



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EN LA EMPRESA VARIEDADES Y COPIAS DE LA CIUDAD DE BUGA**

**ROSA ANGÉLICA FIGUEROA BALANTA
MARÍA DE LOS ÁNGELES GARCÍA DOMÍNGUEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2021**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EN LA EMPRESA VARIEDADES Y COPIAS DE LA CIUDAD DE BUGA**

**ROSA ANGÉLICA FIGUEROA BALANTA
MARÍA DE LOS ÁNGELES GARCÍA DOMÍNGUEZ**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

**Directora:
Laura Salas Arbeláez**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2021**

DEDICATORIAS

A mi familia dedico el presente trabajo, por qué han fomentado en mí el deseo de superación, lo que ha contribuido a la consecución de este logro, espero contar siempre con su valioso apoyo, los amo.

Rosa Angélica

Dedicado a mis papás, ellos son merecedores de celebrar este logro como suyo porque fueron ellos quienes me inculcaron la necesidad de superarme y de igual forma me apoyaron en cada paso; “cosechas lo que siembras” dice una frase por ahí, y al día de hoy, mis papás están recogiendo sus frutos, los amo Ángel y Mariela.

María de los Ángeles

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

Agradezco a mi familia por su fe en mí, por brindarme su amor, consejos y su apoyo siempre.

Rosa Angélica

En primer lugar doy gracias a Dios porque desde el día en que fui a comprar el pin para inscribirme a la universidad, me acompañó, me dio todo el valor y todas las fuerzas para seguir después de tantos comentarios negativos y lo mejor de todo es que nunca me soltó.

Gracias infinitas a mis padres, la luz de mi vida. El orgullo y la sonrisa de ellos siempre serán esa cima que deseo alcanzar, este logro es de ellos y para ellos. A mi hermano por escucharme las veces que lo necesite, por soportarme mientras hacía los trabajos.

María de los Ángeles

Gracias a nuestra asesora de trabajo de grado la profesora Laura Salas, quien nos brindó su tiempo, dedicación y paciencia para la elaboración de este documento. Igualmente gracias a la Universidad del Valle que con su planta de profesores del programa de Administración de Empresas logró nuestra formación paso a paso en cada semestre para así culminar esta etapa y salir al mundo real con el fin de marcar la diferencia debido a los conocimientos adquiridos en esta universidad tanto profesionales como humanos.

Finalmente, gracias a la empresa Variedades y Copias - VAYCO por abrirnos sus puertas y permitir la aplicación de los diferentes conceptos y temas aprendidos en la materia y así mismo el desarrollo de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

1	RESUMEN.....	7
2	INTRODUCCIÓN.....	8
3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
5	OBJETIVOS	11
5.1	Objetivo General.....	11
5.2	Objetivos Específicos	11
6	JUSTIFICACIÓN	12
7	METODOLOGÍA.....	13
7.1	Tipo de investigación.....	13
7.2	Fuente de información.....	13
7.3	Técnicas de recolección	14
7.4	Población.....	15
7.5	Fases de investigación	15
8	MARCO REFERENCIAL	16
8.1	MARCO TEÓRICO	16
8.1.1	Origen y conceptos de clima organizacional.....	16
8.1.2	Elementos de clima organizacional.....	19
8.1.3	Modelos de análisis del clima organizacional	20
8.1.4	Instrumentos de clima organizacional.....	23
8.2	MARCO CONTEXTUAL	29
8.2.1	Caracterización general de Guadalajara de Buga.....	29
8.2.2	Composición empresarial Guadalajara de Buga y área de jurisdicción 2017 – 2019	31
8.2.3	Caracterización de la empresa VAYCO	32
8.3	MARCO LEGAL.....	34
8.3.1	DECRETO 1083 DE 2015	34
8.3.2	Resolución 2646 del 2008	35
8.3.3	Ley 905 de 2004.....	36
9	RESULTADOS	37
9.1	ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.....	37
9.1.1	Edades	37
9.1.2	Género	37
9.1.3	Antigüedad	38
9.1.4	Cargo	39
9.2	ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	39
9.2.1	Dimensiones en fortalezas	41
9.2.2	Dimensiones en oportunidad de mejora	47
9.3	COMPARACIÓN DE LAS DIMENSIONES ORGANIZACIONALES CON LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS (EDAD, GÉNERO, ANTIGÜEDAD Y CARGO) DE LA EMPRESA VAYCO	52
10	PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	60
11	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2021 – 2022 PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	

