

**PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA T-VAPAN 500 S.A.
PARA EL PERIODO 2015**

TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
LA EMPRESA T-VAPAN 500 S.A. PARA EL PERIODO 2015**

**DIEGO HENAO DÍEZ
FREDY VALENCIA CARRILLO**

UNIVERSIDAD DEL VALLE



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
LA EMPRESA T-VAPAN 500 S.A. PARA EL PERIODO 2015**

**DIEGO HENAO DÍEZ
FREDY VALENCIA CARRILLO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de
Magister en Administración**

**Directora
MÓNICA GARCÍA SOLARTE
M.B.A.**

UNIVERSIDAD DEL VALLE



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015**

Nota de aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al Título de Maestría en Administración.

Jurado 1

Jurado 2

Santiago de Cali, enero de 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios, creador de todo lo que fui, soy y seré. A mi familia, que son el motor que me mueve cada día. A mis hermanos, que siempre me apoyaron en mi formación profesional y personal. Y a mi madre, que desde el Cielo se mantiene como mi inspiración.

Diego Henao Díez, 2014.

Este trabajo de investigación está dedicado a todos los seres que de una u otra manera se convirtieron en ejes vinculados al mismo. Primero, Dios, quien ha sido la fortaleza en todo el proceso; después mi familia, que ha sido apoyo moral, afectivo y de gran motivación en los momentos de mayor dificultad. A mis compañeros de maestría, con quienes no solo viví grandes momentos dentro y fuera de las clases sino de quienes aprendí mucho, tanto en lo académico como en lo personal, cada uno y cada una es un mar de experiencias y de conocimientos científicos y humanos. Por último, a los profesores de la maestría y a la Universidad del Valle, gracias a quienes la profundidad en mis conocimientos es ahora notoria.

Fredy Valencia Carrillo, 2014.

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por darme la capacidad de lograrlo!!!

Gracias a mi familia que con su paciencia supieron entenderme cada noche de dedicación.

Gracias compañero Fredy por tu evolucionada estructura intelectual, de la cual aprendí muchísimo.

Gracias profesores de la maestría por transmitirnos su conocimiento.

Gracias compañeros de la maestría por esas largas jornadas de intensos debates y compartires de sabiduría y alegría.

Gracias T-Vapan 500 por el apoyo para lograr este objetivo tan grande.

Diego Henao Díez, 2014.

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que de una u otra forma han aportado en la realización del presente trabajo.

A mi compañero de tesis, el ingeniero Diego Henao Díez y a su familia, quienes con amabilidad y aprecio me acogieron en su hogar para realizar arduos trabajos en horario de convivencia familiar.

A la Profesora Mónica García Solarte –*directora del presente trabajo de investigación*– por su orientación y sapiencia para conducir el ritmo y los tiempos de asesoría en la realización de cada uno de los procesos llevados a cabo.

A T-Vapan 500 S.A. por darme la posibilidad de laborar en su interior abriéndome las puertas para poner a prueba y complementar los conocimientos adquiridos durante el ejercicio de clases de la maestría.

A la Universidad del Valle, que ha creado un nombre de admiración y respeto tanto en el ámbito nacional como internacional.

Fredy Valencia Carrillo, 2014.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y LA PREGUNTA	21
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1 OBJETIVO GENERAL	23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. DISEÑO METODOLÓGICO	26
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
4.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	26
5. MARCO REFERENCIAL	31
5.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	31
5.1.1 Escuelas de Pensamiento del Clima Organizacional.	31
5.1.2 Teorías del Clima Organizacional	35
5.1.2.1 Tipos de variables	37
5.1.3 Concepto de Clima Organizacional	43
5.1.4 Definición de Clima Organizacional	46
5.1.5 Fundamentos teóricos del clima	48
5.1.6 Tipos de Clima Organizacional	52
5.1.6.1 Clima de tipo autoritario	52
5.1.6.2 Clima de tipo participativo	53
5.1.7 Dimensiones del Clima Organizacional	53
5.1.8 Instrumentos para medir el Clima Organizacional	56
5.1.8.1 El cuestionario de Litwin y Stinger	57
5.1.8.2 Instrumento para medir clima organizacional en las organizaciones colombianas, Carlos Méndez	58
5.1.8.3 Modelo de Fernando Toro (1992).	58
5.1.8.4 Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Sudarsky	59
5.1.8.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”.	59
5.1.9 Causas y Efectos del Clima Organizacional	61
5.1.10 Marco Conceptual	63
5.2 MARCO CONTEXTUAL	64
5.2.1 Reseña Histórica	64
5.2.2 Misión de T-Vapan 500 S.A.	65
5.2.3 Visión de T-Vapan 500 S.A.	65
5.2.4 Política de calidad de T-Vapan 500 S.A.	65
5.2.5 Objetivos de calidad	65
5.2.6 Estructura y organización de la empresa	66
5.2.7 Valores corporativos de T.VAPAN 500 S.A.	67

6. RESULTADOS	69
6.1 DEFINICIÓN DE LA HERRAMIENTA UTILIZADA	69
6.2 DEFINICIÓN CUALITATIVA DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	72
6.3 POBLACIÓN ENCUESTADA	73
6.4 ANÁLISIS Y RESULTADOS GENERALES	76
6.5 ANÁLISIS POR CIUDAD Y POR ÁREA DE TRABAJO	79
6.5.1 Análisis general por ciudad	79
6.5.2 Análisis general por área de trabajo	80
6.6 ANÁLISIS POR DIMENSIONES	82
6.6.1 Análisis dimensión plan estratégico	84
6.6.2 Análisis dimensión procesos y procedimientos.	87
6.6.3 Análisis dimensión grupos informales	91
6.6.4 Análisis dimensión socialización	94
6.6.5 Análisis dimensión identidad e imagen	97
6.6.6 Análisis dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	100
6.6.7 Análisis dimensión liderazgo del jefe inmediato	103
6.6.8 Análisis dimensión trabajo en equipo	107
6.6.9 Análisis dimensión trabajo gratificante	110
6.6.10 Análisis dimensión valores.	113
6.6.11 Análisis dimensión cooperación	116
6.6.12 Análisis dimensión participación	120
6.6.13 Análisis dimensión estructura organizacional	123
6.6.14 Análisis dimensión solución de conflictos	127
6.6.15 Análisis dimensión comunicación y retroalimentación	131
6.6.16 Análisis dimensión evaluación del desempeño	134
6.6.17 Análisis dimensión desarrollo personal y profesional	137
6.6.18 Análisis dimensión inducción	141
6.6.19 Análisis dimensión balance vida y trabajo	144
6.6.20 Análisis dimensión relaciones interpersonales.	148
6.6.21 Análisis dimensión toma de decisiones	151
6.6.22 análisis dimensión liderazgo directivo.	155
6.6.23 Análisis dimensión reconocimiento	158
6.6.24 Análisis dimensión compensación	162
6.6.25 Análisis dimensión recreación y deporte	165
6.7 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE T-VAPAN 500 S.A.	173
6.7.1 Variables que inciden positivamente	173
6.7.1.1 Plan estratégico	175
6.7.1.2 Procesos y procedimientos	175
6.7.1.3 Socialización.	175
6.7.1.4 Instalaciones y elementos de trabajo	175
6.7.1.5 Liderazgo en el jefe inmediato	176
6.7.2 Variables que inciden negativamente	176
6.8 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN T.VAPAN 500 S.A.	178

6.8.1 Plan general de acciones de mejoramiento del clima organizacional en T.VAPAN 500 S.A.	178
6.8.2 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional en T.VAPAN 500 S.A. por cada dimensión	179
6.8.2.1 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión plan estratégico.	180
6.8.2.2 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión procesos y procedimientos.	180
6.8.2.3 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión grupos informales.	181
6.8.2.4 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión socialización.	182
6.8.2.5 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión identidad e imagen.	182
6.8.2.6 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.	183
6.8.2.7 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.	184
6.8.2.8 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión trabajo en equipo.	184
6.8.2.9 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión trabajo gratificante.	185
6.8.2.10 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión valores.	186
6.8.2.11 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión cooperación.	186
6.8.2.12 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión participación.	187
6.8.2.13 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión estructura organizacional.	188
6.8.2.14 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión solución de conflictos.	188
6.8.2.15 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión comunicación y retroalimentación.	189
6.8.2.16 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión evaluación del desempeño.	190
6.8.2.17 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión desarrollo personal y profesional.	190
6.8.2.18 plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión inducción.	191
6.8.2.19 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión balance vida-trabajo.	192
6.8.2.20 plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión relaciones interpersonales.	192

6.8.2.21 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión toma de decisiones.	193
6.8.2.22 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión liderazgo directivo.	194
6.8.2.23 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión reconocimiento	194
6.8.2.24 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión compensación.	195
6.8.2.25 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión recreación y deporte.	196
7. CONCLUSIONES	197
8. RECOMENDACIONES	199
ANEXO A.	204
ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL T-VAPAN 500 S.A.	205
ANEXO B.	218
MATRIZ DE RESULTADOS	218

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Resumen Metodológico	30
Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional estudiado en T-Vapan 500 S.A	70
Tabla 3. Significancia cualitativa de la calificación	73
Tabla 4. Población encuestada por ciudad y área	73
Tabla 5. Población encuestada por ciudad y género	74
Tabla 6. Población encuestada por ciudad y edad	74
Tabla 7. Población encuestada por ciudad y antigüedad	75
Tabla 8. Población encuestada por ciudad y nivel educativo	75
Tabla 9. Perfil general por cada variable de clima organizacional en T-Vapan 500 S.A.	77
Tabla 10. Resumen promedio de calificación global	77
Tabla 11. Significancia cualitativa del análisis general	78
Tabla 12. Resultado general promedio por ciudad	80
Tabla 13. Resultado general promedio por área	81
Tabla 14. Ordenamiento de las dimensiones (variables) con base en la calificación promedio	83
Tabla 15. Resultado dimensión plan estratégico	84
Tabla 16. Analisis dimensión plan estratégico	84
Tabla 17. Causas definidas para la dimensión plan estrategico	86
Tabla 18. Soluciones propuestas dimensión plan estratégico	87
Tabla 19. Resultado dimensión procesos y procedimientos	87
Tabla 20. Análisis dimensión procesos y procedimientos	88
Tabla 21. Causas definidas para la dimensión procesos y procedimientos	90
Tabla 22. Soluciones propuestas dimensión procesos y procedimientos	91
Tabla 23. Resultado dimensión grupos informales	91
Tabla 24. Analisis dimensión grupos informales	92
Tabla 25. Causas definidas para la dimensión grupos informales	93
Tabla 26. Soluciones propuestas dimensión grupos informales	94
Tabla 27. Resultado dimensión socialización	94
Tabla 28. Análisis dimensión socialización	95
Tabla 29. Causas definidas para la dimensión socializacion	96
Tabla 30. Soluciones propuestas dimensión socializacion	97
Tabla 31. Resultado dimensión identidad e imagen	97
Tabla 32. Análisis dimensión identidad e imagen	98
Tabla 33. Causas definidas para la dimensión identidad e imagen	99
Tabla 34. Soluciones propuestas dimensión identidad e imagen	100
Tabla 35. Resultado dimensión instalaciones y elementos de trabajo	100
Tabla 36. Análisis dimensión instalaciones y elementos de trabajo	101
Tabla 37. Causas definidas para la dimensión instalaciones y elementos de trabajo	102
Tabla 38. Soluciones propuestas dimensión instalaciones y elementos de trabajo	103
Tabla 39. Resultado dimensión liderazgo del jefe inmediato	103

Tabla 40. Análisis dimensión liderazgo del jefe inmediato	104
Tabla 41. Causas definidas para la dimensión liderazgo del jefe inmediato	106
Tabla 42. Soluciones propuestas dimensión liderazgo del jefe inmediato	107
Tabla 43. Resultado dimensión trabajo en equipo	107
Tabla 44. Análisis dimensión trabajo en equipo	108
Tabla 45 Causas definidas para la dimensión trabajo en equipo	109
Tabla 46. Soluciones propuestas dimensión trabajo en equipo	110
Tabla 47. Resultado dimensión trabajo gratificante	110
Tabla 48. Análisis dimensión trabajo gratificante	111
Tabla 49. Causas definidas para la dimensión trabajo gratificante	112
Tabla 50. Soluciones propuestas dimensión trabajo gratificante	113
Tabla 51. Resultado dimensión valores	113
Tabla 52. Analisis dimensión valores	114
Tabla 53. Causas definidas para la dimensión valores	116
Tabla 54. Soluciones propuestas dimensión valores	116
Tabla 55. Resultado dimensión cooperación	117
Tabla 56. Analisis dimensión cooperación	117
Tabla 57. Causas definidas para la dimensión cooperación	119
Tabla 58. Soluciones propuestas dimensión cooperación	120
Tabla 59. Resultado dimensión participación	120
Tabla 60. Análisis dimensión participación	121
Tabla 61. Causas definidas para la dimensión participación	122
Tabla 62. Soluciones propuestas dimensión participación	123
Tabla 63. Resultado dimensión estructura organizacional	123
Tabla 64. Análisis dimensión estructura organizacional	124
Tabla 65. Causas definidas para la dimensión estructura organizacional	126
Tabla 66. Soluciones propuestas dimensión estructura organizacional	127
Tabla 67. Resultado dimensión solución de conflictos	127
Tabla 68. Análisis dimensión solución de conflictos	128
Tabla 69. Causas definidas para la dimensión solución de conflictos	130
Tabla 70. Soluciones propuestas dimensión solución de conflictos	131
Tabla 71. Resultado dimensión comunicación y retroalimentación	131
Tabla 72. Análisis dimensión comunicación y retroalimentación	132
Tabla 73. Causas definidas para la dimensión comunicación y retroalimentación	133
Tabla 74. Soluciones propuestas dimensión comunicación y retroalimentación	134
Tabla 75. Resultado dimensión evaluación del desempeño	134
Tabla 76. Análisis dimensión evaluación del desempeño	135
Tabla 77. Causas definidas para la dimensión evaluación del desempeño	136
Tabla 78. Soluciones propuestas dimensión evaluación del desempeño	137
Tabla 79. Resultado dimensión desarrollo personal y profesional	138
Tabla 80. Análisis dimensión desarrollo personal y profesional	138
Tabla 81. Causas definidas para la dimensión desarrollo personal y profesional	140
Tabla 82. Soluciones propuestas dimensión desarrollo personal y profesional	141
Tabla 83. Resultado dimensión inducción	141

Tabla 84. Análisis dimensión inducción	142
Tabla 85. Causas definidas para la dimensión inducción	143
Tabla 86. Soluciones propuestas dimensión inducción	144
Tabla 87. Resultado dimensión balance vida y trabajo	144
Tabla 88. Análisis dimensión balance vida y trabajo	145
Tabla 89. Causas definidas para la dimensión balance vida y trabajo	147
Tabla 90. Soluciones propuestas dimensión balance vida y trabajo	148
Tabla 91. Resultado dimensión relaciones interpersonales	148
Tabla 92. Análisis dimensión relaciones interpersonales	149
Tabla 93. Causas definidas para la dimensión relaciones interpersonales	150
Tabla 94. Soluciones propuestas dimensión relaciones interpersonales	151
Tabla 95. Resultado dimensión toma de decisiones	152
Tabla 96. Análisis dimensión toma de decisiones	152
Tabla 97. Causas definidas para la dimensión toma de decisiones	154
Tabla 98. Soluciones propuestas dimensión toma de decisiones	155
Tabla 99. Resultado dimensión LIDERAZGO DIRECTIVO	155
Tabla 100. Análisis dimensión liderazgo directivo	156
Tabla 101. Causas definidas para la dimensión liderazgo directivo	157
Tabla 102. Soluciones propuestas dimensión liderazgo directivo	158
Tabla 103. Resultado dimensión reconocimiento	158
Tabla 104. Análisis dimensión reconocimiento	159
Tabla 105. Causas definidas para la dimensión reconocimiento	161
Tabla 106. Soluciones propuestas dimensión reconocimiento	162
Tabla 107. Resultado dimensión compensación	162
Tabla 108. Análisis dimensión compensación	163
Tabla 109. Causas definidas para la dimensión compensacion	164
Tabla 110. Soluciones propuestas dimensión compensación	165
Tabla 111. Resultado dimensión recreación y deporte	165
Tabla 112. Análisis dimensión recreación y deporte	166
Tabla 113. Causas definidas para la dimensión recreacion y deporte	168
Tabla 114. Soluciones propuestas dimensión recreacion y deportes	168
Tabla 115. Resumen general resultados de las encuestas	170
Tabla 116. Distribución de resultados de la encuesta	174
Tabla 117. Cuantificación causal de insatisfacción	177
Tabla 118. Propuesta general de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en T-VAPAN 500 S.A	179
Tabla 119. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión plan estratégico	180
Tabla 120. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión procesos y procedimientos	181
Tabla 121. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión grupos informales	181
Tabla 122. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión socialización	182

Tabla 123. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión identidad e imagen	183
Tabla 124. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión instalaciones y elementos de trabajo	183
Tabla 125. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión liderazgo en el jefe inmediato	184
Tabla 126. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión trabajo en equipo	185
Tabla 127. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión trabajo gratificante	185
Tabla 128. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión valores	186
Tabla 129. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión cooperación	187
Tabla 130. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión participación	187
Tabla 131. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión estructura organizacional	188
Tabla 132. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión solución de conflictos	189
Tabla 133. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión comunicación y retroalimentación	189
Tabla 134. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión evaluación del desempeño	190
Tabla 135. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión desarrollo personal y profesional	191
Tabla 136. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión inducción	191
Tabla 137. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión balance vida-trabajo	192
Tabla 138. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión relaciones interpersonales	193
Tabla 139. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión toma de decisiones	193
Tabla 140. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión liderazgo directivo	194
Tabla 141. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión reconocimiento	195
Tabla 142. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión compensación	195
Tabla 143. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión recreación y deporte	196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la investigación	27
Figura 2. Escuelas de Pensamiento del Clima Organizacional según Brunet y Martin y Colbs	33
Figura 3. Escuelas de Pensamiento del Clima Organizacional según Fey y Beamish	35
Figura 4. Esquema del concepto de clima organizacional según Gonçalves (2000)	44
Figura 5. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978)	45
Figura 6. Socios de T-VAPAN 500 S.A.	64
Figura 7. Valores corporativos	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Perfil general por cada variable de clima organizacional en T-Vapan 500 S.A.	78
Gráfico 2. Percepción promedio del clima laboral en T-Vapan 500 S.A. por ciudad.	80
Gráfico 3. Percepción promedio del clima laboral en T-Vapan 500 S.A. por área.	82
Gráfico 4. Representación de frecuencia de la dimensión PLAN ESTRATÉGICO	85
Gráfico 5. Representación porcentual de la dimensión plan estrategico	85
Gráfico 6. Representación de frecuencia de la dimensión procesos y procedimientos	88
Gráfico 7. Representación porcentual de la dimensión procesos y procedimientos	89
Gráfico 8. Representación de frecuencia de la dimensión grupos informales	92
Gráfico 9. Representación porcentual de la dimensión grupos informales	93
Gráfico 10. Representación de frecuencia de la dimensión socializacion	95
Gráfico 11. Representación porcentual de la dimensión socializacion	96
Gráfico 12. Representación de frecuencia de la dimensión identidad e imagen	98
Gráfico 13. Representación porcentual de la dimensión identidad e imagen	99
Gráfico 14. Representación de frecuencia de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo	101
Gráfico 15. Representación porcentual de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo	102
Gráfico 16. Representación de frecuencia de la dimensión liderazgo del jefe inmediato	104
Gráfico 17. Representación porcentual de la dimensión liderazgo del jefe inmediato	105
Gráfico 18. Representación de frecuencia de la dimensión trabajo en equipo	108
Gráfico 19. Representación porcentual de la dimensión trabajo en equipo	109
Gráfico 20. Representación de frecuencia de la dimensión trabajo gratificante	111
Gráfico 21. Representación porcentual de la dimensión trabajo gratificante	112
Gráfico 22. Representación de frecuencia de la dimensión valores	115
Gráfico 23. Representación porcentual de la dimensión valores	115
Gráfico 24. Representación de frecuencia de la dimensión cooperacion	118
Gráfico 25. Representación porcentual de la dimensión cooperación	118
Gráfico 26. Representación de frecuencia de la dimensión participacion	121
Gráfico 27. Representación porcentual de la dimensión participación	122
Gráfico 28. Representación de frecuencia de la dimensión estructura organizacional	125
Gráfico 29. Representación porcentual de la dimensión estructura organizacional	125
Gráfico 30. Representación de frecuencia de la dimensión solucion de conflictos	129
Gráfico 31. Representación porcentual de la dimensión solución de conflictos	129

Gráfico 32. Representación de frecuencia de la dimensión comunicación y retroalimentación	132
Gráfico 33. Representación porcentual de la dimensión comunicación y retroalimentación	133
Gráfico 34. Representación de frecuencia de la dimensión evaluación del desempeño	135
Gráfico 35. Representación porcentual de la dimensión evaluación del desempeño	136
Gráfico 36. Representación de frecuencia de la dimensión desarrollo personal y profesional	139
Gráfico 37. Representación porcentual de la dimensión desarrollo personal y profesional	139
Gráfico 38. Representación de frecuencia de la dimensión inducción	142
Gráfico 39. Representación porcentual de la dimensión inducción	143
Gráfico 40. Representación de frecuencia de la dimensión balance vida y trabajo	146
Gráfico 41. Representación porcentual de la dimensión balance vida y trabajo	146
Gráfico 42. Representación de frecuencia de la dimensión relaciones interpersonales	149
Gráfico 43. Representación porcentual de la dimensión relaciones interpersonales	150
Gráfico 44. Representación de frecuencia de la dimensión toma de decisiones	153
Gráfico 45. Representación porcentual de la dimensión TOMA DE DECISIONES	153
Gráfico 46. Representación de frecuencia de la dimensión liderazgo directivo	156
Gráfico 477. Representación porcentual de la dimensión liderazgo directivo	157
Gráfico 48. Representación de frecuencia de la dimensión reconocimiento	160
Gráfico 49. Representación porcentual de la dimensión reconocimiento	160
Gráfico 50. Representación de frecuencia de la dimensión compensación	163
Gráfico 51. Representación porcentual de la dimensión compensación	164
Gráfico 52. Representación de frecuencia de la dimensión recreación y deporte	167
Gráfico 53. Representación porcentual de la dimensión recreación y deporte	167

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio del clima organizacional de la empresa T-Vapan 500 S.A., que tiene su sede en el municipio de San Pedro (Valle del Cauca). Este estudio se realizó con el fin de efectuar un diagnóstico del mismo, para desarrollar una propuesta de mejoramiento. Inicialmente se encuestó al total de empleados de la empresa mediante el instrumento de medición de clima propuesto por Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. A partir de los resultados y el análisis realizado se hace la propuesta para mejorar las condiciones y la percepción del clima mediante un plan a ejecutar durante el periodo 2015.

ABSTRACT

The present work is a study of the organizational climate of T-Vapan 500 SA, which is headquartered in the town of San Pedro (Valle del Cauca). This study was undertaken in order to carry out a diagnosis thereof, to develop a proposal for improvement. Initially total employees of the company were surveyed by climate measurement instrument proposed by Hernán Álvarez Londoño - "Towards a fully rewarding organizational climate". From the results and analysis done the proposal is to improve the climate and perception through a plan to be implemented during the period 2015.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está centrado en T-Vapan 500 S.A., empresa fundada el 9 de marzo de 1983, con aporte de capital de LEVAPAN S.A. de Colombia y PURATOS de Bélgica, dedicada a la producción e importación de materias primas para la industria de panadería, pastelería, chocolatería, heladería y molinería.

El recurso humano de T-Vapan 500 S.A. pertenece a diferentes ciudades y culturas como Bogotá, San Pedro, Tuluá y Buga, principalmente y reciben una influencia de cultura organizacional de las dos compañías dueñas, Levapan, Colombia y Puratos, Bélgica. Esta multiplicidad de influencias, actúan sobre cada individuo de la empresa, quien percibe el ambiente laboral de acuerdo con lo que convive, lo que observa y a sus propias expectativas. De aquí se deducen diferentes variables que pueden influenciar positiva o negativamente en el clima organizacional.

No se conocen evidencias sobre estudios como este al interior de la organización. Si quizás en el pasado se han realizado investigaciones sobre el tema, no hay documentos que lo registren. Significa esto que este trabajo se realiza sobre una temática en la que aún no se han dado los primeros pasos. Además de eso, las teorías existentes y los instrumentos disponibles en la actualidad reportan grandes avances para el sustento de proyectos de investigación sobre clima organizacional.

Lo anterior motiva la necesidad de realizar un diagnóstico del clima organizacional actual de la empresa T-Vapan 500 S.A. para diseñar una propuesta de mejoramiento de éste en la organización.

La aprehensión de la fundamentación teórica y la ejecución del presente proyecto deben realizarse en una serie de fases que paulatinamente conduzcan al alcance de cada una de las metas que haya que cumplir para llegar al objetivo propuesto.

Lograr este objetivo es plantear una propuesta mediante la cual se logren ajustes en el ambiente laboral en lo individual y en lo colectivo, que en última instancia beneficie a cada uno de los miembros como a la organización misma.

El presente trabajo está diseñado de tal manera que inicialmente expresa las bases, las razones, las motivaciones y objetivos del tema de investigación del que aquí se trata. Posteriormente, se explica la metodología utilizada, se enuncia las fases de la investigación, seguido de la fundamentación teórica existente, para llegar a unos resultados, que después de ser analizados, permiten diagnosticar la situación actual del clima laboral en la empresa y permiten diseñar un plan de

mejoramiento para el año 2015. Al final, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y LA PREGUNTA

T-Vapan 500 S.A. es una empresa dedicada a la producción e importación de materias primas para la industria de panadería, pastelería, chocolatería, heladería y molinería. La empresa fue fundada en Colombia el 9 de marzo de 1983 por dos grandes compañías, con aportes de capital por partes iguales, LEVAPAN S.A. de Colombia y PURATOS de Bélgica. Certificado de Cámara de Comercio de Buga (2013).

La planta de producción de T-Vapan 500 S.A. está ubicada, desde su creación, en el municipio de San Pedro - Valle del Cauca. En total en planta de San Pedro laboran 36 personas, de las cuales 28 tienen vinculación directa con la empresa, 6 personas son vinculadas a través de empresa temporal y 2 son practicantes SENA. La Gerencia General, el área financiera y el personal demostrador técnico de productos están ubicados en Bogotá, 12 personas de vinculación directa con la empresa. T-Vapan 500 S.A. (2013) informe de nómina agosto 31.

Esto trae consigo numerosos cambios a nivel personal, social y cultural de sus empleados, por ser una empresa de talla internacional, con talento humano activo que tiene diferentes niveles culturales y diferentes vinculaciones contractuales.

Todo lo anterior se traduce en situaciones negativas reales, tales como individualismo, problemas de comunicación, conflictos interpersonales, baja o mediana motivación, estrés laboral, enfermedades ocupacionales, entre otras, que pueden evidenciar un clima organizacional con muchas oportunidades de mejora. (2014) Revisión comité gerencial enero 2014.

Lo anterior nos conduce a la necesidad de plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál debería ser un plan de mejoramiento del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. para el año 2015, a partir del diagnóstico actual del mismo, mediante el uso de un instrumento de medición de clima?

A partir de esta pregunta, se pueden derivar algunas preguntas adicionales:

¿Cuál es la percepción actual de los empleados de T-Vapan 500 S.A. acerca del clima laboral en la empresa?

¿Cuáles son las variables que inciden positiva y/o negativamente en el clima organizacional de T-Vapan 500 S.A.?

¿Cómo es la percepción de clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. por ciudad y por cada área de la Compañía?

2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Generar un plan de mejoramiento del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. para el periodo 2015, a partir del diagnóstico actual de éste, mediante la utilización de un instrumento que permita medir la percepción de los empleados de la organización.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A.
- ✓ Identificar las variables que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la empresa T-Vapan 500 S.A.
- ✓ Determinar la relevancia en la percepción de clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. por ciudad y por cada área de la Compañía.

3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación está enfocado en el estudio y el análisis de las variables que de una u otra manera inciden en el clima laboral de la empresa T-Vapan 500 S.A. Según Likert (1967), estas variables pueden ser liderazgo, motivación, competencias, actitudes, comunicación, productividad, entre otras y generan cambios que, no obstante en ocasiones sean muy evidentes y que a veces sean muy sutiles o hasta imperceptibles; de todas maneras afectan en mayor o menor grado a unos y a otros; lo que trae consecuencias muy a menudo funestas para la organización. Si persisten aquellos factores que están provocando dificultades o insatisfacciones en el individuo y que están afectando a determinado grupo al interior de la organización, las consecuencias pueden ser irreversibles. Normalmente se vuelven determinantes, incluso para el futuro mismo de la organización, factores que si se hubiesen atendido a tiempo, habrían evitado daños posteriores o problemas que en ocasiones son imposibles de solucionar. Aquí radica la importancia del presente proyecto de investigación, que se orienta al estudio del clima organizacional. Tema que ha alcanzado gran relevancia por el agobio con el que la agitada vida moderna afecta a grupos e individuos.

Los gerentes y directivos empresariales deben tener en cuenta que desconocer la importancia de mantener un clima organizacional apropiado, al interior de sus empresas hace más difícil, y a veces imposible, lograr los objetivos y las metas que la organización se proponga a corto, mediano o largo plazo. Sin el concurso de un empleado comprometido con su labor, que sienta que su mayor esfuerzo es recompensado con una mejor calidad de vida para él y para su familia, los logros que pretenda la organización serán inalcanzables. Por el contrario, empleados satisfechos, en un ambiente laboral que les haga olvidar que su labor es una agobiante carga que no les permite su crecimiento personal ni familiar, están siempre más dispuestos a realizar sus tareas cotidianas a gusto, en armonía, con la satisfacción personal de estar cumpliendo tanto para sí mismos como para sus familias y para sus empresas. Los directivos ya se han dado cuenta que las compensaciones no son la mejor forma de incentivar a un empleado insatisfecho porque este incentivo es temporal y trae resultados temporales. Es por esto que se hace necesario realizar un detallado estudio al interior de la organización que anime al trabajador a llevar a cabo su labor diaria a gusto, con esmero y dando lo mejor de sí, porque siente que está siendo compensado a diario, no una sola vez por una tarea bien realizada.

De una revisión de los informes de gestión anual de la empresa, no se encuentra evidencia de que en T-Vapan 500 S.A. se hayan hecho estudios relativos al clima organizacional con anterioridad. Esta es una razón muy válida para efectuar una investigación que en tal sentido ofrezca los primeros resultados, que permitan realizar un análisis beneficioso para la empresa con referencia a tan importante tema.

Los aspectos mencionados despiertan el interés de los autores en esta investigación, desde la perspectiva de la responsabilidad por un ambiente laboral favorable, que busque una mejor calidad de vida de los individuos de la organización.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación científica, dependiendo del método y del fin buscado. En muchos casos, en una misma investigación pueden cruzarse varios tipos de metodología si así lo requiere. Dependiendo el grado de profundidad con que se aborda el objeto de estudio, existen tres tipos principales de investigación: *descriptiva, exploratoria y explicativa*.

De acuerdo con Morales (2010) el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. De otro lado, la investigación exploratoria, es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Por último, según Morales (2010) la investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

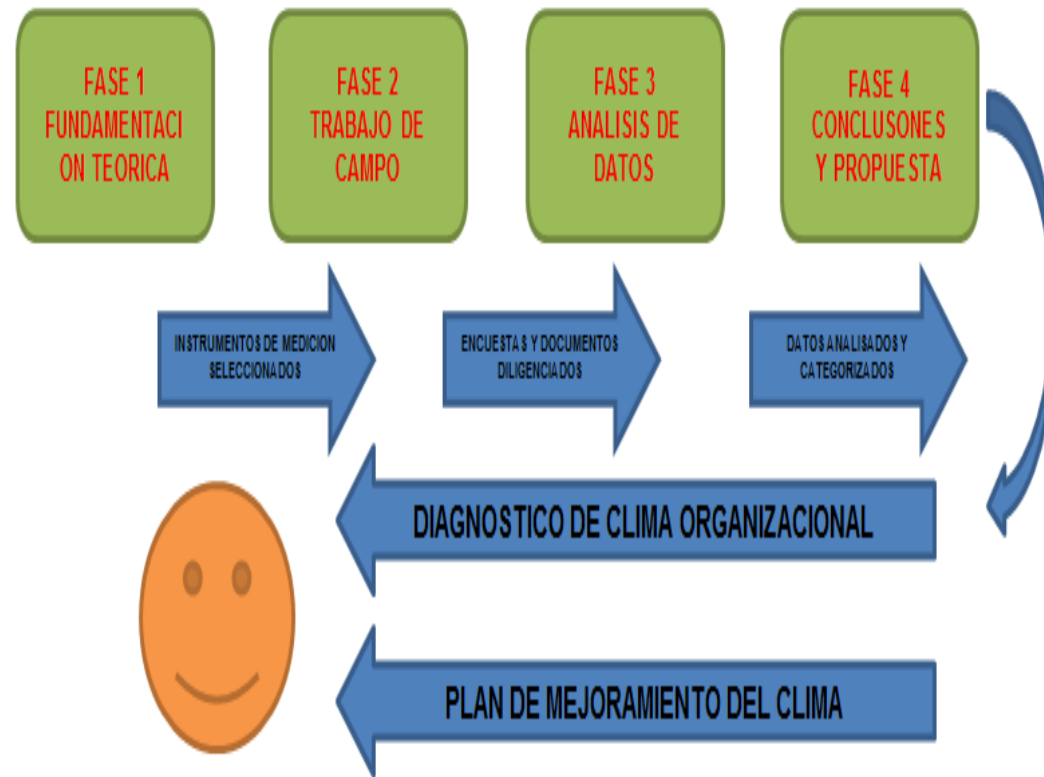
Con base en lo anterior, la metodología que se utiliza en el presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. A partir de un tema poco explorado en T-Vapan 500 S.A., se pretende obtener información sobre la realidad de las situaciones que se están produciendo mediante el uso de técnicas de investigación como la observación sistemática y con instrumentos que faciliten cuantificar los datos obtenidos, basados, obviamente, en teorías que sustenten las afirmaciones y las premisas que se concluyan de los procedimientos realizados. Dichas herramientas incluyen encuestas y análisis de datos mediante la utilización de software estadístico especializado (SPSS).

4.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en 4 fases: Fundamentación teórica, Trabajo de campo, Análisis de datos, conclusiones y propuesta.

La figura 1 muestra de manera ilustrativa las fases planteadas anteriormente.

Figura 1. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

FASE 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: Se realizó una revisión de las teorías existentes, relativas al tema. En esta fase se escogió el material de fundamentación para precisar los temas con base en las fuentes más apropiadas para la realización de la investigación. Así mismo, se hizo la selección de los instrumentos más adecuados que deban aplicarse en la recolección de información. En esta fase se definió también la herramienta estadística a utilizar para el análisis de datos.

FASE 2: TRABAJO DE CAMPO: Trabajo de campo y recolección de información. Durante esta fase se aplicaron las técnicas y los instrumentos seleccionados con anterioridad para obtener los datos que permitieron analizar y estudiar las causas que afectan el clima organizacional de la empresa T-Vapan 500 S.A. Esto se llevó a cabo mediante la realización de encuestas, observaciones objetivas, al igual que revisión de documentos y revisión de registros existentes en la organización.

FASE 3: ANÁLISIS DE DATOS: Los datos obtenidos se clasificaron y ordenaron, se llevaron a una herramienta estadística (SPSS), donde se categorizan según sus propiedades y dimensiones para obtener relaciones con base en las características poblacionales de los individuos objeto de estudio.

FASE 4: CONCLUSIONES Y PROPUESTA: Se establecieron conclusiones en términos claros y precisos acerca del diagnóstico del clima laboral en la empresa T-Vapan 500 S.A. que condujeron al planteamiento de una propuesta de mejoramiento de éste, objeto de la presente investigación.

4.3 UNIVERSO POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población objeto de la presente investigación es el 100% de las personas vinculadas a T-Vapan 500 S.A., bien sea con contrato directo o con contrato temporal o de practicante. Lo que posibilita considerar como población objeto la totalidad de empleados es que este proyecto de investigación se aplica en una empresa relativamente pequeña, que al momento del muestreo, contaba con un total de 48 empleados, 12 de los cuales están ubicados en las oficinas de Bogotá, todos con contrato directo y 36 están ubicados en la Planta de Producción en San Pedro, Valle del Cauca, de los cuales 28 son empleados directos, 6 son empleados a través de una empresa temporal externa y 2 son practicantes SENA.

Lo anterior significa una gran ventaja, de poder considerar la aplicación de los instrumentos y la incidencia de variables en la totalidad de los individuos presentes en la organización, lo que debe arrojar resultados altamente confiables y validables.

4.4 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información de la percepción de los empleados, se recogió mediante una encuesta de 25 preguntas (Anexo A). La encuesta fue diligenciada de manera individual y anónima por cada funcionario. Para el caso de los 12 empleados de Bogotá, las encuestas fueron enviadas impresas vía correo y canalizadas a través de la Jefatura Financiera, quien entregó a cada empleado la encuesta y se les dio 2 días para devolverla diligenciada.

Para el caso de la Planta de Producción, se organizó un recinto privado y cómodo (sala de juntas) para tal fin. Los autores de la investigación lideraron directamente el proceso, durante dos semanas, llamando grupos de 4 personas por cada vez y otorgando todo el tiempo necesario para el diligenciamiento. El tiempo que cada empleado utilizó para llenar la encuesta de esta manera osciló entre 60 y 120 minutos.

Con todas las encuestas diligenciadas, se procedió a numerar cada una de ellas (del 1 al 48) y se tabularon en una matriz de Excell (Anexo B), colocando en la primera columna de la izquierda los 48 números, luego las seis columnas siguientes corresponden a la información de categorización de cada funcionario: ciudad, área, género, edad, antigüedad y nivel educativo; las siguientes columnas corresponden al resultado de cada una de las 25 preguntas de la encuesta. Que corresponden a las variables o dimensiones de la herramienta: plan estratégico, estructura organizacional, compensación, participación, instalaciones y elementos de trabajo, cooperación, liderazgo directivo, liderazgo en el jefe inmediato, desarrollo personal y profesional, relaciones interpersonales, solución de conflictos, reconocimiento, trabajo en equipo, procesos y procedimientos, evaluación del desempeño, inducción, identidad e imagen, grupos informales, valores, balance vida-trabajo, socialización, toma de decisiones, comunicación y retroalimentación, trabajo gratificante y recreación y deporte.

La información tabulada, es exportada al software informático estadístico SPSS versión 19. En el software se definen las relaciones de análisis estadístico a realizar y las Tablas y gráficas a presentar.

La información generada en el software SPSS es exportada a Word, para incluirlas en el presente documento con sus respectivos análisis y comentarios. A partir de los análisis anteriores se define el diagnóstico actual de la situación de clima laboral en la empresa T-Vapan 500 S.A. y se diseña el plan de mejoramiento.

La Tabla 1 presenta el cuadro en el que se resume el enfoque metodológico que se aplica en el presente proyecto de investigación.

Tabla 1. Cuadro Resumen Metodológico

OBJETIVO GENERAL: Generar un plan de mejoramiento del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. para el periodo 2015, a partir del diagnóstico actual de éste, mediante la utilización de un instrumento que permita medir la percepción de los empleados de la organización.		
OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD EJECUTADA	RESULTADO OBTENIDO
Realizar un diagnóstico del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A.	Para realizar el diagnostico de clima organizacional en T-Vapan 500, se realizó una encuesta de medición de clima organizacional a todos los empleados de la empresa, basada en la herramienta adaptada por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (García, 2009).	El diagnóstico del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A., en general, es percibido como satisfactorio por parte de los empleados, con una calificación promedio de 8,389 y una desviación estándar de 1,068.
Identificar las variables que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la empresa T-Vapan 500 S.A.	Para encontrar las variables que inciden positiva y negativamente en la percepción del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. se realizó un análisis por dimensión de las calificaciones mínimas, máximas y de la moda en cada caso.	Positivamente influye en los empleados la percepción de la dimensión plan estratégico, calificado con la mayor puntuación como altamente satisfactorio. Negativamente influye en los empleados la percepción de la dimensión recreación y deportes, calificada con la menor puntuación como medianamente insatisfecha.
Determinar la relevancia en la percepción de clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. por ciudad y por cada área de la Compañía.	Para determinar la relevancia en la percepción del clima por ciudad y por área de trabajo, se pidió a cada encuestado, señalara en la hoja de encuesta, la ciudad y el área donde trabaja.	Con base en los resultados de las calificaciones promedio y desviaciones estándar en los resultados analizados por ciudad y área de trabajo, se concluye que no existe una relevancia significativa en este aspecto.

Fuente: Elaboración propia

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, fue necesario abordar una serie de temas que conducen a la comprensión de todo lo relativo con el clima de una organización y de todo lo concerniente al diseño de un plan mediante el cual se puedan mejorar las relaciones entre los diferentes individuos y las dependencias a las cuales pertenecen. Esto con el fin de propender por un ambiente laboral que permita obtener positivos resultados en todos los ámbitos que tienen que ver con el clima laboral de una empresa.

