnóstico, también en una escala entre 0 y 10, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado general del clima en la organización.

El promedio de promedio, es decir la suma de los promedios obtenidos por cada uno de los factores, dividida por 24, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en el continuo:

Clima organizacional nada gratificante

Clima organizacional plenamente gratificante

Naturalmente, el análisis de clima organizacional es, en esencia, eminentemente cualitativo.

No obstante, esta evaluación cualitativa del mismo representa un excelente punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

5.6.2 Análisis de los Resultados

En la tabla 4 se muestra cómo deben ser analizados los resultados de la encuesta propuesta por Hernán Álvarez Londoño.

Tabla 4 Análisis de los resultados

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Entre 0,0 y 4,0	Inadecuado
Entre 4,1 y 6,0	Deficiente
Entre 6,1 y 8,0	Satisfactorio
Entre 8,1 y 10,0	Adecuado

Fuente: Modelo de medición del clima organizacional Hernán Álvarez Londoño

5.6.3 Identificación de las Causas

En la segunda pregunta que aparece en el instrumento, 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, si se quiere, en la forma plenamente gratificante. Allí, dentro de varias alternativas, el encuestado puede optar 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.

5.6.4 Identificación de las Soluciones

En la tercera pregunta del instrumento 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.

6. RESULTADOS

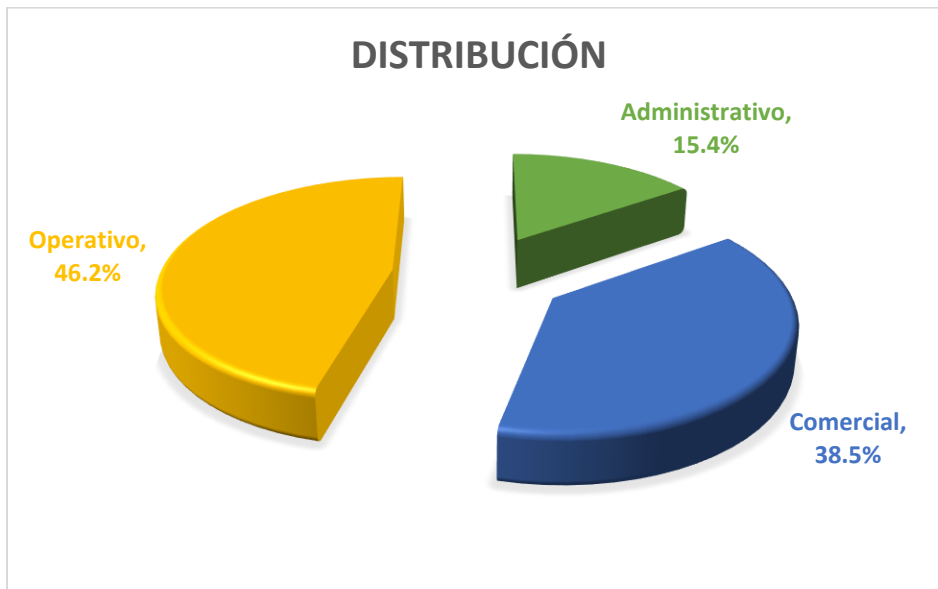
6.1 Caracterización de la Población Encuestada

6.1.1 Nivel Jerárquico

El total de la población encuestada se clasifica en personal administrativo, comercial y operativo.

A continuación, se representa gráficamente en la ilustración 2:

Ilustración 2 Nivel jerárquico



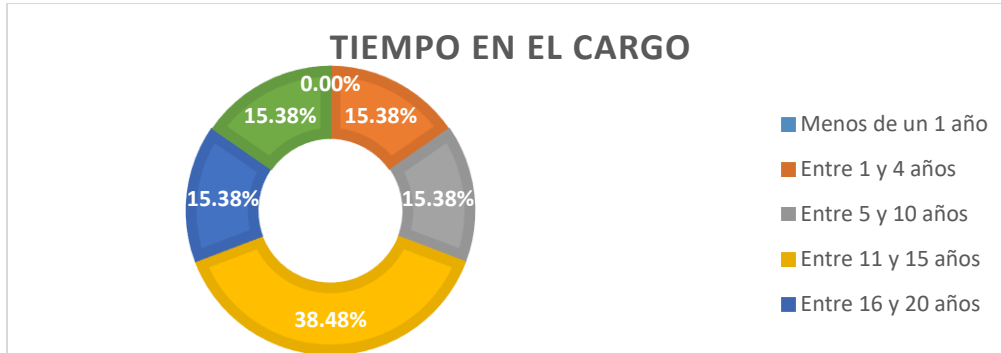
Fuente: Elaboración propia

Del total de la población encuestada, el 15% corresponde a trabajadores administrativos, el 38% son trabajadores del área comercial y un 46% son trabajadores operativos.

6.1.2 Tiempo en el Cargo

A continuación, se presenta la ilustración 3, donde se refleja el tiempo en el cargo de los trabajadores de la organización objeto de estudio:

Ilustración 3 Tiempo en el cargo



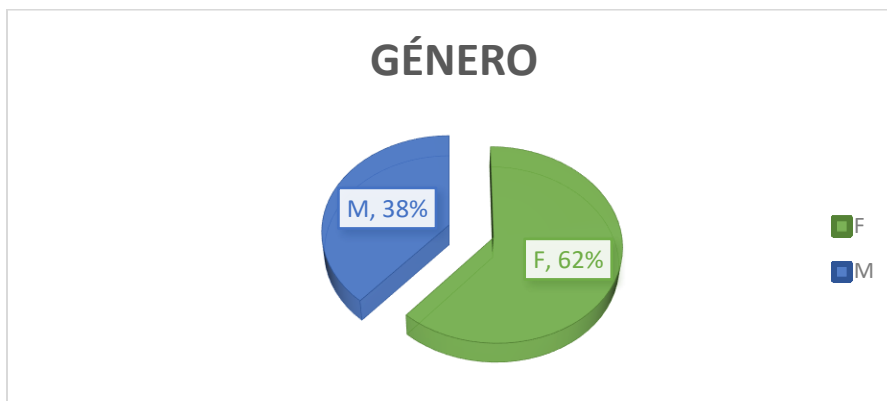
Fuente: Elaboración propia

El 38% de la población encuestada lleva en el cargo entre 11 y 15 años.

6.1.3 Género

A continuación, se representará en la ilustración 4 el género de la población encuestada:

Ilustración 4 Género



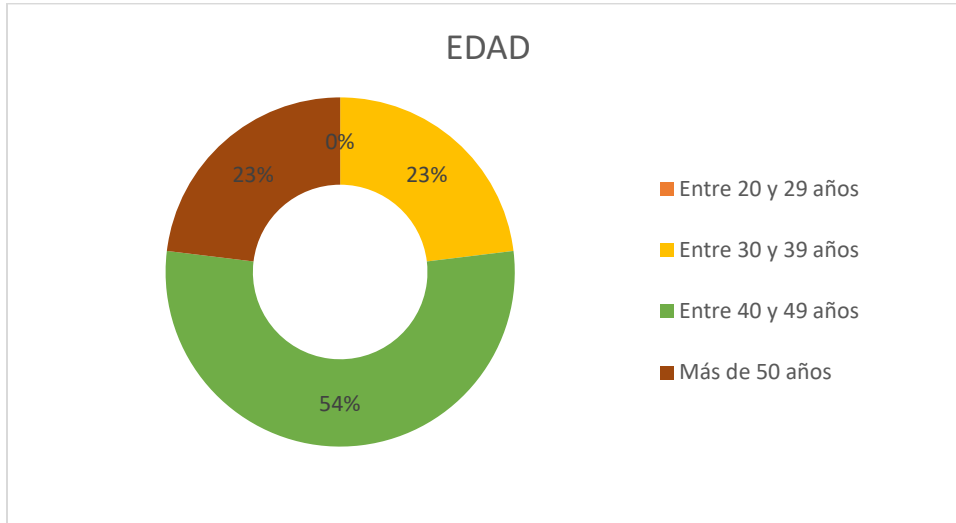
Fuente: Elaboración propia

De la población encuestada, el 38% de los trabajadores son hombres, frente a un 62% correspondiente a las mujeres.

6.1.4 Edad

En la ilustración 5 se verá reflejada la edad de la población encuestada.

Ilustración 5 Edad



Fuente: Elaboración propia

El 54% de la población encuestada se halla entre los 40 y 49 años.

6.2 Medición del Clima Organizacional en Organización Wilson S.A del Distrito de Buenaventura

Al trabajar con el método de censo, se logró obtener respuesta de los 13 trabajadores de la organización, es decir, un 100%.

6.2.1 Análisis Individual

A continuación, se mostrarán individualmente los factores evaluados en la organización objeto de estudio, según lo establecido en el instrumento de medición del clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño.

6.2.1.1 Claridad Organizacional

En la tabla 5 se plasman los datos obtenidos con respecto al factor de claridad organizacional.

Tabla 5 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación	Calificación Cualitativa
Claridad Organizacional	7,6	10	2,5	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, existe un grado de conocimiento sobre los elementos de la estrategia corporativa (misión, visión, objetivos, etcétera) por parte de las personas que integran la organización, sin embargo, todavía es necesario refinar este aspecto, para aumentar el compromiso de los trabajadores con Organización Wilson.

A continuación, se representa en la ilustración 6 la respuesta de cada uno de los encuestados:

Ilustración 6 Respuestas cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.1.1 Identificación de las causas de la dimensión.

Las causas identificadas que para los encuestados han impedido alcanzar un resultado gratificante en dicho aspecto, se relacionan en la tabla 6:

Tabla 6 Causas de la dimensión

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	No hay misión ni visión claramente definidas	1	11%
B	Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto	0	0%
C	La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	1	11%
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican	0	0%
E	Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente	7	78%
F	No me interesa conocerlos	0	0%
G	Otras	0	0%
	TOTAL	9	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se representa en la ilustración 7 la respuesta de cada uno de los encuestados:

Ilustración 7 Identificación de las causas de la dimensión



La causa con mayor relevancia es la poca atención por parte de los encuestados a estos aspectos, a pesar de que se les ha informado, por tanto, es de gran valor crear conciencia de la importancia de la dedicación al estudio de la misión, visión y objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.1.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión de claridad

organizacional.

La tabla 7 presenta las soluciones planteadas por los encuestados para que esta dimensión logre un nivel óptimo en la organización:

Tabla 7 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas por el Trabajador
Poner más interés de parte de los trabajadores y que los administrativos motiven más al conocimiento de estos aspectos.
Que se les informe a los trabajadores acerca de la misión y la visión, así como la importancia de la misma.
Informar a los trabajadores acerca de las modificaciones que se realizan.
Informarnos de manera adecuada estos ítems, para tenerlos más presentes.
Informar de manera adecuada de la misión y visión de la empresa.
Que organicen espacios para dar a conocer la misión y la visión, que no ocupen el horario laboral.
Comentarnos constantemente de la misión y visión de la empresa, para generarnos mayor interés.
Generar en nosotros interés suficiente en estos aspectos.
Prestar más atención a este importante aspecto.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.2 Estructura Organizacional

En la tabla 8 se pueden evidenciar los datos obtenidos con respecto al factor de la estructura organizacional:

Tabla 8 Datos obtenidos

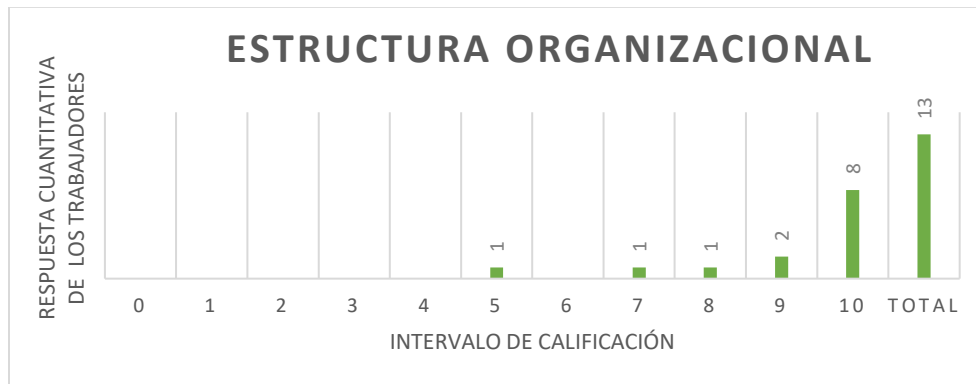
Dimensión	Calificación cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación cualitativa
Estructura organizacional	9,1	10	1,6	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, la calificación cualitativa obtenida indica que, en general, los trabajadores conocen bastante bien la forma en la que está estructurada la organización y tienen clara la articulación de cada uno de los procesos que se llevan a cabo de forma interdependiente.