12	CONCLUSIONES	74
13	RECOMENDACIONES	76
14	REFERENCIAS.....	77
15	ANEXOS	82

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1</i>	<i>MAPA DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 2</i>	<i>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VAYCO.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 3</i>	<i>ESCALA DE MEDICIÓN EL SEMÁFORO</i>	<i>40</i>

TABLA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1</i>	<i>EDADES</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 2</i>	<i>GÉNERO.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 3</i>	<i>ANTIGÜEDAD.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 4</i>	<i>CARGO.....</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 5:</i>	<i>DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANALIZADAS</i>	<i>51</i>

TABLA DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	<i>MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2:</i>	<i>Cruce: Edad con las 19 dimensiones de clima analizadas</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 3:</i>	<i>Cruce: Género con las 19 dimensiones de clima analizadas.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 4:</i>	<i>Antigüedad con las 19 dimensiones de clima analizadas.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 5</i>	<i>Cruce: Cargo con las 19 dimensiones de clima analizadas.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 6</i>	<i>PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO EMPRESA VAYCO</i>	<i>62</i>

1 RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa Variedades y Copias de la ciudad de Guadalajara de Buga - Valle. Esta investigación permitió identificar el ambiente de trabajo donde se desenvuelven los colaboradores, determinando los factores dimensionales, que tienen una incidencia de forma positiva o negativa en el Clima y que en últimas pueden significar debilidades o fortalezas para la organización. Se realizó un estudio de campo a nivel cuantitativo, utilizando la población total de la empresa, que equivale a ocho (8) trabajadores; el cuestionario aplicado para obtener la información relevante para este diagnóstico, fue diseñado inicialmente por el Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García (2008).

De dicho instrumento se estudiaron 19 dimensiones en la empresa tales como: estructura organizacional, plan estratégico, normas, infraestructura, procesos y procedimientos, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, solución de conflictos, grupos informales, cooperación, toma de decisiones, comunicación, retroalimentación, desarrollo personal y profesional, reconocimiento, balance vida/trabajo, trabajo gratificante, estabilidad laboral y motivación.

Los resultados obtenidos permiten concluir inicialmente que en términos generales el clima de la empresa VAYCO es favorable, puesto que obtuvo una calificación de 4,5, la cual según la escala de medición empleada la ubica en un nivel de fortaleza, así mismo la investigación también arrojó que ninguna de las dimensiones analizadas se encuentra en nivel de debilidad lo cual es algo bueno para la empresa y que las dimensiones en las que debe depositar mayores esfuerzos puesto que son las que tienen las calificaciones más bajas de todas las dimensiones son: trabajo gratificante, relaciones interpersonales, plan estratégico y balance vida – trabajo.

De acuerdo dichos resultados se presenta una propuesta donde se diseñan una serie de posibles soluciones inclinadas a lograr un clima organizacional gratificante en la empresa Variedades y Copias de la ciudad de Guadalajara de Buga - Valle.

Palabras claves: clima organizacional, dimensiones del clima organizacional, plan de mejoramiento, ambiente laboral, diagnóstico de clima organizacional.

2 INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años y a medida que el mercado se hace cada vez más competitivo, las empresas deben fijarse y tener en cuenta muchos aspectos que quizá no eran relevantes o no se les daba tanta importancia tiempo atrás, uno de estos aspectos es el clima organizacional, que es un concepto que forma parte de la psicología industrial organizacional, puesto que las primeras investigaciones se remontan a la primera parte del siglo XX, tras la identificación por Mayo (1931).