5.1.1 Escuelas de Pensamiento del Clima Organizacional. Las teorías que respaldan el concepto de clima están fundamentadas en Escuelas de Pensamiento, tales como las planteadas por Brunet (1987) y Martín y Colbs (1998).

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

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

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

Cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener donde trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los

comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea. Así, si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que para él, este clima requiere un acto defensivo.

Otras escuelas que fundamentan el concepto de clima son las que plantean Martín y Colbs (1998), a saber: La Escuela Estructuralista, la Escuela Humanística y la Escuela Sociopolítica y Crítica.

Max Weber¹, sociólogo alemán, considerado como el más famoso de los autores que han influido en la formación de la teoría estructuralista, hace planteamientos como los siguientes: La racionalización del trabajo humano es el factor que da origen a una estructura organizacional denominada burocracia. Todos los empleados públicos integran lo que se conoce comúnmente como burocracia pública. Todos los empleados vinculados a las empresas privadas conforman la burocracia privada. Weber señala, además, que la organización por excelencia es la burocracia y que la sociedad es una gran burocracia integrada por la burocracia pública y la burocracia privada, distribuidas en un alto número de organizaciones que, -en su estructura-, tienen semejanzas o características comunes.

La Escuela Humanística se caracteriza por la importancia que da al factor humano en la administración. Mientras Taylor y sus seguidores se preocuparon inicialmente por la Organización racional del trabajo, los sicólogos realizaron investigaciones que los llevaron a descubrir que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización, sino también un problema de motivación del trabajador y de satisfacción de sus necesidades humanas. El estudio del hombre, de sus motivaciones, sus necesidades y sus expectativas sociales originó la teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa.

Mientras la escuela Clásica o Científica de la Administración es desarrollada por ingenieros, la escuela Humanística comienza con estudios e investigaciones realizadas por sicólogos. A partir de esto se inicia el estudio de una nueva ciencia: la psicología del trabajo, llamada también Psicología Industrial. Los principales exponentes de la Escuela Humanística: Ordway Tead, Mary Parker Follet, Chester Barnard, George Elton Mayo.

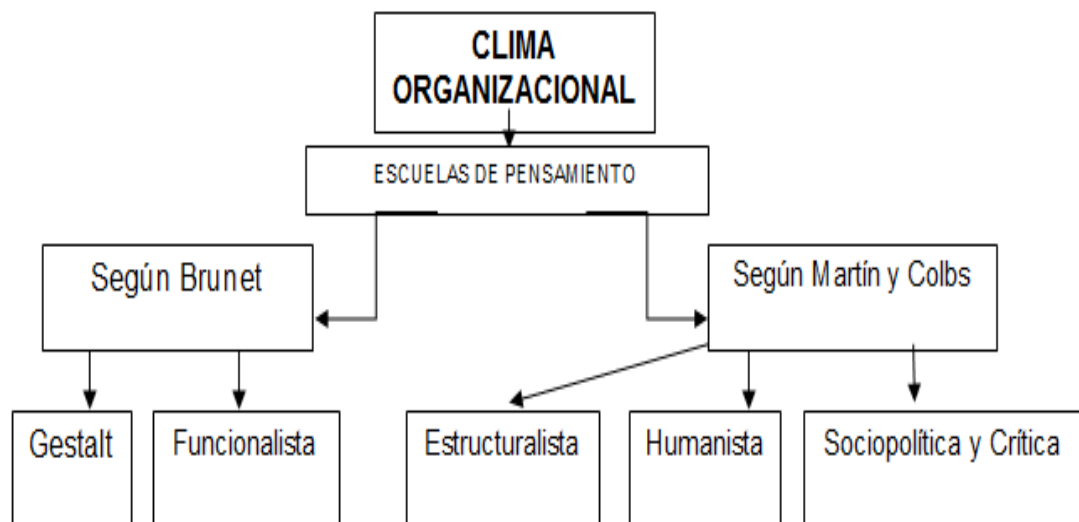
¹ Escuela estructuralista de la administración. Unad: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, lección 2. Recuperado 8,2014 http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/leccin_2_escuela_structuralista_de_la_administracin.html

Se conoce como Escuela de Frankfurt a un grupo de investigadores que se adherían a las teorías de Hegel, Marx y Freud; su centro estaba constituido en el Instituto de Investigación Social, inaugurado en 1923. El núcleo de la *teoría crítica* de la escuela de Fráncfort es la discusión crítico ideológica de las condiciones sociales e históricas en las que ocurre la construcción de teoría y la crítica de esas condiciones sociales. La relación resulta de la pretensión de conceptualizar teóricamente la totalidad de las condiciones sociales y la necesidad de su cambio. En la concepción de la escuela de Fráncfort la teoría se entiende como una forma de la práctica.

La denominación *teoría crítica* se remonta al título del ensayo programático *Teoría tradicional y teoría crítica (Traditionelle und kritische Theorie)* de Max Horkheimer del año 1937. Se considera la obra principal de esta escuela la colección de ensayos *Dialéctica de la ilustración (Dialektik der Aufklärung)*, compilada y editada conjuntamente por Horkheimer y Theodor W. Adorno entre 1944 y 1947.

La Figura 2 muestra las escuelas de pensamiento que según Brunet y Martin y Colbs son la base sobre la cual se fundamentan los estudios modernos de Clima Organizacional.

Figura 2. Escuelas de Pensamiento del Clima Organizacional según Brunet y Martin y Colbs



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo que plantea Brunet (1987), el concepto de Clima Organizacional no es muy claro en sus orígenes pero proviene de dos grandes escuelas de pensamiento que se relacionan con las investigaciones realizadas. Por un lado, la Escuela de la Gestalt, se basa en la organización de la percepción y con base en este concepto de percepción del individuo, se relacionan dos importantes principios:

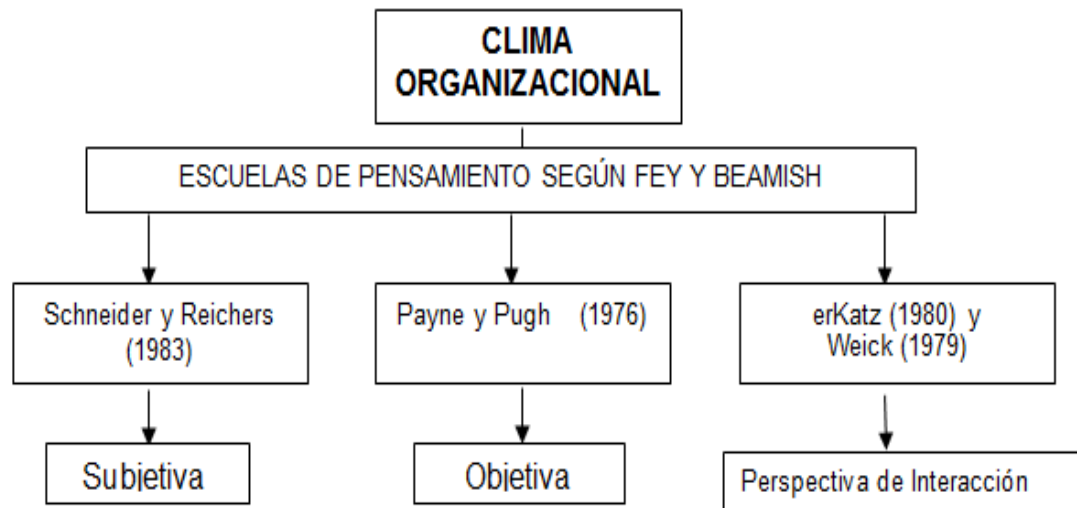
- ✓ Captar el orden de las cosas como existen en el mundo.
- ✓ Crear un nuevo orden a nivel del pensamiento.

Por otra parte, está la Escuela Funcionalista, que le da un papel predominante al ambiente y a las diferencias individuales que marcan la adaptación del individuo al medio en el que se circunscribe.

Otras teorías se respaldan en otras escuelas de pensamiento, tales como las planteadas por Fey y Beamish (2001), para quienes el concepto de Clima Organizacional desde una perspectiva Subjetiva, que plantean Schneider y Reichers (1983), es un complemento que refleja los procesos por los cuales los miembros del grupo comparten sus prácticas de eventos organizacionales. La Escuela Objetiva de Payne y Pugh (1976), sostiene que el Clima Organizacional representa descripciones de los empleados acerca del foco estratégico de la empresa como servicio al cliente, innovación, seguridad, etc. La Perspectiva de Interacción de Katz (1980) y Weick (1979) es un cruce entre la Subjetiva y la Objetiva.

La Figura 3 establece las escuelas de pensamiento que según Fey y Beamish son la base de los estudios de Clima Organizacional.

Figura 3. Escuelas de Pensamiento del Clima Organizacional según Fey y Beamish



Fuente: Adaptación propia de Grupo de Investigación AdGeO (2010)

5.1.2 Teorías del Clima Organizacional. Una de las teorías más citadas sobre Clima Organizacional es la “Teoría de los Sistemas de Organización” de Likert. Su importancia radica en que permite visualizar la naturaleza de los climas que se estudian desde la causa y el efecto.

Para Likert “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. (Brunet, 1987, p.28)

A partir de 1946 el psicólogo norteamericano Rensis Likert, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Estos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta

productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- ✓ Flujo de comunicación
- ✓ Práctica de toma de decisiones
- ✓ Interés por las personas
- ✓ Influencia en el departamento
- ✓ Excelencia tecnológica
- ✓ Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de

administración, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero el se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente Tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

Según Hodge (1998), la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

5.1.2.1 Tipos de variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

Variables causales: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.

En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.²

a) Sistema 1. Autoritarismo Coercivo o Explotador.

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son: · proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio: · sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas; · relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. · Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

b) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son: Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles

² Administración II, Ingeniería en Transporte tema 4.3 teoría del clima organizacional de Likert
<http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

más bajos, como retroinformación de sus decisiones; · Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa; Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema 3. Consultivo.

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración; Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentidos descendentes (pero más dirigidos hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicos) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo; Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva; Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

d) Sistema 4. Participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes: · Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y

directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados; Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia; Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales; Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Idalberto Chiavenato³, en su libro "Administración de Recursos Humanos" se basa en el modelo motivacional de Maslow quien considera que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta,

³ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 2011. Novena edición. México D.F. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. recuperado de <http://es.slideshare.net/Daannaahh/idalberto-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-9-edicion>

las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo
3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

La definición de clima organizacional para Chiavenato: es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y que Influye en su comportamiento

Además de la anterior, está la “Teoría X” y la “Teoría Y”⁴ en el desarrollo de las organizaciones de Mc Gregor, quien enunció las dos teorías en 1960 para enfatizar en otro tipo de dirección explicando la ineficiencia del autoritarismo. Mc Gregor (citado por Arnoletto & Díaz 2009) afirma: “hay que evolucionar hacia una cultura organizacional caracterizada por un criterio de realidad y verdad basado en el consenso, una visión neutra y perfectible de la naturaleza humana y una mirada

⁴ El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Diana Constanza Ramos Moreno - Código. 1069719542 Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

de las relaciones humanas como colaterales, de coordinación y de liderazgo”. Estas son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. “Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.”

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos”.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la

motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo de la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.

También es importante hacer alusión a la “Teoría Z”, considerada por Mc Gregor como su “Teoría Y” elevada a la máxima expresión. Esta fue planteada por William G. Ouchi en los años 80s y se basaba en la idea japonesa de la “dirección por consenso” que consideraba a los trabajadores que tenían compromiso con su labor como claves en la productividad (Arnoletto & Díaz, 2009).

5.1.3 Concepto de Clima Organizacional. El Clima Organizacional es intangible, no se puede ver ni se puede tocar pero se puede percibir de forma latente, es una realidad tan evidente que afecta todo lo que sucede al interior de la organización y recíprocamente se afecta por todo lo que sucede en la misma. La manera como los empleados de una empresa se desenvuelven en su cotidianidad, al interior de la misma, tiene que ver directamente con una serie de factores que en mayor o menor instancia inciden, tanto en su desempeño como en su comportamiento y en las relaciones que manejen junto a cada uno de los individuos que les rodeen.

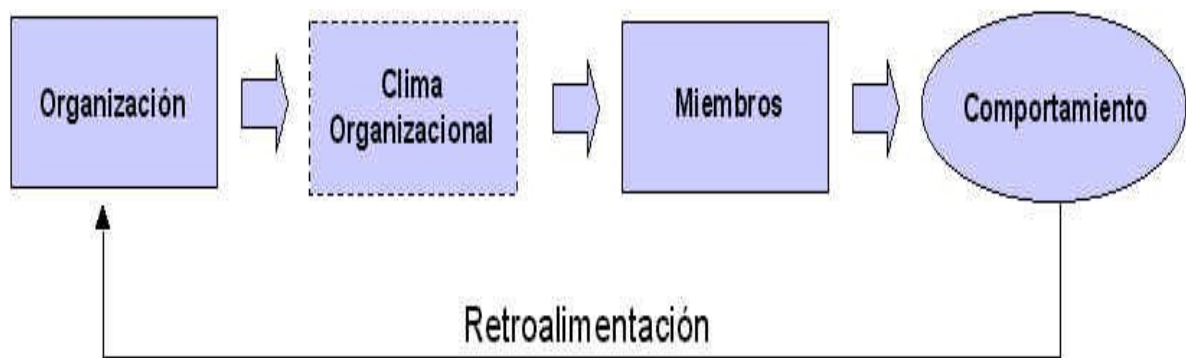
El clima laboral es muy importante para algunas organizaciones pero para otras no reviste en absoluto algún interés. Las obligaciones del quehacer diario y la búsqueda de resultados rápidos y rentables son la prioridad al interior de la mayoría de empresas. No obstante, el clima afecta en mayor o menor consideración, el rendimiento de los empleados y de los equipos. Rendimiento que incide tanto en la capacidad productiva de los trabajadores como el mejor aprovechamiento de las habilidades y potencialidades que se diezman ostensiblemente cuando el clima no es favorable para el desempeño individual y grupal. En algunas ocasiones las empresas otorgan beneficios para el empleado y su familia con el propósito de mejorar las relaciones e incentivar la labor que realizan. (2013, 05). De la información existente para acercarse a un concepto de clima organizacional, recobra importancia y es un gran aporte el que concede el enfoque sobre las percepciones que el empleado posee sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio donde se desempeña.

Es decir, el comportamiento de un trabajador está mediado por la influencia que en él ejercen los factores que coexisten al interior de la organización y de la manera cómo él las perciba. Esto a su vez depende en gran parte de las actividades, las interacciones y las experiencias que cada uno de sus empleados hayan tenido con la empresa, lo que significa que el clima es la interacción de las características personales con las organizacionales. (Schneider y Hall, 1972).

Los factores y la organización en general son los que moldean el clima organizacional según las percepciones de los trabajadores. Este clima genera algunos comportamientos peculiares que afectan a la organización y de donde se da determinado tipo de clima.

La Figura 4 muestra el concepto de clima organizacional de acuerdo con Gonçalves (2000)

Figura 4. Esquema del concepto de clima organizacional según Gonçalves (2000)



Fuente: Gonçalves Alexis P. (2000) Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)

Unificando algunos criterios que según Gonçalves (2000) facilitan la comprensión del concepto de Clima Organizacional, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

El clima tiene que ver con las características del medio ambiente de trabajo.

Las características son percibidas por los trabajadores de la organización.

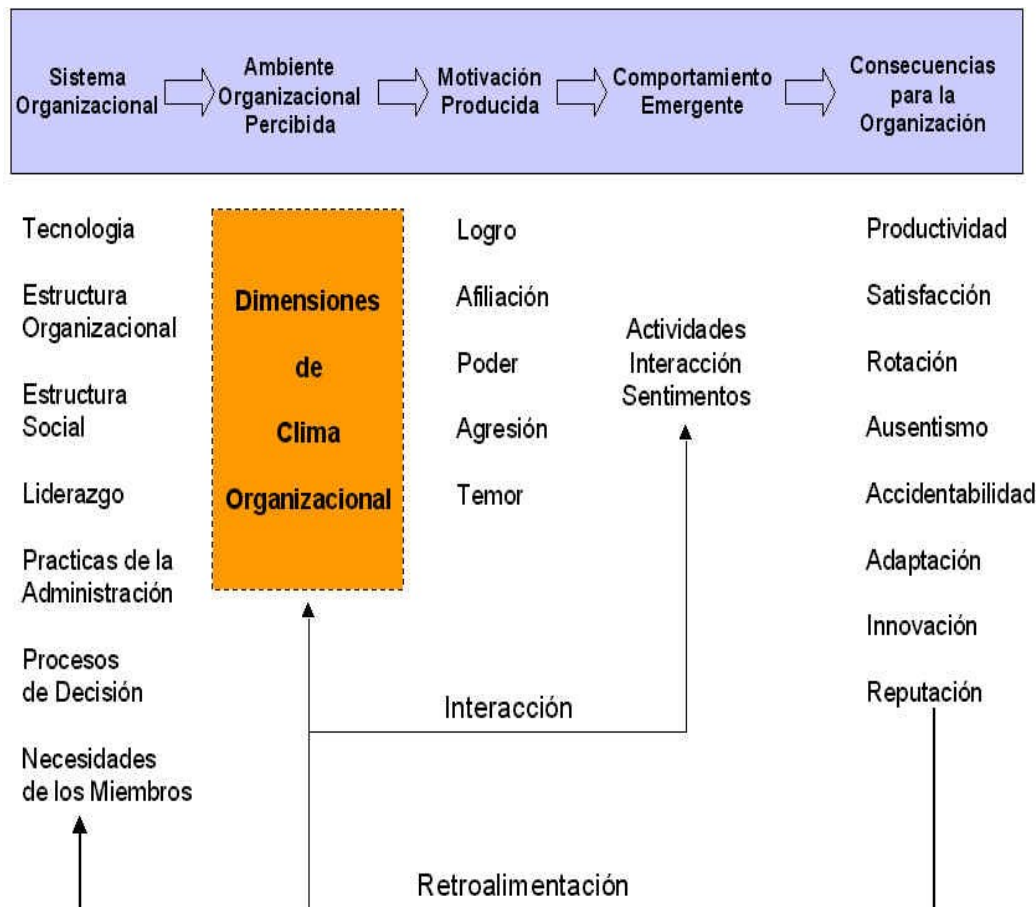
El clima repercute en el comportamiento laboral.

El clima es un mediador entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características de la organización permanecen en el tiempo y son diferentes de una organización a otra y de una dependencia a otra dentro de la misma empresa.

El clima, a la vez con las estructuras y características de la organización y sus miembros hacen parte de un sistema que es interdependiente y muy dinámico. Con base en las consideraciones anteriores y para tener una noción más amplia del concepto de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978) proponen el esquema descrito en la figura 5.

Figura 5. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978)



Fuente: Escala de Clima Organizacional, EDCO.

Visto de esta manera, el Clima Organizacional genera la medida de cómo es percibida la organización. Hay una serie de factores que son los responsables para que en su interior se presente determinado clima y éste a su vez afecta a todos los individuos y los procesos que se dan adentro de la organización, lo que genera un sinnúmero de consecuencias.

De acuerdo con Brunet (1987), de la misma forma que la personalidad de un individuo está delineada por una serie de características, el Clima de una Organización también la configuran unas características que la hacen propia y diferente a otras organizaciones. Estas son muy variadas ya que pueden verse desde la perspectiva del tamaño, la estructura, la comunicación, el liderazgo y todas las variables que inciden en menor o mayor grado en esa identificación propia de determinado organismo. Tales características propias del concepto de Clima Organizacional son las siguientes:

El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

El clima es una configuración particular de variables situacionales.

Sus elementos pueden variar aunque el clima siga siendo el mismo.

El clima es continuo pero no tan permanente como la cultura, puede cambiar después de una intervención particular.

El clima está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

El clima es exterior al individuo quien es un agente que contribuye a su naturaleza.

El clima es distinto a la tarea, de manera que pueden observarse diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

El clima está basado en la realidad externa como la percibe el observador.

Aunque los resultados se identifiquen fácilmente, es difícil describirlo con palabras. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Es determinante directo del comportamiento porque actúa sobre actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

De igual manera, para poder lograr una concepción más amplia de lo que es el Clima Organizacional es necesario revisar la literatura en torno al concepto que se puede alcanzar mediante su definición en términos más concretos, los tipos de clima, las dimensiones que lo conforman, los instrumentos que se emplean para medirlo, las causas que lo caracterizan y los efectos que genera.

5.1.4 Definición de Clima Organizacional. Para lograr ceñirse a una definición más o menos precisa de Clima, es indispensable delimitarla para hacer claridad con respecto a la confusión que se pueda generar con otros términos que, en muchas ocasiones, suelen presentarse como sinónimos. Tal situación sucede con lo que es cultura y lo que es identidad organizacional. De acuerdo con Zapata (2002) para los defensores del enfoque de la 'cultura corporativa', estas tres nociones son dependientes entre sí.

El clima está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo. Mientras que la identidad, de acuerdo con Nizard (1983 citado por Zapata, 2002) se refiere a la especificidad de

la organización y adquiere forma de acuerdo con la organización, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa. Desde esa perspectiva la relación Clima – Cultura hace alusión a una visión compartida en niveles diferentes mientras que en la relación Identidad – Cultura, ésta última es una expresión de la primera.

Generalmente una definición encuadra el concepto general en un marco que facilita una mejor comprensión del mismo por sus características de concisión y brevedad. Esto recobra gran importancia en lo que propone Chiavenato (2006), para ofrecer una definición que tenga en cuenta tales características, quien sostiene que Clima Organizacional es la calidad del ambiente psicológico de una organización que puede ser positivo y favorable cuando es receptivo y agradable o negativo y desfavorable cuando es frío y desagradable.

De otro lado, Méndez (2006) en su intento por acercarse a una definición de clima, sintetiza en una sola las coincidencias que encuentra en Kurt Lewin (1935, 1951), Argyris (1958), Murray (1938), Forchand y Gilmer (1964), Taguiri (1968), Campbel (1970), Hellriegel y Slocum (1974), Ekvall (1983), Payne y Pugh (1976) y Redruejo (1983): “El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno”.

Según Silva (1996) las definiciones de clima se agrupan en tres enfoques:

Objetivas u objetivistas que consideran el clima solo como un conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes.

Subjetivas o subjetivistas que consideran el clima como percepciones personales de los miembros de la organización.

Otras definiciones pretenden integrar la visión del clima como el resultado de una serie de interrelaciones de carácter físico de la organización con las características personales de sus individuos.

Con base en todas estas perspectivas sobre la definición de clima, toma gran relevancia la que sugiere Méndez (2006): “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez Álvarez 2006, pág 108).

5.1.5 Fundamentos teóricos del clima⁵: la percepción y la motivación. Un hecho evidente es que en las organizaciones el elemento principal son las personas, no son las máquinas, los edificios, los enseres ni las instalaciones. Esas personas son en esencia humanidad y ésta supone una serie de características que diferencia a los individuos entre sí como seres sociales en continua interacción mutua. Esto hace importante analizar los diversos aspectos del ser humano dentro de las organizaciones.

Dentro de esas características cabe resaltar la percepción, ya que afecta ostensiblemente la vida del ser humano. Según Robbins (1999) la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Según Robbins y Judge (2009). La percepción es individual, varía de una persona a otra. Así como hay diferencias individuales evidentes, las sensaciones y las percepciones son diversas entre unos y otros. La percepción de la realidad no es la misma. La atribución de significados a la realidad objetiva pasa por la experiencia personal, la edad, los estímulos, los propósitos de vida y todo lo que marca diferencias entre los humanos. Esto es importante al interior de la organización por una razón muy válida, las personas se comportan de una manera tal de acuerdo con las percepciones que manejan de la realidad y no por la realidad misma.

Hay algunos factores que inciden en la percepción, estos pueden hallarse en quien percibe, en el objeto percibido o en la situación de percepción.

Según los planteamientos de Robbins, la interpretación de quien percibe depende directamente de sus características personales porque cada quien percibe el mundo de manera diferente. Cada quien percibe el mundo según su estructura sensorial, pero hay otros factores que inciden como la cultura de cada individuo. Por otro lado, la experiencia, la motivación, la satisfacción o la insatisfacción, las expectativas, los prejuicios, afectan de una u otra manera la forma de enfrentarse y de observar la realidad. La realidad misma, las propiedades de ella, resultan afectando la percepción. El contexto también influye en esa percepción. Los elementos que estén en él son determinantes. Un mismo objeto puede aparecer en dos contextos diferentes pero la percepción varía de uno a otro.

La toma de decisiones es fundamental al interior de las organizaciones, en ella, la percepción juega un importante papel. Robbins (1999) indica que la calidad de la

⁵ LieneCafo's Blog.Just another WordPress.com weblog.« Fundamentos del comportamiento individual.Conceptos básicos de la motivación » recuperado 8 de 2014 de <http://lienecafo.wordpress.com/2009/09/06/percepcion-toma-individual-de-decisiones-y-sistema-de-valores/>

toma de decisiones se encuentra influenciada en gran medida por la percepción. Lo más indicado es mantener un proceso racional e incluir creatividad, además la intuición ayuda a encontrar soluciones novedosas. De otra parte, la eliminación de prejuicios y un seguimiento ético del objeto se convierte en toma de decisiones clara y acertada.

Furnham (2008) sostiene que a veces pueden darse interpretaciones erróneas o se pueden dar percepciones equivocadas como las siguientes:

Tipos de Percepción que afecta sobre las personas y el ámbito laboral.

Percepción Selectiva. Porque se tiene limitaciones de la naturaleza humana, es imposible que se asimilen todos los estímulos. Como no se puede observar todo lo que sucede alrededor, se selecciona aquello que es de mayor relevancia.

Error de "Halo". Cuando un solo rasgo personal ejerce tal influencia que genera la impresión general del individuo. Este efecto hace que las personas tengan la tendencia a basarse en una sola característica como la inteligencia, la limpieza, la apariencia, el estatus social, al hacer un juicio sobre una persona.

Efecto de Contraste. Se tiende a la comparación de la actuación de una persona con la otra. No se valora a una persona de manera aislada. la reacción frecuentemente se ve influida por otras personas o por otros eventos.

Defensas Preceptúales. Esta es otra dificultad en el proceso de percepción que consiste en la tendencia a rechazar aquello que inquieta, aquello que atemoriza o que no se desea reconocer.

Proyección. Es la tendencia a pensar que los demás tienen características muy parecidas a las propias. Muchas personas se inclinan a proyectar sus propias emociones y motivaciones en los demás. También creen que los otros tienen una personalidad como la suya, especialmente si son amables con ellos. Ocurre cuando se atribuyen las características propias, sentimientos, o deficiencias a quienes están alrededor.

Estereotipos. Cuando se cuestiona o critica a una persona a partir de la percepción que se tiene del grupo al que pertenece o con el que se le asocia. La clasificación en estereotipos es el proceso de categorizar a otras personas o cosas, de acuerdo con las similitudes que se perciben.

Los valores y las expectativas individuales están fuertemente conectados con los de la empresa. Así, si un empleado siente que se identifica con los valores de la empresa y se considera en consonancia con éstos, estará mayormente motivado para desempeñar su trabajo, con lo que obtendrá la satisfacción que busca. La satisfacción en el trabajo hará que los objetivos y la productividad de la

organización mejoren, mientras que la insatisfacción generará desgano y negligencia en la labor a realizar. Esto es vital que se tenga presente por parte de los directivos.

A la par con la percepción, debe considerarse la motivación. Motivar tiene que ver con mover. Motivar es mucho más que un simple discurso para generar una actitud diferente ante cualquier eventualidad. Para Kossen, (1995: 345) motivación son “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”. En este orden de ideas, las organizaciones pueden hacer mucho para lograr que sus empleados mantengan una buena motivación frente a la labor desempeñada.

Según Zepeda (1999) una de las mejores estrategias para motivar a los trabajadores es hacer una revisión de los factores o elementos a los cuales se les otorga mayor valor y que permiten sentir motivación de acuerdo con las metas del momento y los propósitos de sus vidas que más los anima a cumplir con sus expectativas. Tratar de encontrar un posible vínculo entre sus expectativas e intereses con los de la organización.

De acuerdo con lo que plantean Peiró y Prieto (1996, citado por Navarro y García, 2007) hay que tener en cuenta que la actividad laboral se da en un contexto que tiene que ver con tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que influyen en la conducta de los trabajadores. Es necesario identificar aquellos aspectos motivadores de la conducta laboral, lo que pueden hacer las empresas para lograr motivación en sus trabajadores. Estos aspectos pueden ser:

Dinero. Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

Estabilidad en el empleo. La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

Oportunidades de ascenso y promoción. La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más

interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

Condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

Posibilidades de participación en el trabajo. Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

Ambiente social de trabajo. El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

Características de la tarea. Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

- Interés. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
- Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continua de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
- Importancia. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos: porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras.
- Identificación. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina, con un resultado visible.
- Autonomía. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas. Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea demasiado fácil, que le sea aburrida y tediosa.

Zepeda (1999) también afirma que los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente, al igual que la capacitación al trabajo.

5.1.6 Tipos de Clima Organizacional. Existen diferentes tipos de clima que pueden coincidir en una misma empresa o que pueden darse por separado de una entidad a otra. La teoría de Likert mantiene su influencia en el estudio del clima organizacional. La clasificación que propone para los tipos de clima, los sistemas y las variables que influyen en el clima ha tenido gran influencia en diferentes autores y en la literatura especializada. Likert (citado por Brunet, 1987) establece tres tipos de variables que definen las características de las organizaciones y determinan la percepción individual del clima:

Variables causales: son independientes y están orientadas a indicar cómo la organización evoluciona y obtiene resultados. En el marco de estas variables se pueden considerar la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

Variables intermedias: son las orientadas a medir el estado interno de la empresa que se refleja en aspectos motivacionales, de rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables constituyen los procesos propios de la organización.

Variables finales: son las que surgen como resultado del efecto de las variables causales e intermedias. Se orientan a establecer los resultados obtenidos por la organización como productividad, ganancia y pérdida.

De acuerdo con estas variables causales, intermedias y finales que se enmarcan en su teoría, Likert propone los siguientes tipos de clima:

5.1.6.1 Clima de tipo autoritario. Sistema I. Autoritarismo Explotador. En este, la dirección no tiene confianza a los empleados. Las principales decisiones y objetivos los toman los directivos. El clima en el que se desenvuelven los empleados es de miedo, de castigo, de desconfianza, de amenaza y muy

ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de las directivas con los empleados no existe sino cuando se quieren dar directrices e instrucciones específicas.

Sistema II. Autoritarismo paternalista. La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. Las decisiones las toman mayormente los directivos pero a veces los entes inferiores. Las recompensas y a veces los castigos son los métodos para motivar a los empleados. En este tipo de clima, los directivos juegan con las necesidades de los empleados. Estos tienen, no obstante, la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

5.1.6.2 Clima de tipo participativo. Sistema III consultivo. Los directivos tienen confianza en sus empleados y les dan participación. Las decisiones las toman los directivos pero permiten que los subalternos tomen decisiones específicas en sus niveles inferiores. Las recompensas y los ocasionales castigos son útiles para motivar a los empleados y para satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima maneja un ambiente muy dinámico donde la administración se presenta de manera de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo. Los directivos depositan su confianza en los empleados. La toma de decisiones se distribuye por toda la organización e integrados en todos los niveles. Los empleados están motivados por su participación, por su implicación, por establecimiento de objetivos de rendimiento, por mejorar los métodos de trabajo y por la evaluación de su rendimiento de acuerdo con los objetivos propuestos por la organización. Todos los empleados y directivos conforman un equipo para lograr los fines y los objetivos que se establecen en la planeación estratégica.

En función de su teoría, para Likert los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, que es propio de organizaciones burocráticas que generan gran insatisfacción con respecto a su desempeño y a la misma organización. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto que es propio de organizaciones que son capaces de alcanzar sus objetivos sin dejar a un lado la satisfacción de las necesidades sociales de sus empleados; donde éstos se sienten parte importante y vital ya que son tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisiones. (Brunet, 1987).

5.1.7 Dimensiones del Clima Organizacional. Los estudios de Clima Organizacional involucran el análisis y la identificación de aquellos factores que lo componen y le dan forma. A estos factores es a lo que algunos autores nombran como dimensiones del clima. Para Brunet (1987) el instrumento que más se emplea para medir el clima es el cuestionario de Likert que miden la percepción del clima según ocho dimensiones:

Los métodos de mando. El uso del liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza y manera de ejercer los tipos de comunicación en la empresa.

Las características de los procesos de influencia. Importancia de la relación del directivo con el subordinado para instaurar los objetivos.

Las características de los procesos de toma de decisiones. El reparto de funciones y la pertinencia de la información sobre la que se cimenta el proceso de toma de decisiones.

Las características de los procesos de planificación. Como se establecen los objetivos y los direccionamientos.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y distribución del control.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación y la formación deseada.

El cuestionario de Likert ha sido resumido porque es muy extenso. Por otro lado está el cuestionario de Litwin y Stringer (1978) que mide la percepción de los empleados en seis dimensiones que son:

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad individual
- ✓ Remuneración
- ✓ Riesgo y toma de decisiones
- ✓ Apoyo
- ✓ Tolerancia al conflicto.

Así como estos, existe un significativo número de cuestionarios que en algunos casos coinciden con las dimensiones que enfocan los autores antes nombrados o que tocan otras dimensiones alternas a las ya planteadas.

De acuerdo con Goncalvez (2000) las dimensiones para tener en cuenta, según lo planteado por diversos autores son nueve que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a

que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y mal estructurado.

Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. La supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no sentirse constantemente vigilados.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. La organización utiliza más el premio que el castigo.

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

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

Cooperación. Es el 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.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

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.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y 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.

Determinar estas dimensiones posibilita el diseño de instrumentos que con alguna precisión pueden arrojar una gran luz sobre las percepciones y sentimientos referentes a estructuras y condiciones propias de la organización.

5.1.8 Instrumentos para medir el Clima Organizacional⁶ Para realizar un diagnóstico del clima organizacional es necesario contar con instrumentos que, de manera confiable, puedan aplicarse para evidenciar las variables y factores que más inciden en las características propias que se presentan en una empresa. Detectar las dimensiones de mayor incidencia y en qué medida cada una de ellas está afectando de manera positiva o negativa el clima al interior de la organización, resulta ser una tarea ardua pero muy decisiva en el propósito que se busque con un diagnóstico del clima. Los insumos que de este diagnóstico se deriven y la confiabilidad en los mismos, son el punto de partida indicado que puede conducir al análisis que admita un mejoramiento en el estado del mismo. Generalmente, en cuanto a la forma, los instrumentos más apropiados para la medición del clima son los cuestionarios escritos. Según Brunet (1987) estos normalmente se desarrollan en torno a dos temas:

Estudios comparativos. Evaluación del clima organizacional de las diferentes organizaciones.

Estudios longitudinales. Análisis de los efectos del clima en una organización. Los instrumentos que se aplican son en general diseñados para varios tipos de organizaciones, aunque algunos de perfilan para empresas con situaciones particulares.

Puede concluirse que hay un número considerable de instrumentos para medir el clima de las organizaciones y que éstos están diseñados según las concepciones teóricas de uno u otro autor, pero lo realmente importante es que cualquiera que sea el instrumento que se tome para medir el clima en determinada organización, debe cubrir las necesidades de la misma, así como debe tener en cuenta diversos factores para que esa medición sea lo más confiable posible y arroje resultados que sean garantía de confidencialidad.

Según Schneider y Hall (citados por García y Patlán, 1982) el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, porque un empleado no se comporta al interior de una organización de acuerdo con los factores que se dan en ella sino según las percepciones que él tenga de esos factores y estas percepciones dependen en gran manera de las actividades, interacciones y otras experiencias que los empleados hayan tenido con la empresa.

Los instrumentos para la medición de clima pueden ser:

⁶ Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas
<https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=instrumentos+para+medir+el+clima+organizacional&btnG=&lr=>

Una encuesta debidamente formulada, que sea aplicada de manera anónima, al menos, a una muestra significativa de la población, en sesiones grupales de empleados. La encuesta debe ser por sí sola simple de interpretar, pero siempre deben darse las indicaciones y reglas claras para el registro de la misma.

Sesiones de Focus Group. Son reuniones con grupos de empleados que se pueden llevar a cabo dirigidas por un experto que pueda plantear una serie de temas asociados al clima organizacional, y que los participantes puedan sentirse cómodos de opinar alrededor de estos temas. Es muy importante la interpretación del experto respecto a cómo las personas responden, qué responden, y cómo se comportan.

Buzones de opinión y sugerencias. Esta forma, también anónima, aunque no tan profunda y estructurada, puede funcionar para recopilar el punto de vista de los empleados. Será de gran importancia que las personas vean que efectivamente la organización le da el seguimiento del caso.

Se puede partir de un modelo de valoración que puede realizarse al momento de aplicar una evaluación de desempeño, que mide directa o indirectamente todos los aspectos a tratar. Se puede determinar con sucesos que ocurren a diario dentro de la organización, como por ejemplo: Niveles de ausentismo dentro de la empresa. Porcentajes de rotación de personal, de ausentismo a capacitaciones y actividades realizadas en bienestar social. Quejas captadas en recursos humanos sobre salarios y escalas salariales.

Los factores y las variables que determinan las características particulares del clima organizacional varían de una organización a otra. La calidad del cuestionario reside en la capacidad de medir las dimensiones pertinentes en la organización (García, 2009). Hay una serie de cuestionarios que han cobrado gran relevancia en la medición del clima en la actualidad:

5.1.8.1 El cuestionario de Litwin y Stinger. Este cuestionario tiene 50 ítems, con escalas de rangos que van desde “*completamente de acuerdo*” hasta “*completamente en desacuerdo*”. Litwin y Stringer (1968 citado por Méndez, 2006), fueron pioneros en el planteamiento que en el clima organizacional se debían tener en cuenta nueve dimensiones:

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones
- ✓ Recompensa recibida
- ✓ El desafío de las metas
- ✓ Las relaciones y la cooperación entre sus miembros
- ✓ Los estándares de productividad
- ✓ El manejo
- ✓ El conflicto

- ✓ La identificación con la organización (Maisch, 2003).

Se puede concluir del modelo que las características del clima que se perciben directa e indirectamente tiene repercusiones evidentes en el comportamiento laboral (García, 2009).

5.1.8.2 Instrumento para medir clima organizacional en las organizaciones colombianas, Carlos Méndez. Según Méndez (2006) las fortalezas y debilidades del clima pueden detectarse con la aplicación de un instrumento (IMCOC) que permite conocer de forma científica y con mucho acierto la manera como los empleados perciben el estado de la organización. Así, de acuerdo con los resultados obtenidos, pueden proponerse las correcciones y los ajustes que sean necesarios aplicar.

El instrumento se basa en 45 ítems que manejan las siguientes variables:

- ✓ Objetivos
- ✓ Cooperación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Motivación
- ✓ Control
- ✓ Comportamiento
- ✓ Calidad
- ✓ Actitudes
- ✓ Creencias
- ✓ Satisfacción
- ✓ Información.

El modelo está orientado por las relaciones humanas dejando de lado factores determinantes del clima organizacional, tales como estructura, motivación, desarrollo personal, valoración y compensación.

5.1.8.3 Modelo de Fernando Toro (1992). La encuesta cuenta con 49 ítems. Los factores que mide son:

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Estilo de dirección
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Retribución disponibilidad de recursos
- ✓ Estabilidad
- ✓ Claridad y coherencia en la dirección

- ✓ Valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto).

Se califica con una escala tipo Likert de 5 puntos: 4 si está totalmente de acuerdo, 3 si está de acuerdo parcialmente, 2 si está en desacuerdo parcialmente, 1 si está totalmente en desacuerdo y 0 si no está seguro del asunto.

En Toro (1992 citado por García, 2009), se indica la elaboración un modelo que se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan por el concepto y la imagen de sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas, las cuales son influenciadas por las actuaciones de personas como jefes, colaboradores y compañeros.

5.1.8.4 Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Sudarsky. El proyecto desarrollado por el profesor John Sudarsky, según Velásquez (2003), es un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Su fundamentación está en la teoría de motivación de McClelland quien plantea que las necesidades de logro, poder y afiliación, son las que más se expresan en la organización.

Sudarsky se basó en la definición de clima de Litwin y Stringer y agregó los factores seguridad y salario ya que los consideró muy importantes para el medio colombiano. Este instrumento de diagnóstico del clima organizacional consta de una serie de preguntas que el encuestado responde falso o verdadero para averiguar su compromiso en el trabajo. Estos factores son:

Seguridad, que es el sentimiento por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social

- ✓ Salario, que es el sentimiento de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado laboral.

5.1.8.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle. Álvarez (1993 citado por García, 2009), propone que el encuestado dé su opinión acerca de 24 factores que afectan el clima organizacional. Los valora en una escala de 1 a 10 (1 representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante). Este instrumento permite que los encuestados expongan su opinión respecto a porqué consideran que no es plenamente gratificante algún factor. Esto da la posibilidad de indagar cuál o

cuáles serían las posibles causas por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal. Dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o pueden ser agregadas en caso de no aparecer. Por último, el instrumento permite que se hagan contribuciones para mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores. Esto significa que los encuestados plantean soluciones que consideran viables y convenientes el factor pueda mejorarse de la mejor forma o alcance los niveles deseables.