A continuación, en la ilustración 8 se representa la respuesta de cada uno de los encuestados:

Ilustración 8 Respuestas cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.2.1 Identificación de las causas de la dimensión estructura organizacional

En la tabla 9 se relacionan las causas identificadas por los encuestados, que han impedido alcanzar un resultado óptimo en el presente factor:

Tabla 9 Causas de la dimensión

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración	1	20%
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Organización	0	0%
C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo	0	0%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	0	0%
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	0	0%
F	A las áreas les falta mayor autonomía; hay demasiada centralización en la toma de decisiones	4	80%
G	Otras	0	0%
	TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se representa en la ilustración 9 la respuesta de cada uno de los encuestados.

Ilustración 9 Identificación de las causas de la dimensión



La causa con mayor relevancia tiene que ver con la poca autonomía de las áreas, ya que las responsabilidades y las decisiones son establecidas directamente por la dirección de la sede principal.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.2.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión estructural organizacional

La tabla 10 plasma las soluciones expuestas por los encuestados para que la presente dimensión logre alcanzar un nivel óptimo en la organización:

Tabla 10 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Tener más en cuenta la opinión de los trabajadores, para la toma de algunas decisiones
Que nos dejen tomar decisiones y se nos tenga en cuenta un poco más
Darnos participación a la hora de tomar decisiones
Que tomen en cuenta las opiniones de los colaboradores
Contar con la opinión de los colaboradores antes de tomar una decisión definitiva

Fuente: Elaboración Propia

6.2.1.3 Participación

En la tabla 11 se muestran los datos obtenidos en relación con el factor de participación:

Tabla 11 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Participación	6,9	6	2,5	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, en cuanto a todo lo que tiene que ver con su trabajo, los miembros de la organización tienen cierta posibilidad de informarse oportuna y objetivamente, e incluso, pueden llegar a ser parte de algunas decisiones. Sin embargo, este aspecto puede fortalecerse aún más, generando un ambiente de mayor confianza.

A continuación, en la ilustración 10 se representa gráficamente la respuesta de cada uno de los encuestados:

Ilustración 10 Respuestas cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3.1 Identificación de las causas de la dimensión participación.

En la tabla 12 se relacionan las causas identificadas por los encuestados, que han impedido alcanzar el nivel óptimo en esta dimensión:

Tabla 12 Causas de la dimensión

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	3	30%
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	2	20%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	5	50%
D	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	0	0%
E	Sólo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo. En algunas ocasiones.	0	0%
F	Otras	0	0%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se representan en la ilustración 11 las respuestas dadas por los encuestados:

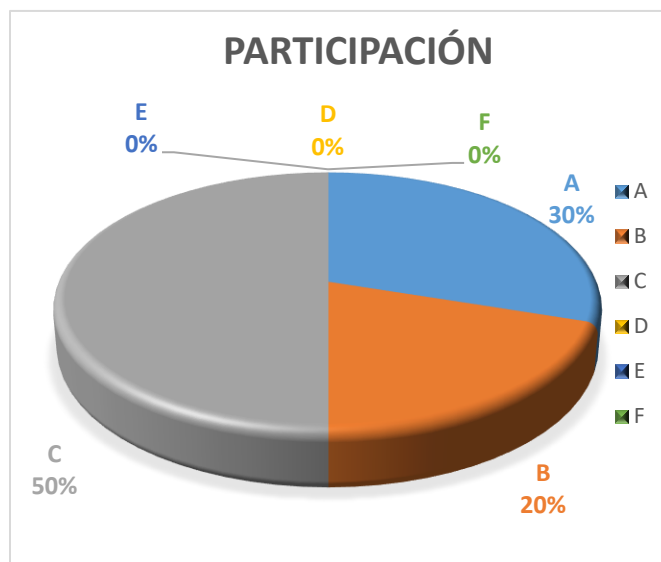


Ilustración 11 Identificación de las causas de la dimensión

La causa más destacada fue aquella que tiene que ver con que el trabajador es informado e incluso escuchado, pero no puede tomar parte en las decisiones.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión participación.

La tabla 13 presenta las soluciones planteadas por los encuestados para optimizar esta dimensión:

Tabla 13 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas por el Trabajador
Tener autonomía para tomar decisiones frente a mi trabajo.
Mayor anticipación a la hora de tomar decisiones y más si se trata de mi área de trabajo.
Que se nos tenga en cuenta también en la toma de decisiones.
Que la toma de decisiones no sea tan centralizada.
Que nos tengan en cuenta y que conjuntamente tomemos una decisión.
Poder tomar decisiones sobre mi labor.
Darnos la oportunidad de tomar decisiones acerca de nuestro puesto de trabajo.
Debería dársele mayor participación al personal administrativo en las decisiones.
Tener en cuenta la opinión del trabajador antes de tomar la decisión definitiva.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.4 Instalaciones

En la tabla 14 se observan los datos obtenidos con respecto al factor de las instalaciones:

Tabla 14 Datos obtenidos

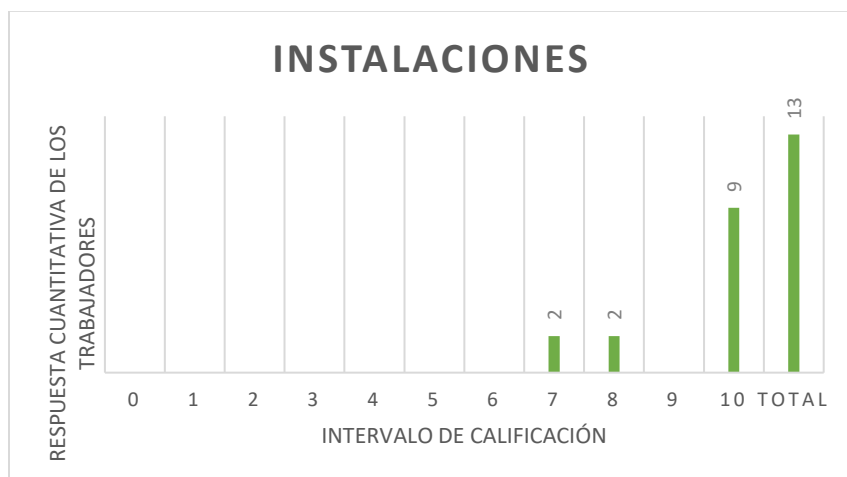
Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Instalaciones	9,2	10	1,2	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, los colaboradores están bastante conformes con este aspecto, no obstante, aún podría mejorarse un poco más.

A continuación, en la ilustración 12 se representa la respuesta de cada uno de los encuestados:

Ilustración 12 Respuestas cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.4.1 Identificación de las Causas de la dimensión Instalaciones

De acuerdo con los encuestados, las causas que han impedido alcanzar el nivel deseado en este aspecto se relacionan en la tabla 15:

Tabla 15 Causas de la dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A Las instalaciones son en general antiestéticas	0	0%
B Las instalaciones no son seguras	0	0%
C Las instalaciones no son funcionales	0	0%
D Hace demasiado frío	0	0%
E Hace demasiado calor	0	0%
F La iluminación es deficiente	0	0%
G Hay demasiado ruido	1	25%
H Los servicios sanitarios dejan mucho que desear	0	0%
I En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	3	75%
J Otras	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 13 se representan gráficamente las causas previamente identificadas:

Ilustración 13 Instalaciones



La incomodidad y el ruido son los factores que inciden en mayor medida en la insatisfacción con relación a las instalaciones de la organización.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.4.2 Soluciones Propuestas para el Mejoramiento de la Dimensión Instalaciones

La tabla 16 presenta las soluciones planteadas por los encuestados para mejorar la dimensión de las instalaciones.

Tabla 16 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas por el Trabajador
Acondicionar mejor el lugar y así evitar distracciones por el ruido.
Organizar mejor las instalaciones de las oficinas para brindar más comodidad a los colaboradores.
Adecuar mi sitio de trabajo de una mejor forma para poder rendir más.
Adecuar mejor mi sitio de trabajo.
Acondicionar mejor el lugar para disminuir el ruido y distractores.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.5 Comportamiento Sistémico

En la tabla 17 se exponen los datos obtenidos con respecto a la dimensión referente al comportamiento sistémico:

Tabla 17 Datos obtenidos

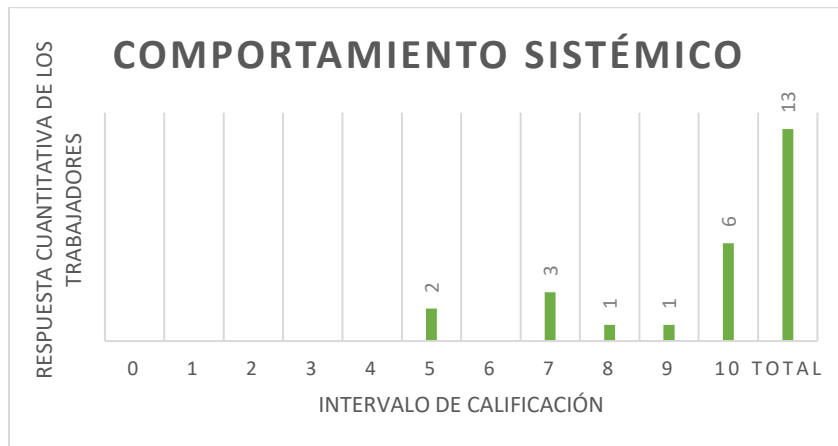
Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Comportamiento Sistémico	8,3	10	1,9	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, se entiende que hay un alto grado de conciencia de la importancia de este aspecto para la organización, aunque todavía es posible optimizar este factor.

A continuación, se representan de forma gráfica en la ilustración 14 las respuestas cualitativas dadas por los encuestados con respecto a este factor:

Ilustración 14 Respuestas cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.5.1 Identificación de las Causas de la Dimensión Comportamiento Sistémico

A continuación, en la tabla 18 se establecen las causas que, de acuerdo con los encuestados han impedido alcanzar la situación deseada en este aspecto:

Tabla 18 Causas de la dimensión

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	No se conocen la misión y visión.	2	29%
B	En general, las personas no se identifican con la misión y visión de la Organización, por lo tanto, no les preocupan.	0	0%
C	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	0	0%
D	Cada área quiere lograr lo mejor para sí. Olvidándose del todo organizacional.	1	14%
E	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Organización.	1	14%
F	Falta de motivación y o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.	3	43%
G	La estructura organizacional no facilita la integración.	0	0%
H	Otras	0	0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 15 se plasman gráficamente las causas recientemente identificadas:

Ilustración 15 Identificación de las causas de la dimensión



Fuente: Elaboración propia

La falta de capacitación y motivación para trabajar en forma multidisciplinar se muestra como la causa predominante en esta dimensión, por lo cual, la dirección deberá trabajar en dicho aspecto.

6.2.1.5.2 Soluciones Propuestas para el Mejoramiento de la Dimensión Comportamiento

Sistémico

A continuación, en la tabla 19 se muestran las soluciones planteadas por los encuestados para lograr que este factor alcance un nivel óptimo en la organización:

Tabla 19 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Que sean más constantes los procesos de capacitación en cuanto este aspecto.
Que se concientice a los trabajadores de que debe primar el objetivo organizacional.
Debería haber una capacitación para conocer a fondo la misión y la visión.
Que desde la dirección se genere mayor motivación para que los intereses de la empresa sean los que primen.
Motivarnos más para lograr los objetivos de la empresa.
Generar más sentido de pertenencia con la organización, haciendo diferentes actividades.
Que haya más integración entre las áreas.
Capacitar al personal con respecto a este aspecto.
Que brinde más capacitación acerca de la misión y la visión.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.6 Relación Simbiótica.

En la tabla 20 se observan los datos obtenidos con respecto a la dimensión de relación simbiótica:

Tabla 20 Datos obtenidos

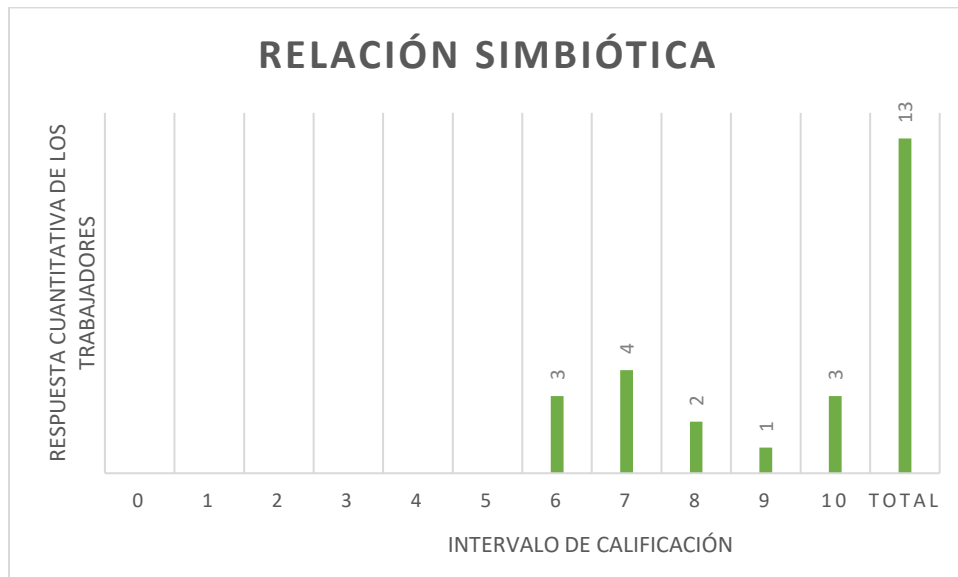
Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Relación Simbiótica	7,8	7	1,5	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la medición, se observa que hay un grado de fraternidad bastante aceptable entre los empleados y la dirección, pero aún se puede fortalecer mucho más.