De acuerdo con lo anterior y luego de consultar con la administración de la empresa Variedades y Copias se identifica que en la actualidad la empresa no cuenta con un estudio de clima organizacional en ninguno de su 14 años de existencia; pero debido a que últimamente la empresa viene evidenciando que el ambiente de su organización es poco beneficioso se hace necesaria la aplicación de un estudio de clima organizacional para así analizar las razones por las cuales no se presenta un buen clima.

Tener un buen clima organizacional le permite a las empresas hacer frente a los desafíos cotidianos mediante la generación de tranquilidad y confiabilidad en sus trabajadores para que los mismos se comprometan con la empresa y aporten ideas que permitan desarrollar de mejor manera sus procesos y/o servicios, y así cumplir con el objetivo principal por el cual se trabaja día a día que es satisfacer las necesidades del cliente y del mismo modo ser cada vez más competitivos y conocidos en la ciudad.

En el presente trabajo de investigación, se diagnosticó el Clima Organizacional de la empresa Variedades y Copias - VAYCO y de acuerdo al resultado de dicho diagnostico se presenta a la administración un plan de mejoramiento y fortalecimiento para el año 2021 – 2022 de aquellas dimensiones importantes y sobresalientes en su organización. Para lo anterior se analizan los diferentes conceptos de clima organizacional, su avance e igualmente las diferentes herramientas de análisis. Para el debido desarrollo del presente documento en la primera parte se expone el problema detectado en la empresa Variedades y Copias, junto con los objetivos y la respectiva metodología a desarrollar. En la segunda parte se muestra el marco referencial, marco contextual y marco legal. Para que, luego de estos se pueda aplicar una herramienta de clima, seguidamente analizarla, sacar resultados y finalmente presentar así el plan de mejora o plan de acción a la empresa.

Para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo del presente estudio, se utilizan bases teóricas sobre lo que es y debe ser el clima organizacional desde la perspectiva de diferentes autores y referentes tanto nacionales como internacionales, de igual forma se utilizan herramientas que ayudan a medir y comprender el clima en las organizaciones.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el lugar de trabajo se concibe como el segundo hogar de los empleados ya que generalmente invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. En vista de que las organizaciones son sistemas que cuentan con elementos que pueden ser cambiados o mejorados de forma interna, es fundamental conocer y comprender el ambiente que existe dentro de una organización.

Para lograr que las empresas se desempeñen eficientemente, es primordial que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben tener en cuenta los aspectos que afectan el desempeño de los empleados en su comportamiento y está relacionado directamente con las percepciones que el empleado percibe en su lugar de trabajo, e implica además la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

Para las empresas hoy en día es necesario medir, conocer y analizar el estado de clima organizacional con el que cuentan, ya que este puede generar impactos significativos. Varias investigaciones manifiestan que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una organización de alto desempeño y una de bajo desempeño. Pues como lo expresa Fernández (1997) la relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente la competitividad de una empresa ya que con el mejoramiento del ambiente interno de la misma se fortalece el rendimiento de los colaboradores, lo cual se observa o se evidencia en los procesos de calidad y fabricación de productos y servicios, lo que tiene mucha relevancia en un mundo como el actual que mantiene en constante movimiento debido a la globalización (p.9). Por su parte Pedraza (2018) afirma que es importante la medición del clima organizacional para contribuir a mejorar la calidad de vida del personal, así como para contribuir en el logro de los resultados empresariales (p.92).