Los factores que tiene en cuenta el instrumento de Álvarez son los siguientes:

- ✓ Claridad Organizacional
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Participación
- ✓ Instalaciones
- ✓ Comportamiento Sistémico
- ✓ Relación Simbiótica
- ✓ Liderazgo
- ✓ Consenso
- ✓ Trabajo Gratificante
- ✓ Desarrollo Personal
- ✓ Elementos de Trabajo
- ✓ Relaciones Interpersonales
- ✓ Buen Servicio
- ✓ Solución de Conflictos
- ✓ Expresión Informal Positiva
- ✓ Estabilidad Laboral
- ✓ Valoración
- ✓ Salario
- ✓ Agilidad
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Selección de Personal
- ✓ Inducción
- ✓ Imagen de la Organización.

Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional. Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez. El propósito de este instrumento es medir la percepción del clima organizacional por parte de los empleados de la organización. De acuerdo con García (2009), es una actualización y complemento del instrumento antes nombrado de Hernán Álvarez Londoño. Permite llegar a unos resultados para establecer las posibles soluciones que conduzcan a un plan de acción para mejorar el clima al interior de la empresa.

En el instrumento propuesto se analizan 24 dimensiones que son:

- ✓ Plan estratégico
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Compensación
- ✓ Participación
- ✓ Instalaciones y Elementos de trabajo
- ✓ Cooperación
- ✓ Liderazgo Directivo
- ✓ Liderazgo en el Jefe Inmediato
- ✓ Desarrollo Personal y Profesional
- ✓ Relaciones Interpersonales
- ✓ Solución de Conflictos
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Procesos y Procedimientos
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Inducción
- ✓ Identidad e Imagen de la Organización
- ✓ Grupos Informales
- ✓ Valores Corporativos
- ✓ Balance Vida – Trabajo
- ✓ Socialización
- ✓ Toma de Decisiones
- ✓ Comunicación y Retroalimentación
- ✓ Trabajo Gratificante.

5.1.9 Causas y Efectos del Clima Organizacional. Según Sosa (2012) el clima organizacional influye de una manera importante en los comportamientos de los miembros de una empresa ya que un buen clima va a generar como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

De otro lado Segredo (2011 citado por Manuel y Cisneros, 2012), afirma que las aptitudes que el ser humano tiene para la productividad pueden verse afectadas si el clima de la organización en la que trabaja es difícil, hostil y le obstaculiza el crecimiento o el desarrollo de sus potencialidades.

Por tanto, el clima laboral posee una naturaleza multidimensional que hace que los elementos que lo componen sean muy numerosos y que las causas que lo afectan no sean únicas sino igualmente polifacéticas y, por ende, resulten generando varios efectos.

Vale la pena resaltar que los efectos sobre las variables que inciden en el clima de una organización complementan o se adicionan a esas causas. Esta es la razón

que obliga a considerar unidas las causas con los efectos para una mejor comprensión y análisis del clima. Son muy variados los motivos, como lo son las dimensiones anteriormente expuestas, que determinan y definen las tendencias que toma el clima en una u otra organización; tan variados como la psicología podría clasificar a los individuos por sus características de comportamiento. La incidencia de una variable, por muy etérea que parezca, termina afectando y generando un cambio de directriz en una organización de forma tajante. El tamaño, el ambiente físico, la jerarquización, la distribución de los espacios, las políticas, los reglamentos, etc., inciden de una u otra manera y, a veces, tan decisivamente, que son los factores que delimitan y/o determinan el clima que se vive en la organización. (Brunet, 1987).

El conocimiento de estas causas y efectos son un adecuado punto de partida para poder entender la psicología que envuelve a las organizaciones y los factores que de una u otra manera definen sus características particulares. A manera de ejemplo, Salazar et al. (2009) afirma que el trabajador es un ser biopsicosocial, cuya salud, bienestar y felicidad son partes integrantes tanto de la vida como también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad en su conjunto mediante la cual es posible brindar a las personas diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con el propósito que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en procura de un bienestar pleno.

Por otra parte, el ausentismo y la excesiva rotación son algunas de las consecuencias que conllevan un negativo clima en la organización. Algunos de estos efectos son una radiografía que algo está funcionando mal o que no se está trabajando bien. Otro comportamiento de gran relevancia y de alteración de un buen clima laboral tiene que ver con las inconsistencias e incoherencias entre el discurso y las acciones de los directivos de la organización. Esto lo que hace es incrementar la desconfianza por parte de los empleados. (Universia, 2013).

En resumen, el clima organizacional, cuando presenta dificultades o se presenta muy negativo puede terminar dañando la salud de los individuos de manera que puede afectar todas las capas y a todos los procesos involucrados en la empresa. Por el contrario, un clima acorde con la buena marcha de la organización, permite que los objetivos y todos los factores que están interconectados con cada uno de los elementos satisfagan las necesidades y motiven mejores resultados tanto en la productividad como en cada uno de los individuos y procedimientos propios de la organización. Que sea de una u otra manera es básicamente responsabilidad de los directivos y los líderes, de quienes depende, son la cabeza visible y el cerebro que debe velar porque el resto del cuerpo funcione de la mejor manera y con la

adecuada salud para alcanzar los propósitos para los que fue creado. (Salazar et al., 2009).

5.1.10 Marco Conceptual

CLIMA ORGANIZACIONAL. Por los elementos considerados de definiciones de clima de otros autores, es de gran importancia la que sugiere Méndez (2006): “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006, pág 108).

DIMENSIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. De acuerdo con lo planteado por Sandoval (2004), las dimensiones de clima organizacional son aquellos factores que se pueden medir dentro de un contexto organizacional determinado y que afectan de manera notoria el comportamiento de los individuos.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. En cuanto a la forma, los instrumentos más apropiados para la medición del clima son los cuestionarios escritos. Según Brunet (1987) estos normalmente se desarrollan en torno a dos temas:

Estudios comparativos. Evaluación del clima organizacional de las diferentes organizaciones.

Estudios longitudinales. Análisis de los efectos del clima en una organización.

MOTIVACIÓN. Motivar es mover. Motivar es mucho más que un simple discurso para generar una actitud diferente ante cualquier eventualidad. Para Kossen, (1995: 345) motivación son “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”.

PERCEPCIÓN. La percepción es muy importante en el estudio de clima organizacional porque las personas se comportan de acuerdo con la percepción de la realidad y no en la realidad misma. Es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan la manera como sus sentidos captan las impresiones para darle significado a su entorno. Generalmente, lo percibido por una persona es muy diferente de la realidad objetiva. Esto hace a la percepción importante en el estudio del clima organizacional porque el comportamiento de las

personas se basa en la percepción de lo que es su realidad, mas no en la realidad misma, según Robbins y Judge (2009).

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Reseña Histórica T-Vapan 500 S.A. es una compañía dedicada a la fabricación de materias primas para uso en la industria de panadería, pastelería, chocolatería, heladería y molinería. La empresa fue fundada en Colombia el 9 de marzo de 1983, por dos grandes compañías, con aportes de capital por partes iguales, 50% LEVAPAN S.A. de Colombia y 50% PURATOS de Bélgica. La figura 6 representa los logos de las dos compañías:

Figura 6. Socios de T-VAPAN 500 S.A.



Fuente: Imagen corporativa de LEVAPAN S.A. y PURATOS N.V.

LEVAPAN S.A. es una empresa nacional, fundada en 1956 en Tuluá – Valle del Cauca, dedicada inicialmente a producción y comercialización de levadura y sus derivados y posteriormente incluye en su portafolio diversos productos alimenticios para panadería y para consumo masivo. Actualmente, Levapan exporta a más de 20 países en el mundo y tiene operaciones de producción en 8 países de Centro y Suramérica. Levapan es la primera compañía del sector en cuanto a portafolio de productos y capacidad de distribución.

En su línea de productos cuenta con un amplio abanico que satisface las necesidades de la industria panificadora, una amplia red de distribución que permite llegar a cualquier rincón del país, atendiendo los requerimientos de sus clientes con eficiencia, agilidad y valor agregado.

PURATOS es una Compañía de origen belga, fundada en 1919 en Bruselas y dedicada a la fabricación de materias primas para uso en la industria de panadería, pastelería, chocolatería, heladería y molinería. Actualmente tiene operaciones de producción en más de 60 países y presencia de marca en más de 120 países alrededor del mundo. Su mensaje: “*Reliable partners in innovation*”: “*Aliados confiables en innovación*”, hace referencia a la investigación incansable para el desarrollo de soluciones para los clientes.

El nombre T-VAPAN 500, nace de la combinación entre LEVAPAN y T-500 que fue el primer mejorador de panificación desarrollado en el mundo por la Compañía

Puratos. T-Vapan 500 está ubicada, desde su creación, en el municipio de San Pedro - Valle del Cauca, que se encuentra a 10 Km al sur de Tuluá y a 80 Km al norte de Cali. San Pedro, es un Municipio de 17.000 habitantes, 39 % de los cuales está en la cabecera Municipal y 61 % en el área rural. La empresa es prácticamente la única industria manufacturera de la localidad, la cual principalmente se dedica a la crianza avícola y producción de huevos. Su ubicación se debe en principio, a que esta era una propiedad de Levapan e hizo parte de la negociación de inicio de la sociedad; además, su situación cerca al puerto de Buenaventura favorece la operación para importaciones y exportaciones, así como el hecho de estar situada en medio de la zona azucarera de Colombia, ya que la mayoría de los productos fabricados contienen azúcar en su formulación.

5.2.2 Misión de T-Vapan 500 S.A. “T-VAPAN 500 S.A. es una organización dedicada a la fabricación de insumos para la industria de panadería, pastelería, heladería, chocolatería y molinería; que satisfacen las necesidades y expectativas de los consumidores en los mercados Nacional e Internacional, utilizando con eficiencia y eficacia los recursos existentes, promoviendo el desarrollo y bienestar de todos sus colaboradores y creciendo continuamente, en aras de crear una empresa que sea orgullo del país, de sus trabajadores y de sus socios.”

5.2.3 Visión de T-Vapan 500 S.A. “En T-VAPAN 500 S.A. nos proyectamos como una empresa altamente competitiva, manteniendo la excelente calidad de los productos existentes y visualizando nuevas maneras de llegar al mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con procesos racionalizados, fortaleciendo y consolidando la estructura técnica de la planta y el talento humano”.

5.2.4 Política de calidad de T-Vapan 500 S.A. “En T-VAPAN 500 S.A. nos dedicamos a la producción de materias primas para panadería, pastelería, chocolatería, heladería y molinería, cumpliendo los requisitos de calidad establecidos para satisfacer las necesidades del cliente, garantizando un excelente nivel de productividad y competitividad. Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo, por lo cual trabajamos con personal altamente calificado y mantenemos un adecuado método de selección de proveedores de materias primas e insumos a utilizar en nuestros procesos de fabricación.”

5.2.5 Objetivos de calidad

- ✓ Cumplir las especificaciones establecidas en las fichas técnicas de cada producto
- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con los presupuestos de ventas y crecimiento establecidos
- ✓ Implementar mejoramientos en los procesos y productos

- ✓ Mejorar el nivel de competencia del personal
- ✓ Trabajar con personal integral
- ✓ Trabajar con proveedores altamente confiables

5.2.6 Estructura y organización de la empresa. Actualmente T-Vapan 500 S.A. tiene 48 empleados, 12 de los cuales están ubicados en las oficinas de Bogotá, constituidos por una Gerencia General, un área financiera, un área de comercio exterior y un área técnica, conformada por 5 técnicos demostradores de panadería y pastelería. En la planta de San Pedro hay 28 empleados directos, distribuidos entre calidad, investigación y desarrollo, mantenimiento, administración y producción. Adicionalmente se maneja un personal operativo con contrato a través de una empresa de servicios temporales, que puede oscilar entre 4 y 8 personas, dependiendo de la temporada del año y 2 practicantes SENA patrocinados por la empresa, cumpliendo los requerimientos que exige la ley.

T-Vapan 500 no tiene departamento de mercadeo ni comercial, esta labor es realizada por Levapan, quien es el responsable de la distribución y de los clientes. Puratos es el dueño del Know How. T-Vapan 500 S.A. importa algunas materias primas de casa matriz, que son componentes claves para garantizar la protección del Know How y la calidad de los productos. Adicionalmente, la empresa importa una serie de productos terminados de Puratos-Bélgica, Puratos-Argentina, Puratos-Brasil y Puratos-Estados Unidos. Estos constituyen el 30% del portafolio de productos y el otro 70% está constituido por productos fabricados localmente.

Los productos de T-Vapan 500 llegan a toda Colombia, Ecuador y República Dominicana. Colombia significa el 70 % del mercado, Ecuador el 25 % y República Dominicana el 5 %.

Los clientes, foco de los productos del portafolio, están definidos así:

- ✓ Panadería artesanal: Pequeña y mediana panadería de barrio.
- ✓ Horeca: Hoteles, restaurantes y casinos.
- ✓ Semindustria: Industria pequeña y mediana.
- ✓ Industria: Industria grande.
- ✓ Cadenas: Panaderías de las grandes superficies.
- ✓ Molinos de trigo.

En Colombia los productos de portafolio pueden ser refrigerados o no refrigerados. Los productos refrigerados (que constituyen el 25% del total) se entregan en Levapan Tuluá y desde allí son distribuidos a nivel nacional a través de la cadena de frío de la levadura. Los productos no refrigerados (que constituyen el 75% del total), se envían al Centro de Distribución Nacional de Levapan en Bogotá y desde allí son distribuidos a nivel nacional. Ambos tipos de productos llegan a cada

distrito (ciudad) y de allí son distribuidos a cada cliente mediante rutas establecidas.

Los productos que se exportan a Ecuador son despachados por tierra hasta Levapan en Quito y de allí son distribuidos a nivel nacional de forma similar a la manera como se distribuye en Colombia.

Los productos que se exportan a República Dominicana se cargan en contenedores y son enviados al puerto de Cartagena, desde donde son embarcados hasta Puratos - República Dominicana y de allí son distribuidos en todo el país, de la misma forma como se distribuye en Colombia.

5.2.5 Portafolio de productos. T- VAPAN 500 tiene un portafolio de 108 productos, de los cuales 87 son de producción local y 21 son importados de diferentes países como Bélgica, Argentina, Brasil y EEUU.

El portafolio se agrupa en 4 grandes categorías y según datos de ventas en kilos del 2012, la participación es la siguiente:

Panadería: 14 % (Mejoradores de panificación, premezclas de panificación).

Pastelería: 52,5 % (glasses, rellenos, cremas vegetales, premezclas de pastelería, cremas pasteleras).

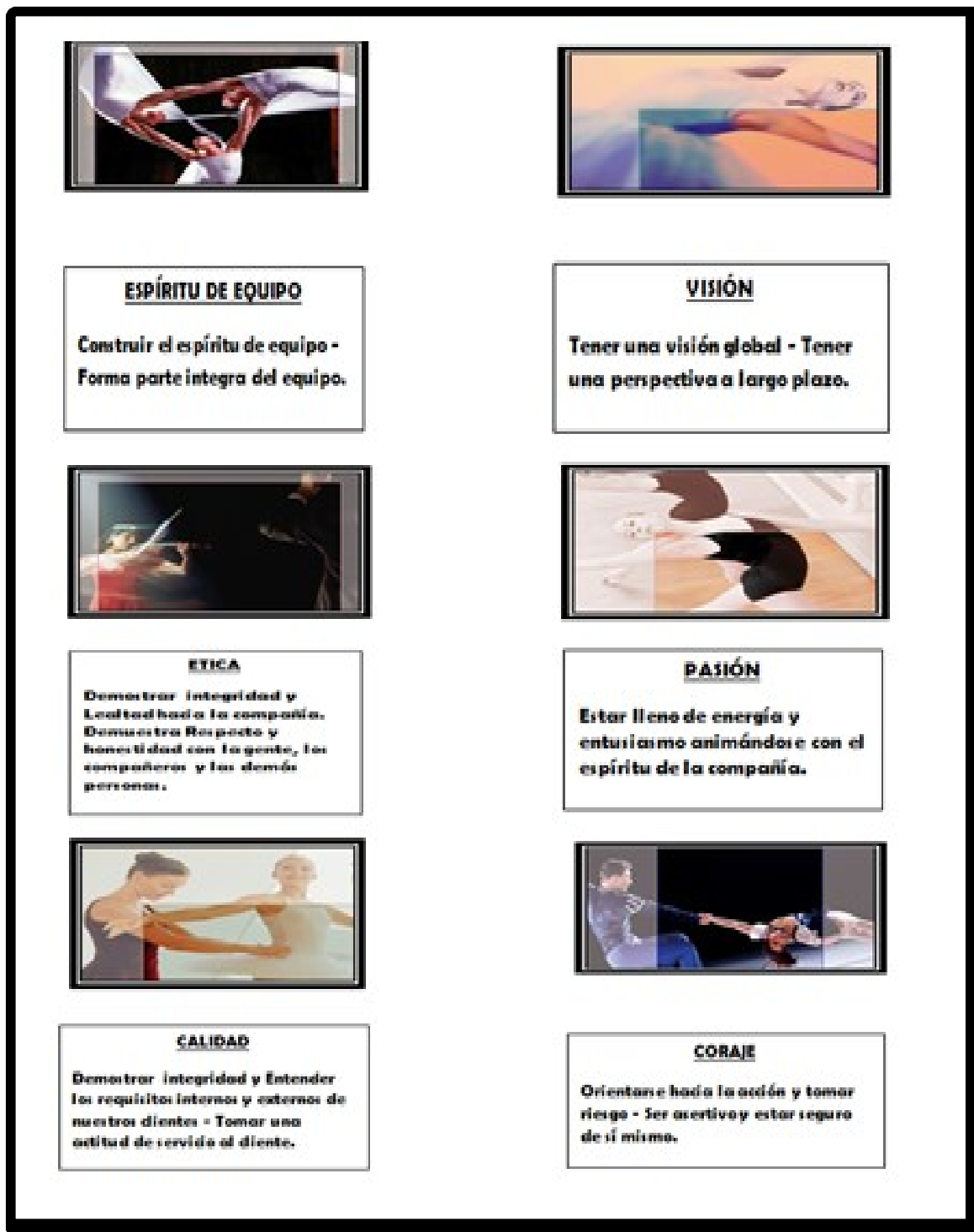
Chocolatería: 33% (Coberturas, chips, cremas, chocolate real belga).

Molinería: 0,5% (productos especializados para estandarización de harinas).

5.2.7 Valores corporativos de T.VAPAN 500 S.A.

Por su pertenencia a una compañía multinacional como PURATOS, T-Vapan 500 S:A adopta como propios los valores corporativos emitidos por casa matriz, los cuales se describen en la figura 7:

Figura 7. Valores corporativos



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a valores corporativos

6. RESULTADOS

6.1 DEFINICIÓN DE LA HERRAMIENTA UTILIZADA

Con base en las fases de la investigación planteadas, después de cumplida la fase de fundamentación teórica, se definió la herramienta a utilizar para medir la percepción de los empleados de T-Vapan 500 S.A con respecto al clima organizacional. Este es el punto de partida para realizar el diagnóstico y a partir de allí, determinar las variables que inciden en el clima de una manera positiva y negativa y finalmente llegar a proponer un plan de mejoramiento.

Como se mencionó se revisaron varios tipos de instrumentos de medición de clima organizacional y se definió utilizar el tipo de Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional adaptado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (García, 2009).

El equipo investigador consideró que este tipo de instrumento, en sus 24 dimensiones, incluye todos los elementos principales del clima organizacional, tomando percepciones como la organización estructural de la empresa, la compensación, el liderazgo directivo, las relaciones interpersonales, capacitación, comunicación, entre otros y se incluyó una dimensión adicional para completar 25 dimensiones en la encuesta, a la que se le denominó “Recreación y deporte”, la cual el equipo consideró que no hacía parte explícita de las 24 dimensiones planteadas por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (García, 2009) y que debía ser tenido en cuenta, ya que se consideró importante evaluar la percepción en cuanto a los espacios necesarios que genera la empresa para este tipo de actividades que redundan en la salud física y mental de los empleados.

La encuesta realizada, presenta 3 columnas, de tal manera que el encuestado encuentra en la primera de ellas una explicación conceptual de cada dimensión, seguido de la pregunta correspondiente y el espacio para calificar cuantitativamente de 0 a 10 la percepción del encuestado. La calificación 0 es la mínima significancia de la dimensión (negativo) y la calificación 10 es la máxima significancia (positivo). En la segunda columna, se presenta una selección múltiple de posibles causas de una baja percepción en la calificación de la dimensión. En la tercera columna se presenta un espacio abierto a posibles soluciones que a juicio del encuestado, se podrían aplicar para mejorar dicha dimensión.

Esta herramienta, a criterio de los investigadores es muy valiosa, puesto que permite de una manera abierta al encuestado, no solo definir su percepción de cada dimensión de clima, sino manifestar la causa, que puede o no estar en la selección múltiple, y una propuesta de mejora.

En el Anexo A se incluye la herramienta utilizada, donde la primera página es una introducción explicativa del concepto de clima organizacional, los objetivos de la encuesta y la forma de abordarla. Adicionalmente se incluyen datos generales para categorizar las respuestas, como son: Ciudad, área donde labora, género, edad, antigüedad en la empresa y nivel educativo del encuestado.

La Tabla 2 presenta las 25 dimensiones trabajadas en esta investigación y la explicación conceptual de cada una de ellas.

Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional estudiado en T-Vapan 500 S.A

No	DIMENSION	DEFINICION
1	PLAN ESTRATEGICO	El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador. En otras palabras, está enmarcado en la visión, la misión, las estrategias y los objetivos de la compañía
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.
3	COMPENSACION	La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización.
4	PARTICIPACION	La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo.
5	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la
6	COOPERACION	La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y áreas para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.
7	LIDERAZGO DIRECTIVO	El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.
8	LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de
9	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.
10	RELACIONES INTERPERSONALES	Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.

Fuente: Adaptación de Álvarez (1993).

Continuación Tabla 2.

No	DIMENSION	DEFINICION
11	SOLUCION DE CONFLICTOS	La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.
12	RECONOCIMIENTO	El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo.
13	TRABAJO EN EQUIPO	El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización
14	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.
15	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.
16	INDUCCION	La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.
17	IDENTIDAD E IMAGEN	La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización.
18	GRUPOS INFORMALES	Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores
19	VALORES	Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización.
20	BALANCE VIDA-TRABAJO	El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes y estableciendo claramente las prioridades.

Fuente: Adaptación de Álvarez (1993).

Continuación Tabla 2.

No	DIMENSION	DEFINICION
21	SOCIALIZACIÓN	La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.
22	TOMA DE DECISIONES	La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría
23	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	La Comunicación y la retroalimentación se definen como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto.
24	TRABAJO GRATIFICANTE	El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades y alcanzar objetivos desafiantes
25	RECREACIÓN Y DEPORTE	Se entiende por recreación a todas aquellas actividades y situaciones en las cuales esté puesta en marcha la diversión, como así también a través de ella la relajación y el entretenimiento. Se da normalmente a través de la generación de espacios en los que los individuos pueden participar libremente de acuerdo a sus intereses y preferencias. El deporte es aquella actividad física en la que se debe respetar un conjunto de reglas y que es realizada con afán competitivo. Más allá de la competencia, los deportes resultan un entretenimiento para quienes lo practican y para los espectadores.

Fuente: Adaptación de Álvarez (1993).

6.2 DEFINICIÓN CUALITATIVA DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Como se mencionó en el capítulo anterior, cada dimensión tiene una pregunta, cuya respuesta oscila entre 0 y 10. Con el objeto de definir cualitativamente la significancia de cada calificación, respecto al nivel de satisfacción del encuestado, se definió una escala de valores desde totalmente insatisfecho hasta totalmente satisfecho.

La escala se definió en números enteros, puesto que cada evaluador califica en números enteros. Los resultados se trabajaron en el programa informático estadístico SPSS y los promedios con decimales se aproximaron aritméticamente al entero correspondiente.

La tabla 3 muestra la distribución en términos de satisfacción con base en la calificación de la variable.

Tabla 3. Significancia cualitativa de la calificación

RANGO DE CALIFICACION DE LA VARIABLE	SIGNIFICANCIA CUALTITATIVA
0 - 2	TOTALMENTE INSATISFECHO
3 - 4	INSATISFECHO
5 - 6	MEDIANAMENTE INSATISFECHO
7 - 8	SATISFECHO
9 -10	TOTALMENTE SATISFECHO

Fuente: Elaboración propia

6.3 POBLACIÓN ENCUESTADA

T- VAPAN 500 S.A. cuenta con 40 empleados directos y al momento de la encuesta, había 6 personas con contrato por servicios temporales y 2 practicantes SENA, para un total de 48 personas; 12 en Bogotá y 36 en San Pedro. Gracias a que era posible encuestarlos a todos y a que nadie se encontraba de vacaciones, el muestreo se hizo al 100% de la población de la Compañía.

En las tablas 4 a 8, se muestra la distribución de la población de cada ciudad por área, género, edad, antigüedad y nivel educativo.

Tabla 4. Población encuestada por ciudad y área

CIUDAD	AREA	NUMERO DE PERSONAS	% POBLACION
SAN PEDRO	PRODUCCION SECOS	15	31,3%
	PRODUCCION HUMEDOS	3	6,3%
	PRODUCCION CHOCOLATE	5	10,4%
	CALIDAD	3	6,3%
	OFICIOS VARIOS	2	4,2%
	MANTENIMIENTO	1	2,1%
	INV. Y DESARROLLO	2	4,2%
	ADMINISTRACION SAN PEDRO	5	10,4%
BOGOTA	ADMINISTRACION BOGOTA	7	14,6%
	TECNICOS BOGOTA	5	10,4%
	TOTAL	48	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se hace evidente una distribución no homogénea en cantidad, respecto a las áreas donde labora el personal. El área de mayor población es el área de producción Secos, con el 31,3% de la población (15 personas) y el área de menor población es Mantenimiento con el 2,1% de la población (1 persona).

Tabla 5. Población encuestada por ciudad y género

CIUDAD	AREA	NUMERO DE PERSONAS	% POBLACION
SAN PEDRO	HOMBRE	28	58,3%
	MUJER	8	16,7%
BOGOTA	HOMBRE	8	16,7%
	MUJER	4	8,3%
	TOTAL	48	100,0%

Fuente: Elaboración propia

T-Vapan 500 S.A. es una empresa con población masculina predominantemente, que sumados Bogotá y San Pedro corresponden al 75% de la población (36 personas), contra el 25 % de población femenina (12 personas). Lo anterior, de alguna manera tiene sentido, ya que es una empresa manufacturera con procesos no muy automatizados, donde se ejecutan operaciones que requieren fuerza humana y por eso la mayor población masculina predomina en producción.

Tabla 6. Población encuestada por ciudad y edad

CIUDAD	RANGO DE EDAD (AÑOS)	NUMERO DE PERSONAS	% POBLACION
SAN PEDRO	18-25	8	16,7%
	26-35	15	31,3%
	36-45	8	16,7%
	46-55	5	10,4%
	>55	0	0,0%
BOGOTA	18-25	0	0,0%
	26-35	4	8,3%
	36-45	5	10,4%
	46-55	3	6,3%
	>55	0	0,0%
	TOTAL	48	100,0%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede deducir que la mayor población de la empresa se encuentra entre los 26 y 35 años con el 39,6% de la población (19 personas), con cero personas mayores de 55 años y una baja población entre 46 y 55 años (8 personas), lo que nos indica una población relativamente joven.

Tabla 7. Población encuestada por ciudad y antigüedad

CIUDAD	RANGO DE ANTIGÜEDAD (AÑOS)	NUMERO DE PERSONAS	% POBLACION
SAN PEDRO	0-5	16	33,3%
	6-10	10	20,8%
	11-15	5	10,4%
	16-20	3	6,3%
	>20	2	4,2%
BOGOTA	0-5	9	18,8%
	6-10	2	4,2%
	11-15	1	2,1%
	16-20	0	0,0%
	>20	0	0,0%
	TOTAL	48	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra una mayoría de población con menos de 5 años de laborar en la empresa con 52,1% de participación poblacional (25 personas).

Aunque tradicionalmente T-Vapan 500 se caracteriza por ser una empresa con buena estabilidad laboral, los cambios estructurales en Bogotá, donde a partir de 2011 se creó el departamento de demostradores técnicos y el crecimiento de la producción en los últimos 5 años, han hecho que el mayor porcentaje de la población se sitúe en el rango 0-5 años.

Tabla 8. Población encuestada por ciudad y nivel educativo

CIUDAD	NIVEL EDUCATIVO	NUMERO DE PERSONAS	% POBLACION
SAN PEDRO	Primaria	0	0,0%
	Bachillerato	14	29,2%
	Tecnico o tecnologo	14	29,2%
	Universitario pregrado	4	8,3%
	Posgrado especialización o maestria	4	8,3%
BOGOTA	Primaria	0	0,0%
	Bachillerato	3	6,3%
	Tecnico o tecnologo	3	6,3%
	Universitario pregrado	2	4,2%
	Posgrado especialización o maestria	4	8,3%
	TOTAL	48	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gracias a un esfuerzo grande que realizó la Compañía desde el año 2007, se logró que todos los empleados que no tuvieran al menos el título de bachiller, lo lograran. A partir de allí, el requisito mínimo de escolaridad para ingresar a la Compañía es ser bachiller. Por esta razón no hay ningún empleado con

escolaridad primaria. Aunque la mayor población tiene un nivel de escolaridad entre bachillerato y técnico, es de resaltar que para una empresa relativamente pequeña, el nivel de personas con posgrado sea del 16,6% (8 personas), lo que evidencia una buena preocupación de la Compañía por tener personal altamente calificado.

6.4 ANÁLISIS Y RESULTADOS GENERALES

Todos los datos tabulados fueron analizados estadísticamente con el programa informático SPSS y de allí se exportaron a WORD para la presentación de este trabajo.

En primera instancia, se procedió a realizar un promedio de calificación por cada dimensión para que después que se obtuviera el promedio de promedios, tener una primera aproximación general del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A.

Vale la pena mencionar que algunas preguntas no fueron contestadas por algunos de los encuestados, por razones desconocidas. El software tuvo en cuenta el número real de respuestas para el cálculo de promedios.

En la tabla 9, se presenta el resumen general de la calificación obtenida por cada variable, su promedio y desviación estándar:

Tabla 9. Perfil general por cada variable de clima organizacional en T-Vapan 500 S.A.

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1- Plan Estratégico	48	7	10	9,52	,85
2- Estructura Organizacional	48	3	10	8,50	1,96
3- Compensación	46	0	10	6,54	2,96
4- Participación	47	0	10	8,60	1,96
5- Instalaciones y Elementos del Trabajo	48	5	10	9,08	1,38
6- Cooperación	48	0	10	8,60	2,14
7- Liderazgo Directivo	48	1	10	7,83	2,41
8- Liderazgo en el Jefe Inmediato	48	5	10	8,94	1,39
9- Desarrollo Personal y Profesional	48	0	10	8,29	2,40
10- Relaciones Interpersonales	48	0	10	8,19	2,54
11- Solución de Conflictos	46	0	10	8,48	2,44
12- Reconocimiento	47	0	10	7,21	2,45
13- Trabajo en Equipo	48	0	10	8,75	2,11
14- Procesos y Procedimientos	48	5	10	9,40	1,20
15- Evaluación del Desempeño	45	2	10	8,38	2,01
16- Inducción	48	0	10	8,29	2,38
17- Identidad e Imagen	48	0	10	9,15	1,81
18- Grupos Informales	47	0	10	9,17	1,91
19- Valores	48	0	10	8,73	2,59
20- Balance Vida - Trabajo	46	0	10	8,28	2,27
21- Socialización	47	7	10	9,17	1,11
22- Toma de Decisiones	45	0	10	8,16	2,39
23- Comunicación y Retroalimentación	47	0	10	8,43	2,53
24- Trabajo Gratificante	48	0	10	8,75	2,51
25- Recreación y Deporte	48	0	10	5,15	3,09

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

De la tabla 9, se obtiene la tabla resumen número 10:

Tabla 10. Resumen promedio de calificación global

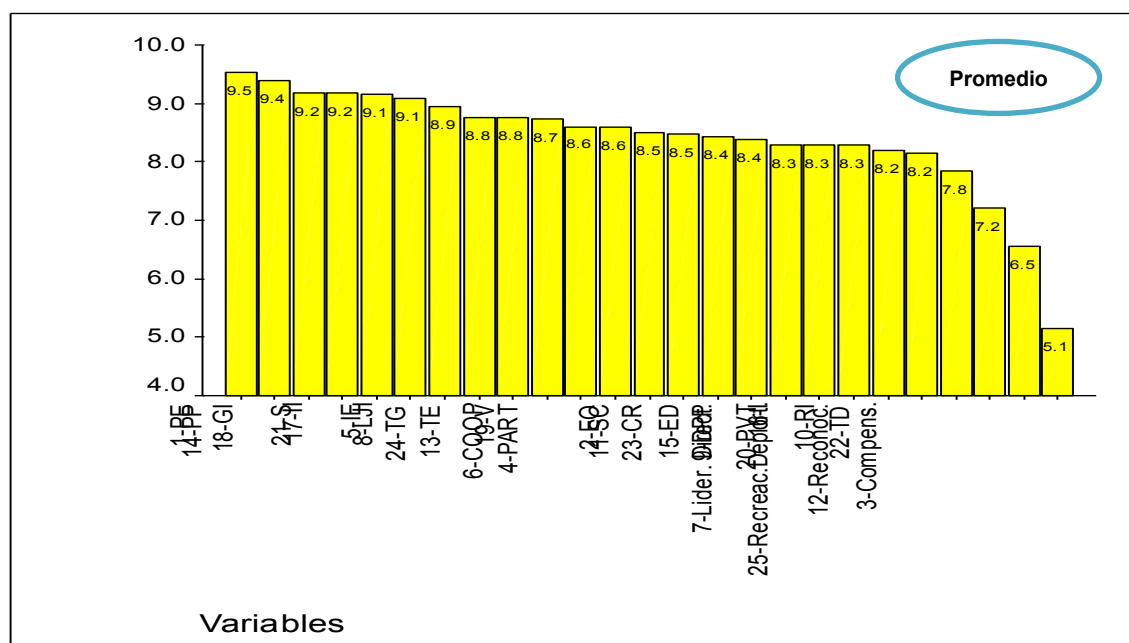
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Media Total	48	4,480	9,880	8,389	1,068

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Del resultado de promedio general, 8,389, se puede deducir que existe un clima laboral satisfactorio en T-Vapan 500 S.A. según la tabla de significancia cualitativa descrita anteriormente.

La gráfica 1 permite visualizar las tabulaciones anteriores:

Gráfico 1. Perfil general por cada variable de clima organizacional en T-Vapan 500 S.A.



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Aunque el resultado general demuestra un personal satisfecho con el clima laboral existente, es evidente que, en promedio, existen algunas variables con calificaciones superiores a 9, o sea que son altamente satisfactorias y otras con calificaciones inferiores a 8, que las ubica por debajo del resultado satisfactorio.

La tabla 11, extraída del análisis estadístico de SPSS, muestra la distribución global de las respuestas en cuanto a su significancia cualitativa.

Tabla 11. Significancia cualitativa del análisis general

Categoría	Código	% de conteo	Respuestas
Totalmente insatisfecho	0-2	49	4.1
Insatisfecho	3-4	35	3.0
Medianamente insatisfecho	5-6	89	7.5
Satisfecho	7-8	279	23.6
Totalmente satisfecho	9-10	731	61.8
Total respuestas		1.183	100%
48 Casos válidos			

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

De la revisión de la tabla anterior, se hace evidente que aunque el mayor porcentaje de las respuestas mostraron una percepción de los encuestados con resultado totalmente satisfecho (61,8%), existen oportunidades de mejora para un cierto número de personas que perciben el clima en general entre medianamente insatisfecho y totalmente insatisfecho (14,6%).

Las variables que tuvieron menor calificación (promedio por debajo de 8) fueron COMPENSACIÓN, LIDERAZGO DIRECTIVO, RECONOCIMIENTO y RECREACIÓN Y DEPORTE. Estas serán analizadas a detalle más adelante, ya que constituyen el punto de partida para determinar el mejoramiento general del clima laboral en T-Vapan 500 S.A.

Analizando la desviación estándar de los resultados, se puede deducir que en general no hubo mucha dispersión de los datos, es decir, el promedio del resultado de cada variable preguntada es un consenso anónimo de todos los encuestados. Sin embargo, la variable que mayor dispersión presentó (desviación estándar mayor a 3) fue la de RECREACIÓN Y DEPORTE, lo que puede ser entendido que aunque el resultado muestra en general mediana satisfacción, el hecho de que existan algunos individuos amantes de las actividades recreativas y deportivas, hay otros individuos que no, lo que explica el resultado de la desviación.

Así mismo, se presentó una sola variable con desviación estándar inferior a 1, PLAN ESTRATÉGICO (0,85) y con un resultado promedio de la percepción, totalmente satisfactorio (9,52). Esto evidencia un claro conocimiento unánime por parte de los empleados de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la Compañía. Lo que se traduce en un voto de tranquilidad para los socios de que cada individuo sabe lo que la Compañía quiere y hacia dónde va en el futuro.

6.5 ANÁLISIS POR CIUDAD Y POR ÁREA DE TRABAJO

Con el objeto de determinar la relevancia en la percepción de clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. por ciudad y por cada área de la compañía se procedió a realizar un análisis por cada uno.

6.5.1 Análisis general por ciudad. Se realizó un análisis general por ciudad, para identificar si existe una tendencia en la percepción del clima organizacional en la empresa que dependa del sitio geográfico donde se encuentra el empleado.

La tabla 12 muestra los resultados promedio por ciudad:

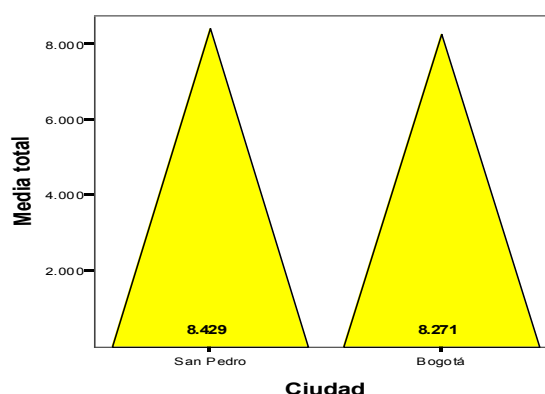
Tabla 12. Resultado general promedio por ciudad

CIUDAD		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
San Pedro	Media Total	36	4,480	9,880	8,429	1,140
Bogotá	Media Total	12	7,000	9,333	8,271	,846

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 2 permite la visualización promedio de la percepción de clima por ciudad.

Gráfico 2. Percepción promedio del clima laboral en T-Vapan 500 S.A. por ciudad.



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Los resultados anteriores muestran que no existe diferencia significativa en la percepción general del clima organizacional por los empleados que laboran en San Pedro vs los que laboran en Bogotá. Los resultados en ambas ciudades muestran unos empleados satisfechos, según la escala de significancia cuantitativa, con solamente un 2% más de percepción satisfactoria por parte de los empleados de San Pedro.

6.5.2 Análisis general por área de trabajo. Se realizó un análisis general por área de trabajo, para identificar si existe una tendencia en la percepción del clima organizacional en la empresa que dependa del área donde labora.

La tabla 13 muestra los resultados promedio por área.

Tabla 13. Resultado general promedio por área

ÁREA		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Secos	Media Total	15	4,480	9,440	7,989	1,389
Húmedos	Media Total	3	8,042	9,875	9,239	1,038
Chocolate	Media Total	5	7,080	8,833	7,901	,668
Calidad	Media Total	3	8,960	9,640	9,373	,363
Oficios varios	Media Total	2	8,792	9,880	9,336	,770
Mantenimiento	Media Total	1	7,960	7,960	7,960	,
I&D	Media Total	2	9,120	9,292	9,206	,121
Admón San Pedro	Media Total	5	7,917	9,304	8,644	,591
Admón Bogotá	Media Total	7	7,000	8,960	8,126	,728
Técnicos	Media Total	5	7,240	9,333	8,475	1,041

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La tabla anterior nos muestra que en promedio las 10 áreas tienen una calificación por encima de 7,9 que define un nivel cualitativo promedio de satisfacción y total satisfacción.