A continuación, se representan en la ilustración 16 de forma gráfica las respuestas cualitativas dadas por los encuestados con relación a este factor:

Ilustración 16 Respuestas cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.6.1 Identificación de las causas de la dimensión relación simbiótica

La tabla 21 refleja las causas por las cuales, según los encuestados, este factor no ha alcanzado su nivel óptimo:

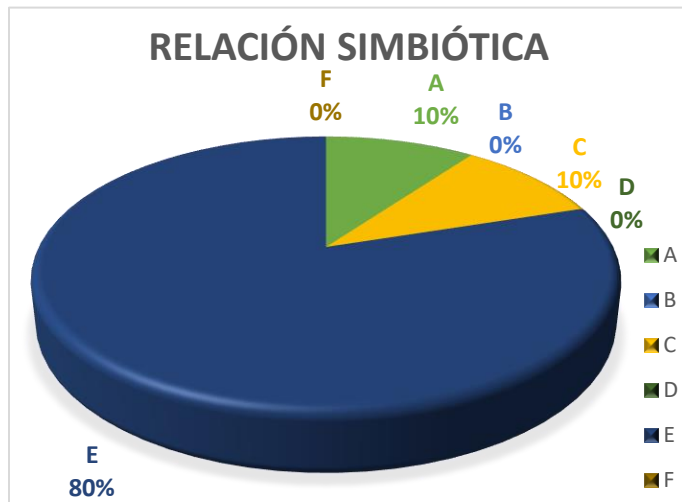
Tabla 21 Causas de la dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A Los directivos solo velan por sus intereses	1	10%
B Los empleados y trabajadores solo velan por sus intereses	0	0%
C Hay desconfianza entre las partes	1	10%
D No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores	0	0%
E Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	8	80%
F Otras	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 17 se exhiben de forma gráfica las causas previamente identificadas:

Ilustración 17 Identificación de las causas de la dimensión



De acuerdo con la gráfica, la falta de solidaridad e integración entre empleados y directivos ha causado el mayor impedimento para lograr que este factor alcance el nivel óptimo deseado.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.6.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión relación Simbiótica

La tabla 22 permite observar las soluciones que proponen los encuestados para lograr que este factor alcance el nivel óptimo deseado:

Tabla 22 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Dialogar para así llegar a un mutuo acuerdo.
Que la alta gerencia busque alternativas para trabajar de manera más unida y motivados.
Los directivos deben tener en cuenta también los intereses de los empleados.
Generar un trabajo en equipo entre las partes.
Generar una mayor integración de los trabajadores.
Que nos integren más como grupo de trabajo.
Que los superiores sean más proactivos en la relación con los colaboradores.
Incentivar el trabajo en equipo.
Generar más confianza laboral.
Que la gerencia busque alternativas para trabajar de manera más unida y motivados.
Que los directivos tengan en cuenta también los intereses de los empleados.

Fuentes: Elaboración propia

6.2.1.7 Liderazgo

La tabla 23 permite observar los datos obtenidos con respecto al factor de liderazgo:

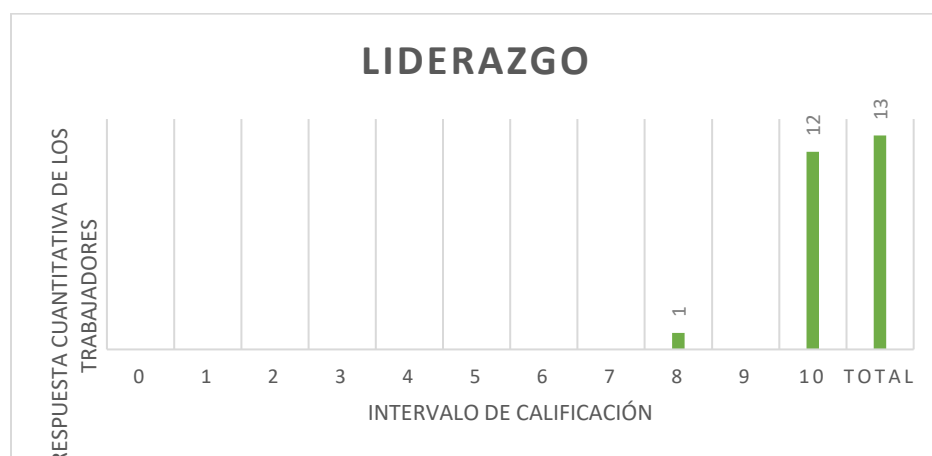
Tabla 23 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Liderazgo	9,8	10	0,6	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 18 se muestra gráficamente la calificación cualitativa dada por los encuestados para este aspecto.

Ilustración 18 Respuestas cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.7.1 Identificación de las Causas de la Dimensión Liderazgo

La tabla 24 refleja las causas por las cuales, según los encuestados, este factor no ha alcanzado su nivel óptimo:

Tabla 24 Identificación de las causas Liderazgo

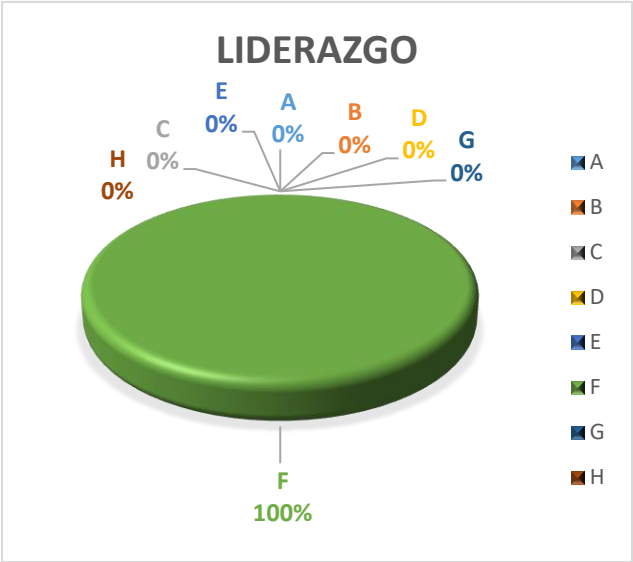
Causas	Frecuencia	Porcentaje
A El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	0	0%
B El jefe tiene demasiadas personas a cargo	0	0%
C El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos	0	0%
D Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear que, por el contrario, tiende a desmotivarnos	0	0%
E El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	0	0%
F El jefe tiende más a la rutina que al cambio	1	100%
G El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo	0	0%
H Otras	0	0%

TOTAL	1	100%
--------------	----------	-------------

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 19 se exhiben de forma gráfica las causas previamente identificadas:

Ilustración 19 Identificación de las causas Liderazgo



La única causa expresada en este factor tiene que ver con una actitud algo reacia al cambio por parte del gerente de la organización.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.7.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Liderazgo

La tabla 25 presenta la solución dada por los encuestados para lograr que la dimensión de liderazgo alcance el nivel óptimo deseado:

Tabla 25 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Que el gerente considere las nuevas tecnologías para mejorar los procesos.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.8 Consenso

A continuación, se presentan en la tabla 16 los datos obtenidos con relación al factor de consenso:

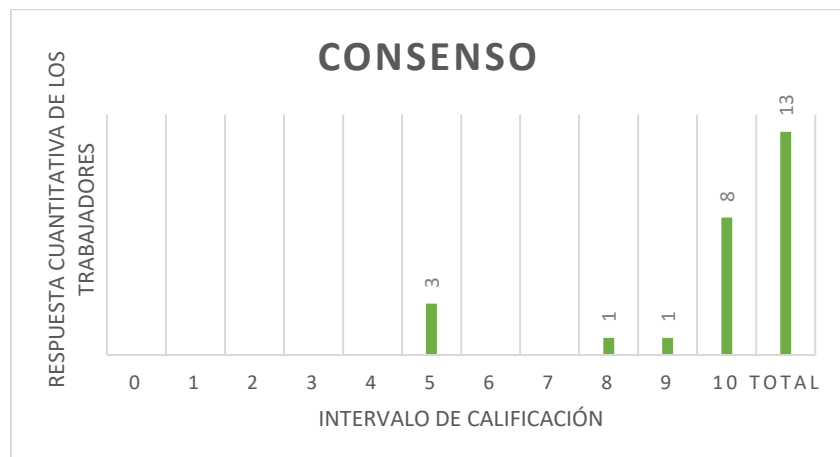
Tabla 26 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Consenso	8,6	10	2,1	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 20 se exponen de forma gráfica las respuestas cuantitativas transmitidas por los encuestados con relación a este factor:

Ilustración 20 Respuesta cuantitativa Consenso



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.8.1 Identificación de las causas de la dimensión Consenso

La tabla 27 refleja las causas que han impedido que este factor alcance la situación deseada, de acuerdo con las respuestas de los encuestados:

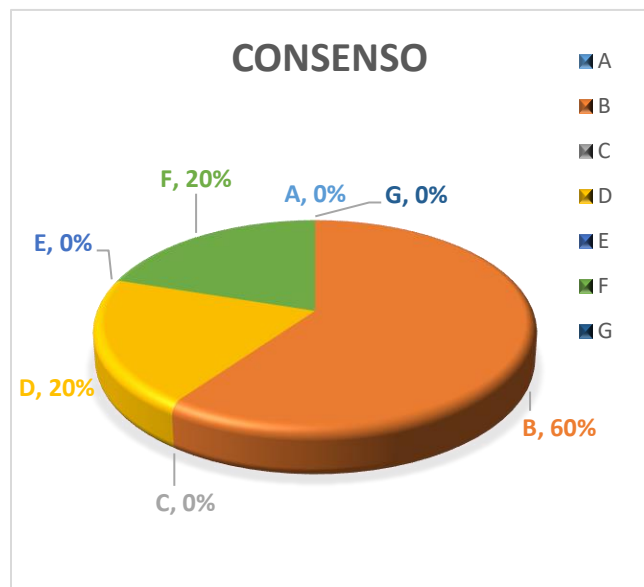
Tabla 27 Causas de la dimensión

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Quienes presiden los grupos o comités, son por lo general muy impositivos	0	0%
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones	3	60%
C	Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	0	0%
D	En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia	1	20%
E	En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones	0	0%
F	En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo	1	20%
G	Otras	0	0%
	TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 21 se representan gráficamente las causas previamente enunciadas:

Ilustración 21 Identificación de las causas de la dimensión



Fuente: Elaboración propia

El componente que mayor relevancia presentó en esta dimensión tiene que ver con que las decisiones importantes, por lo general, se toman antes de presentarse en las reuniones.

6.2.1.8.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Consenso

La tabla 28 muestra las soluciones que proponen los encuestados para lograr que esta dimensión alcance su nivel óptimo en la organización:

Tabla 28 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Consultar al personal sobre las decisiones por muy importante que sean y así llegar a un consenso.
Que se le de participación al personal en la toma de decisiones.
Que los asuntos que tengan que ver con los trabajadores sean consultados y se tenga en cuenta las opiniones de ellos.
Que la administradora haga parte de la toma de decisiones, para que así los trabajadores tengan conocimiento de ellas.
Cuando hay diferentes posiciones en cuanto algún tema, en ocasiones es difícil ponerse de acuerdo.
Debería hacerse siempre consenso para las decisiones importantes, porque afectan a todos.
Que se haga un consenso entre los directivos, administrativos y colaboradores para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.9 Trabajo Gratificante

La tabla 29 contiene los datos obtenidos con respecto la dimensión de trabajo gratificante:

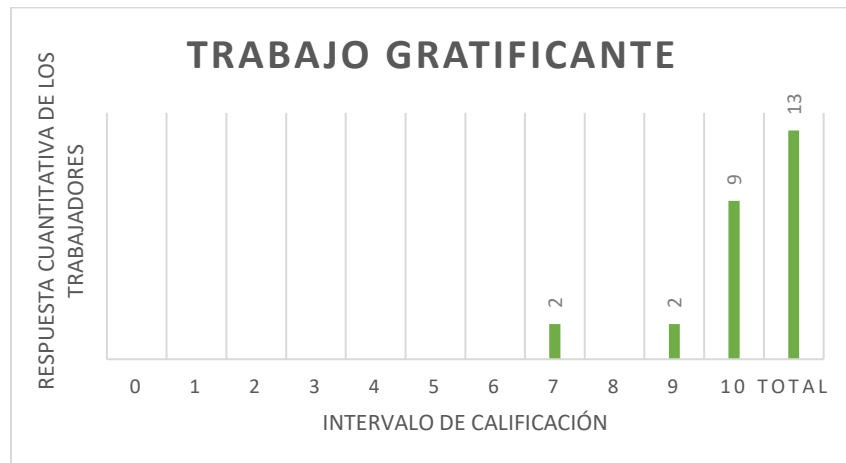
Tabla 29 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Trabajo Gratificante	9,4	10	1,1	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 22 muestra las respuestas cuantitativas dadas por los encuestados con relación a esta dimensión:

Ilustración 22 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.9.1 Identificación de las causas de la dimensión Trabajo Gratificante

La tabla 30 relaciona las causas que han sido impedimento para que esta dimensión alcance el nivel óptimo deseado, de acuerdo con la percepción de los encuestados:

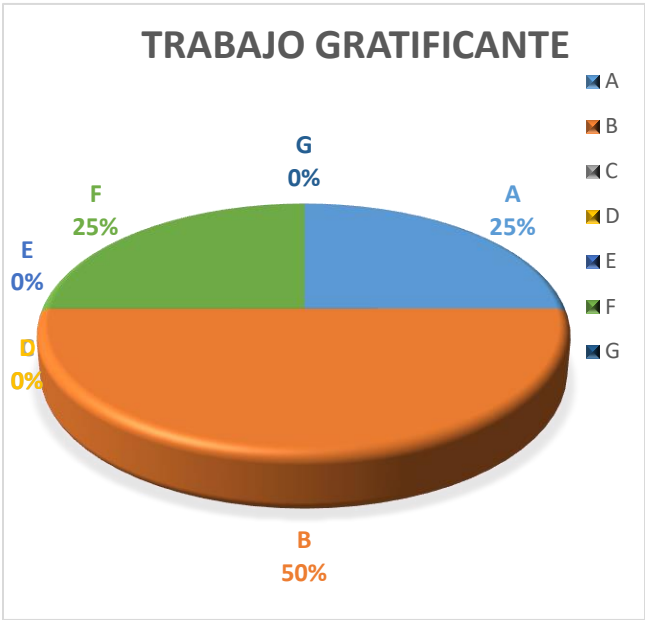
Tabla 30 Identificación de las causas de la dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	1	25%
B Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	2	50%
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	0	0%
D No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar	0	0%
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	0	0%
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	1	25%
G Otras	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 23 se plasman las causas anteriormente presentadas:

Ilustración 23 Identificación de las causas de la dimensión



La causa con el mayor impacto porcentual en esta dimensión tiene que ver con que existen varias funciones que no satisfacen plenamente al trabajador.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.9.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Trabajo Gratificante

A continuación, en la tabla 31 se listan las soluciones propuestas por los encuestados para lograr que esta dimensión alcance el nivel óptimo deseado:

Tabla 31 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Me gusta el puesto donde estoy, pero deberían realizar actividades en las cuales se desarrolle más la creatividad y el dinamismo.
Organizarnos en la empresa de la manera adecuada según gusto y formación.
Poder tener la oportunidad de ascender.
Generar mayor dinamismo en algunas funciones.
Dejar a un lado la rutina laboral en algunas ocasiones.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.10 Desarrollo Personal

La tabla 32 refleja los datos obtenidos con respecto al factor de desarrollo personal:

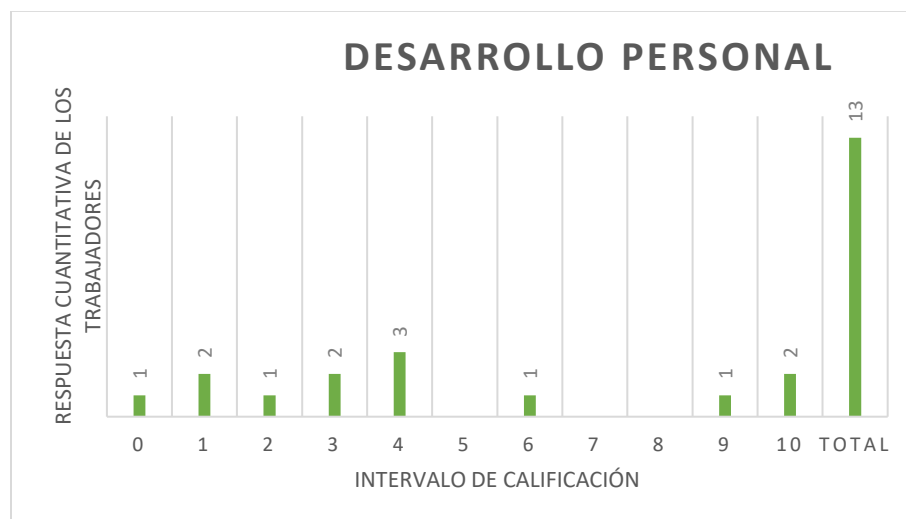
Tabla 32 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Desarrollo Personal	4,4	4	3,4	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 24 muestra las respuestas cuantitativas dadas por los trabajadores con relación a este factor:

Ilustración 24 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.10.1 Identificación de las causas de la dimensión Desarrollo Personal

La tabla 33 refleja las causas identificadas por los encuestados, por las cuales esta dimensión no ha logrado alcanzar el nivel óptimo deseado:

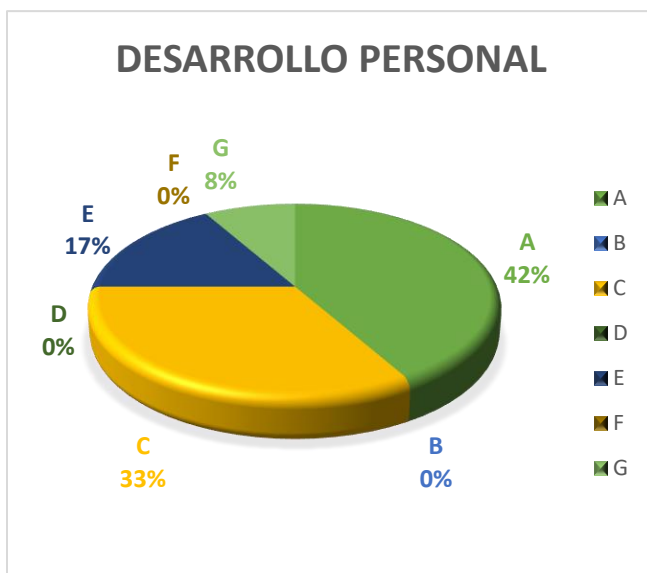
Tabla 33 Causas de la dimensión

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos	5	42%
B	Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas	0	0%
C	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	4	33%
D	La Organización carece de los recursos necesarios para ello	0	0%
E	A la Organización tal mejoramiento no parece preocuparle	2	17%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional	0	0%
G	Otras	1	8%
	TOTAL	12	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 25 se representan de forma gráfica las causas identificadas previamente:

Ilustración 25 Identificación de las causas de la dimensión



Fuente: Elaboración propia

En general, esta dimensión obtuvo una de las calificaciones cualitativas más bajas. La causa que tuvo mayor relevancia tiene que ver con que las oportunidades de formación son escasas para todos.

6.2.1.10.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Desarrollo Personal

En la tabla 34 se registran las soluciones propuestas por los empleados para que esta dimensión pueda alcanzar la situación deseada:

Tabla 34 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Que la gerencia se preocupe más por nuestra formación.
Poder tener el tiempo para formarme de una mejor manera.
Que se me permita tener tiempo para mi formación.
Que se generen más espacios para capacitaciones donde seamos apoyados por la empresa.
Ofrecer flexibilidad en los horarios para poder formarnos profesionalmente.
Adecuarnos el horario de manera que podamos seguir con nuestra formación académica.
Capacitarnos directamente con la empresa.
Que se brinden más oportunidades de capacitación y desarrollo.
Que brinden más oportunidades de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.11 Elementos de Trabajo

Dando continuidad al desarrollo del presente trabajo investigativo, ahora se muestra en la tabla 35 los datos obtenidos con respecto a la dimensión referente a los elementos de trabajo:

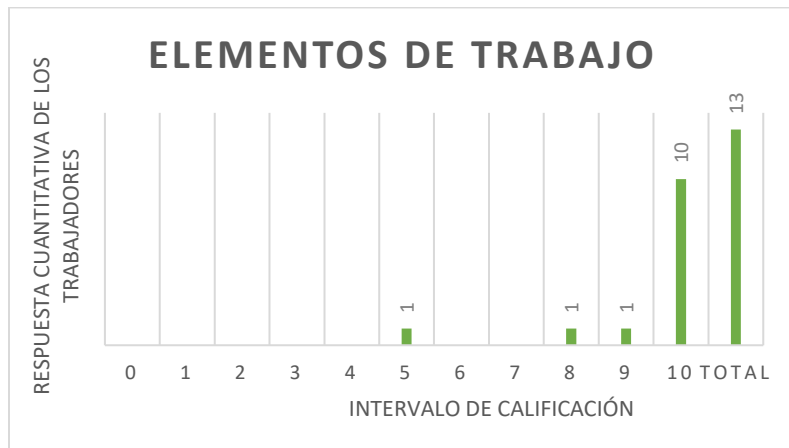
Tabla 35 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Elementos de Trabajo	9,4	10	1,4	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 26 se exhiben de forma gráfica las respuestas cuantitativas transmitidas por los encuestados:

Ilustración 26 Respuesta Cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.11.1 Identificación de las causas de la dimensión Elementos de Trabajo

En la tabla 36 se enuncian las causas identificadas por los encuestados, por las cuales este factor no alcanza el nivel óptimo deseado.

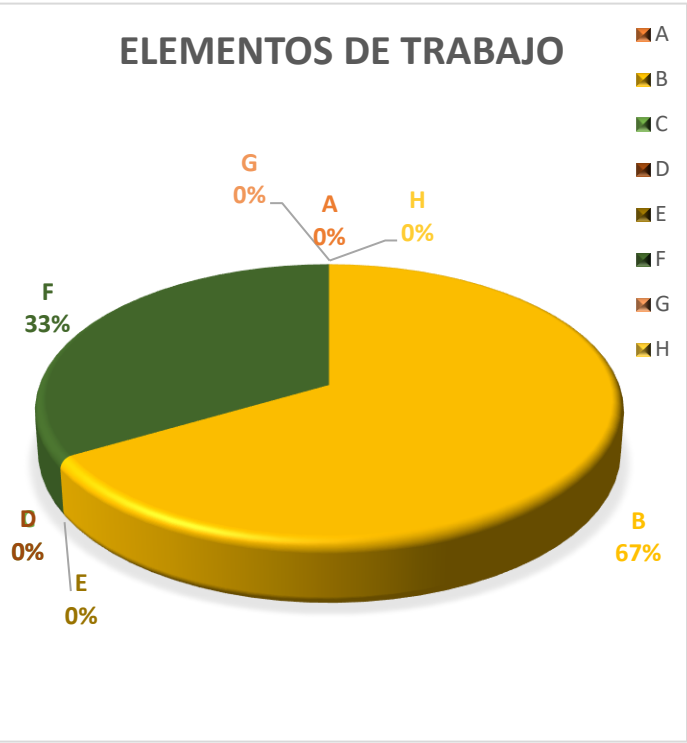
Tabla 36 Identificación de las causas de la dimensión

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos	0	0%
B	La mayoría de los elementos son excelentes	2	67%
C	No hay preocupación en la Organización por conseguir los mejores y más modernos elementos	0	0%
D	Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas	0	0%
E	No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	0	0%
F	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	1	33%
G	La situación económica de la Organización no permite la adquisición de nuevos elementos	0	0%
H	Otras	0	0%
	TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora, en la ilustración 27 se representan gráficamente las causas ya identificadas:

Ilustración 27 Identificación de las causas de la dimensión



Se puede evidenciar que la mayoría de los elementos de trabajo son buenos, según los encuestados, pero la distribución de dichos elementos no se realiza de acuerdo con las necesidades.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.11.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Elementos de trabajo

En la tabla 37 se listan las soluciones que proponen los encuestados para lograr que esta dimensión llegue a la situación óptima deseada.

Tabla 37 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Mejorar algunos de mis elementos de trabajo.
Que sigan proporcionando elementos de gran calidad.
Mantener al día los elementos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.12 Relaciones Interpersonales

A continuación, en la tabla 38 se muestran los datos conseguidos con respecto a la dimensión referente a las relaciones interpersonales:

Tabla 38 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Relaciones Interpersonales	10	10	0	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 28 muestra las respuestas cuantitativas dadas por los encuestados con respecto a esta dimensión:

Ilustración 28 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

La dimensión referente a las relaciones interpersonales obtuvo una calificación cuantitativa general de 10, lo cual indica que todos los trabajadores de la organización se sienten plenamente gratos con este aspecto. Por esa razón no se establecen causas ni soluciones propuestas.

6.2.1.13 Buen Servicio

En la tabla 39 se presentan los datos obtenidos con respecto a la dimensión referente al buen servicio:

Tabla 39 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Buen Servicio	10	10	0	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 29 se representan gráficamente las respuestas cuantitativas arrojadas por los encuestados con relación a esta dimensión:

Ilustración 29 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

La dimensión referente al buen servicio obtuvo una calificación cuantitativa general de 10, lo cual indica que todos los trabajadores de la organización se sienten plenamente gratos con este aspecto. Por esa razón no se establecen causas ni soluciones propuestas.

6.2.1.14 Solución de conflictos

En la tabla 40 se presentan los datos recopilados con respecto a la dimensión de conflictos:

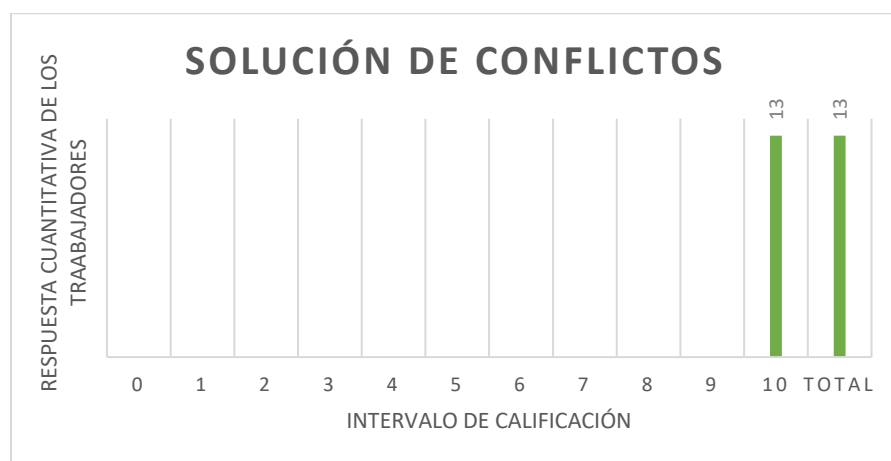
Tabla 40 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Solución de Conflictos	10	10	0	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 30 revela las respuestas cuantitativas dadas por los encuestados:

Ilustración 30 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

La dimensión referente a la solución de conflictos obtuvo una calificación cuantitativa general de 10, lo cual indica que todos los trabajadores de la organización se sienten plenamente gratos con este aspecto. Por esa razón no se establecen causas ni soluciones propuestas.

6.2.1.15 Expresión Informal Positiva

A continuación, en la tabla 41 se revelan los datos obtenidos con relación a la dimensión referente a la expresión informal positiva:

Tabla 41 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Expresión Informal Positiva	10	10	0	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 31 se reflejan las respuestas cuantitativas expresadas por los encuestados.

Ilustración 31 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

La dimensión referente a la expresión informal positiva obtuvo una calificación cuantitativa general de 10, lo cual indica que todos los trabajadores de la organización se sienten plenamente gratos con este aspecto. Por esa razón no se establecen causas ni soluciones propuestas.

6.2.1.16 Estabilidad Laboral

A continuación, en la tabla 42 se relacionan los datos obtenidos con respecto a la dimensión concerniente a la estabilidad laboral:

Tabla 42 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Estabilidad Laboral	10	10	0	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 32 se muestran las respuestas cuantitativas dadas por los encuestados con relación a esta dimensión:

Ilustración 32 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

La dimensión referente a la estabilidad laboral obtuvo una calificación cuantitativa general de 10, lo cual indica que todos los trabajadores de la organización se sienten plenamente gratos con este aspecto. Por esa razón no se establecen causas ni soluciones propuestas.

6.2.1.17 Valoración

En la tabla 43 se ven reflejados los valores obtenidos con relación a la dimensión de valoración:

Tabla 43 Valoración

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Valoración	9,5	10	1,2	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 33 muestra las respuestas cuantitativas dadas por los encuestados con respecto a esta dimensión:

Ilustración 33 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.17.1 Identificación de las causas de la dimensión Valoración

En la tabla 44 se plasman las causas manifestadas por los encuestados, por las cuales este factor no logra alcanzar el nivel óptimo deseado:

Tabla 44 Identificación de las causas de la dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A No es costumbre valorar a las personas en la Organización Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor	2	100%
B sensibilidad al respecto	0	0%
C La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mide la valoración de quienes lo merecen La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más	0	0%
D por amistad que por méritos No se valoran las realizaciones que realmente deberían	0	0%
E valorarse	0	0%
F La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente	0	0%
G Otras	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 34 se representan gráficamente las causas ya identificadas:

Ilustración 34 Identificación de las causas de la dimensión



El hecho de que no es costumbre valorar a las personas dentro de la organización, fue la causa predominante en cuanto a esta dimensión.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.17.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Valoración

La tabla 45 refleja la solución propuesta por los encuestados para conseguir que esta dimensión alcance el nivel óptimo deseado:

Tabla 45 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Que se tenga en cuenta una valoración a los empleados para incentivarlos y que sean más creativos

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.18 Salario

A continuación, en la tabla 46 se muestran los datos obtenidos con respecto al factor salarial:

Tabla 46 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Salario	5,4	7	2,4	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 35 exhibe las respuestas cuantitativas expresadas por los encuestados, con relación al factor salarial en la organización:

Ilustración 35 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.18.1 Identificación de las causas de la dimensión Salario

La tabla 47 muestra las causas que, de acuerdo con los encuestados, impiden que el factor salarial siquiera se acerque al nivel óptimo deseado en la organización:

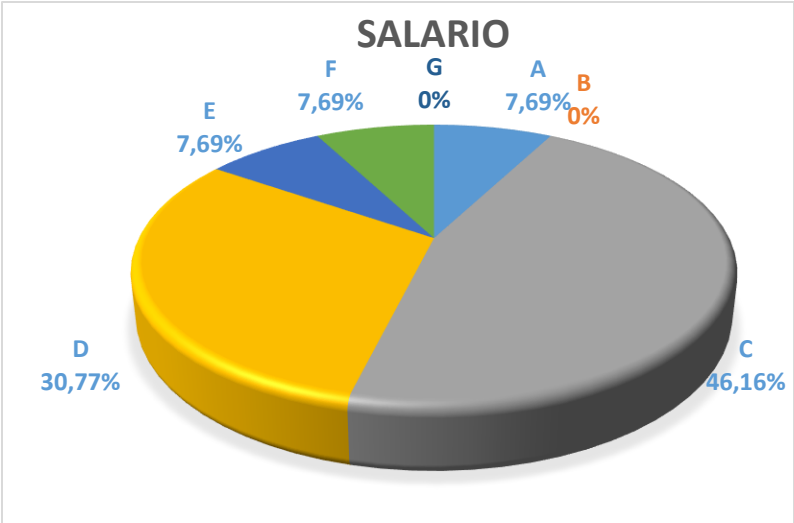
Tabla 47 Causas de la dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	1	7,69%
B El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño		0,00%
C Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	6	46,16%
D El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	4	30,77%
E Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan	1	7,69%
F La situación económica de la organización no lo permite	1	7,69%
G Otras		0,00%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 36 se presentan de forma gráfica las causas previamente identificadas:

Ilustración 36 Identificación de las causas de la dimensión



La causa que genera un mayor impacto en cuanto al factor salarial tiene que ver con el hecho de que, con respecto al mercado laboral, los salarios de la organización son bastante bajos.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.18.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Salario

La tabla 48 expone las soluciones propuestas por los encuestados para conseguir que esta dimensión alcance el nivel óptimo deseado:

Tabla 48 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Que la organización pague justamente a los trabajadores.
Un incremento salarial que se equipare al costo de vida.
Un salario que se ajuste a lo que hago.
Que se reconsidere que actividades realizan los trabajadores y así mismo se realicen bonificaciones.
Equilibrar el salario con base en las labores a cargo.
Mejorar la calidad salarial en la organización.
Mejorar la situación económica para obtener una mejora salarial.
Que se realice una mejora salarial, acorde con el mercado salarial actual.
En la medida de las posibilidades de la empresa, que se haga un ajuste salarial.
Que el incremento salarial este por encima del costo de vida.
Bonificar el esfuerzo del trabajo.
Nivelar la carga laboral con el salario.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.19 *Agilidad*

A continuación, en la tabla 49 se plasman los datos obtenidos con respecto a la dimensión referente a la agilidad:

Tabla 49 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Agilidad	9,7	10	0,8	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 37 muestra las respuestas cuantitativas presentadas por los encuestados con relación a esta dimensión:

Ilustración 37 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.19.1 Identificación de las causas de la dimensión Agilidad

La tabla 50 refleja las causas identificadas por los encuestados como las responsables de que este factor no haya alcanzado el nivel óptimo deseado:

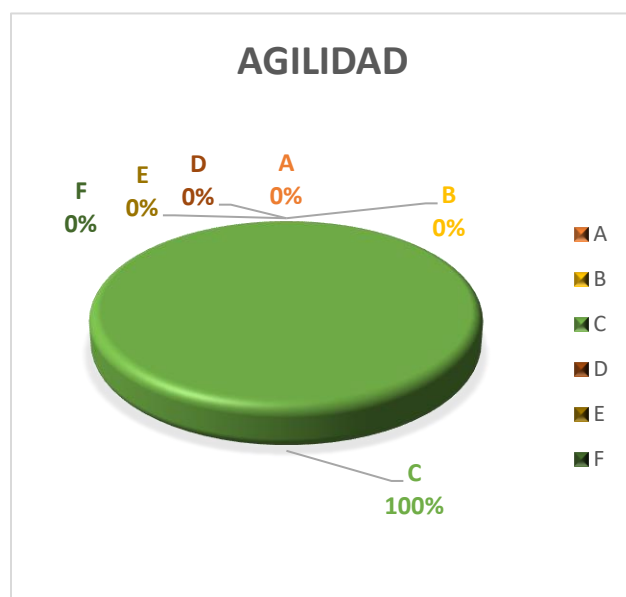
Tabla 50 Causas de la dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos	0	0%
B No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	0	0%
C La desconfianza en las personas ha llevado a la Organización, a llenarse de normas, procedimientos, controles.	2	100%
D Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y visión de la Organización	0	0%
E El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	0	0%
F Otras	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 38 se exhiben de forma gráfica las causas identificadas con anterioridad:

Ilustración 38 Identificación de las causas de la dimensión



Fuente: Elaboración propia

La causa que predomina en esta dimensión tiene que ver con el exceso de normas, procedimientos y controles en la organización, lo cual es un impedimento para que la agilidad alcance la situación deseada.

6.2.1.19.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Agilidad

La tabla 51 exhibe las soluciones propuestas por los encuestados para que esta dimensión pueda alcanzar el nivel óptimo deseado:

Tabla 51 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Que se dinamicen los procesos
Que se agilicen más los procesos

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.20 Evaluación de Desempeño

La tabla 52 permite observar los datos obtenidos con relación al factor referente a la evaluación de desempeño:

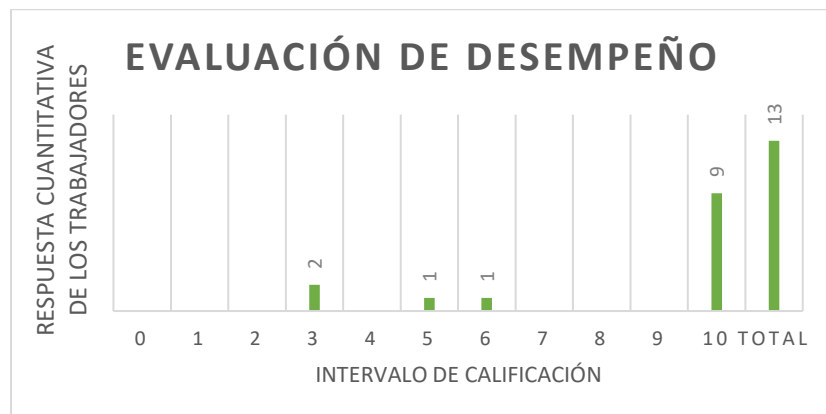
Tabla 52 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Evaluación del Desempeño	8,2	10	2,9	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 39 muestra las respuestas cuantitativas expresadas por los encuestados con relación a este factor:

Ilustración 39 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.20.1 Identificación de las causas de la dimensión Evaluación de desempeño

A continuación, en la tabla 53 se tabulan las causas que, según los encuestados, han impedido que este factor alcance la situación deseada:

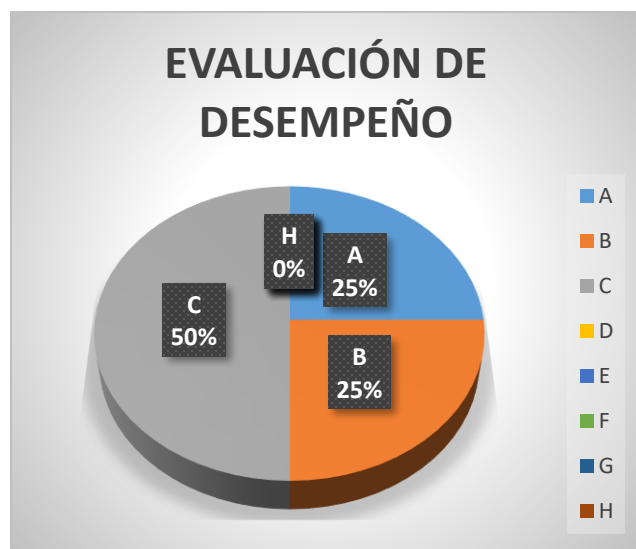
Tabla 53 Datos obtenidos

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	1	25%
B	Falta objetividad en la evaluación	1	25%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	2	50%
D	La evaluación no es imparcial	0	0%
E	Más que constructiva, la evaluación es represiva	0	0%
F	No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	0	0%
G	Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	0	0%
H	Otras	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 40 se representan de forma gráfica las causas identificadas previamente:

Ilustración 40 Identificación de las causas de la dimensión



El hecho de que la evaluación no se realiza oportunamente se mostró como la causa de mayor relevancia en esta dimensión.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.20.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Evaluación de Desempeño

La tabla 54 refleja las soluciones propuestas por los encuestados para que este factor pueda alcanzar la situación óptima deseada:

Tabla 54 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Que sean más objetivos al momento de realizar la evaluación
Realizar un proceso de seguimiento a la evaluación
Definir mejor las actividades a realizar en cada cargo y así tener un buen resultado en la evaluación
Deberían realizar actividades para evaluar el desempeño antes de culminar los tiempos establecidos

Fuente: Elaboración propia

7.1.21 Feedback

A continuación, en la tabla 55 se presentan los datos obtenidos con respecto a la dimensión referente a la retroalimentación:

Tabla 55 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Feedback	6,9	10	3,1	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 41 muestra las respuestas cuantitativas dadas por los encuestados con respecto a esta dimensión:

Ilustración 41 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.1.21.1 Identificación de las causas de la dimensión Feedback

La tabla 56 plasma las causas que, de acuerdo con la percepción de los encuestados, han impedido que esta dimensión alcance el nivel óptimo esperado:

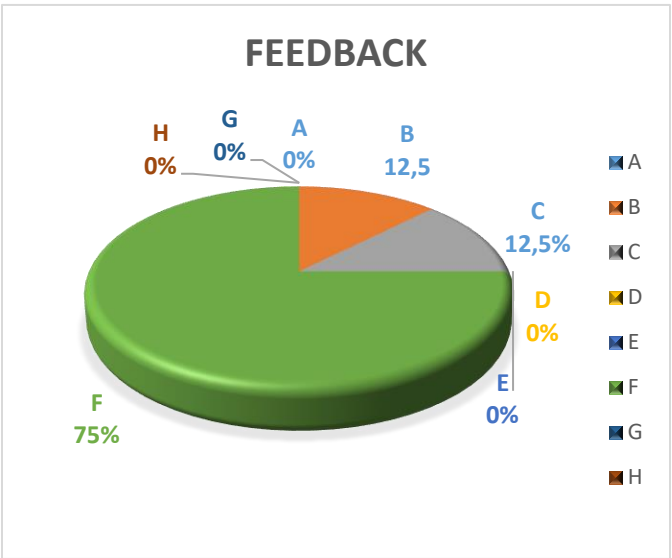
Tabla 56 Causas de la dimensión

Causas	Frecuencia	Porcentaje
A Muchas personas no les gustan dar ni recibir esa retroalimentación.	0	0%
B No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	1	12,5%
C Se desconoce, en general, la importancia del Feedback.	1	12,5%
D Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.	0	0%
E Mi jefe en particular no promueve esa práctica.	0	0%
F Sólo lo hacemos de vez en cuando.	6	75%
G No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	0	0%
H Otras	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 42 muestra las causas previamente identificadas:

Ilustración 42 Identificación de las causas de la dimensión



La causa que predominó en esta dimensión tiene que ver con que la retroalimentación en la organización se realiza eventualmente, por lo cual no logra ser constante.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.21.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Feedback

La tabla 57 contiene las soluciones propuestas por los encuestados para conseguir que esta dimensión alcance el nivel óptimo deseado:

Tabla 57 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Debemos formarnos para mejorar en este aspecto.
Que se nos capacite para poder dar y recibir Feedback.
Formarnos para tener conocimiento de este aspecto.
Mejorar y formarnos para generar Feedback.
Generar una buena retroalimentación y formarnos para hacerlo correctamente.
Crear conciencia entre los trabajadores para hacer esto de la mejor manera.
Debería hacerse con frecuencia.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.22 Selección de Personal

A continuación, en la tabla 58 se muestran los datos obtenidos con relación a la dimensión de selección de personal:

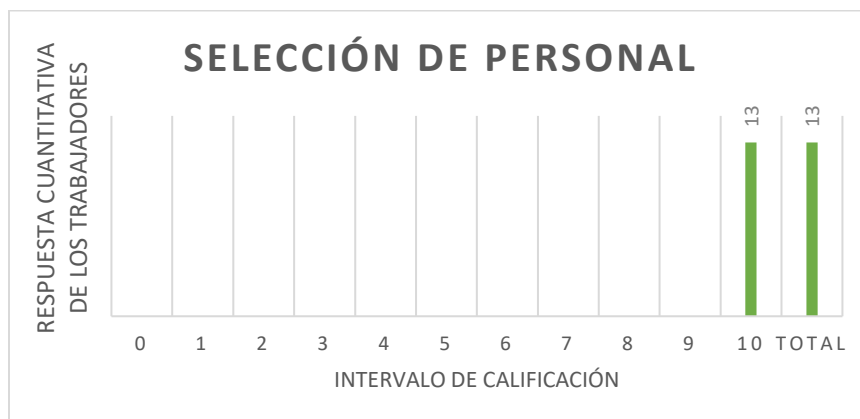
Tabla 58 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Selección del Personal	10	10	0	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 43 exhibe las respuestas cuantitativas presentadas por los encuestados con respecto a esta dimensión:

Ilustración 43 Respuesta Cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

La dimensión referente a la selección de personal obtuvo una calificación cuantitativa general de 10, lo cual indica que todos los trabajadores de la organización se sienten plenamente gratos con este aspecto. Por esa razón no se establecen causas ni soluciones propuestas.

6.2.1.23 Inducción

La tabla 59 contiene los datos obtenidos con relación al factor referente a los procesos de inducción:

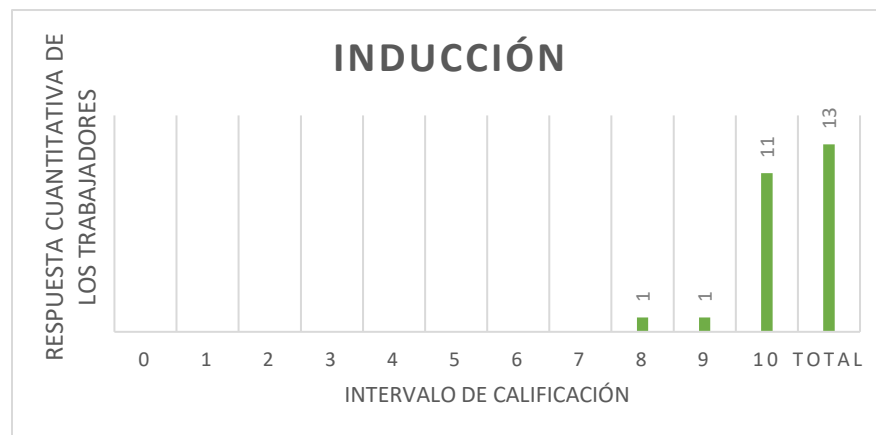
Tabla 59 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Inducción	9,8	10	0,6	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 44 exhibe las respuestas cuantitativas expresadas por los encuestados con respecto a los procesos de inducción en la organización:

Ilustración 44 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.23.1 Identificación de las causas de la dimensión Inducción

A continuación, en la tabla 60 se establecen las causas que, según la percepción de los encuestados, han sido impedimento para que esta dimensión logre alcanzar la situación óptima deseada:

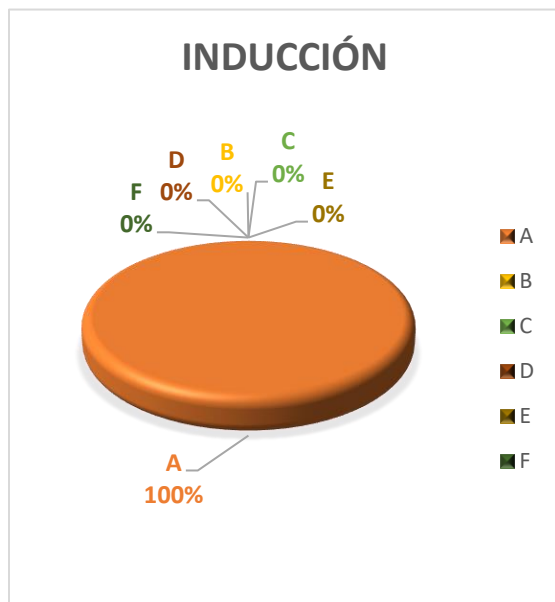
Tabla 60 Causas de la dimensión

	Causas	Frecuencia	Porcentaje
A	No hay un sistema bien diseñado para la inducción Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una	2	100%
B	inducción excelente	0	0%
C	Más que ubicar a las personas, de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente	0	0%
D	La ambientación social de los nuevos empleados deja mucho que desear	0	0%
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	0	0%
F	Otras	0	0%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 45 muestra las causales previamente identificadas.

Ilustración 45 Identificación de las causas de la dimensión



Como se puede observar, los encuestados aquejan que no existe un sistema correctamente diseñado y establecido para llevar a cabo los procesos de inducción.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.23.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Inducción

A continuación, en la tabla 61 se presentan las soluciones propuestas por los encuestados para que esta dimensión logre alcanzar el nivel óptimo esperado:

Tabla 61 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Diseñar mejor la realización de este proceso ya que es de gran importancia Que desde el inicio se realice una buena inducción para conocer las normas y reglas

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.24 Imagen de la Organización

La tabla 62 contiene los datos obtenidos con respecto a la dimensión referente a la imagen de la organización:

Tabla 62 Datos obtenidos

Dimensión	Calificación Cuantitativa	Moda	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
Imagen de la Organización	9,8	10	0,6	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 46 contiene las respuestas cuantitativas que expresaron los encuestados:

Ilustración 46 Respuesta cuantitativa



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.24.1 Identificación de las causas de la dimensión Imagen de la Organización

La tabla 63 contiene las causas que identificaron los encuestados como las responsables de que esta dimensión no haya alcanzado el nivel óptimo deseado:

Tabla 63 Causas de la dimensión

Causas		Frecuencia	Porcentaje
A	Lo único que a la Organización le interesa parecen ser las utilidades	1	100%
B	No hay preocupación por mejorar de manera constante	0	0%
C	Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones	0	0%
D	El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	0	0%
E	Creo que la Organización, no sabe exactamente para donde va	0	0%
F	Los Servicios de la Organización no son útiles a la sociedad	0	0%
G	La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias	0	0%
H	Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	0	0%
I	La Organización, no se preocupa por la conservación del ecosistema	0	0%
J	Otras	0	0%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la ilustración 47 se representan de forma gráfica las causas que se identificaron con anterioridad:

Ilustración 47 Identificación de las causas de la dimensión



Fuente: Elaboración propia

En general, como se puede observar, esta dimensión tiene muy buena valoración. Sin embargo, un encuestado manifestó que pareciera que a la organización únicamente le interesara obtener utilidades, dejando de lado todo lo demás.