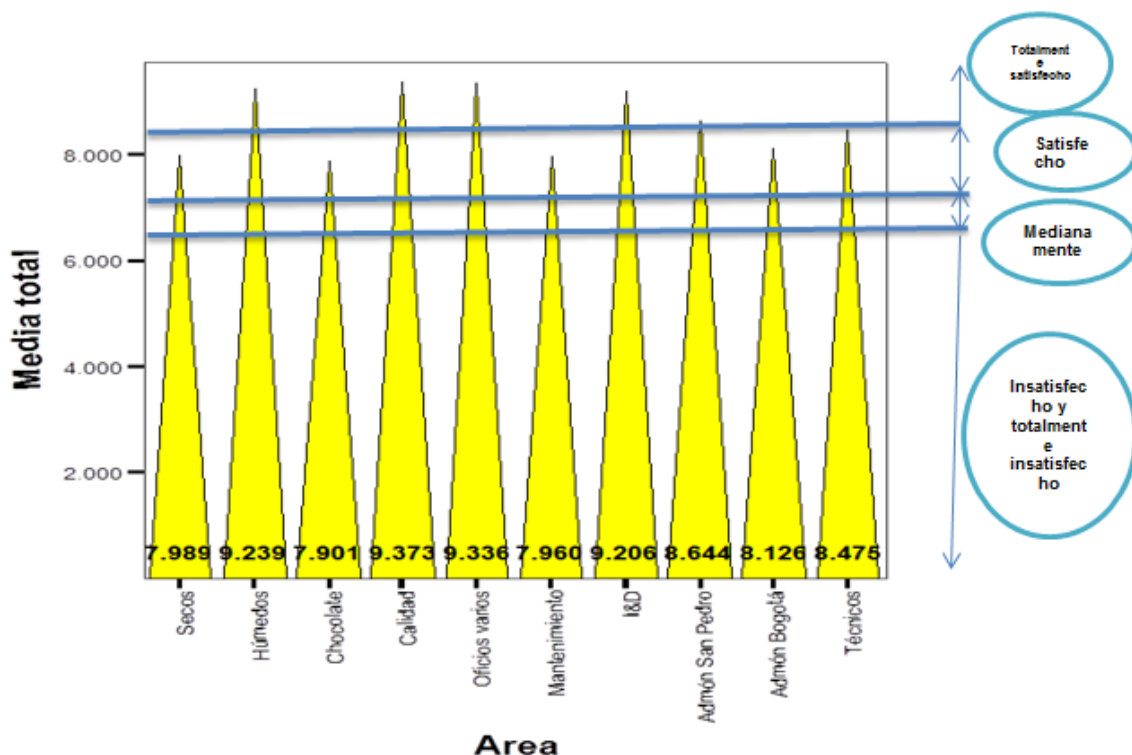
Según la escala de significancia cualitativa, como altamente satisfechos se definen las personas de las áreas de húmedos, calidad, oficios varios, I & D, y administración San Pedro. Como satisfechos, se definen las personas de las áreas de secos, chocolate, mantenimiento, administración Bogotá y técnicos Bogotá.

Datos a destacar:

- ✓ El área de chocolate presenta el menor valor promedio de satisfacción (7,901).
- ✓ El área de secos presenta el valor mínimo de calificación total de todas las encuestas (4,48), que significa que, aunque en promedio el área percibe un nivel satisfactorio del clima organizacional, al menos una persona percibe el clima organizacional como insatisfecho, siendo la única área donde se presenta esta situación.
- ✓ El área de calidad presenta el mayor valor promedio de satisfacción (9,373).
- ✓ El área de oficios varios presenta el valor máximo de calificación total de todas las encuestas (9,88). Son solamente dos personas y presentó una desviación estándar baja (0,77) que quiere decir que el resultado de la percepción de satisfacción es unánime.
- ✓ El área con mayor desviación estándar es secos (1,389). Esto se puede explicar porque es el área con mayor número de personas de la Compañía, lo que implica mayor disparidad de criterios y percepciones.

- ✓ En la gráfica 3, se puede apreciar visualmente la distribución del nivel promedio de satisfacción de todas las áreas. Ninguna área presenta un promedio de percepción de clima organizacional medianamente insatisfecho, insatisfecho o totalmente insatisfecho.

Gráfico 3. Percepción promedio del clima laboral en T-Vapan 500 S.A. por área.



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

En general, no existe una relevancia muy significativa de percepción de satisfacción del clima organizacional entre las áreas de la empresa. Los resultados de desviación estándar no fueron tan altos, que confirma una relativa similar percepción promedio, destacando el área de secos como la menos unánime.

6.6 ANÁLISIS POR DIMENSIONES

Se realizó un análisis detallado por cada dimensión, partiendo de los resultados extraídos del programa estadístico informático SPSS a partir de las encuestas, incluyendo el análisis de causas y las posibles soluciones planteadas por cada uno de los encuestados.

Para dar un orden, se realizó el análisis de cada variable una por una, en orden desde la que tuvo mayor calificación hasta la que tuvo menor calificación. En cada caso el número que identifica la dimensión en la encuesta original se mantiene.

La tabla 14 muestra el ordenamiento de las variables de mayor a menor con base en la calificación promedio.

Tabla 14. Ordenamiento de las dimensiones (variables) con base en la calificación promedio

POSICION	NUMERAL DE LA DIMENSION	DIMENSION	CALIFICACION PROMEDIO
1	1	PLAN ESTRATEGICO	9,52
2	14	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	9,40
3	18	GRUPOS INFORMALES	9,17
4	21	SOCIALIZACIÓN	9,17
5	17	IDENTIDAD E IMAGEN	9,15
6	5	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,08
7	8	LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	8,94
8	13	TRABAJO EN EQUIPO	8,75
9	24	TRABAJO GRATIFICANTE	8,75
10	19	VALORES	8,73
11	6	COOPERACION	8,60
12	4	PARTICIPACION	8,60
13	2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,50
14	11	SOLUCION DE CONFLICTOS	8,48
15	23	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8,43
16	15	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,38
17	9	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	8,29
18	16	INDUCCION	8,29
19	20	BALANCE VIDA-TRABAJO	8,28
20	10	RELACIONES INTERPERSONALES	8,19
21	22	TOMA DE DECISIONES	8,16
22	7	LIDERAZGO DIRECTIVO	7,83
23	12	RECONOCIMIENTO	7,21
24	3	COMPENSACION	6,54
25	25	RECREACIÓN Y DEPORTE	5,15

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Con base en el ordenamiento de la tabla anterior, se realizará un análisis de los resultados de cada dimensión, consistente en los siguientes aspectos:

- ✓ Resultado cuantitativo global de la dimensión.
- ✓ Análisis de frecuencia cualitativo a partir de la escala de significancia establecida.
- ✓ Análisis de causas de insatisfacción propuestas por los encuestados.

- ✓ Análisis de posibles soluciones a las causas de insatisfacción propuestas por los encuestados.

6.6.1 Análisis dimensión plan estratégico. El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencia de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador. En otras palabras, está enmarcado en la visión, la misión, las estrategias y los objetivos de la compañía.

La tabla 15 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 15. Resultado dimensión plan estratégico

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1- Plan Estratégico	48	7	10	9,52	,85

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (9,52), la coloca como la mejor calificación de todo el estudio, con un resultado cualitativo de totalmente satisfecho. Así mismo, la desviación estándar de 0,85 también es la más baja, lo que demuestra la mayor unanimidad de los encuestados en definir la calificación. De acuerdo a la definición de la variable, esto demuestra un claro entendimiento por parte de los empleados acerca de la estrategia como empresa, de la misión, la visión y los objetivos de la Compañía.

La tabla 16, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 16. Analisis dimensión plan estratégico

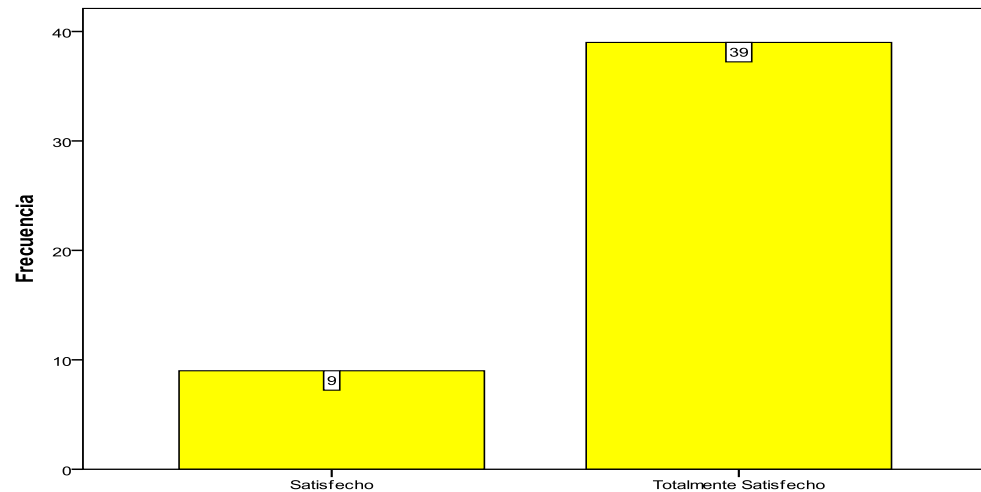
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Satisfecho (7 - 8)	9	18,8	18,8	18,8
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	39	81,3	81,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El 81,3 % de los encuestados manifiesta una total satisfacción de esta variable y solo un 18,8% lo manifiesta como satisfecho. Ningún individuo calificó en escalas como medianamente insatisfechas, insatisfechas o totalmente insatisfechas. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 4 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total de los empleados para la dimensión PLAN ESTRATÉGICO.

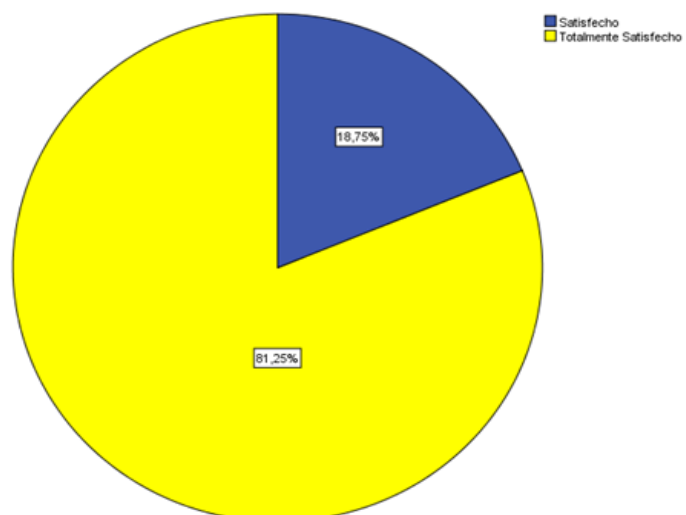
Gráfico 4. Representación de frecuencia de la dimensión PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 5 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 5. Representación porcentual de la dimensión plan estrategico



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 17 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 17. Causas definidas para la dimensión plan estrategico

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) No conozco el plan estratégico.	3	33,3%
b) No tengo claro el plan estratégico.	1	11,1%
c) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	4	44,4%
d) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	0	0,0%
e) No me identifico con el plan estratégico.	0	0,0%
f) Lo conozco pero no sé cómo aportarle desde mi trabajo	1	11,1%
g) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	9	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Manifestaron causales 9 de 48 encuestados, correspondiente al 18,8% de la población.

La tabla anterior muestra que aunque esta dimensión fue la más altamente satisfactoria de las 25 evaluadas, siempre hay un grado de inconformismo que se debe tomar como oportunidad de mejora. Para este caso, tiene que ver con el desconocimiento del plan estratégico de la Compañía o de los cambios que este tiene.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados.

La tabla 18 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 18. Soluciones propuestas dimensión plan estratégico

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Mayor comunicación y mayor participación	1
Compartir información de resultados y estrategias desde todos los departamentos	1
Conocer más a fondo la misión y visión de la empresa para aportar al máximo desde el punto de trabajo	1
Implementar un informe comunicativo mensual de cambios y novedades	1
TOTAL	4

Fuente: Elaboración propia

El aspecto relevante para mejorar esta dimensión, definitivamente tiene que ver con la mejora de la comunicación y particularmente con la divulgación periódica de los planes estratégicos de la Compañía.

6.6.2 Análisis dimensión procesos y procedimientos. Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.

La tabla 19 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 19. Resultado dimensión procesos y procedimientos

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tí.p.
14- Procesos y Procedimientos	48	5	10	9,40	1,20

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (9,4), la coloca como la segunda mejor calificación de todo el estudio, con un resultado cualitativo de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 1,2 también demuestra un importante grado de unanimidad de los encuestados en definir la calificación.

De acuerdo a la definición de la variable, esto demuestra que los encuestados encuentran un muy buen nivel de formalismo en todos los procesos y procedimientos que realizan. Este resultado es consistente con las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 que posee la Compañía, ya que dentro de su nivel de exigencia incluye el formalismo procedimental y la divulgación de todas las actividades que se realizan en la organización.

La tabla 20, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 20. Análisis dimensión procesos y procedimientos

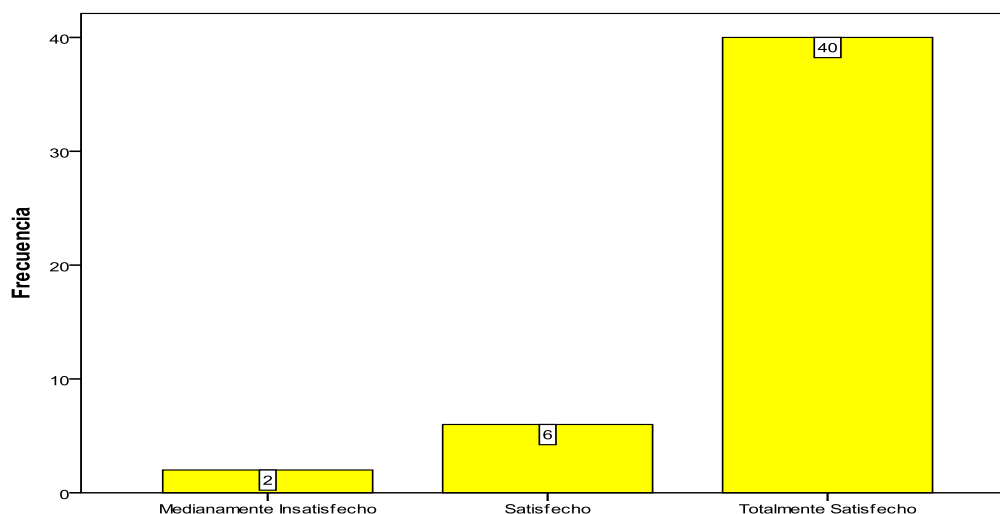
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	2	4,2	4,2	4,2
Satisfecho (7 - 8)	6	12,5	12,5	16,7
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	40	83,3	83,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El 83,3 % de los encuestados manifiesta una total satisfacción de esta variable, el 12,5% lo manifiesta como satisfecho y solo un 4,2% manifestó mediana insatisfacción. Ningún individuo calificó en escalas como insatisfecho o totalmente insatisfecho. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 6 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total de los empleados para la dimensión PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

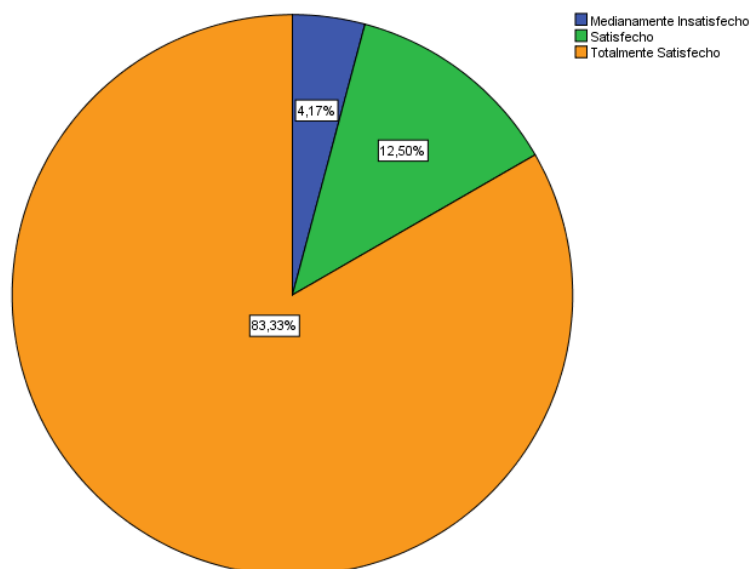
Gráfico 6. Representación de frecuencia de la dimensión procesos y procedimientos



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 7 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 7. Representación porcentual de la dimensión procesos y procedimientos



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 21 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 21. Causas definidas para la dimensión procesos y procedimientos

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) La Organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos	1	20,0%
b) La Organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas	0	0,0%
c) No conozco a qué proceso de la Organización corresponden las actividades que ejecuto	1	20,0%
d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	0	0,0%
e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	1	20,0%
f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	1	20,0%
g) Querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	0	0,0%
h) Otras causas ¿Cuáles?		
No se ejecutan los procedimientos establecidos tal como están escritos	1	20,0%
TOTAL	5	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Manifestaron causales 5 de 48 encuestados, correspondiente al 10,4% de la población.

Según los resultados, los encuestados nuevamente manifiestan desconocimiento de la información; o no conocen los procedimientos o no conocen el alcance de estos en su labor diaria. Se resalta como una causa adicional a las sugeridas en el cuestionario el hecho de que una persona manifestó que aunque existen los procedimientos y son conocidos, no se ejecutan tal cual están escritos.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 22 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 22. Soluciones propuestas dimensión procesos y procedimientos

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Escribir algunos procedimientos que faltan	2
TOTAL	2

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, solo dos personas se lanzaron a proponer soluciones y unánimemente coinciden en que se debe escribir los procedimientos que faltan.

6.6.3 Análisis dimensión grupos informales. Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.

La tabla 23 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 23. Resultado dimensión grupos informales

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
18- Grupos Informales	47	0	10	9,17	1,91

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (9,17), muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 1,91 muestra una ligera dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados perciben una gran facilidad de asociación entre ellos. Esta percepción puede ser producto del nivel de confianza y amistad que se presenta entre grupos de empleados.

La tabla 24, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 24. Analisis dimensión grupos informales

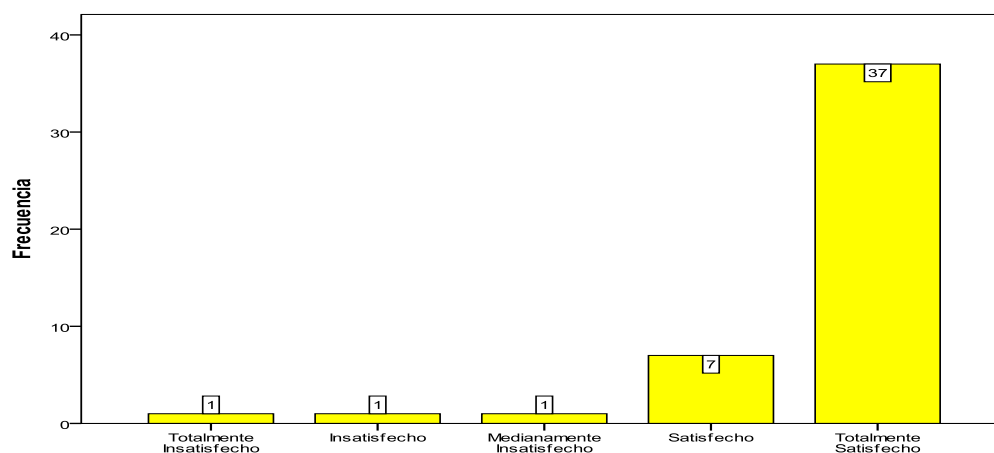
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	1	2,1	2,1	2,1
	Insatisfecho (3 - 4)	1	2,1	2,1	4,3
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	1	2,1	2,1	6,4
	Satisfecho (7 - 8)	7	14,6	14,9	21,3
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	37	77,1	78,7	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,1		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una mayor dispersión de los resultados cualitativos que las anteriores. Aunque muestra que el 78,7% de los encuestados están totalmente satisfechos con el comportamiento de la dimensión GRUPOS INFORMALES y el 14,9% están satisfechos, aparecen 3 individuos con niveles de percepción entre medianamente insatisfecho y totalmente insatisfecho. Muy probablemente son casos particulares de individuos que encuentran dificultades de asociación con los que lo rodean. Se presentó un encuestado que no contestó esta pregunta y la base estadística se hace sobre 47 personas.

La gráfica 8 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la dispersión de los resultados, pero con una definitiva percepción de satisfacción total en los encuestados para la dimensión GRUPOS INFORMALES.

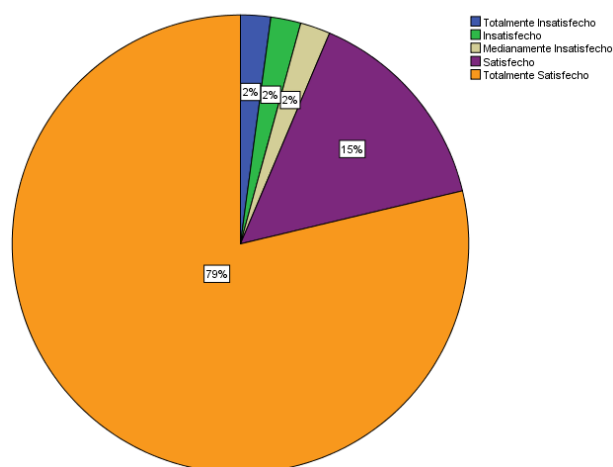
Gráfico 8. Representación de frecuencia de la dimensión grupos informales



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 9 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 9. Representación porcentual de la dimensión grupos informales



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 25 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 25. Causas definidas para la dimensión grupos informales

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	0	0,0%
b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal	1	14,3%
c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	3	42,9%
d) Considero que las actividades informales dan pie para pérdida de respeto y autoridad.	3	42,9%
e) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	7	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Manifestaron causales 7 de 48 encuestados, correspondiente al 14,6% de la población.

Los encuestados interpretan negativamente la conformación de grupos informales, porque generan conflictos y dan pie a la pérdida de respeto y autoridad.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 26 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 26. Soluciones propuestas dimensión grupos informales

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Evitar el exceso y abuso de confianza entre las personas	1
Realizar más actividades de integración	1
TOTAL	2

Fuente: Elaboración propia

Aunque solo dos personas manifestaron posibles soluciones, es claro que manifiestan la necesidad de crear un clima de confianza entre las personas, apoyados en actividades de integración.

6.6.4 Análisis dimensión socialización. La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.

La tabla 27 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 27. Resultado dimensión socialización

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
21- Socialización	47	7	10	9,17	1,11

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (9,17) muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 1,11 muestra una muy baja dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados perciben una alta capacidad de socialización de la información transmitida por la organización. Esta percepción puede verse favorecida también por el nivel de

formalización que tiene la Compañía por el hecho de tener implementados sistemas de gestión de calidad como el ISO 9001 e ISO 14001.

La tabla 28, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 28. Análisis dimensión socialización

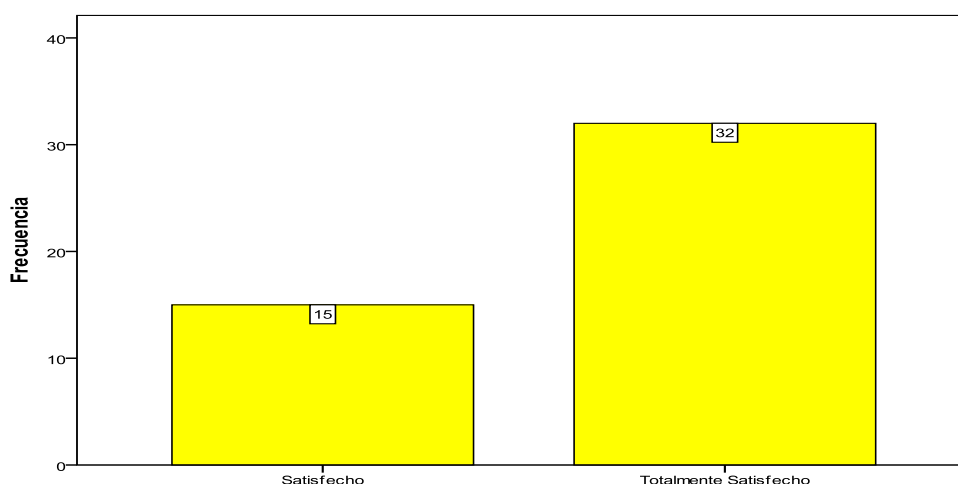
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho (7 - 8)	15	31,3	31,9	31,9
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	32	66,7	68,1	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,1		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una baja dispersión, con resultados de satisfacción (31,9%) y total satisfacción (68,1%) sin presencia de percepciones de mediana o total insatisfacción. Se presentó un encuestado que no contestó esta pregunta. La base estadística se hace sobre 47 personas.

La gráfica 10 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde empieza a evidenciarse una menor brecha entre la percepción de satisfacción y total satisfacción de los encuestados para la dimensión SOCIALIZACIÓN.

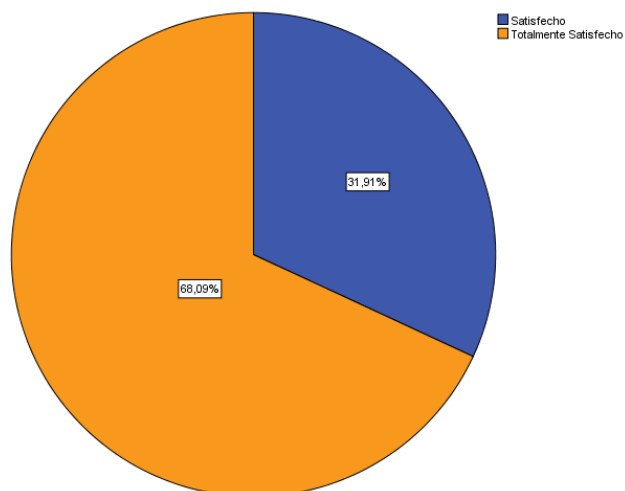
Gráfico 10. Representación de frecuencia de la dimensión socializacion



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 11 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 11. Representación porcentual de la dimensión socialización



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 29 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 29. Causas definidas para la dimensión socialización

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	1	11,1%
b) La Organización tienen procesos de socialización pero no son los adecuados.	3	33,3%
c) En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	5	55,6%
d) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	9	100,0%

Fuente: Elaboración propia

9 de los 48 encuestados (19%) manifestaron las posibles causas de la no satisfacción total en esta dimensión, la cual nuevamente tiene que ver con la falta de comunicación o con la inadecuada forma de hacerlo.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 30 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 30. Soluciones propuestas dimensión socialización

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Mejorar la comunicación Bogotá - San pedro	1
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia

La mejora de la comunicación entre San Pedro y Bogotá es la única causa que un solo encuestado manifestó.

6.6.5 Análisis dimensión identidad e imagen. La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización.

La tabla 31 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 31. Resultado dimensión identidad e imagen

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
17- Identidad e Imagen	48	0	10	9,15	1,81

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (9,15), muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 1,81 muestra una ligeramente alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que en general los empleados tienen una clara y positiva identidad e imagen de la Compañía. Esta percepción es un evidente resultado de la imagen de marca que el grupo PURATOS proyecta al interior y al exterior de la organización. Los empleados tienen claro que aunque la empresa pertenece a dos socios (Levapan y Puratos), la imagen corporativa de los productos que fabrican, pertenece a PURATOS.

La tabla 32, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 32. Análisis dimensión identidad e imagen

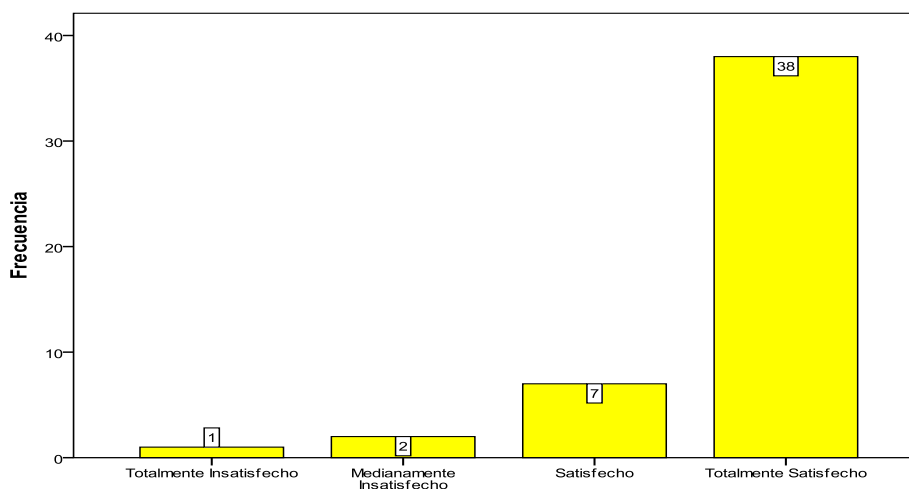
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	1	2,1	2,1	2,1
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	2	4,2	4,2	6,3
	Satisfecho (7 - 8)	7	14,6	14,6	20,8
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	38	79,2	79,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativa dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un evidente nivel de satisfacción (14,6%) y satisfacción total (79,2%) que sumados dan 93,8%, sin embargo aparecen 2 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho y 1 totalmente insatisfecho que indican algún grado de desconocimiento de la identidad e imagen de la Compañía, por causas que se podrán analizar más adelante, pero que pueden tener que ver con empleados nuevos. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 12 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total en los encuestados para la dimensión IDENTIDAD E IMAGEN.

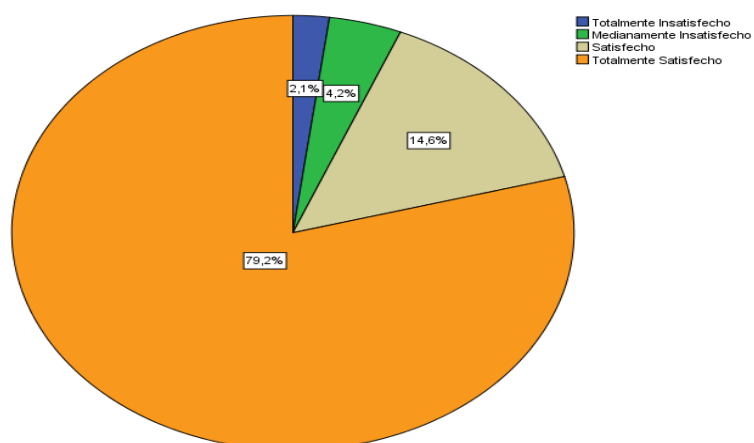
Gráfico 12. Representación de frecuencia de la dimensión identidad e imagen



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 13 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 13. Representación porcentual de la dimensión identidad e imagen



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 33 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 33. Causas definidas para la dimensión identidad e imagen

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Organización.	2	33,3%
b) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar su imagen.	0	0,0%
c) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	3	50,0%
d) Considero que la imagen de la organización se ha venido deteriorando.	0	0,0%
e) Otras causas ¿Cuáles?		
Falta de divulgación de los valores corporativos	1	16,7%
TOTAL	6	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Manifestaron causales 6 de 48 encuestados, correspondiente al 12,5% de la población.

La tabla anterior evidencia la percepción de 3 encuestados de que la organización no se preocupa por generar sentido de pertenencia en los empleados y 2 de ellos no comparten las normas establecidas. Estas dos percepciones corresponden al 83% de las personas que manifestaron causa.

Una causa adicional planteada, nuevamente es la falta de comunicación manifestada en la falta de divulgación de los valores corporativos.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 34 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 34. Soluciones propuestas dimensión identidad e imagen

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Divulgar los valores corporativos de la empresa	1
Mejorar la imagen de T-Vapan 500 en el mercado laboral como una identidad propia y no como Levapan	2
TOTAL	3

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se evidencia, que dos encuestados encuentran en el hecho de que Levapan sea quien maneje el mercado y los clientes como una razón que opaca la imagen de T-Vapan como empresa independiente.

6.6.6 Análisis dimensión instalaciones y elementos de trabajo. Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.

La tabla 35 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 35. Resultado dimensión instalaciones y elementos de trabajo

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tí.p.
5- Instalaciones y Elementos del Trabajo	48	5	10	9,08	1,38

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (9,08), muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 1,38 muestra una mediana dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que en general los empleados están satisfechos con las instalaciones físicas y los elementos de

trabajo que la empresa pone a su disposición para la ejecución de sus actividades laborales.

La tabla 36, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 36. Análisis dimensión instalaciones y elementos de trabajo

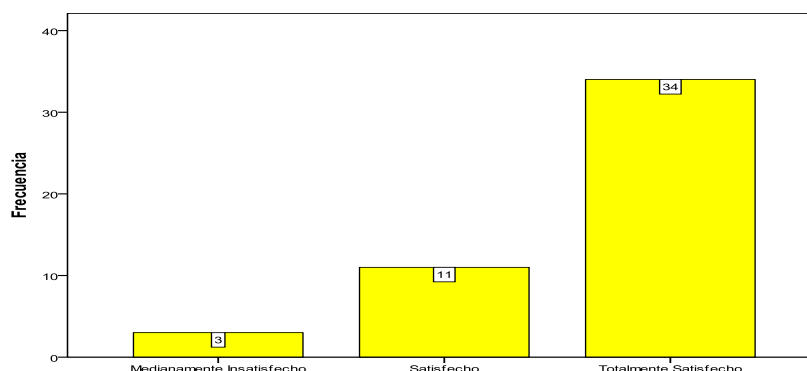
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	3	6,3	6,3	6,3
Satisfecho (7 - 8)	11	22,9	22,9	29,2
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	34	70,8	70,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta mediana dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un relativamente alto nivel de satisfacción (22,9%) y satisfacción total (70,8%) que sumados dan 93,7%. Aparecen 3 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho o que indican algún grado de insatisfacción local de las personas. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 14 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total en los encuestados y una importante participación de la percepción de satisfacción, para la dimensión INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO.

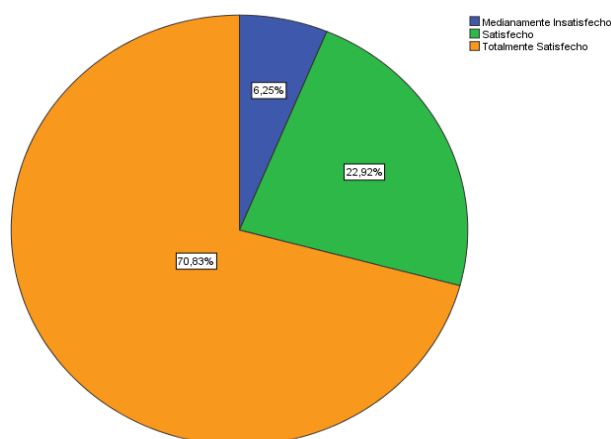
Gráfico 14. Representación de frecuencia de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 15 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 15. Representación porcentual de la dimensión instalaciones y elementos de trabajo



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 37 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 37. Causas definidas para la dimensión instalaciones y elementos de trabajo

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Las instalaciones no son funcionales.	1	6,7%
b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	7	46,7%
c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos o limitados.	4	26,7%
d) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	2	13,3%
e) No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad		0,0%
f) Otras causas ¿Cuáles?		
Mejorar aislamiento de ruidos e iluminación	1	6,7%
TOTAL	15	100,0%

Fuente: Elaboración propia

15 de 48 encuestados, manifestaron causales correspondiente al 31,2% de la población.

La percepción mayor está en que los servicios sanitarios no son los más adecuados y una causal adicional tiene que ver con mejorar la iluminación y disminuir los ruidos.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 38 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 38. Soluciones propuestas dimensión instalaciones y elementos de trabajo

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Modernizar maquinaria actual obsoleta	1
Separar los servicios sanitarios de los vestidores	3
Mejorar la infraestructura sanitaria.	2
Realizar una evaluación de ergonomía de los puestos de trabajo	1
Mejorar aire acondicionado en área de secos	1
Comprar mas herramientas para el taller.	2
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones propuestas van orientadas al principal síntoma de insatisfacción que es mejorar el vestidero y la infraestructura sanitaria.

6.6.7 Análisis dimensión liderazgo del jefe inmediato. El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.

La tabla 39 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 39. Resultado dimensión liderazgo del jefe inmediato

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tí.p.
8- Liderazgo en el Jefe Inmediato	48	5	10	8,94	1,39

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,94) muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 1,39 muestra una mediana dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que en general los empleados están satisfechos con el liderazgo que proyecta sobre ellos el jefe inmediato. Dependiendo de la ciudad o el área de trabajo el jefe inmediato es diferente, pero no hay mucha dispersión en la percepción satisfactoria.

La tabla 40, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 40. Análisis dimensión liderazgo del jefe inmediato

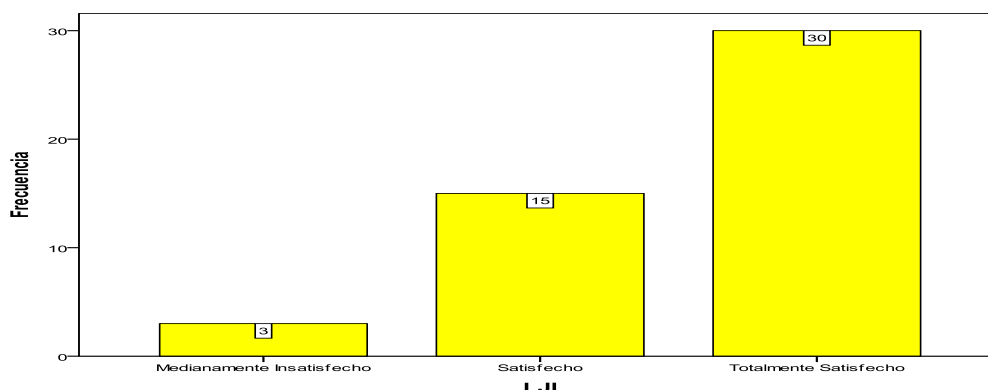
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	3	6,3	6,3	6,3
Satisfecho (7 - 8)	15	31,3	31,3	37,5
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	30	62,5	62,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta mediana dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un relativamente alto nivel de satisfacción (31,3%) y satisfacción total (62,5%) que sumados dan 93,8%. Aparecen 3 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho o que indican algún grado de insatisfacción local de las personas. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 16 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total en los encuestados y una importante participación de la percepción de satisfacción para la dimensión LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO.

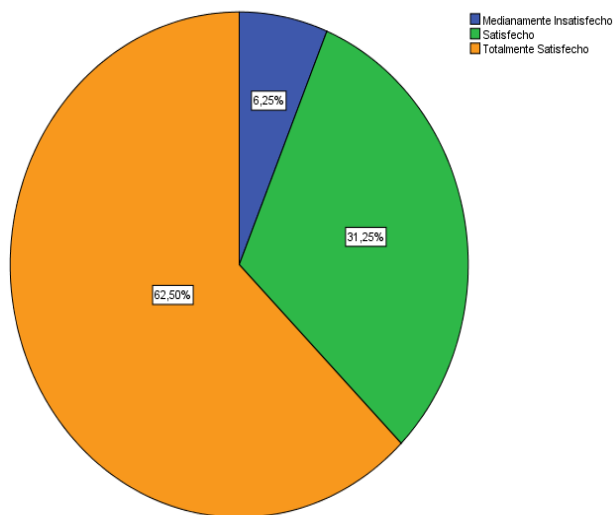
Gráfico 16. Representación de frecuencia de la dimensión liderazgo del jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 17 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 17. Representación porcentual de la dimensión liderazgo del jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 41 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 41. Causas definidas para la dimensión liderazgo del jefe inmediato

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	8	38,1%
b) El jefe es muy individualista	0	0,0%
c) El jefe tiene demasiadas personas a cargo	0	0,0%
d) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	1	4,8%
e) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	1	4,8%
f) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas	1	4,8%
g) El jefe tiende más a la rutina que al cambio	1	4,8%
h) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	4	19,0%
i) Otras causas ¿Cuáles?		
El jefe tiene demasiados temas a cargo y requiere más apoyo para poder dedicarle más tiempo a cada empleado	5	23,8%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: Elaboración propia

21 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 43,7% de la población.

La principal percepción de insatisfacción con un 38,1% de participación es que el jefe inmediato no dispone de tiempo suficiente para atender a sus subalternos, esto se refuerza con la causal adicional donde 5 encuestados manifiestan que las grandes ocupaciones del jefe inmediato son la causa de la falta de tiempo para atenderlos. Lo anterior contrasta con la opinión de 4 encuestados que manifestaron que el jefe no se preocupa por ellos.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 42 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 42. Soluciones propuestas dimensión liderazgo del jefe inmediato

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Mejorar la comunicación jefe- Subalterno	1
El jefe debe mejorar el conocimiento individual de cada empleado para comprenderlo mejor	1
El jefe debe conocer más el detalle operativo de cada área para mejorarla	1
Se debería tener más en cuenta las opiniones de los subalternos	1
TOTAL	4

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentan 4 propuestas para mejorar la percepción de satisfacción de la dimensión liderazgo del jefe inmediato, enfocadas a mejorar comunicación y conocer más el personal y su área de trabajo.

6.6.8 Análisis dimensión trabajo en equipo. El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización.

La tabla 43 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 43. Resultado dimensión trabajo en equipo

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
13- Trabajo en Equipo	48	0	10	8,75	2,11

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,75) muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 2,11 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados perciben una alta capacidad de trabajar en equipo, para que la suma de sus habilidades constituya el logro de los objetivos comunes.