6.2.1.24.2 Soluciones propuestas para el mejoramiento de la dimensión Imagen de la organización

En la tabla 64 se presentan las soluciones propuestas por los encuestados para que esta dimensión pueda alcanzar el nivel óptimo deseado:

Tabla 64 Soluciones propuestas

Soluciones Propuestas
Mejorar las instalaciones físicas de la organización, para que sea más llamativa

Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis General

A continuación, en la tabla 65 se presentan los resultados globales obtenidos de la medición:

Tabla 65 Resultados globales

N.º	ASPECTO	PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
1	Claridad Organizacional	7,6	10	2,5
2	Estructura Organizacional	9,1	10	1,6
3	Participación	6,9	6	2,5
4	Instalaciones	9,2	10	1,2
5	Comportamiento Sistémico	8,3	10	1,9
6	Relación Simbiótica	7,8	7	1,5
7	Liderazgo	9,8	10	0,6
8	Consenso	8,6	10	2,1
9	Trabajo Gratificante	9,4	10	1,1
10	Desarrollo Personal	4,4	4	3,4
11	Elementos de Trabajo	9,4	10	1,4
12	Relaciones Interpersonales	10	10	0
13	Buen Servicio	10	10	0
14	Solución de Conflictos	10	10	0
15	Expresión Informal Positiva	10	10	0
16	Estabilidad Laboral	10	10	0
17	Valoración	9,5	10	1,2
18	Salario	5,4	7	2,4
19	Agilidad	9,7	10	0,8
20	Evaluación del Desempeño	8,2	10	2,9
21	Feedback	6,9	10	3,1
22	Selección del Personal	10	10	0
23	Inducción	9,8	10	0,6
24	Imagen de la Organización	9,8	10	0,6
	PROMEDIO	8,7	10	0,4

Fuente: Elaboración propia

6.3.1 Clasificación Cualitativa de las Dimensiones

A continuación, en la tabla 66 se presentan las diversas variables ubicadas en las diferentes escalas cualitativas establecidas, según el modelo:

Tabla 66 Clasificación Cualitativa de las Dimensiones

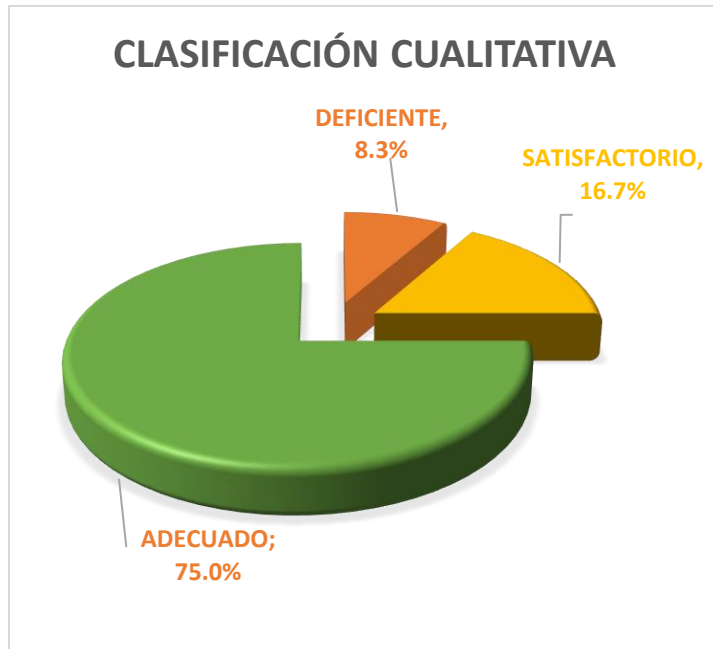
ASPECTO	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Desarrollo Personal	4,4	Deficiente
Salario	5,4	Deficiente
Claridad Organizacional	7,6	Satisfactorio
Participación	6,9	Satisfactorio
Relación Simbiótica	7,8	Satisfactorio
Feedback	6,9	Satisfactorio
Estructura Organizacional	9,1	Adecuado
Instalaciones	9,2	Adecuado
Comportamiento Sistémico	8,3	Adecuado
Liderazgo	9,8	Adecuado
Consenso	8,6	Adecuado
Trabajo Gratificante	9,4	Adecuado
Elementos De Trabajo	9,4	Adecuado
Relaciones Interpersonales	10,0	Adecuado
Buen Servicio	10,0	Adecuado
Solución De Conflictos	10,0	Adecuado
Expresión Informal Positiva	10,0	Adecuado
Estabilidad Laboral	10,0	Adecuado
Valoración	9,5	Adecuado
Agilidad	9,7	Adecuado
Evaluación De Desempeño	8,2	Adecuado
Selección De Personal	10,0	Adecuado
Inducción	9,8	Adecuado
Imagen De La Organización	9,8	Adecuado
PROMEDIO	8,7	ADECUADO

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar que no hay aspectos ubicados en la categoría inadecuado, sin embargo, hay dos factores que se encuentran en la categoría deficiente, lo cual representa algunas debilidades en la Organización en cuanto a la capacidad de desarrollo personal en la misma, así como en el salario remunerado a cada uno de sus trabajadores.

En la ilustración 48 se mostrará gráficamente la calificación cualitativa de los resultados obtenidos:

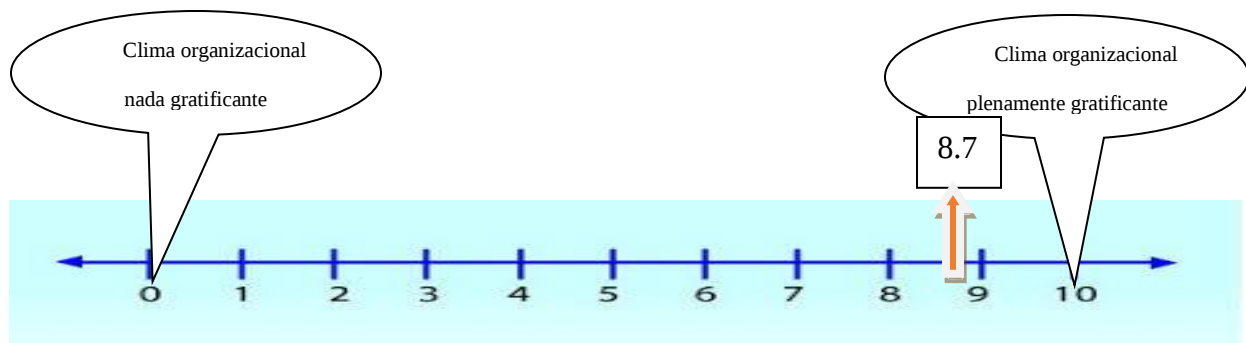
Ilustración 48 Clasificación Cualitativa



La gráfica refleja la distribución cualitativa de los 24 factores del clima organizacional; el 8.3% equivalente a 2 de los 24 factores es calificado como deficiente, un 16.7% es calificado como satisfactorio y 18 dimensiones son evaluadas como adecuadas, es decir un 75% del total de los factores.

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior indica que hay un grado importante de fortalezas en el 75% de los factores evaluados en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio. Esto permite concluir que Organización Wilson S.A del Distrito de buenaventura está cerca de lograr o clima organizacional plenamente gratificante, sin embargo, se deben aplicar algunas medidas preventivas y correctivas para lograr dicho objetivo.

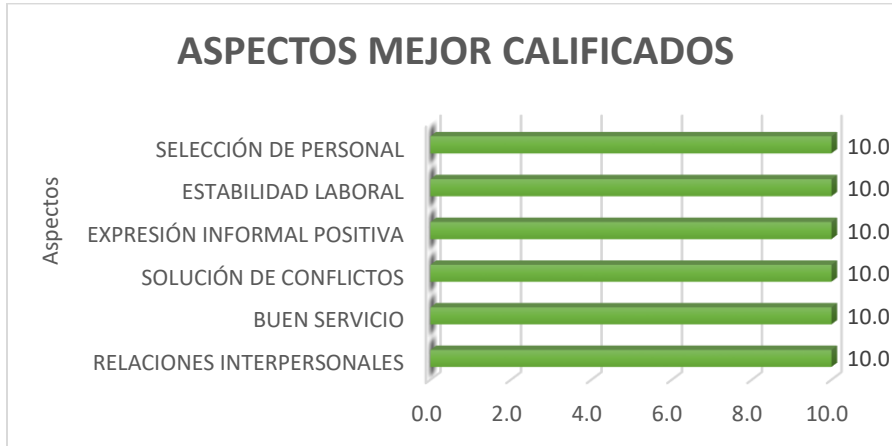


Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 Mejores Aspectos de Percepción

En la ilustración 49 se podrá observar los aspectos mejor calificados de la medición:

Ilustración 49 Aspectos Mejor Calificados



Fuente: Elaboración propia.

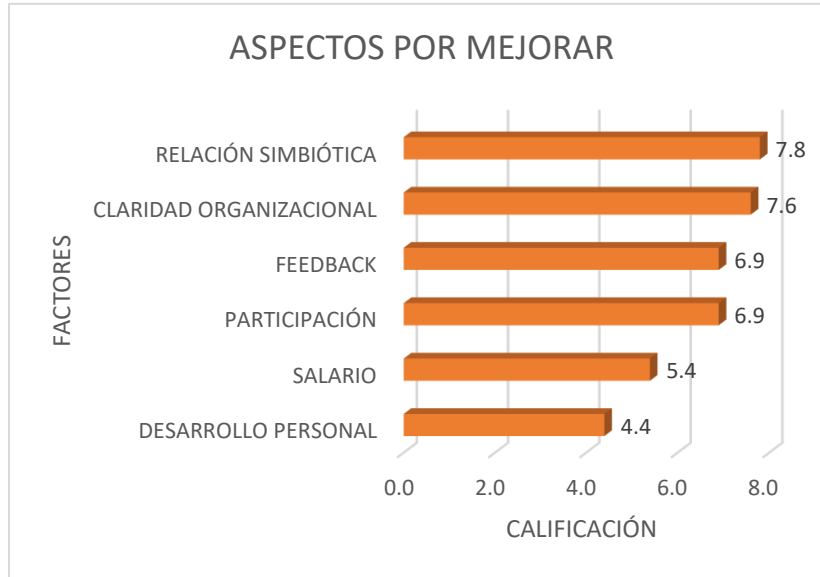
El personal de Organización Wilson S.A del Distrito de Buenaventura se encuentra muy satisfecho con hacer parte del equipo de trabajo de esta organización, puesto que consideran que más que un equipo con conocimientos idóneos para desarrollar las funciones establecidas, se destaca la calidad humana de cada uno de los integrantes del mismo.

Los aspectos: Estabilidad Laboral, Expresión Informal Positiva, Solución de Conflictos, Buen Servicio y Relaciones Interpersonales, que se relacionan con la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, la posibilidad de construir grupos informales, la facilidad de afrontar y solucionar oportunamente los conflictos en lugar de evadirlos, la calidad de trabajos que reciben de sus compañeros y el excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, fueron aspectos resaltados en la evaluación.

6.3.3 Aspectos por Mejorar

A continuación, en la ilustración 50 se representa los aspectos por mejorar en la organización:

Ilustración 50 Aspectos por mejorar



Estas dimensiones fueron las que obtuvieron calificaciones más bajas, lo cual refleja un desacuerdo de los trabajadores con el desarrollo de estos factores dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo personal es la mayor falencia que perciben los trabajadores dado que las personas no cuentan con posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, el salario es otro de los factores percibido con debilidad por los colaboradores, debido a que según manifiestan obtienen un salario bajo frente al mercado laboral, además de que el incremento salarial se hace por debajo del costo de vida, y la participación pese a que no es un factor evaluado como deficiente, es otro de los que más preocupa al talento humano ya que no cuentan con el poder de tomar decisiones dentro de lo concerniente a su área de trabajo.

7. PLAN DE MEJORA

Mediante la elaboración del siguiente plan de mejora, se pretende orientar a la organización objeto de estudio hacia una manera adecuada de proceder frente a las respuestas obtenidas a través de los trabajadores, luego de haber realizado la medición del clima organizacional.

En la tabla 67 se relaciona el plan de acción propuesto enfocado en las acciones correctivas, implementadas para eliminar las causas de una no conformidad que se haya presentado, para evitar que vuelva a ocurrir, con el objetivo de mejorar aquellos factores que obtuvieron calificaciones más bajas:

Tabla 67 plan de mejora acción correctiva

PLAN DE MEJORAMIENTO ANUAL						
Dimensión	Acciones de Mejora	Tipo de Acción	Responsable de la Actividad	Meta	Indicador de seguimiento	Responsable de Seguimiento
Desarrollo Personal	Brindar flexibilidad en horarios al personal que tenga un proceso académico en curso.	Acción Correctiva	Administración	Apoyar al talento humano en su desarrollo académico, con horarios flexibles.	Desarrollo académico del talento humano	Administración
	Delegar un comité de capacitación que vele por el desarrollo del personal de la empresa, haciéndolo en periodos mensuales.	Acción Correctiva	Administración	Capacitaciones de desarrollo de personal, como factor motivacional del talento humano.	Capacitaciones programadas / Capacitaciones realizadas	Administración
	Realizar una mejora en el plan de pagos en cuanto a las bonificaciones.	Acción Correctiva	Administración	Fortalecer el plan de pagos de la organización.	Estructura económica del plan mensual de bonificaciones	Administración
Salario	Verificar el nivel salarial del mercado laboral en Buenaventura y evaluar financieramente la posibilidad de mejorarlo.	Acción Correctiva	Administración	Evaluación del mercado salarial en la ciudad y posterior evaluación de mejora de los salarios en la organización.	Evaluaciones realizadas / Mejoras obtenidas	Administración

Participación	Realizar reuniones de socialización trimestrales para comunicar las decisiones que se pueden llegar a tomar, teniendo en cuenta la percepción del personal.	Acción Correctiva	Administración	Mejora en la participación del personal.	Total, reuniones realizadas / Reuniones programadas	Administración
Feedback	Fomentar la importancia del Feedback para el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales, mediante reuniones trimestrales.	Acción Correctiva	Administración	Obtener una mejor retroalimentación en cada una de las funciones de la organización y el personal.	Total, reuniones realizadas / Reuniones programadas	Administración
Claridad Organizacional	Promover la importancia de conocer la misión y la visión de la organización, mediante la socialización de los mismos.	Acción Correctiva	Administración	Espacios de socialización trimestrales para una mejor claridad organizacional.	Total, espacios brindados / Espacios programados	Administración
Relación Simbiótica	Impulsar la simbiosis tanto en directivos como en el resto del talento humano.	Acción Correctiva	Administración	Realizar jornadas de integración entre directivos y trabajadores, para impulsar la simbiosis.	Total, jornadas programadas / Total jornadas realizadas	Administración