La tabla 44, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 44. Análisis dimensión trabajo en equipo

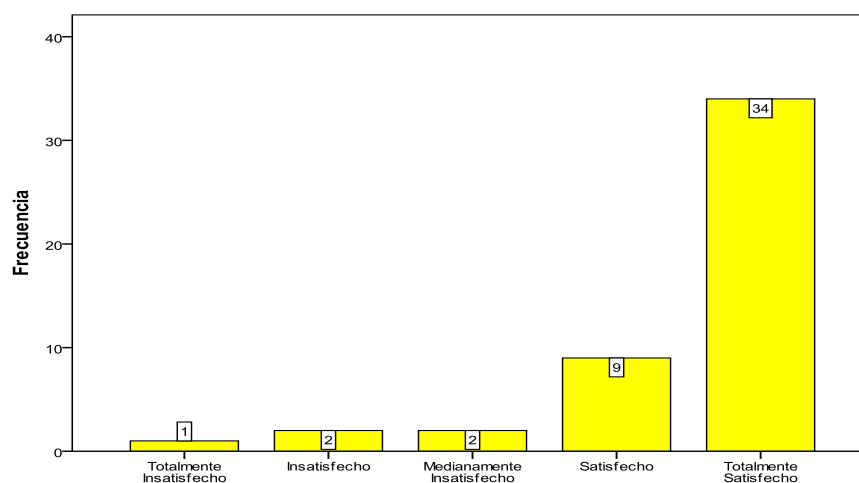
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	1	2,1	2,1	2,1
	Insatisfecho (3 - 4)	2	4,2	4,2	6,3
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	2	4,2	4,2	10,4
	Satisfecho (7 - 8)	9	18,8	18,8	29,2
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	34	70,8	70,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un evidente nivel de satisfacción (18,8%) y satisfacción total (70,8%) que sumados dan 89,6%, que es el primer resultado de la suma de estas dos percepciones que da menor de 90%. Se presentan 2 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 2 insatisfechos y 1 totalmente insatisfecho que indican un grado mayor de insatisfacción de algunos empleados. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 18 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total en los encuestados para la dimensión TRABAJO EN EQUIPO.

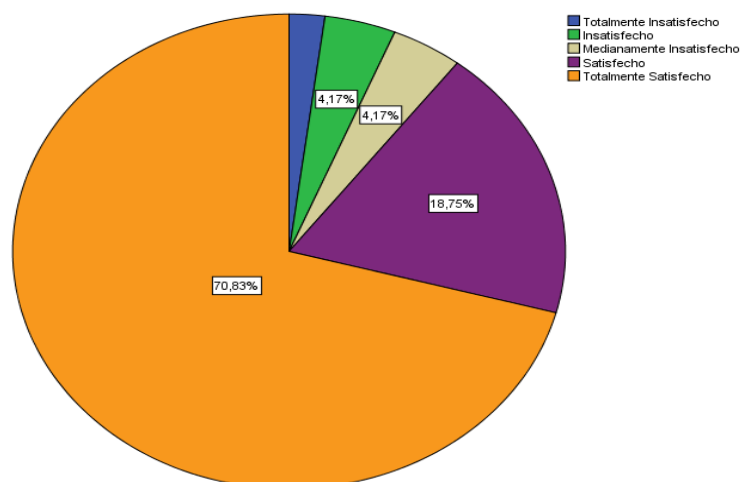
Gráfico 18. Representación de frecuencia de la dimensión trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 19 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 19. Representación porcentual de la dimensión trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 45 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 45 Causas definidas para la dimensión trabajo en equipo

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) La Organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	2	13,3%
b) La Organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	1	6,7%
c) Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	3	20,0%
d) Algunas personas de la organización no les interesa trabajar en equipo.	9	60,0%
e) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	15	100,0%

Fuente: Elaboración propia

15 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 31,2% de la población.

La tabla 46 describe con un 80 % de participación que la principal causa de insatisfacción en esta dimensión es precisamente que a algunas personas de la organización se les dificulta trabajar en equipo, unas porque no les gusta y otras porque no tienen la cultura y la capacidad para hacerlo.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La siguiente tabla expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 46. Soluciones propuestas dimensión trabajo en equipo

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Generar más capacitaciones sobre trabajo en equipo	1
Evidenciar las personas que son desmotivante para el trabajo y actuar sobre ellos	1
Hacer más actividades de integración	2
TOTAL	4

Para contrarrestar la falta de capacidad para trabajar en equipo, 4 encuestados proponen como solución, capacitación, integración e identificar los individuos más renuentes para actuar sobre ellos.

6.6.9 Análisis dimensión trabajo gratificante. El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un empleo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades para alcanzar objetivos desafiantes.

La tabla 47 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 47. Resultado dimensión trabajo gratificante

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
24- Trabajo Gratificante	48	0	10	8,75	2,51

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,75), muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 2,51 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben un alto grado de satisfacción en la realización de su trabajo; les gusta lo que hacen y se sienten capaces de desarrollar sus habilidades en él.

La tabla 48, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 48. Análisis dimensión trabajo gratificante

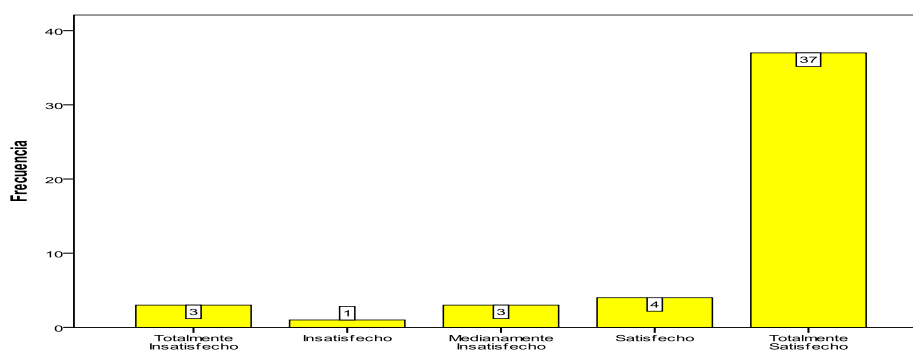
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	3	6,3	6,3	6,3
Insatisfecho (3 - 4)	1	2,1	2,1	8,3
Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	3	6,3	6,3	14,6
Satisfecho (7 - 8)	4	8,3	8,3	22,9
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	37	77,1	77,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un moderado nivel de satisfacción (8,3%) y un alto nivel de satisfacción total (77,1%) que sumados dan 85,4%, que nuevamente está por debajo del 90 % en la suma de estas dos percepciones de satisfacción. Se presentan 3 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 1 insatisfecho y 3 totalmente insatisfecho que sumados ya alcanzan el 14,6% de nivel de insatisfacción, Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 20 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total en los encuestados para la dimensión TRABAJO GRATIFICANTE.

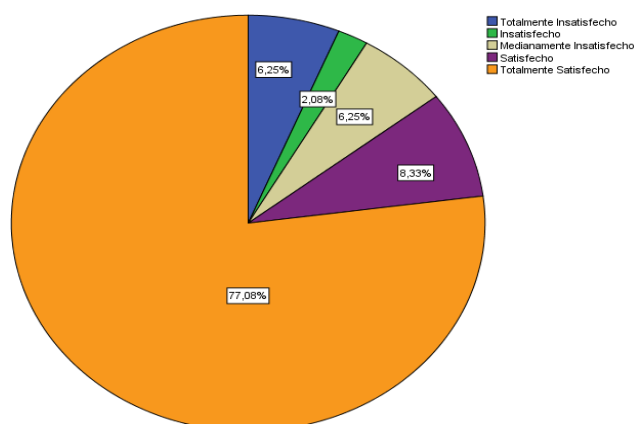
Gráfico 20. Representación de frecuencia de la dimensión trabajo gratificante



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 21 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 21. Representación porcentual de la dimensión trabajo gratificante



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 49 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 49. Causas definidas para la dimensión trabajo gratificante

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	4	28,6%
b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	3	21,4%
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.	3	21,4%
d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar	1	7,1%
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	1	7,1%
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.	2	14,3%
g) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	14	100,0%

Fuente: Elaboración propia

14 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 29% de la población.

En esta dimensión, los encuestados manifiestan como causal de insatisfacción, principalmente, lo rutinario del oficio, el poco aporte que sienten que hacen desde su puesto de trabajo y no gusto por lo que hacen. Adicionalmente, dos personas manifestaron que hace falta un plan de rotación para ubicar las personas donde más puedan contribuir a su realización.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 50 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 50. Soluciones propuestas dimensión trabajo gratificante

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Fomentar plan de ascensos y oportunidades laborales en la empresa	1
Fomentar rotaciones dentro de las diferentes áreas para incrementar el aprendizaje de cada trabajador	1
TOTAL	2

Fuente: Elaboración propia

Dos encuestados manifiestan como posible solución para mejorar el nivel de satisfacción, fomentar planes de ascensos y rotación de personal.

6.6.10 Análisis dimensión valores. Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización.

La tabla 51 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 51. Resultado dimensión valores

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
19- Valores	48	0	10	8,73	2,59

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,73) muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar

de 2,59 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben un alto grado de satisfacción en la definición de sus valores propios y los de la organización. En términos de valores corporativos, esto es la consecuencia de una clara definición y divulgación de estos por parte de la empresa.

La tabla 52, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 52. Analisis dimensión valores

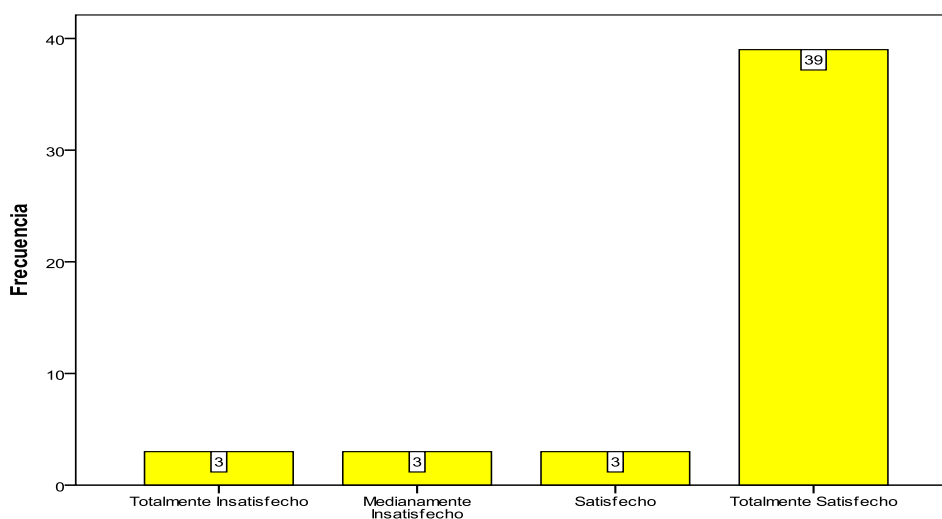
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	3	6,3	6,3	6,3
Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	3	6,3	6,3	12,5
Satisfecho (7 - 8)	3	6,3	6,3	18,8
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	39	81,3	81,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un bajo nivel de satisfacción (6,3%) y un alto nivel de satisfacción total (81,3%) que sumados dan 87,6%, que está por debajo del 90 % en la suma de estas dos percepciones de satisfacción. Se presentan 3 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho y 3 totalmente insatisfecho que suman el 12,5% de nivel de insatisfacción, Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 22 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde a pesar del bajo nivel de satisfacción, es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total en los encuestados para la dimensión VALORES.

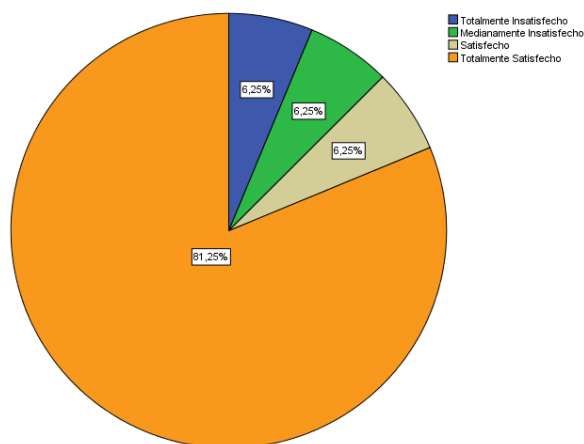
Gráfico 22. Representación de frecuencia de la dimensión valores



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 23 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 23. Representación porcentual de la dimensión valores



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 53 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 53. Causas definidas para la dimensión valores

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) os conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo.	0	0,0%
b) Conozco y aplico solo algunos de los valores y principios	2	14,3%
c) Solo conozco algunos.	4	28,6%
d) No se han difundido ampliamente.	7	50,0%
e) No me interesa conocerlos.	1	7,1%
f) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	14	100,0%

Fuente: Elaboración propia

14 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 29% de la población.

La tabla anterior define como principal causal de insatisfacción en esta dimensión, el desconocimiento de los valores corporativos de la organización, debido a la poca o nula difusión de estos.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 54 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 54. Soluciones propuestas dimensión valores

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Ampliar la difusión de los valores corporativos de la empresa	4
TOTAL	4

Fuente: Elaboración propia

La única solución propuesta para mejorar el nivel de satisfacción es ampliar la difusión de los valores corporativos de la empresa.

6.6.11 Análisis dimensión cooperación. La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y áreas para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.

La tabla 55 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 55. Resultado dimensión cooperación

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
6- Cooperación	48	0	10	8,60	2,14

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,60), muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 2,14 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben un alto grado de satisfacción en cuanto a la cooperación que reciben de sus compañeros de trabajo.

La tabla 56, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 56. Analisis dimensión cooperación

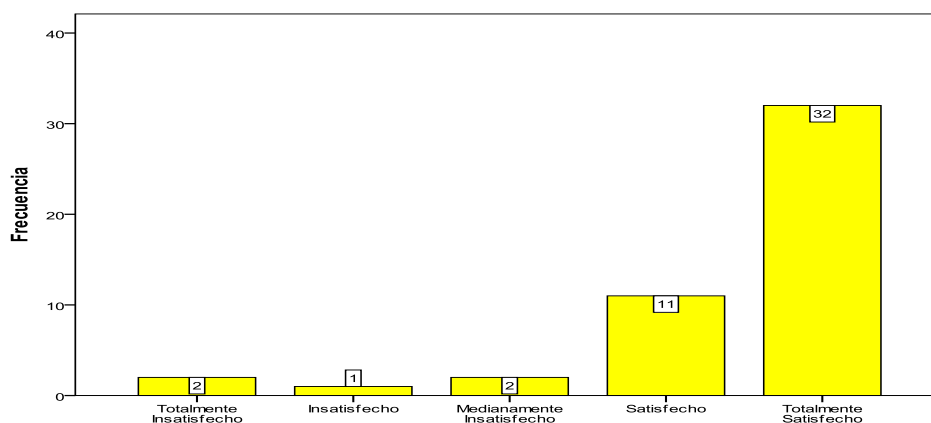
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	2	4,2	4,2	4,2
Insatisfecho (3 - 4)	1	2,1	2,1	6,3
Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	2	4,2	4,2	10,4
Satisfecho (7 - 8)	11	22,9	22,9	33,3
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	32	66,7	66,7	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (22,9%) y un alto nivel de satisfacción total (66,7%) que sumados dan 89,6%, que está por debajo del 90 % en la suma de estas dos percepciones de satisfacción. Se presentan 2 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho 1 insatisfecho y 2 totalmente insatisfecho que suman el 10,4% de nivel de insatisfacción. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 24 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total en los encuestados para la dimensión COOPERACIÓN.

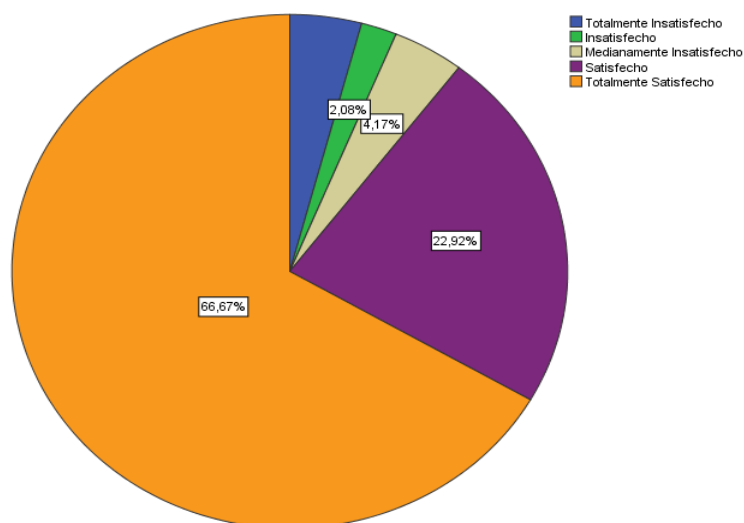
Gráfico 24. Representación de frecuencia de la dimensión cooperación



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 25 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 25. Representación porcentual de la dimensión cooperación



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 57 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 57. Causas definidas para la dimensión cooperación

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas y las personas.	5	27,8%
b) Estoy bastante comprometido en cumplir la misión y los objetivos que me corresponde al interior de la organización pero la presión de mis compañeros me impide dar lo mejor de mí.	5	27,8%
c) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo Organizacional.	1	5,6%
d) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	0	0,0%
e) Las áreas son medidas de manera independiente y eso no facilita la colaboración entre ellas.	3	16,7%
f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	4	22,2%
g) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	18	100,0%

Fuente: Elaboración propia

18 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 37,5% de la población.

La tabla anterior evidencia que las malas relaciones interpersonales y los conflictos son los principales causantes de insatisfacción en esta dimensión. Esto sumado a la falta de integración entre los compañeros de trabajo.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 58 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 58. Soluciones propuestas dimensión cooperación

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Sensibilización al personal de la necesidad de trabajo en equipo	2
Determinar y solucionar los conflictos entre los empleados.	1
TOTAL	3

Fuente: Elaboración propia

Trabajo en equipo y solución de conflictos son las soluciones planteadas para mejorar el nivel de satisfacción en esta dimensión.

6.6.12 Análisis dimensión participación. La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo.

La tabla 59 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 59. Resultado dimensión participación

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
4- Participación	47	0	10	8,60	1,96

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,60), muestra un resultado con una percepción cualitativa promedio de totalmente satisfecho. La desviación estándar de 1,96 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben un alto grado de satisfacción en cuanto a la posibilidad de participación en la empresa. En general, perciben que pueden expresar sus ideas y puntos de vista acerca de situaciones de su puesto de trabajo.

La tabla 60, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 60. Análisis dimensión participación

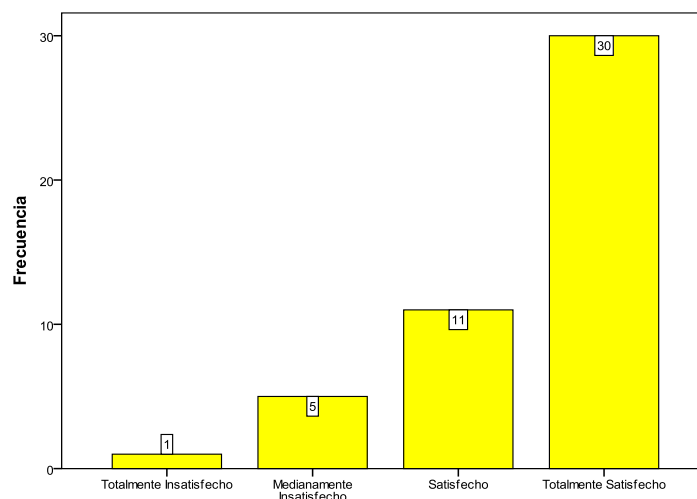
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	1	2,1	2,1	2,1
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	5	10,4	10,6	12,8
	Satisfecho (7 - 8)	11	22,9	23,4	36,2
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	30	62,5	63,8	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,1		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (23,4%) y un alto nivel de satisfacción total (63,8%) que sumados dan 87,2%, que está por debajo del 90 % en la suma de estas dos percepciones de satisfacción. Se presentan 5 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho y 1 totalmente insatisfecho que suman el 12,8% de nivel de insatisfacción. Se presentó un encuestado que no contestó esta pregunta y la base estadística se hace sobre 47 personas.

La gráfica 26 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde a pesar del bajo nivel de satisfacción, es evidente gráficamente la alta percepción de satisfacción total en los encuestados para la dimensión PARTICIPACIÓN.

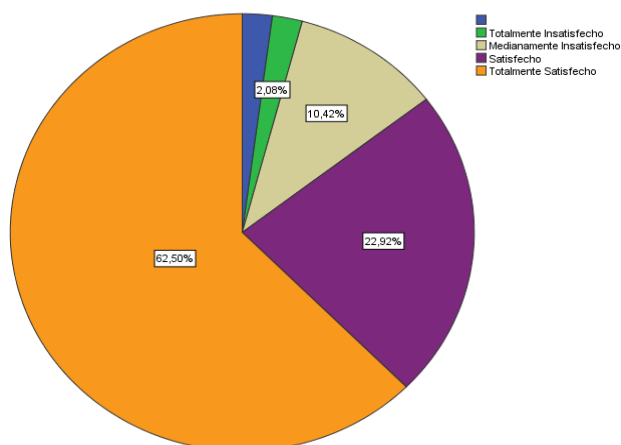
Gráfico 26. Representación de frecuencia de la dimensión participacion



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 27 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 27. Representación porcentual de la dimensión participación



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 61 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 61. Causas definidas para la dimensión participación

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	7	36,8%
b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	3	15,8%
c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	4	21,1%
d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	3	15,8%
e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	1	5,3%
f) Otras causas ¿Cuáles		
Algunas decisiones internas del socio afectan nuestros planes	1	5,3%
TOTAL	19	100,0%

Fuente: Elaboración propia

19 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 39,6% de la población.

El 36,8% de los que definieron causas, manifiestan que no se les participa de ninguna decisión y solo se les informa cuando ya están tomadas. Un 37% opina que aunque se les participa, o no pueden dar su opinión, o así la den, no es tenida en cuenta.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 62 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 62. Soluciones propuestas dimensión participación

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Tener más en cuenta las ideas de los operarios	5
Socializar cambios con el personal involucrado	1
Mejorar los canales de comunicación.	1
TOTAL	7

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados expresan que la solución para mejorar la satisfacción en la dimensión de participación es tener más en cuenta sus opiniones y mejorar la comunicación.

6.6.13 Análisis dimensión estructura organizacional. La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

La tabla 63 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 63. Resultado dimensión estructura organizacional

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
2- Estructura Organizacional	48	3	10	8,50	1,96

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Hasta una valoración de 8,6 promedio, aproximado al entero 9 se valoró cualitativamente como totalmente satisfecho. El resultado cuantitativo de esta variable (8,50) se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho.

La desviación estándar de 1,96 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben una alta satisfacción en cuanto a la estructura organizacional de la empresa.

La tabla 64, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 64. Análisis dimensión estructura organizacional

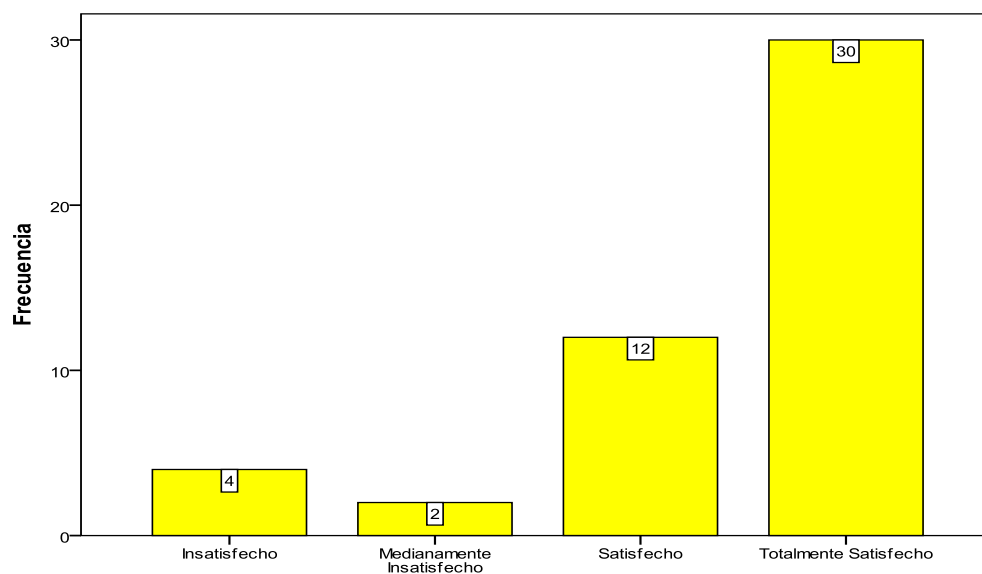
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfecho (3 - 4)	4	8,3	8,3	8,3
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	2	4,2	4,2	12,5
	Satisfecho (7 - 8)	12	25,0	25,0	37,5
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	30	62,5	62,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un intermedio nivel de satisfacción (25%) y un alto nivel de satisfacción total (62,5%) que sumados dan 87,5%, que está por debajo del 90 % en la suma de estas dos percepciones de satisfacción. Se presentan 2 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho y 4 insatisfechos que suman el 12,5% de nivel de insatisfacción, Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 28 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde a pesar de que predominan las percepciones satisfactorias y totalmente satisfactorias, se hace notorio el resultado de insatisfacción de 4 individuos de la organización para la dimensión ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

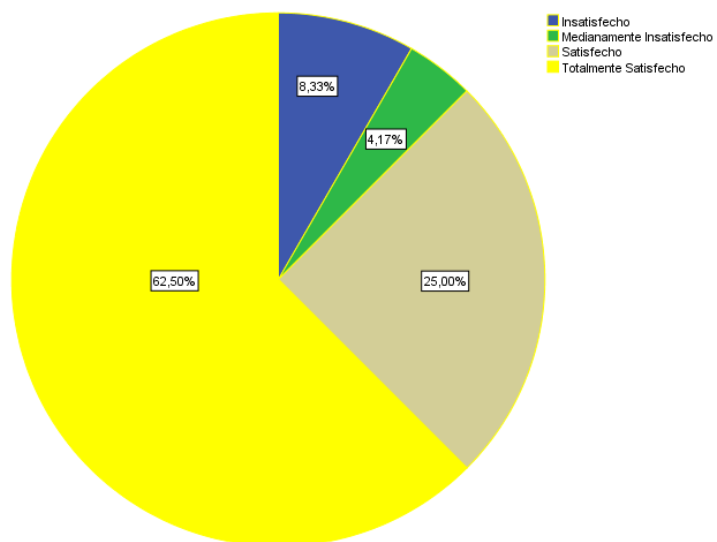
Gráfico 28. Representación de frecuencia de la dimensión estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 29 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 29. Representación porcentual de la dimensión estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 65 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 65. Causas definidas para la dimensión estructura organizacional

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	3	18,8%
b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Organización.	0	0,0%
c) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	4	25,0%
d) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	0	0,0%
e) Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general o gerencia de planta, desconociendo los otros niveles jerárquicos.	6	37,5%
f) Hay demasiada informalidad, no existen conductos regulares.	2	12,5%
g) Otras causas ¿Cuáles?		
Por estar separados la oficina de la planta, esto interfiere en la interacción de algunos procesos	1	6,3%
TOTAL	16	100,0%

Fuente: Elaboración propia

16 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 33,3% de la población.

La mayor insatisfacción en esta dimensión se manifiesta en el hecho de que las decisiones son fundamentalmente tomadas por la Gerencia General y la Gerencia de Planta sin tener en cuenta las opiniones de los demás. Adicional, manifiestan que no se promueve el trabajo interdisciplinario y la integración entre áreas como un mecanismo diferente a la estructura organizacional actual donde se tenga en cuenta la opinión de todos.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 66 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 66. Soluciones propuestas dimensión estructura organizacional

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Hay temas que podrían ser manejadas por el supervisor para el manejo de personal y no todo el Gerente de planta	1
Disminuir el individualismo y problemas interpersonales para cumplir los objetivos	1
Tener en cuenta el personal de planta para algunas decisiones.	1
Compartir más información al personal de planta	1
Dar empoderamiento a otras personas que pueden dar apoyo en planta	1
Equidad con los operarios de producción	1
Accionar reingeniería de procesos	1
TOTAL	7

Fuente: Elaboración propia

Como posibles soluciones para mejorar el grado de satisfacción de esta dimensión, los encuestados planean generar más delegación y empoderamiento de parte de las gerencias hacia otras personas. Mejorar la comunicación y accionar la reingeniería de los procesos.

6.6.14 Análisis dimensión solución de conflictos. La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.

La tabla 67 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 67. Resultado dimensión solución de conflictos

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
11- Solución de Conflictos	46	0	10	8,48	2,44

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,48), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,44 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben una satisfacción en cuanto a la solución de conflictos. Esta percepción significa que definitivamente si se presentan conflictos al interior y que aunque en su mayoría pueden ser resueltos, en algunos casos deben haber quedado vacíos sin resolver en algunos de ellos.

La tabla 68, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 68. Análisis dimensión solución de conflictos

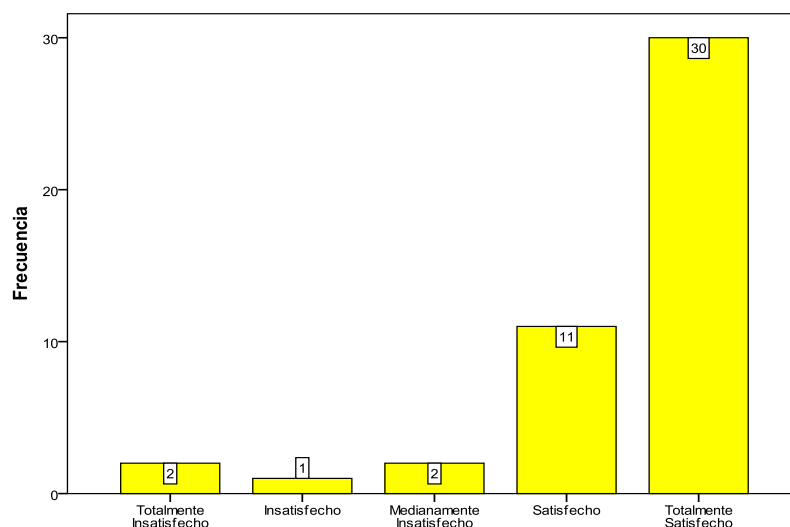
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	2	4,2	4,3	4,3
	Insatisfecho (3 - 4)	1	2,1	2,2	6,5
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	2	4,2	4,3	10,9
	Satisfecho (7 - 8)	11	22,9	23,9	34,8
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	30	62,5	65,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,2		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un intermedio nivel de satisfacción (23,9%) y un alto nivel de satisfacción total (65,2%) que sumados dan 89,1%. Se presentan 2 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 1 insatisfecho y 2 totalmente insatisfechos que suman el 10,9% de nivel de insatisfacción, Dos de los encuestados no contestaron esta pregunta y la base estadística se hace sobre 46 personas.

La gráfica 30 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde predominan las percepciones satisfactorias y totalmente satisfactorias. Es posible que el hecho de que dos personas no contestaron la encuesta haya ocasionado que el promedio de calificación hubiera quedado por debajo de 8,5, ubicando la dimensión en un nivel cualitativo de satisfactorio para la SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

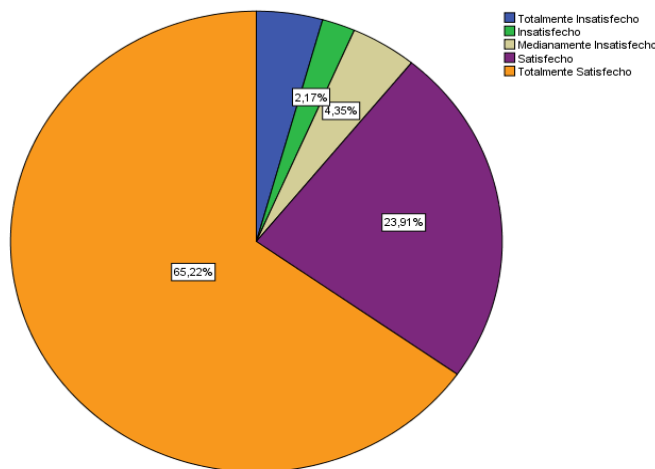
Gráfico 30. Representación de frecuencia de la dimensión solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 31 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 31. Representación porcentual de la dimensión solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 69 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 69. Causas definidas para la dimensión solución de conflictos

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	8	27,6%
b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	1	3,4%
c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual.	3	10,3%
d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	3	10,3%
e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan.	2	6,9%
f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	5	17,2%
g) Cuando se presenta un conflicto no encontramos apoyo ni colaboración suficiente y necesaria en el área de recursos humanos.	7	24,1%
h) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	29	100,0%

Fuente: Elaboración propia

29 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 60,4% de la población.

La diversidad de opiniones en la tabla anterior y el alto grado de encuestados que opinaron, evidencia una alta necesidad de mejora en el tema de solución de conflictos. Hay opiniones diversas, pero predominan dos causales, que los conflictos el tiempo los resuelve y que no sienten apoyo del área de recursos humanos para solucionarlos. Tiene gran importancia también la causal de que los conflictos normalmente no son solucionados de raíz y siempre quedan a medias. Manifiestan también que perciben que para la empresa son más importantes sus intereses propios que el de los empleados en particular.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 70 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 70. Soluciones propuestas dimensión solución de conflictos

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Aumentar el interés y apoyo a los empleados desde el área de recursos humanos	2
Generar espacios de integración y charlas para mejorar las relaciones interpersonales.	2
TOTAL	4

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones propuestas para mejorar la satisfacción respecto a la solución de conflictos son mejorar el interés desde recursos humanos y generar espacios de integración entre las personas.

6.6.15 Análisis dimensión comunicación y retroalimentación. La comunicación y la retroalimentación se definen como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto.

La tabla 71 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 71. Resultado dimensión comunicación y retroalimentación

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
23- Comunicación y Retroalimentación	47	0	10	8,43	2,53

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,43), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,53 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben una satisfacción en cuanto a la posibilidad de expresarse y de escuchar la expresión de los demás.

La tabla 72, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 72. Análisis dimensión comunicación y retroalimentación

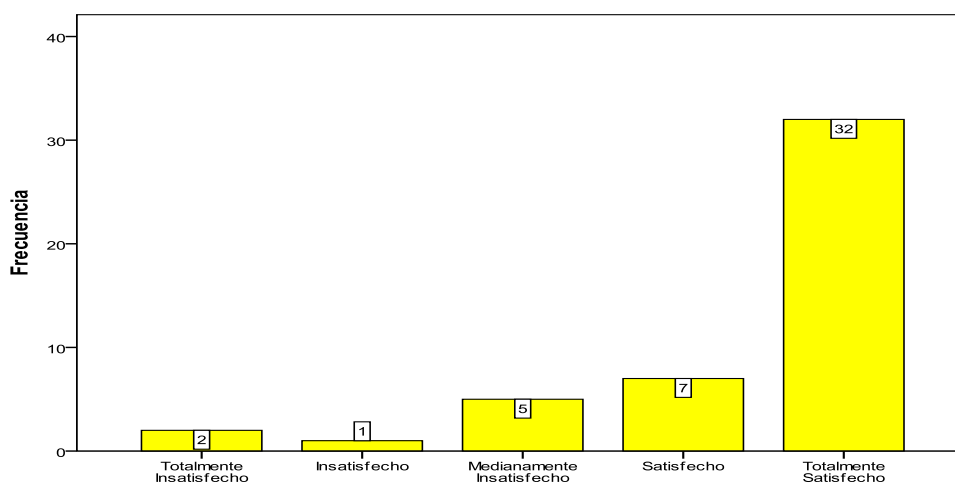
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	2	4,2	4,3	4,3
	Insatisfecho (3 - 4)	1	2,1	2,1	6,4
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	5	10,4	10,6	17,0
	Satisfecho (7 - 8)	7	14,6	14,9	31,9
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	32	66,7	68,1	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,1		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un bajo nivel de satisfacción (14,9%) y un alto nivel de satisfacción total (68,1%) que sumados dan 83%. Se presentan 5 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 1 insatisfecho y 2 totalmente insatisfechos que suman el 17% de nivel de insatisfacción. Uno de los encuestados no contestó esta pregunta y la base estadística se hace sobre 47 personas.

La gráfica 32 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde predomina la percepción totalmente satisfactoria y se observa una dispersión de datos entre totalmente insatisfecho y satisfecho para la dimensión COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

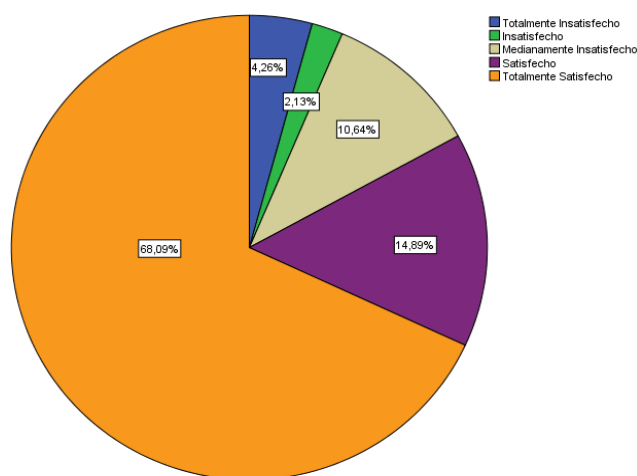
Gráfico 32. Representación de frecuencia de la dimensión comunicación y retroalimentación



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 33 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 33. Representación porcentual de la dimensión comunicación y retroalimentación



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 73 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 73. Causas definidas para la dimensión comunicación y retroalimentación

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	4	20,0%
b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo	1	5,0%
c) Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación	1	5,0%
d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva	2	10,0%
e) Los directivos, en general, no están interesados en brindarnos retroalimentación	1	5,0%
f) Sólo lo hacemos de vez en cuando	5	25,0%
g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	5	25,0%
h) No hay seguimiento ni retroalimentación a las actividades asignadas.	1	5,0%
i) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	20	100,0%

Fuente: Elaboración propia

20 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 41,6% de la población.

En general el grado de insatisfacción en esta dimensión se manifiesta, según la tabla anterior en el desinterés de algunas personas por generar espacios de comunicación y retroalimentación.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 74 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 74. Soluciones propuestas dimensión comunicación y retroalimentación

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
La empresa debe dar más retroalimentación a los trabajadores	3
TOTAL	3

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra una única propuesta de mejorar la satisfacción en esta dimensión y es que la empresa genere más retroalimentación a los empleados.

6.6.16 Análisis dimensión evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

La tabla 75 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 75. Resultado dimensión evaluación del desempeño

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
15- Evaluación del Desempeño	45	2	10	8,38	2,01

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,38), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,01 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con satisfacción los procesos de evaluación de desempeño que tiene implementados la Compañía.

La tabla 76, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 76. Análisis dimensión evaluación del desempeño

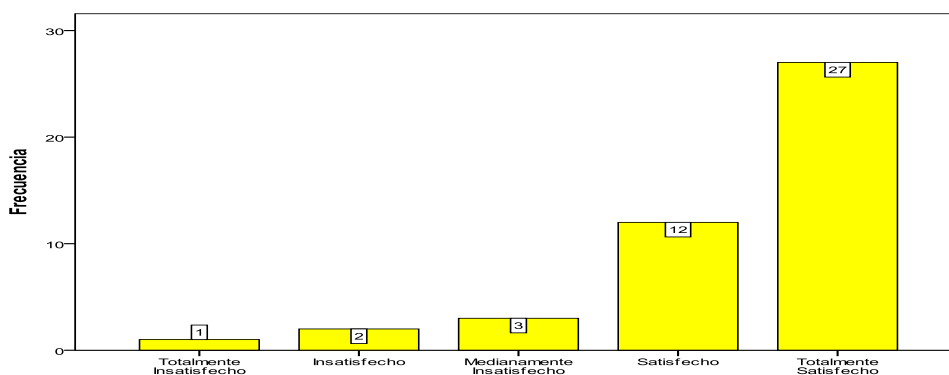
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	1	2,1	2,2	2,2
	Insatisfecho (3 - 4)	2	4,2	4,4	6,7
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	3	6,3	6,7	13,3
	Satisfecho (7 - 8)	12	25,0	26,7	40,0
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	27	56,3	60,0	100,0
	Total	45	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,3		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (26,7%) y un alto nivel de satisfacción total (60%) que sumados dan 86,7%. Se presentan 3 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 2 insatisfechos y 1 totalmente insatisfechos que suman el 13,3% de nivel de insatisfacción. Tres de los encuestados no contestaron esta pregunta y la base estadística se hace sobre 45 personas.

La gráfica 34 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde predomina la percepción satisfactoria y totalmente satisfactorias y se observa una dispersión de datos entre totalmente insatisfecho y medianamente insatisfecho para la dimensión EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

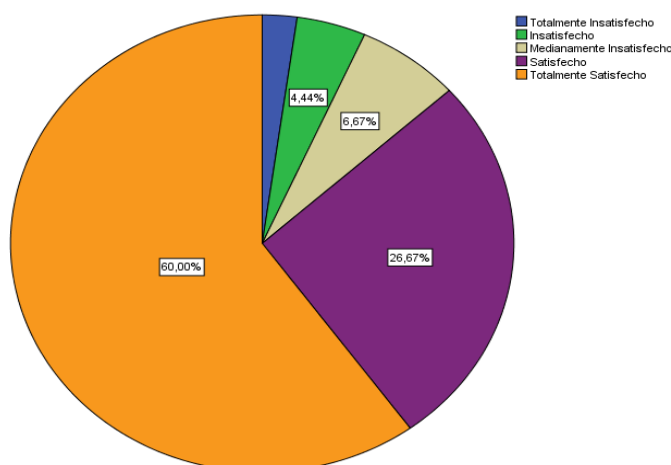
Gráfico 34. Representación de frecuencia de la dimensión evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 35 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 35. Representación porcentual de la dimensión evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 77 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 77. Causas definidas para la dimensión evaluación del desempeño

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	2	13,3%
b) Falta objetividad en la evaluación.	5	33,3%
c) La evaluación se hace pero no existe retroalimentación.	3	20,0%
d) La evaluación no se hace en el momento oportuno.	2	13,3%
e) La evaluación no es imparcial.	0	0,0%
f) Más que constructiva, la evaluación es represiva.	2	13,3%
g) Otras causas ¿Cuáles?		
Falta seguimiento a las evaluaciones realizadas	1	6,7%
TOTAL	15	100,0%

Fuente: Elaboración propia

15 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 31,2% de la población.

El 33,3% de los encuestados que respondieron, según la tabla anterior, manifiestan la falta de objetividad en la evaluación de desempeño como el factor principal de insatisfacción de esta dimensión. Así mismo manifiestan falta de claridad en las funciones, falta de retroalimentación y seguimiento de los resultados.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 78 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 78. Soluciones propuestas dimensión evaluación del desempeño

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Generar evaluaciones más específicas	1
Divulgar los resultados de la evaluación Unicode a todos los empleados	2
El Unicode debería ser un espacio para retroalimentar a los jefes	1
Individualizar las evaluaciones	1
Incrementar la frecuencia de las evaluaciones de desempeño que hoy es una sola vez al año	1
TOTAL	6

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior presenta algunas propuestas de solución al grado de insatisfacción de la dimensión evaluación de desempeño. Tres de las personas mencionan la evaluación Unicode y manifiestan falta de divulgación de los resultados y que este espacio debería servir también para retroalimentar al jefe entrevistador. Así mismo, manifiestan otras causas como generar evaluaciones más específicas, individualizar las evaluaciones e incrementar su frecuencia.

6.6.17 Análisis dimensión desarrollo personal y profesional. El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

La tabla 79 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 79. Resultado dimensión desarrollo personal y profesional

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
9- Desarrollo Personal y Profesional	48	0	10	8,29	2,40

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,29), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,4 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con satisfacción los procesos de desarrollo personal y profesional que tiene implementados la Compañía.

La tabla 80, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 80. Análisis dimensión desarrollo personal y profesional

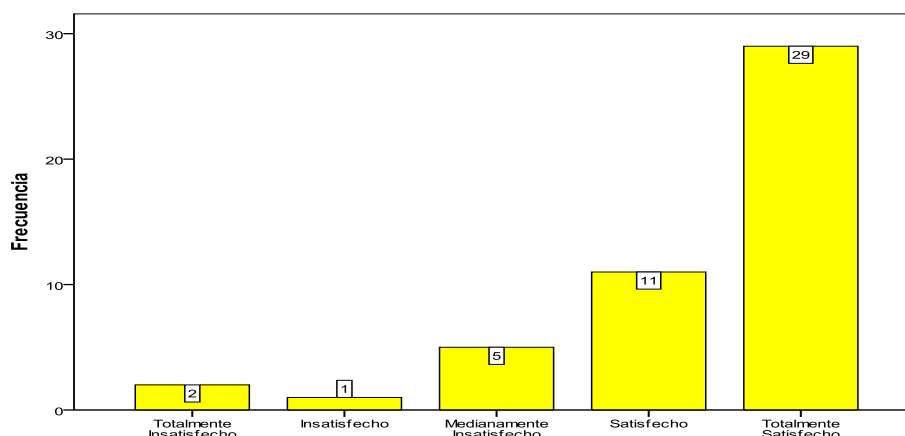
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	2	4,2	4,2	4,2
Insatisfecho (3 - 4)	1	2,1	2,1	6,3
Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	5	10,4	10,4	16,7
Satisfecho (7 - 8)	11	22,9	22,9	39,6
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	29	60,4	60,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (22,9%) y un alto nivel de satisfacción total (60,4%) que sumados dan 83,3%. Se presentan 5 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 1 insatisfecho y 2 totalmente insatisfechos que suman el 16,7% de nivel de insatisfacción. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 36 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde predomina la percepción satisfactoria y totalmente satisfactorias y se observa una dispersión de datos entre totalmente insatisfecho y medianamente insatisfecho para la dimensión DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

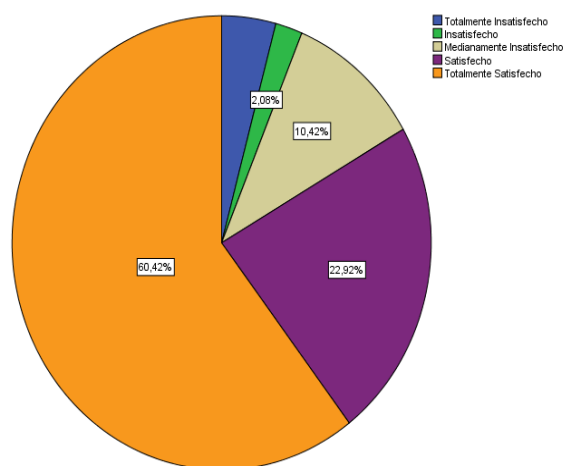
Gráfico 36. Representación de frecuencia de la dimensión desarrollo personal y profesional



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 37 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 37. Representación porcentual de la dimensión desarrollo personal y profesional



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 81 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 81. Causas definidas para la dimensión desarrollo personal y profesional

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	7	35,0%
b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	2	10,0%
c) La organización se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación y por tanto mi desarrollo personal y profesional	6	30,0%
d) A la Organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores no parece preocuparle.	2	10,0%
e) No conozco que haya un programa formal de capacitación y desarrollo de la organización.	2	10,0%
f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	1	5,0%
g) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	20	100,0%

Fuente: Elaboración propia

20 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 41,6% de la población.

La tabla anterior evidencia principalmente como factor de insatisfacción en esta dimensión la falta de posibilidades de formación y capacitación para algunos empleados y la falta de tiempo para hacerlo.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 82 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 82. Soluciones propuestas dimensión desarrollo personal y profesional

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Crear más espacios para facilitar la formación del personal	6
Aumentar el presupuesto para las capacitaciones	2
Aumentar el estímulo hacia el desarrollo profesional de los empleados	1
Aumentar la cobertura de las capacitaciones en el exterior a mas personas	1
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior expresa principalmente que se deben crear más espacios para facilitar la formación del personal.

6.6.18 Análisis dimensión inducción. La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

La tabla 83 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 83. Resultado dimensión inducción

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
16-Inducción	48	0	10	8,29	2,38

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,29), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,38 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con satisfacción los procesos de inducción que tiene implementados la Compañía para los nuevos empleados.

La tabla 84, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 84. Análisis dimensión inducción

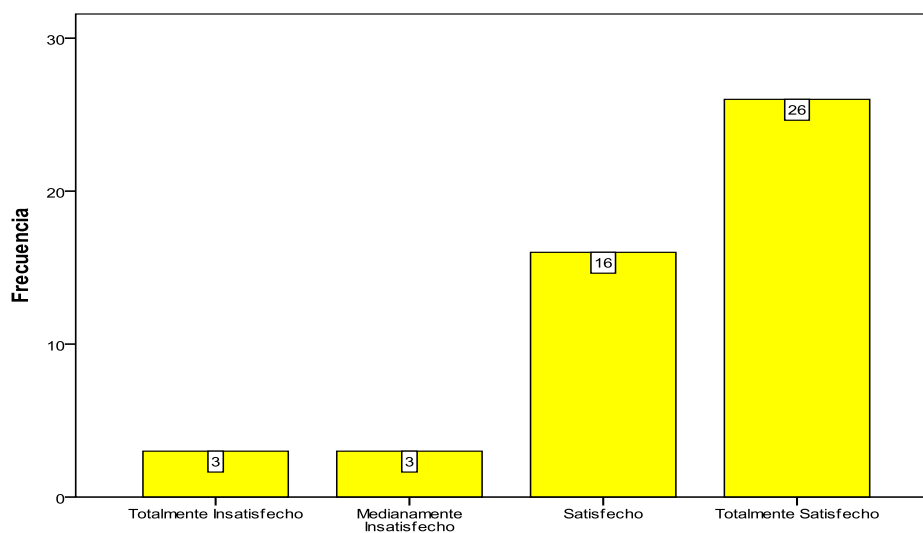
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	3	6,3	6,3	6,3
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	3	6,3	6,3	12,5
	Satisfecho (7 - 8)	16	33,3	33,3	45,8
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	26	54,2	54,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una moderada dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (33,3%) y un alto nivel de satisfacción total (54,2%) que sumados dan 87,5%. Se presentan 3 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho y 3 totalmente insatisfechos que suman el 12,5% de nivel de insatisfacción. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 38 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde predomina la percepción satisfactoria y totalmente satisfactorias para la dimensión INDUCCIÓN.

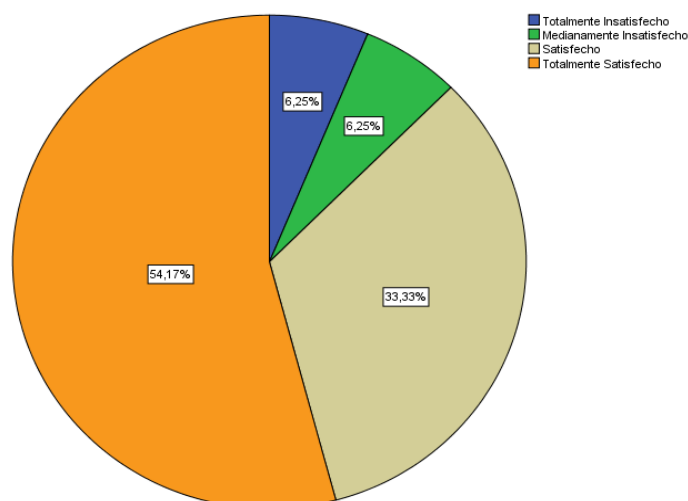
Gráfico 38. Representación de frecuencia de la dimensión inducción



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 39 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 39. Representación porcentual de la dimensión inducción



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 85 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 85. Causas definidas para la dimensión inducción

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	9	60,0%
b) No recibí inducción al ingresar a la Organización.	1	6,7%
c) La Organización tienen procesos de inducción pero no son los adecuados.	5	33,3%
d) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	15	100,0%

Fuente: Elaboración propia

15 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 31,2% de la población.

La tabla anterior evidencia que la principal causa de insatisfacción de esta dimensión es lo inadecuado de los procesos de inducción actualmente implementados en la empresa.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 86 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 86. Soluciones propuestas dimensión inducción

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Mejorar la inducción a las nuevas personas en cuanto a sus funciones específicas	7
Fortalecer el sistema de re inducción de colaboradores antiguos	1
Debería dársele inducción de laboratorio a todo el personal de planta	1
TOTAL	9

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior evidencia que se debe mejorar los procesos de inducción para las nuevas personas y generar procesos de re inducción para antiguos, para mejorar el grado de insatisfacción de esta dimensión.

6.6.19 Análisis dimensión balance vida y trabajo. El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes y estableciendo claramente las prioridades.

La tabla 87 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 87. Resultado dimensión balance vida y trabajo

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
20- Balance Vida - Trabajo	46	0	10	8,28	2,27

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,28), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,27 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con satisfacción el balance de actividades de su vida personal y su vida laboral, permitiéndoles un equilibrio para el buen funcionamiento de los dos.

La tabla 88, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 88. Análisis dimensión balance vida y trabajo

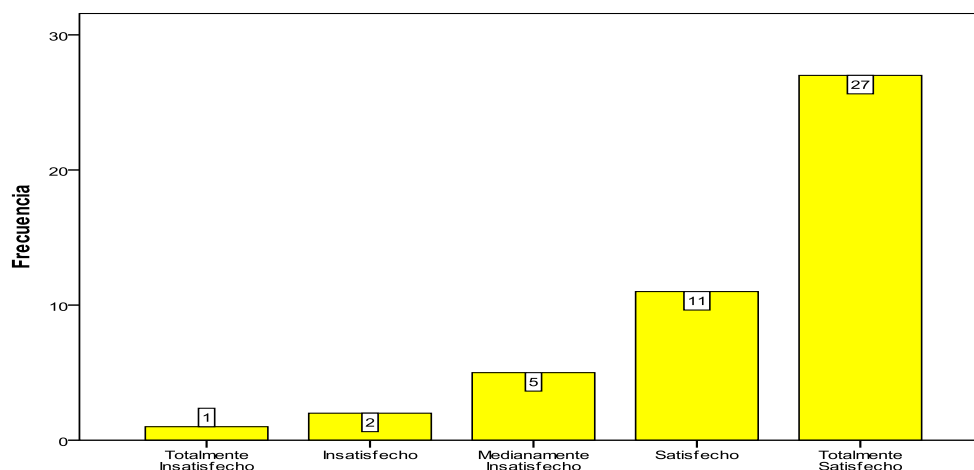
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	1	2,1	2,2	2,2
	Insatisfecho (3 - 4)	2	4,2	4,3	6,5
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	5	10,4	10,9	17,4
	Satisfecho (7 - 8)	11	22,9	23,9	41,3
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	27	56,3	58,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,2		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una relativamente alta dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (23,9%) y un alto nivel de satisfacción total (58,7%) que sumados dan 82,6%. Se presentan 5 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 2 insatisfechos y 1 totalmente insatisfechos que suman el 17,4% de nivel de insatisfacción. Dos de los encuestados no contestaron esta pregunta y la base estadística se hace sobre 46 personas.

La gráfica 40 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde a predomina la percepción satisfactoria y totalmente satisfactorias y se observa una dispersión de datos entre totalmente insatisfecho y medianamente insatisfecho para la dimensión BALANCE VIDA Y TRABAJO, donde la percepción medianamente insatisfecho se observa como el 50% de la percepción satisfecho.

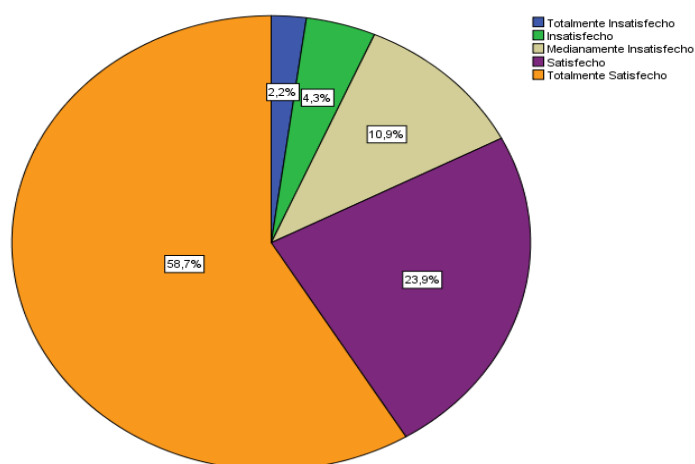
Gráfico 40. Representación de frecuencia de la dimensión balance vida y trabajo



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 41 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 41. Representación porcentual de la dimensión balance vida y trabajo



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 89 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 89. Causas definidas para la dimensión balance vida y trabajo

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	6	35,3%
b) La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores.	1	5,9%
c) La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de Vida-Trabajo.	3	17,6%
d) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	1	5,9%
e) Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta.	2	11,8%
f) Otras causas ¿Cuáles?		
A veces hay jornadas laborales demasiado largas	2	11,8%
No se respeta el tiempo de vacaciones	2	11,8%
TOTAL	17	100,0%

Fuente: Elaboración propia

17 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 35,4% de la población.

Según los resultados de la tabla anterior, la principal causa de insatisfacción de esta dimensión tiene que ver con la falta de interés por parte de la empresa del balance Vida-Trabajo de sus empleados, las altas cargas de trabajo y las largas jornadas perjudican esta estabilidad.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 90 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 90. Soluciones propuestas dimensión balance vida y trabajo

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Mejorar el tema de horarios para los técnicos que son viajeros y afecta sus tiempos familiares	1
La Compañía debería preocuparse más por el bienestar integral del trabajador	1
TOTAL	2

Fuente: Elaboración propia

Pocas personas propusieron soluciones en esta dimensión, pero los dos comentarios van enfocados a disminuir las largas jornadas de los técnicos por sus viajes y a mejorar el interés de la empresa a este respecto.

6.6.20 Análisis dimensión relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas. Creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.

La tabla 91 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 91. Resultado dimensión relaciones interpersonales

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
10- Relaciones Interpersonales	48	0	10	8,19	2,54

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,19) se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,54 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con satisfacción las relaciones interpersonales que tienen lugar en el ámbito laboral de la Compañía.

La tabla 92, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 92. Análisis dimensión relaciones interpersonales

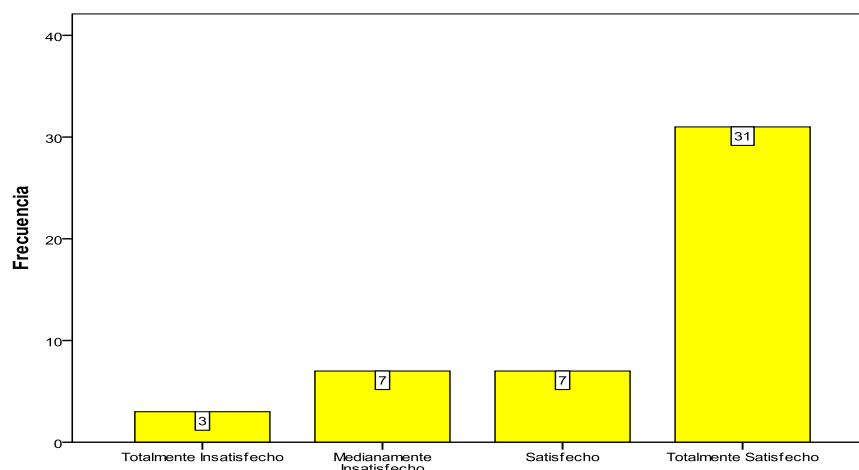
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	3	6,3	6,3	6,3
Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	7	14,6	14,6	20,8
Satisfecho (7 - 8)	7	14,6	14,6	35,4
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	31	64,6	64,6	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una moderada dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un medio nivel de satisfacción (14,6%) y un alto nivel de satisfacción total (64,6%) que sumados dan 79,2%, siendo la primera dimensión que presenta una valor combinado de las dos calificaciones de satisfacción con resultado por debajo de 80%. Se presentan 7 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho y 3 totalmente insatisfechos que suman el 20,8% de nivel de insatisfacción. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 42 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde predomina la percepción totalmente satisfactoria para la dimensión RELACIONES INTERPERSONALES.

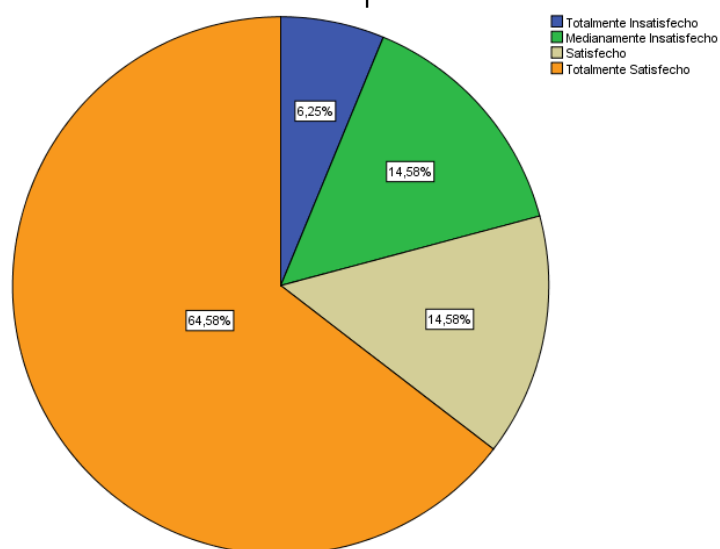
Gráfico 42. Representación de frecuencia de la dimensión relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 43 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 43. Representación porcentual de la dimensión relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 93 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 93. Causas definidas para la dimensión relaciones interpersonales

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	3	8,6%
b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	6	17,1%
c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	7	20,0%
d) Falta cordialidad en el trato.	3	8,6%
e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	7	20,0%
f) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	8	22,9%
g) Otras causas ¿Cuáles?		
Muchos roles entre algunas personas	1	2,9%
TOTAL	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia

35 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 72,9% de la población. Es una de las mayores participaciones de todos los encuestados en generar causales de insatisfacción de una dimensión. Esto demuestra, nuevamente, la oportunidad de mejora que hay en la empresa en el tema de las relaciones interpersonales.

Las causas principales son los conflictos personales, la falta de solidaridad, la arrogancia y la falta de respeto de algunos empleados. Esto genera muchos roces entre los individuos, como lo manifiesta la causal adicional planteada.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 94 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 94. Soluciones propuestas dimensión relaciones interpersonales

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Mejorar las relaciones entre empleados fijos y temporales	1
El área de Gestión integral debe mejorar las relaciones interpersonales con las personas.	1
Generar capacitación de integración y respeto	2
Se requiere más apoyo y concientización de parte de algunos compañeros de trabajo.	2
TOTAL	6

Fuente: Elaboración propia

Como posibles soluciones, algunos encuestados sugieren que la empresa debe generar actividades de capacitación que los forme hacia la integración y el respeto. Así mismo, reconocen que algunas personas deben concientizarse de la importancia de las buenas relaciones interpersonales.

6.6.21 Análisis dimensión toma de decisiones. La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchada con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

La tabla 95 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 95. Resultado dimensión toma de decisiones

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
22- Toma de Decisiones	45	0	10	8,16	2,39

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (8,16), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,39 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con satisfacción la unanimidad o consensos que se suscitan en cuanto a la toma de decisiones.

La tabla 96, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 96. Análisis dimensión toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	2	4,2	4,4	4,4
	Insatisfecho (3 - 4)	1	2,1	2,2	6,7
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	3	6,3	6,7	13,3
	Satisfecho (7 - 8)	14	29,2	31,1	44,4
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	25	52,1	55,6	100,0
	Total	45	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,3		
Total		48	100,0		

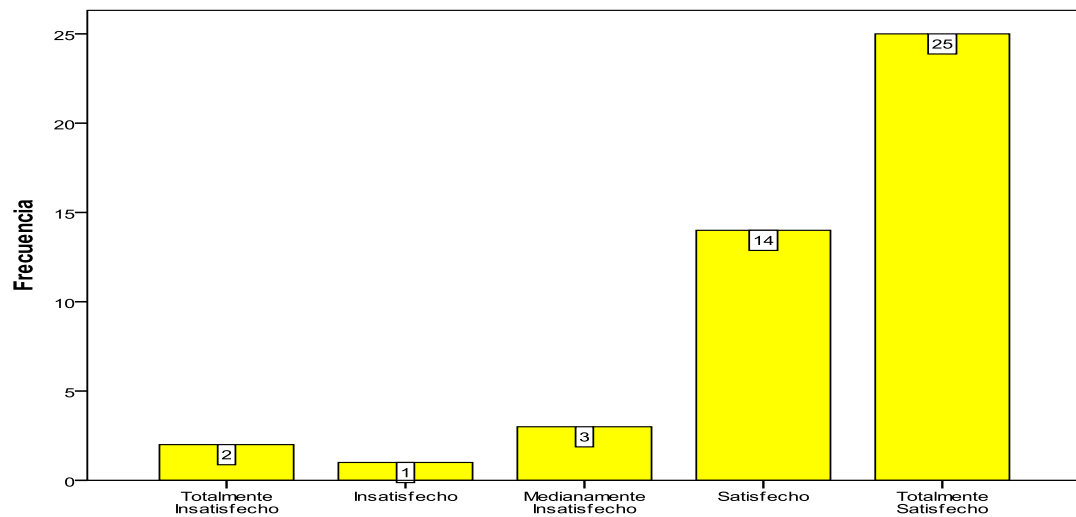
Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta una gran dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (31,1%) y un alto nivel de satisfacción total (55,6%) que sumados dan 86,7%. Se presentan 3 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 1 insatisfecho y 2 totalmente insatisfechos que suman el 13,3% de nivel de insatisfacción. 3 de los encuestados no contestaron esta pregunta y la base estadística se hace sobre 45 personas.

La gráfica 44 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde predomina la percepción satisfactoria y totalmente satisfactorias y se

observa una dispersión de datos entre totalmente insatisfecho y medianamente insatisfecho para la dimensión TOMA DE DECISIONES.

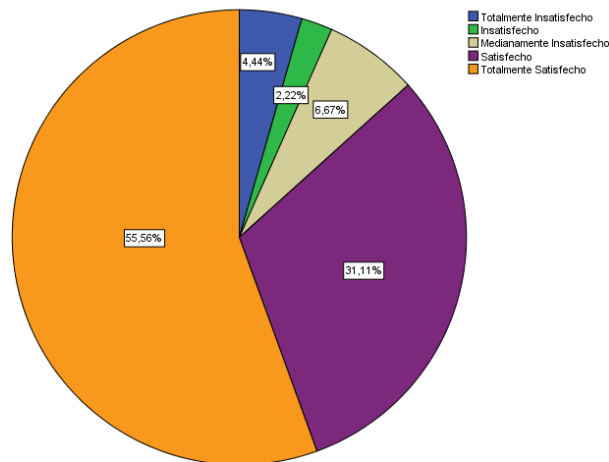
Gráfico 44. Representación de frecuencia de la dimensión toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 45 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 45. Representación porcentual de la dimensión TOMA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 97 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de

causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 97. Causas definidas para la dimensión toma de decisiones

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.	0	0,0%
b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta.	8	38,1%
c) Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	2	9,5%
d) Hay personas que influyen a la gerencia en busca de sus propios intereses.	3	14,3%
e) Se toman decisiones en consenso, pero son cambiadas por el gerente.	1	4,8%
f) Mi cargo no me permite participar en las decisiones.	4	19,0%
g) Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a lo que está sucediendo.	2	9,5%
h) Otras causas ¿Cuáles?		
Falta más líderes que puedan tomar decisiones	1	4,8%
TOTAL	21	100,0%

Fuente: Elaboración propia

21 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 43,8% de la población.

La tabla anterior manifiesta que la principal causa de insatisfacción en esta dimensión es la falta de oportunidad de los empleados en la toma de decisiones. Adicionalmente, se plantea que faltan más líderes que tengan acceso a la toma de decisiones.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 98 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 98. Soluciones propuestas dimensión toma de decisiones

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Involucrar las partes interesadas en la toma de decisiones	1
Las personas deben consultar más a sus compañeros de área para tomar algunas decisiones	1
TOTAL	2

Fuente: Elaboración propia

Las soluciones propuestas para mejorar el nivel de satisfacción de esta dimensión es dar más participación en la toma de decisiones y mejorar la comunicación entre personas de la misma área para llegar a un consenso.

6.6.22 análisis dimensión liderazgo directivo. El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.

La tabla 99 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 99. Resultado dimensión LIDERAZGO DIRECTIVO

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tí p.
7- Liderazgo Directivo	48	1	10	7,83	2,41

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (7,83), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,41 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados. Vale la pena resaltar que es la primera dimensión que aparece con calificación promedio por debajo de 8 y que, aunque todavía entra dentro de la escala de satisfacción, denota una oportunidad de mejora en esta dimensión.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con satisfacción el liderazgo de la alta gerencia.

La tabla 100, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 100. Análisis dimensión liderazgo directivo

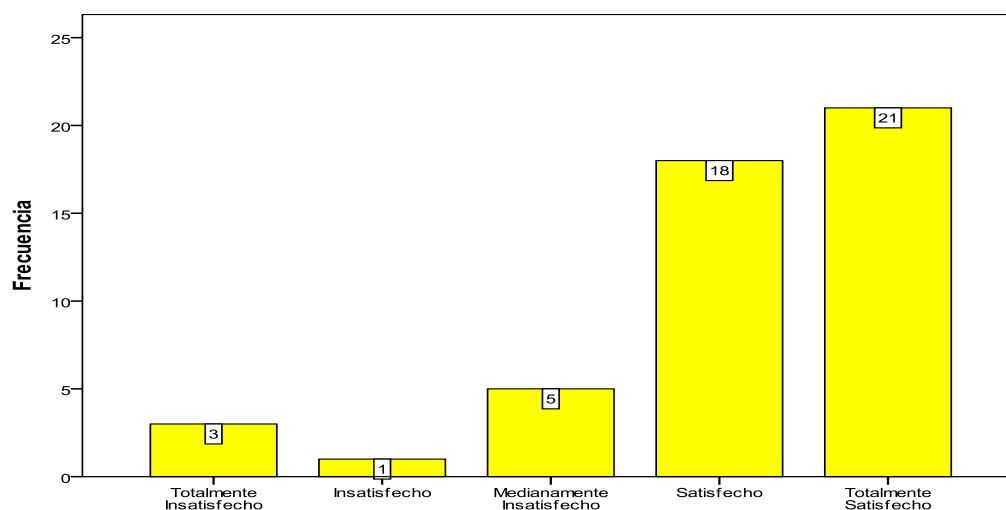
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	3	6,3	6,3	6,3
Insatisfecho (3 - 4)	1	2,1	2,1	8,3
Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	5	10,4	10,4	18,8
Satisfecho (7 - 8)	18	37,5	37,5	56,3
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	21	43,8	43,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión presenta una gran dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (37,5%) y un alto nivel de satisfacción total (43,8%) que sumados dan 81,3%. En esta dimensión se aprecia por primera vez una gran aproximación entre los resultados de satisfacción y alta satisfacción. Se presentan 5 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 1 insatisfecho y 3 totalmente insatisfechos que suman el 18,8% de nivel de insatisfacción. Todos los encuestados contestaron la pregunta.

La gráfica 46 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde se aprecia claramente la cercanía entre los resultados de la percepción satisfactoria y totalmente satisfactorias y se observa una dispersión de datos entre totalmente insatisfecho y medianamente insatisfecho para la dimensión LIDERAZGO DIRECTIVO.

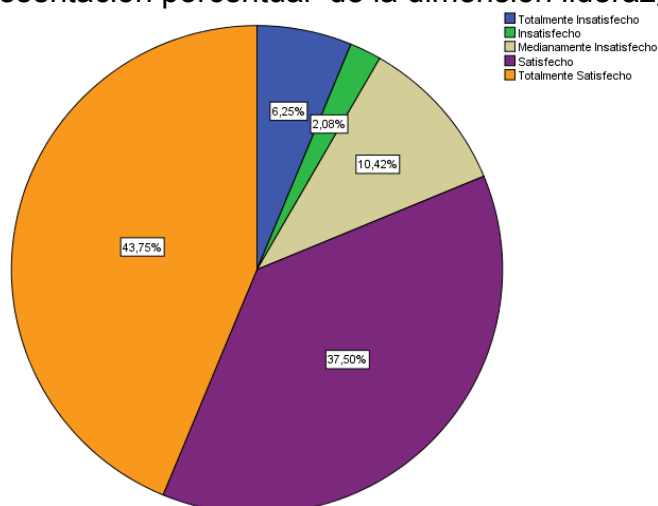
Gráfico 46. Representación de frecuencia de la dimensión liderazgo directivo



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 47 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 477. Representación porcentual de la dimensión liderazgo directivo



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 101 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 101. Causas definidas para la dimensión liderazgo directivo

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores.	10	33,3%
b) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	2	6,7%
c) Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	9	30,0%
d) Los Directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores.	4	13,3%
e) Los Directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área.	5	16,7%
f) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	30	100,0%

Fuente: Elaboración propia

30 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 62,5% de la población.

La tabla anterior evidencia que la falta de atención y preocupación por parte de los directivos hacia los trabajadores, son el principal factor de insatisfacción de esta dimensión.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 102 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 102. Soluciones propuestas dimensión liderazgo directivo

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Realizar más actividades que involucren los jefes directivos y el personal de planta para mejorar la interacción.	7
Mejorar las relaciones del personal de oficina San pedro, con el personal de planta	2
Realizar reingeniería en roles de liderazgo	1
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia

La principal solución planteada en la tabla anterior para mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en esta dimensión es que los directivos se involucren más con el personal de planta para mejorar la interacción.

6.6.23 Análisis dimensión reconocimiento. El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo.

La tabla 103 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión

Tabla 103. Resultado dimensión reconocimiento

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
12- Reconocimiento	47	0	10	7,21	2,45

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (7,21), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de satisfecho. La desviación estándar de 2,45 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados. Vale la pena resaltar que, aunque todavía entra en la escala de satisfacción, se denota una oportunidad de mejora en esta dimensión.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con satisfacción el reconocimiento que la empresa hace de la buena ejecución de su trabajo.

La tabla 104, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 104. Análisis dimensión reconocimiento

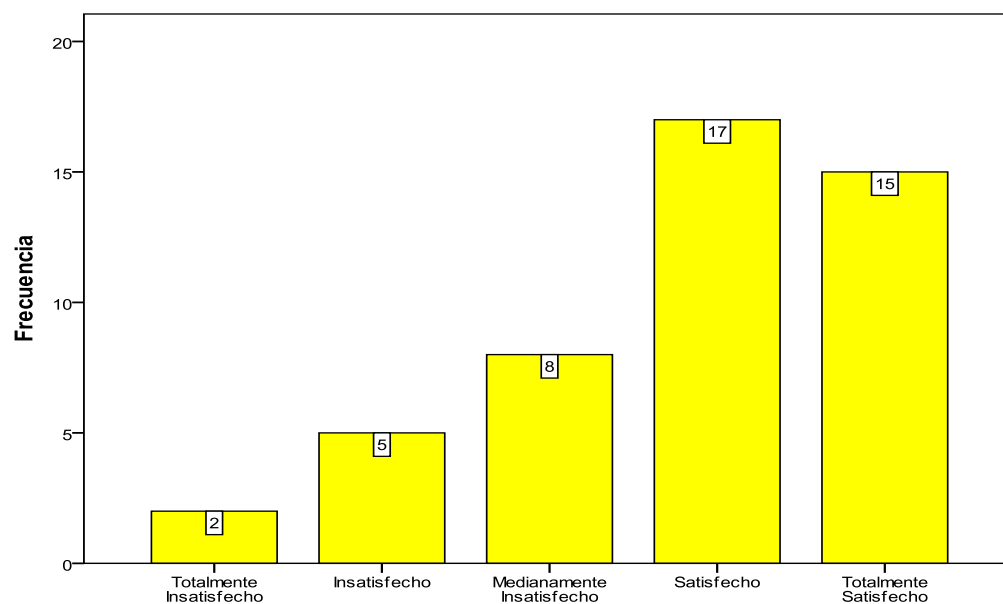
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	2	4,2	4,3	4,3
	Insatisfecho (3 - 4)	5	10,4	10,6	14,9
	Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	8	16,7	17,0	31,9
	Satisfecho (7 - 8)	17	35,4	36,2	68,1
	Totalmente Satisfecho (9 - 10)	15	31,3	31,9	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,1		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta un alto nivel de dispersión de los resultados cualitativos. Muestra por primera vez un nivel de satisfacción (36,2%) por encima de satisfacción total (31,9%) que sumados dan 68,1%. Vale la pena mencionar que es la primera dimensión que aparece con un porcentaje de calificación inferior a 70% entre las dos calificaciones de satisfacción. Se presentan 8 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 5 insatisfechos y 2 totalmente insatisfechos que suman el 31,9% de nivel de insatisfacción. Es decir, en esta dimensión se encuentra una distribución dividida en 3 entre total satisfacción, satisfacción y las preguntas de insatisfacción. Uno de los encuestados no contestó esta pregunta. La base estadística se hace sobre 47 personas.

La gráfica 48 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde se aprecia claramente que la percepción satisfactoria supera a la altamente satisfactoria y se observa una dispersión de datos entre totalmente insatisfecho y medianamente insatisfecho para la dimensión RECONOCIMIENTO, donde el resultado medianamente insatisfecho es el 50% de la percepción satisfecho.

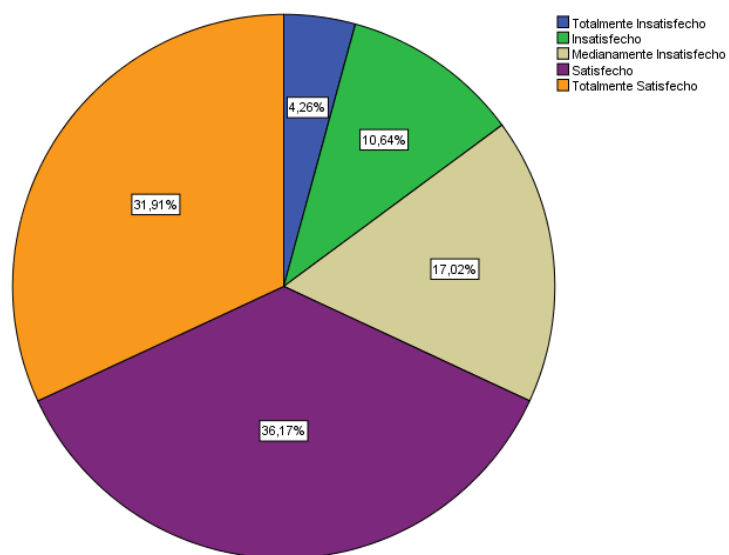
Gráfico 48. Representación de frecuencia de la dimensión reconocimiento



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 49 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 49. Representación porcentual de la dimensión reconocimiento



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 105 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 105. Causas definidas para la dimensión reconocimiento

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización.	9	25,0%
b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización	9	25,0%
c) A la organización no le interesa reconocer los logros de los colaboradores, porque se generarían más gastos.	5	13,9%
d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización.	3	8,3%
e) Solo reconocen los logros que generen mayores ingresos, o que reduzcan gastos.	10	27,8%
f) Otras causas ¿Cuáles?	0	0,0%
TOTAL	36	100,0%

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

36 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 75% de la población. Hasta ahora, es la mayor participación del personal en la proposición de causales de insatisfacción. Esto evidencia el alto grado de insatisfacción que sienten la mayoría de los empleados en esta dimensión, manifestando la falta de importancia por parte de la empresa por generar reconocimiento a las personas. Gran oportunidad de mejora en cuanto a lo que tiene que ver con esta dimensión.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 106 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 106. Soluciones propuestas dimensión reconocimiento

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Retomar programa incentivos al personal por alto desempeño	11
Incluir en el plan de incentivos la parte administrativa	1
TOTAL	12

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior, casi unánimemente expresa la necesidad de los empleados porque se retome el plan de incentivos que algún día existió en T-Vapan 500 S.A.

6.6.24 Análisis dimensión compensación. La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización.

La tabla 107 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 107. Resultado dimensión compensación

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
3- Compensación	46	0	10	6,54	2,96

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (6,54), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de medianamente insatisfecho. La desviación estándar de 2,96 muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados. Vale la pena resaltar que, se tiene una gran oportunidad de mejora en esta dimensión.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con mediana insatisfacción la compensación recibida por la empresa por la ejecución de su trabajo.

La tabla 108, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 108. Análisis dimensión compensación

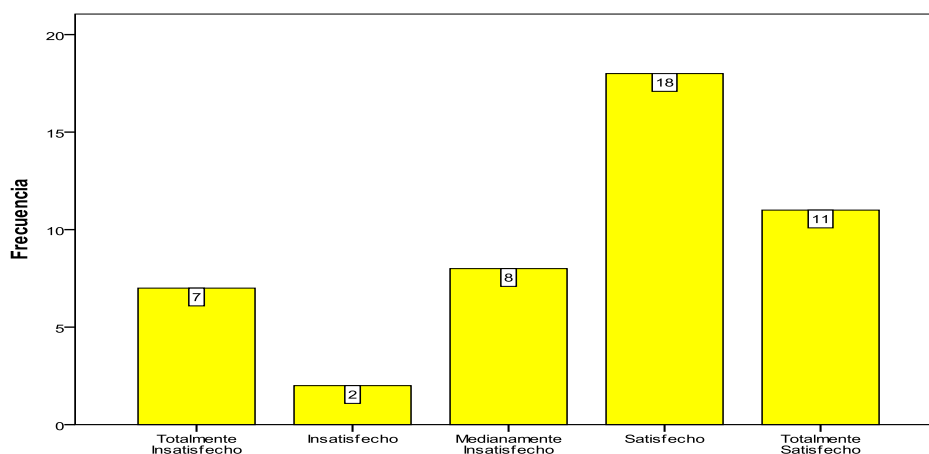
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Insatisfecho	7	14,6	15,2	15,2
	Insatisfecho	2	4,2	4,3	19,6
	Medianamente Insatisfecho	8	16,7	17,4	37,0
	Satisfecho	18	37,5	39,1	76,1
	Totalmente Satisfecho	11	22,9	23,9	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,2		
Total		48	100,0		

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta un alto nivel de dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (39,1%) por encima de satisfacción total (23,9%) que sumados dan 63%, con un porcentaje de calificación inferior a 70% entre las dos calificaciones de satisfacción. Se presentan 8 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 2 insatisfechos y 7 totalmente insatisfechos que suman el 37% de nivel de insatisfacción. En esta dimensión se encuentra una distribución dividida en 3 entre total satisfacción, satisfacción y las preguntas de insatisfacción, siendo estas últimas casi el 40%. Dos de los encuestados no contestó esta pregunta y la base estadística se hace sobre 46 personas.