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 68 se relaciona el plan de acción propuesto enfocado en las acciones preventivas, con el objetivo de preservar aquellos factores que obtuvieron calificaciones satisfactorias:

Tabla 68 Plan de mejora Acciones preventivas

PLAN DE MEJORAMIENTO ANUAL						
Dimensión	Acciones de Mejora	Tipo de acción	Responsable de la Actividad	Meta	Indicador de seguimiento	Responsable de Seguimiento
Estructura organizacional	Otorgar mayor autonomía a los principales cargos, para la agilización de los diversos procesos, con la finalidad de alcanzar la misión y la visión. Revisando las responsabilidades asociadas a los cargos y el poder de decisión de cada uno	Acción preventiva	Administración	4 reuniones donde se revisarán las funciones de cada uno de los trabajadores y el avance en la autonomía de los principales cargos.	Reuniones realizadas / Total reuniones	Administración
Instalaciones	Adecuar mejor las instalaciones de las oficinas, para brindar mayor comodidad a los colaboradores.	Acción preventiva	Administración	Obtener un ambiente físico en óptimas condiciones para el desarrollo de las funciones del día a día.	Plan de mejoramiento de instalaciones físicas	Administración
Comportamiento sistémico	Capacitar al personal para que trabajen de forma multidisciplinaria, logrando así que se cumpla con la misión y la visión de la organización.	Acción preventiva	Administración	Fortalecimiento de equipos multidisciplinarios.	Talento humano capacitado / Total del talento humano	Administración
Liderazgo	Promover mediante capacitaciones trimestrales el liderazgo en cada uno de los miembros de la organización, para que este aspecto prevalezca dentro de la misma.	Acción preventiva	Administración	Aumentar la eficiencia y la identificación de la importancia del rol de líder.	Número de capacitaciones realizadas / Total capacitaciones programadas	Administración

Consenso	Socializar a los trabajadores las decisiones importantes que se pretenden tomar, para conocer sus opiniones al respecto, mediante la implementación de la técnica de consenso. Realizar Evaluaciones de interés y conocimientos para que los trabajadores se desempeñen en áreas acordes a sus capacidades y habilidades.	Acción preventiva	Administración	Mejorar los procesos de toma de decisiones en equipo.	Espacios de socialización en toma de decisiones.	Administración
Trabajo gratificante	Proveer a los colaboradores los elementos de trabajo necesarios para la correcta realización de sus labores, en los tiempos establecidos.	Acción preventiva	Administración	Conocer las necesidades de desarrollo que tienen los trabajadores.	Evaluaciones realizadas / Total del talento humano	Administración
Elementos de trabajo	Incentivar la preservación de las buenas relaciones entre los trabajadores a través de la realización de actividades de integración semestrales.	Acción preventiva	Administración	Establecer los elementos de trabajo necesarios a cambiar e incorporar.	Manual de necesidades de elementos de trabajo de la organización según cada cargo	Administración
Relaciones interpersonales	Procurar que los trabajos continúen siendo acordes a los requerimientos necesarios para continuar con cada uno de los procesos.	Acción preventiva	Administración	Fortalecimiento de las relaciones en los equipos de trabajo.	Total de actividades de integración realizadas / Total de actividades programadas	Administración
Buen servicio		Acción preventiva	Administración	Sostener y mejorar la calidad de cada uno de los procesos.	Mejora en la eficiencia de los procesos	Administración

Solución de conflictos	Propiciar el diálogo y el buen trato entre los colaboradores, evitando conflictos y gestionando arreglos satisfactorios para las partes involucradas.	Acción preventiva	Administración	Sensibilización en la solución de conflictos.	Reducción de conflictos entre el personal	Administración
Expresión informal positiva	Impulsar el desarrollo de pausas activas al interior de la organización	Acción preventiva	Administración	Implementar efectivamente el programa de pausas activas.	Pausas activas realizadas / Pausas activas establecidas	Administración
Estabilidad laboral	Realizar un proceso de seguimiento del desempeño laboral del talento humano, empleando medidas progresivas que permitan solventar las dificultades que se presenten.	Acción preventiva	Administración	Seguimiento periódico.	Informes de seguimiento trimestral	Administración
Valoración	Incentivar mensualmente a los trabajadores cuyo desempeño dentro de la organización haya sido favorable.	Acción preventiva	Administración	Implementar efectivamente el programa de incentivos a los trabajadores. Concientizar la importancia del uso de las herramientas tecnológicas, para ayudar a agilizar los procesos internos.	Informes de seguimiento mensual	Administración
Agilidad	Digitalizar algunos procedimientos que aún se realizan manualmente, con el objetivo de agilizarlos.	Acción preventiva	Administración		Documentos digitalizados / Total de documentos	Administración
Evaluación del desempeño	Realizar actividades trimestrales de seguimiento de los procesos de evaluación del desempeño de los trabajadores, antes de culminar los tiempos establecidos.	Acción preventiva	Administración	Seguimiento periódico.	Total, actividades realizadas / Total actividades programadas	Administración

Selección de personal	Realizar un proceso de selección de personal óptimo de acuerdo al perfil requerido.	Acción preventiva	Administración	Implementar un proceso de selección de personal efectivo.	Informes de seguimiento	Administración
Inducción	Diseñar un sistema de inducción más apropiado para cada área de trabajo.	Acción preventiva	Administración	Implementar el sistema inducción diseñado.	Plan de inducción diseñado.	Administración
Imagen de la organización	Velar para que prevalezca la buena imagen que la comunidad tiene de la organización, ofreciéndoles un excelente servicio.	Acción preventiva	Administración	Garantizar un excelente servicio y atención a los clientes de la organización.	Nivel de satisfacción del cliente	Administración

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

El clima organizacional ha sido un aspecto de enorme relevancia para las organizaciones, puesto que ha permitido que se logren alcanzar picos de eficiencia realmente altos, a través del reconocimiento de las fortalezas y debilidades organizacionales, permitiendo así potencializar el talento humano de las mismas, propiciando el alcance óptimo de los objetivos propuestos.

En Colombia, un país que experimenta un notable y constante crecimiento, los estudios de clima organizacional no suelen ser tan comunes, porque aún no se reconoce la importancia que puede llegar a tener en una organización. Sin embargo, con investigaciones como la realizada en el presente trabajo, se está logrando promover este tipo de estudios, por lo que se espera que cada vez más empresas lo realicen en este país.

De acuerdo con lo establecido en el modelo de medición del clima organizacional propuesto por el profesor Hernán Álvarez Londoño, se logró identificar los 24 factores que este docente plantea, en la Organización objeto de estudio, una comercializadora de muebles y electrodomésticos ubicada en el Distrito de Buenaventura. Posteriormente, se pudo establecer el tipo de clima que se percibe en dicha organización, para luego formular un plan de mejora y prevención, teniendo en cuenta que existen dimensiones en las que la Organización tiene fortalezas, así como hay otras en las que presenta debilidades; esto con la finalidad de potenciar aquellos factores en los que se encontró falencias y mantener los que están correctamente establecidos.

Al interpretar los resultados de la investigación, se logró identificar que factores como las relaciones interpersonales, la selección de personal, el buen servicio, la estabilidad laboral e incluso la expresión informal positiva, fueron de los aspectos mejor calificados por los encuestados, por lo cual se propusieron acciones preventivas con respecto a estos, para tratar de

mantenerlos correctamente establecidos. Además, se encontró que factores como la relación simbiótica, la claridad organizacional, el feedback, el salario y el desarrollo personal, son aquellos que deben mejorarse, de acuerdo con los encuestados; por lo cual, se plantearon acciones correctivas, para tratar de potenciar dichas dimensiones.

Llegando a determinar que el clima organizacional de Organización Wilson S.A. del Distrito de Buenaventura es adecuado, de acuerdo con el modelo de Álvarez, lo cual indica que resulta conveniente para la Organización. No obstante, todavía se debe trabajar para lograr que este sea plenamente gratificante.

9. RECOMENDACIONES

Tener en cuenta la valoración de los buenos resultados del talento humano, para así lograr que estén más motivados y conseguir que sean más creativos. Además, tratar de verificar que el salario de los trabajadores esté por lo menos igual que en el mercado laboral, para que así, estos se sientan con una remuneración justa. Así mismo, generar incentivos, cuando las condiciones económicas de la organización mejoren, para contribuir en un mejor clima organizacional.

También sería oportuno sistematizar algunos de sus procesos, para mejorar la agilidad en los mismos, sin que estos afecten la información requerida para el desempeño de sus actividades. Del mismo modo, se debería realizar un mejor proceso de evaluación de desempeño, realizando controles oportunos, equitativos y constructivos, para contribuir a la mejora del clima organizacional de la Organización.

Por último, concientizar al talento humano de la importancia que tiene la retroalimentación en cada una de sus áreas, dado que esto mejorará satisfactoriamente sus relaciones interpersonales, así como también su clima organizacional. Al igual que realizar con mayor frecuencia o periodicidad actividades de integración, para aportar al sostenimiento de las buenas relaciones interpersonales, creando así un ambiente laboral positivo.

10. REFERENCIAS

- Alvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Cali.
- C, R. (23 de 10 de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16210710>
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogota: McGraw Hil.
- DANE. (13 de 03 de 2018). Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>
- Dankhe, O. L. (1976). *Investigación y comunicación*. Mexico: McGraw Hill.
- Decottis, K. &. (1991). *Clima organizacional*.
- DNP. (13 de 03 de 2018). *Departamento Nacional de planeación*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co>
- Información, M. d. (13 de 03 de 2018). Obtenido de <https://ori.hhs.gov/content/m%C3%B3dulo-4-m%C3%A9todos-de-recaudaci%C3%B3n-de-informaci%C3%B3n>
- Liket, R. (1946).
- Mendez, A. (2006). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogota: MacGraw Hill.
- Revista Semana*. (01 de 01 de 2018). Obtenido de <https://www.semana.com/mundo/articulo/estos-son-los-salarios-minimos-para-2018-en-america-latina/552279>
- Robbins, S. (1990). *Teoría organizacional*. Mexico: Proeducar.
- Robbins, S. P. (s.f.). *Aspectos esenciales del comportamiento orgnizacional*. Pearson.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (Cuarta edición). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sánchez, J. C. (2012). *Metodología de la investigación científica*. Ediciones Díaz de Santos.

Stinger, L. &. (1968). *Factores que determinan el clima organizacional*. Boston.

Valles, M. (2002). *técnicas cualitativas de investigación*. centro de investigaciones sociologicas.

11. ANEXOS

Anexo A Encuesta clima organizacional modelo Hernán Álvarez

El presente instrumento permitirá recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional (diagnóstico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

El formulario 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.

DIMENSION											CAUSAS	SOLUCIONES
Evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor mas bajo y 10 es el óptimo; marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión.											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:	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:
1.CLARIDAD ORGANIZACIONAL ¿Cual es su grado de conocimiento de la misión y visión de la Organización?											a)No hay misión y visión claramente definidas. 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?	a) <

6.RELACIÓN SIMBIÓTICA (La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común) ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?											a) Los directivos solo velan por sus intereses. b) Los empleados y trabajadores 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?	a) b)
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo creo										Lo creo plenamente		
7.LIDERAZGO ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, Creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?											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 ¿Cuales?	a) b)
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo es										Lo es plenamente		
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.) ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y visión de la Organización antes que sus intereses personales?											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 solo en asuntos de menor importancia e) En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo 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?	a) b)
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo hacen										Lo hacen siempre		
9.TRABAJO GRATIFICANTE ¿Esta 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?											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?	a) b)
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo estoy										Lo estoy plenamente		
10.DESARROLLO PERSONAL ¿La Organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?											a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos. b) Las posibilidades de capacitación y formación son solo 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?	a) b)
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo hace										Lo hace siempre		
11.ELEMENTOS DE TRABAJO ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?											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 nuevos elementos h) Otras causas ¿Cuales?	a) b)
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
No lo permiten										Lo permiten siempre		

22. SELECCIÓN DE PERSONAL ¿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?											a) La Organización , no se preocupa por vincular a los mejores b) En la selección de 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?	a) b)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
No lo creo										Lo creo plenamente			
23. INDUCCIÓN ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?											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?	a) b)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
No lo creo										Lo creo plenamente			
24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN ¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?											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 Servicios 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?	a) b)	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Mala										Excelente			

Anexo B Carta de autorización de la empresa



CONSTANCIA

YO, MARTHA LILIANA MORENO GARCIA, identificada con la cedula de ciudadanía número 66.938.472 de Buenaventura, administradora de **ORGANIZACIÓN WILSON S.A.S** en buenaventura, autorizo a Diana LIZETH Zapata y a Bairon Andrés Paz, estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas de la universidad del Valle, Sede Pacífico, para que puedan usar el nombre de la Organización en su trabajo de grado, además suministrarle la información que necesiten para la realización del mismo y permitirles el ingreso a nuestras instalaciones, cada vez que lo consideren necesario.

Atentamente

MARTHA LILIANA MORENO

Administradora OW # 5