La gráfica 50 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde se aprecia claramente que la percepción satisfactoria supera a la altamente satisfactoria y se observa que esta última tiene una frecuencia muy cercana a las percepciones de medianamente insatisfecho y totalmente insatisfecho para la dimensión COMPENSACIÓN.

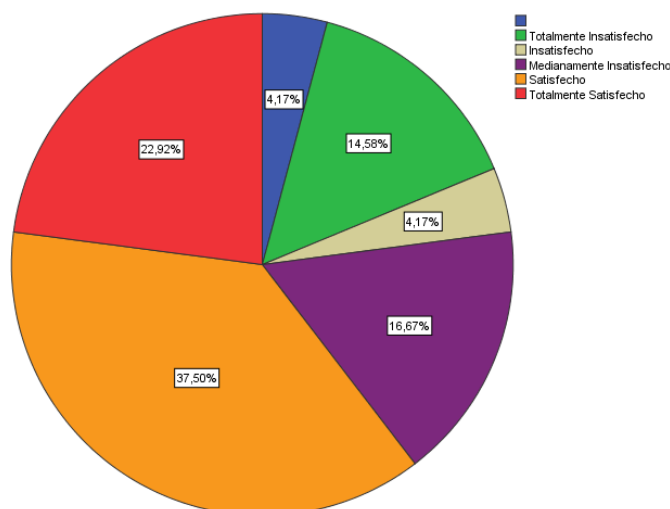
Gráfico 50. Representación de frecuencia de la dimensión compensacion



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 51 permite observar la distribución porcentual de los resultados

Gráfico 51. Representación porcentual de la dimensión compensacion



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 109 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 109. Causas definidas para la dimensión compensacion

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	10	27,0%
b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	19	51,4%
c) La Organización no ha dado a conocer el plan de compensación	0	0,0%
d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	6	16,2%
e) Otras causas ¿Cuáles?		
Cuando la persona es temporal se pierden privilegios y no se tiene aspiración de aumentos	2	5,4%
TOTAL	37	100,0%

Fuente: Elaboración propia

37 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 77% de la población. Gran porcentaje de participación de la población

encuestada para manifestar las causales de su grado de insatisfacción con la compensación recibida en la empresa, manifestando principalmente que la compensación no está acorde al cargo ni al mercado laboral.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 110 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 110. Soluciones propuestas dimensión compensación

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Mejorar la remuneración del personal frente al mercado laboral	9
Apoyo compensatorio para empleados que deseen superarse	2
Compensar de acuerdo al cargo y la responsabilidad	3
Equidad salarial para todos los operarios	3
TOTAL	17

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior evidencia que la principal propuesta para mejorar la satisfacción del personal respecto a esta dimensión, es mejorar la compensación y los incentivos a los empleados.

6.6.25 Análisis dimensión recreación y deporte. Se entiende por recreación a todas aquellas actividades y situaciones en las cuales esté puesta en marcha la diversión, como así también a través de ella la relajación y el entretenimiento. Se da normalmente a través de la generación de espacios en los que los individuos pueden participar libremente de acuerdo a sus intereses y preferencias. El deporte es aquella actividad física en la que se debe respetar un conjunto de reglas y que es realizada con afán competitivo. Más allá de la competencia, los deportes resultan un entretenimiento para quienes lo practican y para los espectadores.

La tabla 111 muestra los resultados obtenidos para esta dimensión.

Tabla 111. Resultado dimensión recreación y deporte

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tí p.
25- Recreación y Deporte	48	0	10	5,15	3,09

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

El resultado cuantitativo de esta variable (5,15), se posiciona en una percepción cualitativa promedio de medianamente insatisfecho. La desviación estándar de 3,09 es la más alta de todas las dimensiones y muestra una alta dispersión en los resultados percibidos por los encuestados. Se tiene una gran oportunidad de mejora en esta dimensión.

De acuerdo a la definición de la variable, el resultado significa que los empleados en general perciben con mediana insatisfacción la oportunidad y recursos que brinda la empresa para la realización de actividades recreativas y deportivas.

La tabla 112, muestra la frecuencia correspondiente al número de personas encuestadas con base en la distribución porcentual del rango cualitativo de satisfacción de la variable.

Tabla 112. Análisis dimensión recreación y deporte

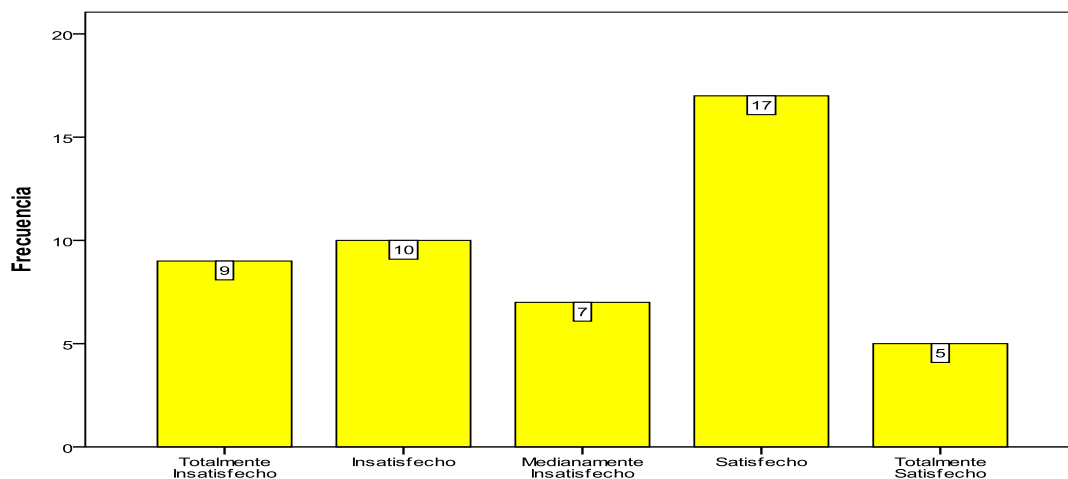
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente Insatisfecho (0 - 2)	9	18,8	18,8	18,8
Insatisfecho (3 - 4)	10	20,8	20,8	39,6
Medianamente Insatisfecho (5 - 6)	7	14,6	14,6	54,2
Satisfecho (7 - 8)	17	35,4	35,4	89,6
Totalmente Satisfecho (9 - 10)	5	10,4	10,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La percepción de satisfacción de esta dimensión, presenta un alto nivel de dispersión de los resultados cualitativos. Muestra un alto nivel de satisfacción (35,4%) y un bajo nivel de satisfacción total (10,4%) que sumados dan 45,8%. Es la única dimensión que aparece con un porcentaje de calificación inferior a 50% entre las dos calificaciones de satisfacción. Se presentan 7 individuos con nivel de percepción medianamente insatisfecho, 10 insatisfechos y 9 totalmente insatisfechos que suman el 54,2% de nivel de insatisfacción. Todos los encuestados contestaron esta pregunta.

La gráfica 52 representa los resultados del análisis cualitativo de esta dimensión, donde se aprecia la total dispersión de los resultados, con la calificación de total satisfacción con la menor frecuencia y la de satisfacción con la mayor frecuencia para la dimensión RECONOCIMIENTO.

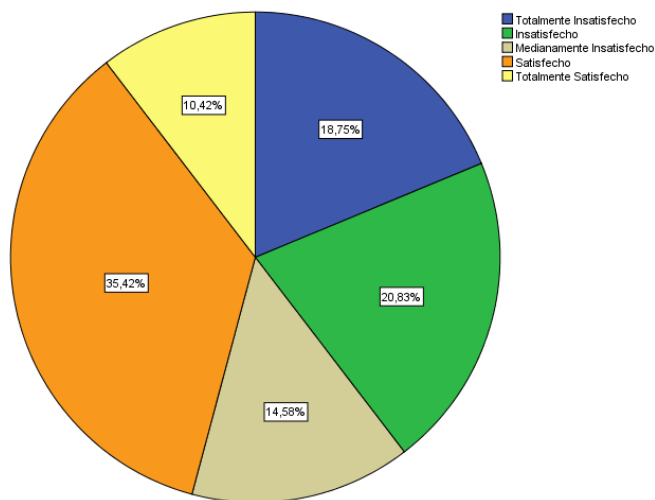
Gráfico 52. Representación de frecuencia de la dimensión recreacion y deporte



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

La gráfica 53 permite observar la distribución porcentual de los resultados.

Gráfico 53. Representación porcentual de la dimensión recreacion y deporte



Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

Causas planteadas por los encuestados. La tabla 113 expone las causas que identificaron los encuestados que son las razones de que el promedio total de cada evaluación tuviera una calificación inferior a 10. Como en la selección de causas aparece la opción “otras ¿Cuáles?”, debajo de esta selección se describen las causas que escribieron y que no hacen parte de la selección múltiple.

Tabla 113. Causas definidas para la dimensión recreación y deporte

CAUSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Me gustan estas prácticas pero no al interior de la organización	1	2,6%
b) No me gustan ni me interesa realizarlas	1	2,6%
c) Me gustan estas prácticas pero se realizan con muy poca frecuencia.	28	73,7%
d) Me gustaría participar en otras prácticas que me llaman más la atención	2	5,3%
e) Me gustan estas prácticas pero no me gusta la manera como se realizan.	4	10,5%
f) Otras causas ¿Cuáles?		
Muy poco fomento por parte de la empresa para la realización de actividades deportivas	1	2,6%
La empresa no presupuesta tiempo para estas actividades	1	2,6%
TOTAL	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia, importada de SPSS

38 de los 48 encuestados manifestaron causal de insatisfacción, correspondiente al 79,2% de la población. Es el valor más alto de participación de los encuestados en la determinación de causales de insatisfacción de las 25 dimensiones. Casi que unánimemente manifiestan que la empresa no está generando los espacios necesarios para la práctica de actividades de recreación y deporte.

Posibles soluciones planteadas por los encuestados. La tabla 114 expone las posibles soluciones planteadas por los encuestados que mejorarían la dimensión de clima organizacional tratada.

Tabla 114. Soluciones propuestas dimensión recreación y deportes

POSIBLE SOLUCIÓN PROPUESTA	FRECUENCIA
Incrementar la frecuencia de actividades deportivas y de recreación	8
T-Vapan Bogotá debería tener actividades propias y no solo las que fomenta Levapan	1
Fomentar espacios de tiempo para realizar labores deportivas y de recreación	7
TOTAL	16

Fuente: Elaboración propia

La posible solución propuesta para incrementar el grado de satisfacción en esta dimensión, según la tabla anterior es que la empresa propicie los espacios necesarios y la frecuencia para la realización de actividades de recreación y deportes.

La tabla 115, a continuación, presenta un resumen general del capítulo 3, donde aparecen las 25 dimensiones en orden descendiente de calificación promedio, la calificación promedio obtenida por cada una, la significancia cualitativa de la calificación promedio, según la escala definida y los aspectos más relevantes del análisis de causas y las posibles soluciones propuestas por los encuestados.

Esta tabla se constituye una herramienta muy valiosa de consulta rápida para generar el plan de mejoramiento de clima organizacional a proponer para la empresa T-Vapan 500 S.A.

Tabla 115. Resumen general resultados de las encuestas

POSICION	NUMERAL DE LA DIMENSION	DIMENSION	CALIFICACION PROMEDIO	SIGNIFICANCIA CUALITATIVA	ASPECTOS RELEVANTES CAUSAS PLANTEADAS	ASPECTOS RELEVANTES SOLUCIONES PROPUESTAS
1	1	PLAN ESTRATEGICO	9,52	TOTALMENTE SATISFECHO	No se conoce el plan estartegico	Divulgar el plan
2	14	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	9,40		No se conocen, no se sabe la importancia o no se ejetuan algunos procedimientos	Revisar los procedimientos, actualizar y divulgar.
3	18	GRUPOS INFORMALES	9,17		Ven negativo los GI porque generan conflictos y falta de respeto	Generar clima de confianza apoyados en actividades de integracion
4	21	SOCIALIZACIÓN	9,17		Falta de comunicación o comunicación inadecuada	Mejorar la comunicación en general y San Pedro - Bogota
5	17	IDENTIDAD E IMAGEN	9,15		La empresa no genera sentido de pertenencia y falta mayor divulgacion	Imagen propia de T-Vapan 500 sobre Levapan
6	5	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,08		Baterias sanitarias deficientes	Mejorar baterias sanitarias
7	8	LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	8,94		Falta de tiempo para atender las personas	Conocer mas el personal y su area, escucharlos mas
8	13	TRABAJO EN EQUIPO	8,75		Falta de gusto y capacidad para trabajar en equipo de algunas personas	Capacitación y motivacion para trabajo en equipo
9	24	TRABAJO GRATIFICANTE	8,75		Rutina, poca rotación, poco aporte	Generar planes de ascenso y de rotacion del personal
10	19	VALORES	8,73		Desconocimiento de los valores	Divulgacion de los valores
11	6	COOPERACION	8,60		Deficientes relaciones interpersonales	Trabajo en equipo y solución de conflictos
12	4	PARTICIPACION	8,60		No participación del personal en la toma de decisiones	Participar mas a los empleados y mejorar los canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Continuación tabla 115.

POSICION	NUMERAL DE LA DIMENSION	DIMENSION	CALIFICACION PROMEDIO	SIGNIFICANCIA CUALITATIVA	ASPECTOS RELEVANTES CAUSAS PLANTEADAS	ASPECTOS RELEVANTES SOLUCIONES PROPUESTAS
13	2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,50	SATISFECHO	Las decisiones solo las toma la Gerencia General o la Gerencia de planta	Mas delegación y empoderamiento a otras personas. Reingeniería de procesos
14	11	SOLUCION DE CONFLICTOS	8,48		recursos humanos. Bajo interes de la empresa por solucionarlos	Aumentar el interes de recursos humanos y aumentar la integración de las personas
15	23	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8,43		Falta de interes en las personas por comunicación y retroalimentacion	La empresa debe generar mas retroalimentacion
16	15	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,38		Falta de objetividad, seguimiento y retroalimentacion de las evaluaciones realizadas	Utilizar Unicode, incrementar frecuencia de evaluaciones
17	9	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	8,29		Pocas posibilidades de formacion y poco tiempo para hacerlo	Crear mas espacio de formacion del personal
18	16	INDUCCION	8,29		Inadecuados procesos de induccion	mejorar procesos de inducción
19	20	BALANCE VIDA-TRABAJO	8,28		Falta de interes de la empresa, mucha carga laboral, jornadas muy largas	Mejorar el interes de la empresa por el balance vida-trabajo de las personas
20	10	RELACIONES INTERPERSONALES	8,19		Arrogancia, falta de respeto y solidaridad. Roses	Capacitacion integracion, conciencia
21	22	TOMA DE DECISIONES	8,16		Poca participación en la toma de decisiones	Generar mas participacion de las personas
22	7	LIDERAZGO DIRECTIVO	7,83		Falta de atencion y preocupacion de los directivos	Mayor involucramiento de los directivos con la gente de planta
23	12	RECONOCIMIENTO	7,21		Falta de interes de la empresa por generar reconocimiento	Retomar plan de incentivos

Fuente: Elaboración propia

Continuación tabla 115.

POSICION	NUMERAL DE LA DIMENSION	DIMENSION	CALIFICACION PROMEDIO	SIGNIFICANCIA CUALITATIVA	ASPECTOS RELEVANTES CAUSAS PLANTEADAS	ASPECTOS RELEVANTES SOLUCIONES PROPUESTAS
24	3	COMPENSACION	6,54	MEDIANAMENTE INSATISFECHO	Baja compensación para el cargo y el mercado	Mejorar la compensacion y los incentivos
25	25	RECREACIÓN Y DEPORTE	5,15		La empresa no genera los espacios disponibles para estas practicas	Generar los espacios necesariso

Fuente: Elaboración propia

De la tabla resumen anterior, se puede evidenciar lo siguiente:

- ✓ 12 dimensiones tuvieron calificación promedio necesaria para ubicarse cualitativamente dentro del rango TOTALMENTE SATISFECHO con un 48% de participación.
- ✓ 11 dimensiones tuvieron calificación promedio necesaria para ubicarse cualitativamente dentro del rango SATISFECHO con un 44% de participación.
- ✓ 2 dimensiones tuvieron calificación promedio necesaria para ubicarse cualitativamente dentro del rango MEDIANAMENTE SATISFECHO con un 8% de participación.

6.7 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE T-VAPAN 500 S.A.

A partir de los análisis y datos expuestos a lo largo del numeral 6.6., se definirá a continuación cuales son las variables que inciden positiva y negativamente en la percepción del clima organizacional.

6.7.1 Variables que inciden positivamente. Para encontrar las variables que inciden positivamente en la percepción del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A. se realizará un análisis por dimensión de las calificaciones mínimas, máximas y de la moda en cada caso.

La tabla 116, muestra lo expuesto anteriormente.

Tabla 116. Distribución de resultados de la encuesta

POSICION	NUMERAL DE LA DIMENSION	DIMENSION	CALIFICACION PROMEDIO	VALOR MINIMO	VALOR MAXIMO	MODA	SIGNIFICANCIA CUALITATIVA
1	1	PLAN ESTRATEGICO	9,52	7	10	10	TOTALMENTE SATISFECHO
2	14	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	9,40	5	10	10	
3	18	GRUPOS INFORMALES	9,17	0	10	10	
4	21	SOCIALIZACIÓN	9,17	7	10	10	
5	17	IDENTIDAD E IMAGEN	9,15	0	10	10	
6	5	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,08	5	10	10	
7	8	LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	8,94	5	10	10	
8	13	TRABAJO EN EQUIPO	8,75	0	10	10	
9	24	TRABAJO GRATIFICANTE	8,75	0	10	10	
10	19	VALORES	8,73	0	10	10	
11	6	COOPERACION	8,60	0	10	10	
12	4	PARTICIPACION	8,60	0	10	10	
13	2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,50	3	10	10	SATISFECHO
14	11	SOLUCION DE CONFLICTOS	8,48	0	10	10	
15	23	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8,43	0	10	10	
16	15	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,38	2	10	10	
17	9	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	8,29	0	10	10	
18	16	INDUCCION	8,29	0	10	10	
19	20	BALANCE VIDA-TRABAJO	8,28	0	10	10	
20	10	RELACIONES INTERPERSONALES	8,19	0	10	10	
21	22	TOMA DE DECISIONES	8,16	0	10	10	
22	7	LIDERAZGO DIRECTIVO	7,83	1	10	10	
23	12	RECONOCIMIENTO	7,21	0	10	10	MEDIANAMENTE INSATISFECHO
24	3	COMPENSACION	6,54	0	10	8,00	
25	25	RECREACIÓN Y DEPORTE	5,15	0	10	7,00	

Fuente Elaboración propia

De la tabla anterior, se tomarán como variables de alto impacto positivo, aquellas que presentan una moda de 10, un valor máximo de 10 y un valor mínimo superior a 5.

Dichas variables son Plan estratégico, Procesos y procedimientos, Socialización, Instalaciones y elementos de trabajo y Liderazgo en el jefe inmediato.

A partir de las definiciones de estas dimensiones, se puede extraer lo que mejor está haciendo la Compañía, a percepción de los empleados,.

6.7.1.1 Plan estratégico. *El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencia de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador. En otras palabras, está enmarcado en la visión, la misión, las estrategias y los objetivos de la compañía.*

La percepción de los empleados respecto a esta dimensión es que la Compañía tiene muy claro y definido a corto, mediano y largo plazo, los planes estratégicos.

Esta percepción les da seguridad y confianza de crecimiento como empresa y estabilidad laboral para ellos.

6.7.1.2 Procesos y procedimientos. *Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.*

La percepción de los empleados respecto a esta dimensión, reforzando la anterior, es que la Compañía tiene formalizados estructuralmente todos los procesos que añaden valor para lograr productos que satisfagan las necesidades de los clientes. La certificación ISO 9001, ISO 14001 y BPM que posee la Compañía, de las cuales son partícipes todos los empleados, son la garantía de satisfacción interna que están percibiendo.

6.7.1.3 Socialización. *La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización. Dentro de las directrices del Sistema de Gestión de Calidad con que trabaja la empresa (ISO 9001), está la documentación y divulgación de todos los procesos que intervienen en la cadena de valor de la Compañía. Los empleados están percibiendo positivamente esta formalización de la información y de la comunicación, que redundará en mayor sensación de estabilidad laboral para ellos.*

6.7.1.4 Instalaciones y elementos de trabajo. *Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.*

La percepción de los empleados respecto a esta dimensión es positiva, a pesar de que en algunas áreas se cuenta todavía con equipos antiguos. Esto es el

resultado de la planeación estratégica que incluye renovación de equipos y excelente mantenimiento y sostenimiento de equipos y edificaciones actuales. La fabricación de productos alimenticios con altos estándares de calidad e inocuidad, son la consecuencia de unas instalaciones adecuadas para lograrlo.

6.7.1.5 Liderazgo en el jefe inmediato. *El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos.*

La percepción de los empleados respecto a esta dimensión es la consecuencia de que existen jefes con alto nivel de liderazgo. Con capacidad de coordinar, influir y apoyar a los demás para que se cumplan los objetivos propuestos. Muy a pesar de la existencia de algunos conflictos interpersonales y de algunos problemas de comunicación, la Compañía se ha preocupado por la formación de los jefes, de tal forma que logren generar este clima de confianza en los empleados.

6.7.2 Variables que inciden negativamente

Revisando las causas de insatisfacción planteadas por los encuestados, es posible agruparlas en 9 categorías generales: Comunicación, conflictos, infraestructura, dedicación tiempo/interés de la empresa, trabajo en equipo, motivación, participación, formación y salarios. Estas 9 categorías son las variables que inciden negativamente en la percepción del clima organizacional de T-Vapan 500 S.A.

La tabla 117, presenta de manera esquemática el resumen y la distribución de causales por cada dimensión, con su respectivo porcentaje de participación.

Tabla 117. Cuantificación causal de insatisfacción

POSICION	NUMERAL DE LA DIMENSION	DIMENSION	CALIFICACION PROMEDIO	SIGNIFICANCIA CUALITATIVA	COMUNICACIÓN	CATEGORIAS CAUSALES DE INSATISFACCION							
						CONFLICTOS	INFRAESTRUCTURA	DEDICACION DE TIEMPO/ INTERES EMPRESA	TRABAJO EN EQUIPO	MOTIVACION	PRICIPACION	FORMACION	SALARIOS
1	1	PLAN ESTRATEGICO	9,52	TOTALMENTE SATISFECHO	X								
2	14	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	9,40		X								
3	18	GRUPOS INFORMALES	9,17			X							
4	21	SOCIALIZACIÓN	9,17		X								
5	17	IDENTIDAD E IMAGEN	9,15		X								
6	5	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,08				X						
7	8	LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	8,94					X					
8	13	TRABAJO EN EQUIPO	8,75						X				
9	24	TRABAJO GRATIFICANTE	8,75							X			
10	19	VALORES	8,73		X								
11	6	COOPERACION	8,60			X							
12	4	PARTICIPACION	8,60								X		
13	2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,50	SATISFECHO							X		
14	11	SOLUCION DE CONFLICTOS	8,48					X					
15	23	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8,43		X								
16	15	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,38		X								
17	9	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	8,29									X	
18	16	INDUCCION	8,29									X	
19	20	BALANCE VIDA-TRABAJO	8,28					X					
20	10	RELACIONES INTERPERSONALES	8,19			X							
21	22	TOMA DE DECISIONES	8,16								X		
22	7	LIDERAZGO DIRECTIVO	7,83					X					
23	12	RECONOCIMIENTO	7,21					X					
24	3	COMPENSACION	6,54	MEDIANAMENTE INSATISFECHO									X
25	25	RECREACIÓN Y DEPORTE	5,15					X					
		TOTAL			7	3	1	6	1	1	3	2	1
		% PARTICIPACION			28%	12%	4%	24%	4%	4%	12%	8%	4%

Fuente Elaboración propia

De la tabla anterior, se puede deducir que el principal causal de insatisfacción del personal tiene que ver con la comunicación (28%): Falta de comunicación, comunicación incompleta, comunicación no explicita, retroalimentación, comunicación errada, son algunos de los comentarios expuestos por los encuestados.

El segundo causal de insatisfacción tiene que ver con lo que los encuestados manifestaron como falta de interés, tiempo o dedicación de la empresa a algunos asuntos que tienen que ver con los empleados (24%). Esta causal tiene mucho

que ver con el liderazgo directivo y la falta de apoyo que perciben de parte del área de recursos humanos.

Las causales de participación intermedia son conflictos (12%), participación (12%) y formación (8%). La primera tiene que ver mucho con los empleados mismos, la segunda y la tercera con la empresa.

Las causales con más baja participación, con un solo causal que la identifica son infraestructura, trabajo en equipo, motivación y salarios. Aunque su nivel de participación es bajo, se hace muy evidente el tema de insatisfacción salarial, que lleva la dimensión de compensación a un nivel de mediana satisfacción.

6.8 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN T.VAPAN 500 S.A.

A partir de los resultados y los análisis expuestos durante todo el capítulo 6 se obtiene la información necesaria para generar el plan de mejoramiento del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A., el cual se propone establecer para el año 2015.

Inicialmente se planteará una propuesta general con responsables y tiempos de ejecución y posteriormente se planteará la propuesta de las actividades a llevar a cabo por cada dimensión.

6.8.1 Plan general de acciones de mejoramiento del clima organizacional en T.VAPAN 500 S.A. La tabla 118 resume el plan de acción general planteado, con un horizonte inicial de 2 años, pero que plantea un proceso cíclico de mejora continua del clima organizacional.

Tabla 118. Propuesta general de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en T-VAPAN 500 S.A

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Generar el plan de mejoramiento de clima organizacional a partir de los resultados del diagnostico.	Incrementar la calificación de la percepción de clima organizacional promedio en T-Vapan 500 S.A. del valor actual: 8,389 a un valor por encima de 9.	A partir del diagnostico de clima organizacional, generar un plan de mejoramiento por cada dimensión enfocado en incrementar la percepción del nivel de satisfacción de los empleados, para obtener en promedio un clima laboral totalmente satisfactorio.	Autores del presente trabajo de investigación	3 semanas
Divulgar los resultados de la medición de clima organizacional y el plan de mejoramiento del mismo.	Que todo empleado de T.Vapan 500 S.A., conozca el resultado de la percepción del clima y que haga parte del plan de mejoramiento.	Realizar dos reuniones de divulgación, una en Bogota y otra en San pedro	Gerente de planta	2 sesiones de 2 horas cada una por ciudad
Crear un comité permanente de clima organizacional	Impulsar y monitorear el plan de mejoramiento establecido.	Definir las personas que lo deben conformar y definir frecuencia de reuniones de seguimiento y control.	Gerente General, Gerente de planta, Jefe de Gestión integral (RRHH), Jefe de Calidad, Jefe de Investigación y Desarrollo	Permanente, una reunión mensual
Generar reuniones de feed back con los empleados.	Mantener enterados y motivados a los empleados de los avances del plan.	Realizar reuniones programadas en Bogota y San Pedro.	Comité de clima organizacional.	3 veces al año
Realizar un nuevo estudio de clima organizacional a principios del año 2017	Evaluar la efectividad del plan de mejoramiento establecido.	Realizar encuestas a todo el personal, mediante el uso de la misma herramienta propuesta en la medición actual y comparar los resultados con los obtenidos en el actual estudio.	Gerente de planta, Jefe de gestión integral (RRHH)	Febrero de 2017
Definir un nuevo plan de acción con base en los nuevos resultados obtenidos.	Mejora continua del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A.	Generar planes particulares por cada dimensión.	Comité de clima organizacional.	Abril de 2017

Fuente Elaboración propia

6.8.2 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional en T.VAPAN 500 S.A. por cada dimensión. A continuación, se plantean las propuestas a llevar a cabo para mejorar la percepción de clima organizacional en cada una de las dimensiones definidas en el presente trabajo de investigación. Las dimensiones están ordenadas en orden decreciente de la calificación promedio obtenida. Para cada caso se hablará de percepción insatisfecha, en las situaciones donde exista un % de la población medianamente insatisfecha, insatisfecha o totalmente insatisfecha.

6.8.2.1 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión plan estratégico.

Resultado de la percepción actual: 81,3% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión y el 18,7% tiene una percepción satisfecha.

Objetivo: Mantener los excelentes niveles de satisfacción actual e incrementar gradualmente los niveles de total satisfacción.

La tabla 119 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 119. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión plan estratégico

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Divulgar el plan estrategico global de la compañía a corto, mediano y largo plazo.	Hacer participe al personal de la responsabilidad que tienen con la consecución del logro del plan estrategico	Planear reuniones de divulgación en Bogota y San Pedro	Gerencia General, Gerente de planta	Enero de 2015
Generar planes estrategicos de corto y mediano plazo por cada area de la empresa, involucrando a las personas pertenecientes al area en cuestión.	Dar oportunidad a los empleados de cada area de plantear sus propias ideas y propuestas.	Planear reuniones semestrales con cada area.	Jefes de area	Semestral.

Fuente Elaboración propia

6.8.2.2 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión procesos y procedimientos.

Resultado de la percepción actual: 83,3% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 12,5% tiene una percepción satisfecha y el 4,2% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 120 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 120. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión procesos y procedimientos

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Hacer una revisión completa de todos los procedimientos existentes de la Compañía.	Eliminar procedimientos obsoletos, actualizarlos procedimientos que tengan modificaciones.	Proponer como pasantía a un estudiante de Ingeniería industrial o afines	Gestión integral, practicante y responsable(s) de cada procedimiento	Enero - Marzo 2015
Escribir nuevos procedimientos que hagan falta	Formalizar todas las actividades de la empresa.	Proponer como pasantía a un estudiante de Ingeniería industrial o afines	Gestión integral, practicante y responsable(s) de la ejecución de la actividad	Abril - Mayo 2015
Divulgar los procedimientos antiguos y nuevos correspondientes a cada área de la empresa	Conocimiento total de los procedimientos por parte de los empleados.	Programar reuniones de divulgación con cada área	Gestión integral, practicante y personal del área involucrada	Mayo - Junio 2015
Mantener una rutina de actualización y divulgación de procedimientos	Conocimiento total y actualizado de los procedimientos por parte de los empleados.	Control de modificación de documentos, concientización de los empleados de retroalimentar al área de gestión integral de las modificaciones que sucedan en cada actividad.	Gestión integral, jefes de áreas	Permanente

Fuente Elaboración propia

6.8.2.3 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión grupos informales.

Resultado de la percepción actual: 78,7% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 14,9% tiene una percepción satisfecha y el 6,4% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 121 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 121. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión grupos informales

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Realizar una capacitación respecto a trabajo en equipo, solución de conflictos, generación de climas de confianza.	Romper hielos, eliminar situaciones conflictivas, unir mas a las personas.	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	1 vez al año
Realizar actividades de integración entre las personas	Crear clima de confianza para la posible creación de grupos informales	Planeación periódica de actividades	Gestión integral	4 veces al año

Fuente Elaboración propia

6.8.2.4 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión socialización.

Resultado de la percepción actual: 68,1% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión y el 31,9% tiene una percepción satisfecha.

Objetivo: Mantener los excelentes niveles de satisfacción actual e incrementar gradualmente los niveles de total satisfacción.

La tabla 122 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 122. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión socialización

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Mantener y mejorar las reuniones informativas por parte de la Gerencia General y la Gerencia de planta	Mantener enterados a los empleados sobre los cambios que sucedan, para favorecer su adaptación	Mantener la frecuencia de reuniones de feed back actuales y realizar oportunamente las reuniones extraordinarias que se deriven de la necesidad de un cambio relevante para la empresa.	Gerente General, Gestión integral, Gerente de planta	Permanente

Fuente Elaboración propia

6.8.2.5 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión identidad e imagen.

Resultado de la percepción actual: 79,2% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 14,6% tiene una percepción satisfecha y el 6,2% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 123 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 123. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión identidad e imagen

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Realizar una presentación a todo el personal del nuevo video corporativo de PURATOS, imagen de marca que representa T-Vapan 500 S.A.	Actualizar a los empleados antiguos y dar a conocer e los empleados nuevos el sentido corporativo de la marca PURATOS	Planear reuniones Bogota y San Pedro para presentar el video	Gestión Integral	Inmediato
Realizar divulgación de los valores corporativos del grupo.	Generar en el personal sentido de pertenencia	Planear reuniones Bogota y San Pedro para presentar los valores corporativos del grupo.	Gestión Integral	Enero 2014
Realizar un video corporativo local de T-VAPAN 500 S.A.	Generar en el personal sentido de pertenencia con identidad propia de T-Vapan 500 Colombia	Contratar empresa externa especializada en el tema	Gestión integral, Coordinador de mercadeo	Febrero - Junio 2015

Fuente Elaboración propia

6.8.2.6 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión instalaciones y elementos de trabajo.

Resultado de la percepción actual: 70,8% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 22,9% tiene una percepción satisfecha y el 6,3% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 124 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 124. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión instalaciones y elementos de trabajo

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Proponer la ampliación de los vestidores y baterías sanitarias de la planta	Incrementar la capacidad instalada actual en un 100%	Cotizar, presentar como proyectos de inversión 2015 planta	Gerente de planta	Presupuesto: Noviembre 2014 Obras: Marzo 2015
Realizar un estudio de ergonomía en puestos de trabajo.	Mejorar las condiciones de comodidad en los puestos de trabajo.	Proponer como pasantía a un estudiante de Ingeniería industrial o afines	Gestión integral, practicante y Gerente de planta	Febrero 2015
Realizar un estudio de temperaturas en ambientes de trabajo planta.	Mejorar las condiciones de comodidad en los puestos de trabajo.	Contratar una empresa externa, especializada en el tema.	Gestión integral y Gerente de planta	Febrero 2015

Fuente Elaboración propia

6.8.2.7 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión liderazgo en el jefe inmediato.

Resultado de la percepción actual: 62,5% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 31,3% tiene una percepción satisfecha y el 6,2% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 125 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 125. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión liderazgo en el jefe inmediato

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Realizar un estudio de utilización del tiempo de sus actividades para cada jefe de área.	Proponer una redistribución del tiempo para optimizar la ejecución de las actividades de los jefes, enfocadas a disponer de un tiempo para socialización y conocimiento de sus subalternos y sus actividades de trabajo.	Revisar el manual de funciones de cada jefe de área, discriminando el tiempo invertido por mes en cada actividad. Rediseñar y redistribuir estos tiempos con base en el objetivo planteado.	Gestión integral	Marzo 2015
Realizar actividades de integración entre los empleados y jefes de área.	Crear clima de confianza mejorar las relaciones interpersonales y el conocimiento mutuo de los jefes y subalternos.	Planeación periódica de actividades	Gestión integral	4 veces al año
Realizar capacitaciones de liderazgo a los jefes de área.	Mejorar las capacidades de liderazgo de los jefes de área,	Planificación de una capacitación anual	Gestión integral	1 vez al año

Fuente Elaboración propia

6.8.2.8 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión trabajo en equipo.

Resultado de la percepción actual: 70,8% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 18,8% tiene una percepción satisfecha y el 10,4% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 126 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 126. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión trabajo en equipo

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Realizar una capacitación respecto a trabajo en equipo, liderazgo, solución de conflictos	Romper hielos, eliminar situaciones conflictivas, unir mas a las personas.	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	1 vez al año
Realizar actividades de integración entre los empleados.	Crear clima de confianza mejorar las relaciones interpersonales y el conocimiento mutuo entre las personas.	Planeación periodica de actividades	Gestión integral	4 veces al año
Realizar capacitaciones de liderazgo a los jefes de area.	Mejorar las capacidades de liderazgo de los jefes de area,	Planificación de una capacitación anual	Gestión integral	1 vez al año

Fuente Elaboración propia

6.8.2.9 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión trabajo gratificante.

Resultado de la percepción actual: 77,1% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 8,3% tiene una percepción satisfecha y el 14,6% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 127 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 127. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión trabajo gratificante

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Generar planes de ascenso de personal a largo plazo.	Mantener en los empleados una expectativa positiva de mejora de sus condiciones laborales, basadas en sus propios meritos.	Generar plan de ascensos a 5 años	Gerente General, Gestión integral	2015 - 2020
Generar planes de rotación de personal para las labores operativas planta.	Mantener la dinamica de los individuos, basado en minimizar la rutina	Generar plan de rotación anual para el personal operativo planta.	Gerente de planta, Gestión integral	Anual
Realizar actividades recreativas y de motivación con el personal.	Incrementar el nivel de motivación de las personas.	Programar actividades bimestrales de motivación, recreación y deportes.	Gestión integral	Cada dos meses.

Fuente Elaboración propia

6.8.2.10 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión valores.

Resultado de la percepción actual: 81,3% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 6,3% tiene una percepción satisfecha y el 12,4% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 128 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 128. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión valores

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Realizar divulgación de los valores corporativos del grupo.	Generar en el personal sentido de pertenencia	Planear reunionen Bogota y San Pedro para presentar los valores corporativos del grupo.	Gestión Integral	Enero 2014
Realizar una presentación a todo el personal del nuevo video corporativo de PURATOS, imagen de marca que representa T-Vapan 500 S.A.	Actualizar a los empleados antiguos y dar a conocer e los empleados nuevos el sentido corporativo de la marca PURATOS	Planear reunionen Bogota y San Pedro para presentar el video	Gestión Integral	Inmediato
Realizar un video corporativo local de T-VAPAN 500 S.A.	Generar en el personal sentido de pertenencia con identidad propia de T-Vapan 500 Colombia	Contratar empresa externa especializada en el tema	Gestión integral, Coordinador de mercadeo	Febrero - Junio 2015

Fuente Elaboración propia

6.8.2.11 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión cooperación.

Resultado de la percepción actual: 66,7% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 22,9% tiene una percepción satisfecha y el 10,4% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 129 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 129. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión cooperación

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Sensibilizar al personal respecto a la importancia del trabajo cooperativo.	Mejorar la calidad e intensidad del trabajo cooperativo entre los empleados	Realizar dos reuniones anuales de sensibilización	Gestión integral	2 veces al año
Realizar una capacitación respecto a trabajo en equipo, liderazgo, solución de conflictos	Romper hielos, eliminar situaciones conflictivas, unir mas a las personas.	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	1 vez al año
Realizar actividades de integración entre los empleados.	Crear clima de confianza mejorar las relaciones interpersonales y el conocimiento mutuo entre las personas.	Planeación periodica de actividades	Gestión integral	4 veces al año

Fuente Elaboración propia

6.8.2.12 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión participación.

Resultado de la percepción actual: 63,8% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 23,4% tiene una percepción satisfecha y el 12,8% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 130 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 130. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión participación

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Realizar una capacitación respecto a trabajo en equipo.	Generar en el personal capacidades de participación en equipos de trabajo.	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	1 vez al año
Retomar programa "IDEAS BRILLANTES"	Generar un espacio para que los empleados participen con ideas de mejora de los procesos de la empresa.	Implementar nuevamente el programa establecido, que se ha dejado de hacer los tres últimos años.	Gerente General, Gestión integral, Gerente de planta.	2015
Mejorar los canales de comunicación entre empleados y jefes de área.	Incrementar la participación del personal en el flujo de la comunicación de abajo a arriba y de arriba abajo.	Implementar carteleras informativas, buzón de sugerencias.	Gerente General, Gestión integral, Gerente de planta.	Permanente

Fuente Elaboración propia

6.8.2.13 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión estructura organizacional.

Resultado de la percepción actual: 62,5% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 25.0% tiene una percepción satisfecha y el 12,5% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 131 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 131. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión estructura organizacional

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Realizar una capacitación de empoderamiento (<i>empowerment</i>) a los Gerentes y jefes de área.	Mejorar el nivel de empoderamiento y delegación de parte de los jefes hacia sus subalternos	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	1 vez al año
Mejorar los canales de comunicación entre empleados y jefes de área.	Incrementar la participación del personal en el flujo de la comunicación de abajo a arriba y de arriba abajo.	Implementar carteleros informativos, buzón de sugerencias.	Gerente General, Gestión integral, Gerente de planta.	Permanente

Fuente Elaboración propia

6.8.2.14 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión solución de conflictos.

Resultado de la percepción actual: 65,2% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 23,9% tiene una percepción satisfecha y el 10,9% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 132 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 132. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión solución de conflictos

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Incrementar la influencia del area de RRHH en la solución de conflictos interpersonales.	Dar mayor cobertura a la solución de conflictos interpersonales.	Definir reuniones de feed back entre RRHH y las diferentes areas de la empresa.	Gestión integral, jefes de areas	2 veces al año
Realizar actividades de integración entre los empleados.	Crear clima de confianza mejorar las relaciones interpersonales y el conocimiento mutuo entre las personas.	Planeación periodica de actividades	Gestión integral	4 veces al año
Realizar actividades recreativas y de motivación con el personal.	Incrementar el nivel de motivación de las personas.	Programar actividades bimestrales de motivación, recreación y deportes.	Gestión integral	Cada dos meses.

Fuente Elaboración propia

6.8.2.15 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión comunicación y retroalimentación.

Resultado de la percepción actual: 68,1% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 14,9% tiene una percepción satisfecha y el 17% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 133 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 133. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión comunicación y retroalimentación

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Mejorar los canales de comunicación entre empleados y jefes de area.	Incrementar la participación del personal en el flujo de la comunicación de abajo a arriba y de arriba abajo.	Implementar carteleras informativas, buzón de sugerencias.	Gerente General, Gestión integral, Gerente de planta.	Permanente
Mantener y mejorar las reuniones informativas por parte de la Gerencia General y la Gerencia de planta	Mantener enterados a los empleados sobre los cambios que sucedan, para favorecer su adaptación	Mantener las frecuencia de reuniones de feed back actuales y realizar oportunamente las reuniones extraordinarias que se deriven de la necesidad de un cambio relevante para la empresa.	Gerente General, Gestión integral, Gerente de planta	Permanente
Realizar capacitación en el tema "comunicación asertiva" a todo el personal.	Mejorar las competencias en comunicación de todo el personal.	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	Enero 2015

Fuente Elaboración propia

6.8.2.16 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión evaluación del desempeño.

Resultado de la percepción actual: 60% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 26,7% tiene una percepción satisfecha y el 13,3% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 134 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 134. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión evaluación del desempeño

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Revisar estructuralmente las evaluaciones de desempeño que actualmente se ejecutan en la compañía	Mejorar la calidad de las evaluaciones	Revisión detallada de cada evaluación implementada actualmente.	Gestión integral, Gerente de planta	Febrero 2015
Incrementar la frecuencia de las evaluaciones de 1 vez a dos veces al año.	Incrementar el seguimiento al desarrollo y formación del personal	Realizar dos evaluaciones al año	Gestión integral	2 veces al año
Dar retroalimentación al personal de los resultados de las evaluaciones de desempeño.	Darles a conocer el nivel de su desempeño para que generen compromisos de mejora cuando sea necesario.	Realizar reuniones de feed back con los empleados, cada vez que se realicen evaluaciones de desempeño.	Gestión integral, jefes de área	2 veces al año
Sacarle mayor provecho a las evaluaciones UNICODE	Involucrar los objetivos corporativos de PURATOS en cuanto a las evaluaciones de desempeño del personal.	Mayor dedicación de tiempo a la ejecución de las entrevistas UNICODE y maximizar el seguimiento a los compromisos adquiridos	Gerente general, Gestión integral, Jefes de área	1 vez al año

Fuente Elaboración propia

6.8.2.17 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión desarrollo personal y profesional.

Resultado de la percepción actual: 60.4% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 22,9% tiene una percepción satisfecha y el 16,7% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 135 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 135. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión desarrollo personal y profesional

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Realizar una actualización del nivel de formación de todos los empleados de la empresa	Definir necesidades de formación adicional	Actualizar hojas de vida de cada empleado, mediante la información existente en los archivos de cada uno y mediante entrevistas personalizadas con cada uno de ellos	Gestión integral y jefes de área	Enero 2015
Generar un plan de formación del personal con base en las necesidades encontradas.	Formar a los empleados que lo requieran en el tema que atañe a su necesidad.	Capacitaciones programadas al interior de la Compañía.	Gestión integral y jefes de área	Durante el 2015
Favorecer horarios de trabajo, en la medida posible, para que las personas puedan incrementar su desarrollo profesional por fuera de la empresa.	Permitir y motivar a los empleados interesados en incrementar sus competencias con formaciones profesionales por fuera de la Compañía.	Hacer una encuesta que permita conocer las expectativas de formación de las personas y definir las posibilidades de manejo de horarios flexibles para que lo consigan.	Gestión integral y jefes de área	Permanente
Proponer un plan de subsidios económicos a las personas que desean formación profesional externa.	Permitir y motivar a los empleados interesados en incrementar sus competencias con formaciones profesionales por fuera de la Compañía.	Hacer una encuesta que permita conocer las expectativas de formación de las personas y definir las posibilidades de subsidio económico para que lo consigan.	Gestión integral y jefes de área	Permanente

Fuente Elaboración propia

6.8.2.18 plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión inducción.

Resultado de la percepción actual: 54,2% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 33,3% tiene una percepción satisfecha y el 12,5% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 136 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 136. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión inducción

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Revisar el procedimiento general de inducción de nuevos empleados.	Mejorar el procedimiento y añadirle procesos de reinducción de empleados antiguos.	Reunión de revisión del procedimient.	Gestión integral	Diciembre 2014
Incluir conocimientos de Calidad y laboratorio en el plan de inducción de nuevos empleados de Producción.	Los nuevos empleados de producción deben tener conocimiento de los criterios de calidad de los productos que fabrican	Capacitación durante la inducción	Jefe Control calidad	Por evento
Incluir en el procedimiento de inducción, la explicación de los valores corporativos de la Compañía	Crear sentido de pertenencia desde el inicio	Capacitación durante la inducción	Gestión integral	Por evento

Fuente Elaboración propia

6.8.2.19 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión balance vida-trabajo.

Resultado de la percepción actual: 58,7% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 23,9% tiene una percepción satisfecha y el 17,4% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 137 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 137. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión balance vida-trabajo

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Revisar el manual de funciones de cada cargo para evidenciar equilibrio de carga laboral.	Redefinir funciones si es necesario para equilibrar la carga laboral de los empleados, con miras a mejorar el balance vida-trabajo	Cada jefe de area revisar manual de funciones de las personas a cargo	Gestión integral, jefes de area	Marzo 2015
Revisar las actividades de los operarios de planta que estan generando jornadas largas de trabajo en horas extras.	Disminuir la probabilidad de generar trabajos en horas extras	Cada jefe de area revisar manual de funciones y las operaciones de producción de las personas a cargo	Gerente de planta, supervisor de planta	Marzo 2015
Revisar la programación de viajes de los técnicos demostradores de Bogotá.	Realizar las programaciones de tal forma que el tiempo de viajes sea equitativo con el tiempo de permanencia en Bogotá para estar mas tiempo cerca a sus familias.	Realizar las programaciones de viajes con debiada anticipación y equidad entre todos los técnicos	Gerente General	Mensual

Fuente Elaboración propia

6.8.2.20 plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión relaciones interpersonales.

Resultado de la percepción actual: 64,6% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 14,6% tiene una percepción satisfecha y el 20,8% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 138 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 138. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión relaciones interpersonales

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Realizar una capacitación respecto a trabajo en equipo, liderazgo, solución de conflictos	Romper hielos, eliminar situaciones conflictivas, unir mas a las personas.	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	1 vez al año
Realizar actividades de integración entre los empleados.	Crear clima de confianza mejorar las relaciones interpersonales y el conocimiento mutuo entre las personas.	Planeación periodica de actividades	Gestión integral	4 veces al año
Realizar actividades recreativas y de motivación con el personal.	Incrementar el nivel de relación entre las personas.	Programar actividades bimestrales de motivación, recreación y deportes.	Gestión integral	Cada dos meses.

Fuente Elaboración propia

6.8.2.21 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión toma de decisiones.

Resultado de la percepción actual: 55,6% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 31,1% tiene una percepción satisfecha y el 13,3% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 139 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 139. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión toma de decisiones

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Realizar una capacitación respecto a trabajo en equipo.	Generar en el personal capacidades de participación en equipos de trabajo.	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	1 vez al año
Mejorar los canales de comunicación entre empleados y jefes de area.	Incrementar la participación del personal en el flujo de la comunicación de abajo a arriba y de arriba abajo.	Implementar carteleras informativas, buzón de sugerencias.	Gerente General, Gestión integral, Gerente de planta.	Permanente
Realizar una capacitación de empoderamiento (<i>empowerment</i>) a los Gerentes y jefes de area.	Mejorar el nivel de empoderamiento y delegación de parte de los jefes hacia sus subalternos para que estos puedan tomar decisiones acertivamente.	Contratar una empresa externa especializada en el tema	Gestión integral	1 vez al año

Fuente Elaboración propia

6.8.2.22 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión liderazgo directivo.

Resultado de la percepción actual: 43,8% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 37,5% tiene una percepción satisfecha y el 18,7% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 140 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 140. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión liderazgo directivo

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Implementar una reunión bimestral de feed back entre el Gerente General y el personal de planta San pedro.	Incrementar el clima de confianza entre el personal de planta San pedro y el Gerente General. Posibilidad de retroalimentación en ambos sentidos	Reunión programada cada dos meses con entre 1 y 2 horas de duración.	Gerente General, Gerente de planta, Gestión integral.	Cada 2 meses
Realizar actividades de integración entre los empleados y jefes de área.	Crear clima de confianza mejorar las relaciones interpersonales y el conocimiento mutuo de los jefes y subalternos.	Planeación periódica de actividades	Gestión integral	4 veces al año
Realizar capacitaciones de liderazgo a los Gerentes de la empresa.	Mejorar las capacidades de liderazgo de los gerentes.	Planificación de una capacitación anual	Gestión integral	1 vez al año

Fuente Elaboración propia

6.8.2.23 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión reconocimiento.

Resultado de la percepción actual: 31,9% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 36,2% tiene una percepción satisfecha y el 31,9% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 141 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 141. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión reconocimiento

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Retomar programa "IDEAS BRILLANTES"	Generar un espacio para que los empleados participen con ideas de mejora de los procesos de la empresa.	Implementar nuevamente el programa establecido, que se ha dejado de hacer los tres ultimos años.	Gerente General, Gestión integral, Gerente de planta.	2015
Retomar plan de incentivos al personal.	Motivar al personal mediante el reconocimiento del esfuerzo realizado.	Con base en las mejores propuestas del programa del punto anterior, incentivar a la persona con un reconocimiento economico o un detalle.	Gerente General, Gerente de planta, Gestión integral.	4 veces al año
Implementar sistema de información visual donde se reconozca el logro de un area o una persona en sobrepasar el cumplimiento de una meta.	Motivar al personal mediante el reconocimiento del esfuerzo realizado.	Cada acto realizado por un area o una persona que cumpla o sobrepase los indicadores establecidos, debe ser comunicado publicamente en una cartelera destinada para tal fin.	Gestión Integral, jefes de area.	Por evento

Fuente Elaboración propia

6.8.2.24 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión compensación.

Resultado de la percepción actual: 23,9% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 39,1% tiene una percepción satisfecha y el 37% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 142 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 142. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión compensación

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TEMPO DE EJECUCION
Realizar un estudio de salarios del personal de T-vapan 500 S.A.	Determinar el nivel de cercanía o lejanía de la compensación de cada cargo Vs el mercado.	Realizar Benchmarking con empresas del sector. Revisar documentos escritos acerca del nivel salarial en Colombia para empresas del sector, dependiendo de la ubicación geografica	Gerente General, Jefatura financiera, Gestión integral	Enero 2015
Con base en los resultados del estudio anterior, generar un plan de ajustes salariales acordes al mercado.	Equilibrar la compensación de T-Vapan 500 S.A. con los valores justos del mercado.	Hacer un plan progresivo de ajuste salarial	Gerente General, Jefatura financiera, Gestión integral	2015 y 2016
Concientizar al personal de los beneficios que ofrece la empresa, además de la compensación salarial.	Motivar al personal, respecto a que su compensación va mas allá del salario recibido.	Realizar una charla explicativa de los beneficios adicionales: Primas extralegales, prima de vacaciones, Bono de cumplimiento, Fondo de empleados, auxilios educativos, etc.	Jefatura financiera, Gestión integral.	Marzo 2015

Fuente Elaboración propia

6.8.2.25 Plan de acciones de mejoramiento del clima organizacional para la dimensión recreación y deporte.

Resultado de la percepción actual: 10,4% de la población encuestada tiene una percepción totalmente satisfecha de la dimensión, el 35,4% tiene una percepción satisfecha y el 54,2% tiene una percepción insatisfecha.

Objetivo: Mejorar la percepción, pasando el % de la población insatisfecha a niveles superiores de satisfacción.

La tabla 143 presenta el plan de acción para esta dimensión.

Tabla 143. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en la dimensión recreación y deporte

ACTIVIDAD PROPUESTA	OBJETIVO	METODOLOGIA DE EJECUCION	RESPONSABLES	FRECUENCIA/TIEMPO DE EJECUCION
Realizar actividades deportiva y recreativas con el personal.	Incrementar el nivel de motivación de las personas. Incrementar la conciencia de vida saludable para las personas.	Programar actividades bimestrales de motivación, recreación y deportes.	Gestión integral	Cada dos meses.
Fomentar la participación en eventos deportivos regionales de equipos conformados en la empresa.	Mantener la motivación por el deporte la recreación.	Promover al interior, campeonatos deportivos en varias disciplinas para definir equipos que puedan competir regionalmente. Inscribir los equipos en los campeonatos que la caja de compensación promueve.	Gerente General, gerente de planta, Gestión integral	Permanente
Proveer los espacios de tiempo y los recursos económicos para ejecutar las actividades deportivas y recreativas planteadas	Mantener la motivación por el deporte la recreación.	Revisar e incrementar el presupuesto anual para recreación y deportes. Los jefes de área deben facilitar la flexibilidad en los horarios para el cumplimiento de las actividades propuestas.	Gerente General, Jefatura financiera, Gerente de planta, Gestión integral	Permanente
Generar presupuesto para dotar las instalaciones de planta con canchas y accesorios para las prácticas deportivas más solicitadas.	Mantener la motivación por el deporte la recreación.	Incluir presupuesto anual para la construcción de canchas de fútbol, voleiball, Basket, entre otras.	Gerente General, Jefatura financiera, Gerente de planta, Gestión integral	Anual
Plantear la posibilidad de una actividad recreativa y/o deportiva con todo el personal de planta y Bogotá en un mismo lugar.	Afianzar las relaciones entre las personas, crear clima de confianza.	Incluir presupuesto anual para una actividad de este tipo.	Gerente General, Jefatura financiera, Gerente de planta, Gestión integral	Anual

Fuente Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se condensan las principales conclusiones que los autores tienen sobre el proyecto de investigación realizado y de los resultados obtenidos.

- El diagnóstico del clima organizacional en T-Vapan 500 S.A., en general, es percibido como satisfactorio por parte de los empleados. Sin embargo, evidencia muchas oportunidades de mejora en todas las dimensiones planteadas.
- El instrumento que se aplicó para realizar la medición del clima organizacional actual fue bastante adecuado porque no solo arrojó información sobre las deficiencias que se evidencian en los resultados sino que también entregó bastante información sobre las causas, las diferencias entre las áreas e incluso las soluciones que se proponen para mejorarlo.
- De acuerdo con el objetivo propuesto en esta investigación sobre las variables que inciden positiva y negativamente, la dimensión mejor calificada fue Plan Estratégico, con una percepción cualitativa de totalmente satisfactoria, lo cual muestra que la Compañía tiene muy claro y definido a corto, mediano y largo plazo los planes estratégicos. Esta percepción brinda seguridad y confianza de crecimiento como empresa a sus empleados, además de estabilidad laboral para ellos.
- En el mismo sentido del objetivo de la incidencia positiva o negativa de algunas variables, la dimensión peor calificada fue Recreación y Deportes, con una percepción de medianamente insatisfecha, lo que evidencia una gran oportunidad de mejora en cuanto al interés de la empresa por generar espacios de esparcimiento que redunden en salud física y mental para sus trabajadores.
- Según el objetivo que se plantea en la presente investigación sobre la relevancia en la percepción del clima de la organización en las diferentes áreas, se evidencia una percepción del clima organizacional muy parecida, ya que coinciden mucho las diversas dependencias en los resultados que se dan sobre la satisfacción del clima y la desviación estándar es mínima.
- En consonancia con la anterior conclusión y dando respuesta al objetivo sobre la percepción del clima en las poblaciones sedes de la compañía, no muestra una gran diferencia entre los empleados que laboran en San Pedro (Valle del Cauca) y los que laboran en Bogotá.
- El estudio del clima de una organización arroja diferentes tipos de información. Si bien en algunas dimensiones es lo que se esperaba, en

otras se presentan algunas sorpresas porque los resultados que se dan evidencian algunas percepciones del clima que en casos individuales son inesperadas.

- Los análisis que se dan de acuerdo con los resultados que se obtienen del diagnóstico del clima de una organización, permiten visualizar malestares, inconvenientes y desacuerdos; al igual que satisfacción y complacencia en la labor cotidiana de algunos de los empleados de la empresa. En ocasiones, situaciones de las que no se tenía la más leve idea que fuese motivo de aprobación o rechazo.
- Los elementos que se requieren en una investigación como esta, gracias principalmente a los diferentes autores y a aportes de otras disciplinas del saber, como por ejemplo la psicología y la sociología, son muy buenas herramientas para comprender la naturaleza humana y entender actitudes, reacciones, opiniones y maneras de pensar tan diversas que confluyen en un lugar frecuentado por tantas personas de tan variados orígenes.
- Son muchos los aportes que el estudio del clima puede hacer a otras disciplinas y a otras áreas del desempeño humano en sus diferentes actividades. Por ejemplo, hay varias conclusiones que pueden aplicarse a otras empresas de otras actividades y a otros tipos de organizaciones como las dedicadas a la educación en todos los niveles.
- El ejercicio realizado con cada uno de los empleados de la organización para el estudio del clima, resultó una experiencia novedosa, gratificante y de gran expectativa, puesto que en el pasado no habían tenido la oportunidad de expresar su percepción de aquellos factores que en mayor o menor instancia inciden, tanto en su desempeño como en su comportamiento y en las relaciones que manejan junto a cada uno de los individuos que les rodean.

8. RECOMENDACIONES

Son muchas las recomendaciones ya expuestas en el plan de mejoramiento, sin embargo, se presentan a continuación otras, basadas principalmente en las variables identificadas que influyen negativamente en el clima organizacional de T-Vapan 500 S.A.

Comunicación: T-Vapan 500 S.A. debe orientar sus esfuerzos principalmente a mejorar los canales y la calidad de comunicación al interior de la Compañía. Se deben formalizar los canales de comunicación. Lo primero es generar el clima de confianza adecuado entre las personas de la empresa para que la comunicación fluya correctamente. Utilizar herramientas visuales como carteleros, buzón de sugerencias, correo electrónico, Link corporativo, etc., orientados con el liderazgo de la Gerencia General.

Conflictos: Los conflictos en T-Vapan 500 S.A. se deben principalmente a situaciones derivadas de falta de o deficiente comunicación. El área de Gestión Integral (RRHH) debe ejercer mayor liderazgo en las personas para manejar la presencia de conflictos. Las actividades recreativas bien fundamentadas son una herramienta importante para el manejo de los conflictos. La empresa debe propiciar los espacios para la realización de estas actividades.

Infraestructura: La infraestructura de T-Vapan 500 S.A. en general es satisfactoria para los empleados. Se debe gestionar la ampliación al doble del área de vestideros y baterías sanitarias. Los autores también recomiendan mejorar la climatización en el área de secos, donde el calor es un factor que genera incomodidad en la operación.

Dedicación tiempo/interés de la empresa: Se debe mejorar la percepción de los empleados en cuanto a la falta de tiempo e interés de los directivos para atender los asuntos particulares de los empleados. Para esto, se hace indispensable nuevamente mayor acción y liderazgo del área de Gestión Integral (RRHH), realizando una jefatura ambulante, acercándose más a los empleados, escuchándolos e intercediendo por ellos ante la dirección. Así mismo, los Gerentes deben revisar sus funciones y generar espacios de tiempo para atender a los empleados.

Trabajo en equipo: A algunos empleados les cuesta trabajar en equipo. Se debe formalizar capacitaciones con personal externo especializado para fomentar esta práctica en las personas.

Motivación: Mantener la motivación de los empleados es el mayor reto que debe asumir la empresa. Los directivos deben fomentar actividades motivantes; la recreación y el deporte es un buen mecanismo para empezar. El acercamiento de

las directivas a los empleados y los espacios que generen clima de confianza son indispensables para lograrlo.

Participación: Para mejorar la percepción de la participación se deben tener más en cuenta las opiniones de los empleados. La reactivación de los programas participativos como el de “ideas brillantes” es un canal donde las personas podrán ver realizadas sus propuestas de mejora de los procesos.

Formación: La empresa T-Vapan 500 S.A. tiene un programa formal de capacitaciones. Se debe generar indicadores de cumplimiento de la formación de los empleados y verificar la efectividad de esta, mediante pruebas que lo demuestren. Se debe mejorar los procesos de inducción del personal nuevo y generar programas de re-inducción del personal antiguo que presente rotación.

Salarios: La compensación hace parte fundamental de la motivación de los empleados. T-Vapan 500 S.A. debe revisar la compensación que hace a sus empleados vs el mercado y generar un proceso de nivelaciones salariales cuando sea requerido. A veces cuesta más perder un empleado entrenado y entrenar uno nuevo, que incrementar la compensación del actual. Así mismo, se debe generar la sensibilidad en los empleados de que el salario no es el único factor de compensación y que deben valorar que T-Vapan 500 S.A. ofrece otras alternativas adicionales de compensación como son las primas extralegales, bonificaciones por cumplimiento, auxilios, fondo de empleados, etc.

La principal recomendación para T-Vapan 500 S.A. es que, después de reconocer todo el esfuerzo que está realizando para que la empresa crezca y se fortalezca en el mercado, mantenga un proceso de mejora continua del clima organizacional, teniendo como eje central a las personas que laboran en ella. Se propone realizar un nuevo diagnóstico de clima organizacional en 2 años para evaluar la eficacia de las recomendaciones y las acciones propuestas en el presente proyecto de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

ARNOLETTO y DÍAZ. (2009). *Un aporte a la gestión pública*, Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2009b/550/

BRUNET, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F. Colección Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Trillas.

BRUNET, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.

CHIAVENATO, I. (2006). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8ª Ed.). México: Mc Graw Hill.

FEY, C., & BEAMISH, P. (2001). Organizational Climate and Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*, 22 (5), 853-882.

FURNHAM, A. (2008). *Psicología organizacional el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.

GARCÍA, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración | Universidad del Valle*, No. 42, 43-61.

HODGE B.J y otros. *Teoría de la Organización*. ed. 5ª Ed. Prentice Hall 1998.

KATZ, S. T., "Language, epistemology and mysticism", en S. T Katz (comp.), *Mysticism and philosophical analysis*, Oxford University Press, Nueva York, 1980.

KOLB, David A. (1987). *Psicología de las organizaciones*. México, Prentice Hall.

KOSSEN, S. (1995) *Recursos Humanos en las organizaciones*, (5ª Ed.), México: Harla.

LIKERT, R., *The human organization*, MC Graw Hill, Nueva York, 1967

LITWIN, G. y Stinger, H. *"Organizational Climate"*, Simon & Schuster, N.Y, 1978

MANUEI, R., & CISNEROS, E. (2012). El clima organizacional para la innovación: estudio de caso de una Universidad Latinoamericana. (Spanish). *Anáhuac Journal*, 12(1), 9-27.

MARTÍN, M y Colbs.,. (1998). Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Facultad de Administración, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario 2006

PAYNE y PUGH, D. S. Organizational Structure and Climate en M.D: Dunnette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally. Chicago 1976.

ROBBINS, STEPHEN P. (1999) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall: Pearson. Págs. 54-57.El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. 36

ROBBINS, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (13^{ra} Ed.)México: Pearson Educación.

SALAZAR, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. (Spanish). Acimed, No.20(4), 67-75.

SCHNEIDER, B., y Hall, D. 1972. Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. Administrative Science Quaterly, 17

SCHNEIDER, B., REICHERS, A. E. On the etiology of climates, Personnel psychology. 1983

SILVA VÁSQUEZ, Manuel. El Clima en las Organizaciones. Barcelona EUB. 1996

SOSA, Wilmer. (2012). Administración de empresas | Clima organizacional. Recuperado agosto de 2014, de <http://sosagranadinowilmer.blogspot.com/2012/02/cultura-organizacional.html>

TORO ALVAREZ, Fernando. Desempeño y Productividad. 2^a. Ed. Colombia. CINCEL Ltda.1992

VELÁSQUEZ, R. (2003) Clima organizacional a nivel universitario. México: Edit. Pretince Hall.

WEICK, Karl Edward The Social Psychology of Organizing (Second edition), McGraw Hill. 1979

ZAPATA D., A. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle No. 27 Marzo de 2002 pág. 166

ZEPEDA HERRERA, Fernando. "Psicología Organizacional", Addison Wesley Longman, Pearson. México 1999

WEBGRAFÍA

ÁLVAREZ, H. (1993). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Recuperado el 29 de abril de 2014, de http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf.

GARCÍA, M y PATLÁN, J. (1982) *Diferencias y semejanzas de los instrumentos de medición de clima organizacional*. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Rosa_Garcia/diferencias.pdf

GONÇALVES, Alexis P. (2000) Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) recuperado 9, 2014 <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

LIENECALO'S, Blog. Just another WordPress.com weblog.« [Fundamentos del comportamiento individual](#).[Conceptos básicos de la motivación](#) » recuperado 8 de 2014 de <http://lienecafo.wordpress.com/2009/09/06/percepcion-toma-individual-de-decisiones-y-sistema-de-valores/>

MAISCH, E. (2003). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Recuperado julio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>.

MORALES, Frank. Tipos de investigación. GROSS, Manuel.(2010). Pensamiento imaginativo. Publicación en línea. Recuperado en mayo de 2014 en: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion> descriptiva exploratoria-y-explicativa

NAVARRO, E. y SANTILLÁN García: (2007) *Clima y compromiso organizacional*, <="" i="" style="border: 1px solid black;">Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/340/

SANDOVAL, M. (2004). Ensayo. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Recuperado agosto de 2014, de

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Universia (2013). Universia Clima laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato. Recuperado agosto de 2014, de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>.

ANEXO A.

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL T-VAPAN 500 S.A.

T-VAPAN 500 S.A. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Este instrumento fue diseñado para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del Clima Organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Alvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Alvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008)

El objetivo del presente estudio es identificar la percepción que tienen los empleados sobre el Clima Organizacional y las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer el desarrollo de soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

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

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

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

El primer ítem 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 el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que 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 el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

Nota: Recuerde que 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.

Datos Generales:

Ciudad: _____

Área o Departamento: _____

Género: M ___ F ___ Edad: _____ Antigüedad: _____

Nivel Educativo: _____

DIMENSIÓN Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor mas bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
1. PLAN ESTRATÉGICO El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador. En otras palabras, está enmarcado en la visión, la misión, las estrategias y los objetivos de la compañía ¿Considera usted que las actividades que desarrolla en su trabajo aportan al cumplimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la organización? No apporto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sí apporto	a) No conozco el plan estratégico. b) No tengo claro el plan estratégico. c) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. d) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. e) No me identifico con el plan estratégico. f) Lo conozco pero no sé cómo aportarle desde mi trabajo g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos. ¿La estructura Organizacional facilita realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la organización? No lo facilita 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo facilita	a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la Organización. c) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. d) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) e) Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general o gerencia de planta, desconociendo los otros niveles jerárquicos. f) Hay demasiada informalidad, no existen conductos regulares. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
3. COMPENSACIÓN La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en	a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación	▪ _____

becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización. 3.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	es baja c) La Organización no ha dado a conocer el plan de compensación d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. e) Otras causas ¿Cuáles?	_____ ▪ _____ _____ ▪ _____
4. PARTICIPACIÓN La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo. 4.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
5. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización. 5.1 ¿Las instalaciones, equipos de trabajo y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, ser más creativo y productivo, y estar orientado al alcance de los objetivos? No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten	a) Las instalaciones no son funcionales. b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos o limitados. d) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. e) No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
6. COOPERACION	a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas y las personas.	▪ _____

La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y áreas para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes. 6.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales? No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre	b) Estoy bastante comprometido en cumplir la misión y los objetivos que me corresponde al interior de la organización pero la presión de mis compañeros me impide dar lo mejor de mí. c) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo Organizacional. d) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización. e) Las áreas son medidas de manera independiente y eso no facilita la colaboración entre ellas. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?	_____ ▪ _____ ▪ _____
7. LIDERAZGO DIRECTIVO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos. 7.1 ¿Considera usted que los altos directivos son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones, acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente	a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores. b) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. c) Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. d) Los Directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores. e) Los Directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos.	a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros b) El jefe es muy individualista	▪ _____

8.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente	c) El jefe tiene demasiadas personas a cargo d) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos. e) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos. f) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas g) El jefe tiende más a la rutina que al cambio h) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo. i) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____
9. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción. 9.1 ¿La Organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la misma? No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) La organización se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación y por tanto mi desarrollo personal y profesional d) A la Organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores no parece preocuparle. e) No conozco que haya un programa formal de capacitación y desarrollo de la organización. f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
10. RELACIONES INTERPERSONALES Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos. 10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son cordiales, efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?	a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin	▪ _____ ▪ _____

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente	solucionar. f) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. g) Otras causas ¿Cuáles?	■ _____
11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas. 11.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente	a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés individual. d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan. f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. g) Cuando se presenta un conflicto no encontramos apoyo ni colaboración suficiente y necesaria en el área de recursos humanos. h) Otras causas ¿Cuáles?	■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____
12. RECONOCIMIENTO El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo. 12.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora plenamente	a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización c) A la organización no le interesa reconocer los logros de los colaboradores, porque se generarían más gastos. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización. e) Solo reconocen los logros que generen mayores ingresos, o que reduzcan gastos. f) Otras causas ¿Cuáles?	■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____

13. TRABAJO EN EQUIPO El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización 13.1 ¿La Organización impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? No lo impulsa 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si lo impulsa	a) La Organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos. b) La Organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Algunas personas de la organización no les interesa trabajar en equipo. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
14. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. 14.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, normas, manuales, controles, etc., que se tienen en la Organización son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) La Organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) La Organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas c) No conozco a qué proceso de la Organización corresponden las actividades que ejecuto d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos. e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos g) Querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. h) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. 15.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la Organización es objetivo y constructivo? No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente	a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada. b) Falta objetividad en la evaluación. c) La evaluación se hace pero no existe retroalimentación. d) La evaluación no se hace en el momento oportuno. e) La evaluación no es imparcial. f) Más que constructiva, la evaluación es represiva. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
16. INDUCCIÓN La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. 16.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción desarrollados en la organización, les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la misma? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b) No recibí inducción al ingresar a la Organización. c) La Organización tienen procesos de inducción pero no son los adecuados. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
17. IDENTIDAD E IMAGEN La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización. 17.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la Organización? Baja 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta	a) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la Organización. b) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar su imagen. c) Considero que la Organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. d) Considero que la imagen de la organización se ha venido deteriorando. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

18. GRUPOS INFORMALES Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores 18.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable? No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero	a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) Considero que las actividades informales dan pie para pérdida de respeto y autoridad. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
19. VALORES Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización. 19.1 ¿Conozco y aplico los principios y valores definidos en la Organización? No conozco ni aplico 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si conozco y aplico	a) Los conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo. b) Conozco y aplico solo algunos de los valores y principios c) Solo conozco algunos. d) No se han difundido ampliamente. e) No me interesa conocerlos. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
20. BALANCE VIDA-TRABAJO El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes y estableciendo claramente las prioridades. 20.1 ¿Cree usted que la Organización se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores. c) La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de Vida-Trabajo. d) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. e) Este es un concepto que no conozco y que por tanto no me afecta. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

21 SOCIALIZACIÓN La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización. 21.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, les permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente	a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) La Organización tienen procesos de socialización pero no son los adecuados. c) En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
22 TOMA DE DECISIONES La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría 22.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar de la mejor manera la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales? No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre	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 darnos cuenta. c) Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones. d) Hay personas que influyen a la gerencia en busca de sus propios intereses. e) Se toman decisiones en consenso, pero son cambiadas por el gerente. f) Mi cargo no me permite participar en las decisiones. g) Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a lo que está sucediendo. h) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
23. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN La Comunicación y la retroalimentación se definen como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto. 23.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback (retroalimentación), con alguna frecuencia?	a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo c) Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva e) Los directivos, en general, no están interesados en	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre	brindarnos retroalimentación f) Sólo lo hacemos de vez en cuando g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales. h) No hay seguimiento ni retroalimentación a las actividades asignadas. i) Otras causas ¿Cuáles?	_____
24. TRABAJO GRATIFICANTE El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades y alcanzar objetivos desafiantes 24.1 ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad? No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente	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?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
25. RECREACIÓN Y DEPORTE Se entiende por recreación a todas aquellas actividades y situaciones en las cuales esté puesta en marcha la diversión, como así también a través de ella la relajación y el entretenimiento. Se da normalmente a través de la generación de espacios en los que los individuos pueden participar libremente de acuerdo a sus intereses y preferencias. El deporte es aquella actividad física en la que se debe respetar un conjunto de reglas y que es realizada con afán competitivo. Más allá de la competencia, los deportes resultan un	a) Me gustan estas prácticas pero no al interior de la organización b) No me gustan ni me interesa realizarlas c) Me gustan estas prácticas pero se realizan con muy poca frecuencia.	▪ _____ ▪ _____

entretenimiento para quienes lo practican y para los espectadores. 25.1 ¿Considera usted que la organización ofrece los espacios necesarios para la realización de actividades extra laborales de esparcimiento, de recreación y de práctica deportiva? No ofrece 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sí ofrece plenamente	d) Me gustaría participar en otras prácticas que me llaman más la atención e) Me gustan estas prácticas pero no me gusta la manera como se realizan. f) Otras causas ¿Cuáles?	_____ _____
---	--	---------------------------

ANEXO B.

MATRIZ DE RESULTADOS

	CATEGORIZACION						NUMERO D E PREGUNTA																								
Encuestado	Ciudad	Area	Genero	Edad	Antigüedad	Nivel educativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1	3	1	2	1	3	10	7	7	6	5	5	4	5	5	5	10	4	10	10		10	10	10	10	10	10	5	10	10	4
2	1	8	2	2	2	4	10	9	7		10	9	7	8	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10		10	10	10	7
3	1	5	1	4	2	2	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10
4	1	1	2	1	1	3	9	10		7	5	9	5	9	9	9	9	4	10	10	5	6	10	10	0	9	8	10	9	4	4
5	1	1	2	1	1	3	8	4	2	7	8	10	5	10	9	10	10	6	10	10	3	2	5	10	0	7	8	10	10	1	3
6	1	4	1	3	1	5	10	8	8	10	10	10	10	9	10	10	10	8	10	10	10	8	8	10	0	7	10	10	10	10	8
7	1	7	2	2	2	5	10	8	6	10	10	10	8	8	9	10	10	9	10	10	10	10	10		10	9	10	9	10	10	7
8	1	8	1	3	3	3	10	10	7	10	10	10	10	8	8	9	9	8	10	10	8	10	10	10	9	8	10	10	8	10	8
9	1	3	1	3	4	2	10	10	10	6	7	8	10	10	5	6	7	4	6	8	7	10	10	10	7	4	10	0	0	10	2
10	1	4	1	2	2	4	8	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	8	10	10	9	10	10	10	10	10	7
11	1	3	1	2	2	4	10	4	2	10	8	10	1	8	5	7	10	8	10	10	10	10	10	10	10	8	10	8	9	5	1
12	1	3	1	3	5	2	10	10	10	10	7	10	10	10	4	5	3	10	3	10	10	10	10	10		10	10	10	10	10	10
13	1	4	1	1	1	3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6
14	1	6	1	3	1	3	10	3	0	8	10	10	5	10	0	10	10	10	10	10	6	10	10	10	10	7	10	10	10	10	0
15	1	1	1	2	1	2	10	10	10	10	10	8	8	10	10	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8
16	1	1	1	2	2	2	10	10	0	0	10	0	2	10	10	0	0	0	10	10	10	10	10	0	0	10	0	10	0	0	0
17	1	1	1	2	2	3	10	10	5	10	10	10	10	10	10	5	10	5	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	0
18	1	8	1	4	3	3	8	8	8	9	10	7	8	8	6	7	7	7	7	10	4	8	9	10	10	8	7	7		10	7
19	1	8	2	2	2	5	10	7	7	8	8	10	5	8	10	10	10	6	10	10	7	6	10	5	10	9	10	8	10	10	7
20	1	1	2	1	1	3	10	10	8	10	10	10	8	10	8	10	10	8	10	10	8	8	10	10	10		10	8	10	10	6
21	1	3	1	3	4	2	10	10	10	10	10	6	7	10	6	6	5	3	10	10	10	10	10	10	10	10		5	10	0	
22	1	2	1	2	3	3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5
23	1	1	1	2	1	3	10	9	7	8	8	9	10	10	10	8	7	6	8	10	9	9	10	10	10	10	10	7	5	7	7
24	1	1	1	2	1	2	10	10	8	6	8	10	10	10	10	6	10		7	10	7	10	8	10	10	10	10	7	10	10	5
25	1	1	1	1	2	3	10	8	5	10	7	8	8	7	8	9	8	8	10	10	7	6	6	10	6	5	7	6	5	2	3
26	1	1	1	2	1	2	10	5	5	10	10	7	7	8	9	0	0	5	4	10	2	0	10	10	6	7	7	5	5	6	7
27	1	1	1	2	1	2	10	10	0	10	8	8	8	9	8	5	7	8	9	10	10	10	8	8	10	10	10	9	10	10	5
28	1	1	1	3	3	2	10	9	8	7	8	9	8	8	7	8		6	8	8	8	7	8	7	7	8	8	7	7	8	7
29	1	1	1	4	4	2	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	10	8	8	10	10	10	10	10	7	5	9	9	10	10	5
30	1	1	1	1	1	2	8	8		10	8	10	10	10	8	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	7
31	1	1	2	1	1	3	9	10	8	7	10	4	7	10	10	9	7	5	9	10	10	9	10	8	9	8	10	3	10	9	3
32	1	2	1	2	1	2	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		10	10	10
33	1	2	1	1	1	4	10	10	4	10	10	10	1	8	0	10		10	10	10	7	0	10	10	10	10	10	10	10	5	8
34	1	5	2	4	5	2	10	10	1	9	6	10	9	10	10	8	8	10	7	10	9	8	10	10	9	10		10	10	10	7
35	1	8	1	4	3	5	10	8	7	9	9	10	7	7	10	9	9	7	8	9	6	8	9	8	10	6	8	8	10	10	7
36	2	9	2	2	1	5	9	7	5	8	10	10	8	8	8	10	9	2	9	7	8	7	9	7	9	3	8	8	8	9	3
37	2	10	1	3	1	2	8	9	8	7	10	8	9	9	10	10	8	10	10	9	9	8	9	10	9	10	9	10	8	10	10
38	2	10	1	2	1	2	9	9	9	5	10	10	5	5	7	10	10	3	10	7	7	7	7	10	10	7	7	7	3	9	3
39	2	9	2	3	3	4	10	7	6	10	10	9	7	8	9	9	9	7	9	9	8	7	7	9	9	9	8	9	8	10	0
40	2	10	1	4	1	3	10	7	2	6	9	8	8	7	8	9	8	7	9	7	7	7	7	10	9	6	7	8	6	9	0
41	2	9	2	2	1	5	10	5	8	10	10	2	9	10	10	2	5	7	0	6		10	10	4	5	10	10	10	7	8	0
42	2	9	1	4	2	5	8	9	8	9	9	9	8	6	8	10	10	7	9	8	9	8	10	10	10	10	9	8	8	10	7
43	2	10	1	3	1	4	10	10	7	8	10	9	10	10	9	9	8	10	10	10		8	10	10	10	10	8	9	9	10	10
44	2	10	1	3	1	3	10	10	5	7	10	8	10	10	9	9	10	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	9	9	10	8
45	2	9	1	3	1	2	10	10	3	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	10	9	9	10	10	10	9	8	8	9	10	5
46	2	9	2	4	2	3	7	4	6	9	10	7	8	8	9	9	10	9	8	5	9	8	9	8	10	5	8	8	9	8	3
47	2	9	1	2	1	5	8	10	7	9	9	8	10	10	7	10	10	7	10	10	9	9	10	8	10	9	8	9	10	10	3
48	1	7	1	3	2	3	8	9	10	10	10	9	10	10	10	9	9	6	10	9	10	9	10	10	9	10	9	10	8	10	4

CATEGORIA	DESCRIPCION	NUMERO
CIUDAD	San pedro	1
	Bogota	2
AREA	Secos	1
	Humedos	2
	Chocolate	3
	Calidad	4
	Oficios varios	5
	Mantenimiento	6
	Inv y Desaroollo	7
	Admon San Pedro	8
	Admon Bogota	9
	Tecnicos Bogota	10
GENERO	Masculino	1
	Femenino	2
NIVEL EDUCATIVO	Primaria	1
	Bachillerato	2
	Tecnico/Tecnologo	3
	Universitario	4
	Posgrado	5
RANGO EDAD (AÑOS)	18-25	1
	26-35	2
	36-45	3
	46-55	4
	>55	5
ANTIGÜEDAD (AÑOS)	0-5	1
	06-oct	2
	nov-15	3
	16-20	4
	>20	5