De acuerdo a lo anterior, la empresa Variedades y Copias más conocida como VAYCO es una empresa prestadora de servicios de fotocopiado, impresión y papelería en la ciudad de Guadalajara de Buga, la cual se encuentra interesada en medir, conocer y analizar el clima organizacional que presenta en la actualidad, debido a que durante sus 14 años de existencia no se han realizado estudios sobre este tema por el desconocimiento del mismo, ya que como es una empresa pequeña consideraban que no podían sacar provecho o ni siquiera aplicarlo. Pero

últimamente la empresa viene evidenciando que el ambiente de su organización es desfavorable, ya que se ha observado que los colaboradores en ocasiones se encuentran desanimados y realizando sus labores de una manera poco entusiasta, solo por cumplir; además se vienen presentando una serie de choques y conflictos entre los empleados, lo anterior está afectando el rendimiento de los mismos y se ve reflejado en el crecimiento de las ventas de la empresa las cuales según el gerente por dicha situación han disminuido aproximadamente en un 8% mensualmente. Es por esto que la medición del clima organizacional se considera un punto muy importante y clave para la organización, se puede decir que la organización presenta falencias, teniendo en cuenta que el clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo, ya que este incluye el aspecto emocional, moral y espiritual.

4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la percepción del Clima Organizacional de la empresa VAYCO de la ciudad de Guadalajara de Buga y que plan de acción se puede implementar para mejorar o fortalecer el clima identificado para el año 2021 - 2022?

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

- Diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa Variedades y Copias - VAYCO y analizarlo para diseñar y presentar a la alta gerencia un plan de acción, para el año 2021 - 2022.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción respecto al Clima Organizacional de la empresa Variedades y Copias - VAYCO.
- Analizar el clima organizacional de la empresa Variedades y Copias-VAYCO según las características demográficas presentes en la misma.

- Diseñar un plan de intervención para la organización de acuerdo a los hallazgos de la medición para el año 2021 - 2022.

6 JUSTIFICACIÓN

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

Muchas organizaciones en la actualidad olvidan la importancia que tienen los empleados, ya que estos reflejan la calidad, los valores, y el servicio que la empresa otorga a los clientes; de este modo el clima laboral suele ser ignorado por las empresas ya que dan por sentado que proporcionan las herramientas necesarias a sus empleados para desempeñar su trabajo y que ello será suficiente para su adecuado desempeño.

En relación con lo anterior, el implementar un Diagnostico de Clima Organizacional es algo transcendental para identificar o reconocer las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá desarrollar un plan de mejora como propuesta, teniendo como objetivo principal alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se considera que al conseguir un equilibrio en el clima laboral los empleados se desempeñan de un modo más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentido de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente, que se proyecte una mejor imagen de la organización, que se logren mejores rendimientos y las ventas mejoren. Además, teniendo en cuenta que el comportamiento del grupo es condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se cree importante instaurar un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral.

Con esta investigación se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en la empresa VAYCO, para instaurar un compromiso de reflexión integral ante las situaciones laborales en las que se desenvuelven los empleados, teniendo en cuenta el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

7 METODOLOGÍA

7.1 Tipo de investigación

La presente investigación será de tipo enfoque cuantitativo, descriptivo y exploratorio. De acuerdo con Ñaupas Humberto; Mejía Elías; Novoa Eliana y Villagómez Alberto (2014) el enfoque cuantitativo se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas, las cuales tienen que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico. Es decir que, utiliza la recolección de datos y el análisis de los mismos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, de igual forma confía en la medición de variables e instrumentos de investigación, todo con el uso y la ayuda de la estadística descriptiva e inferencial, en tratamiento estadístico y la prueba de hipótesis; la formulación de hipótesis estadísticas, el diseño formalizado de los tipos de investigación, el muestreo, etc.

En cuanto a la investigación descriptiva Glass & Hopkins (1984), indican que ésta consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos para luego organizar, tabular, representar y describir dicha recopilación de datos. La investigación descriptiva normalmente se vale de ayudas visuales tales como gráficos y tablas para con el fin de ayudar en la comprensión de la distribución de los datos.

Por otro lado, se encuentra para la investigación exploratoria que Cazau (2006), manifiesta que ésta tiene como objetivo examinar o explorar un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido analizado antes. De esta manera, ayuda a entender fenómenos científicamente desconocidos, poco estudiados o nuevos, apoyándose en la identificación de conceptos o variables potenciales, identificando relaciones posibles entre ellas

7.2 Fuente de información

En cuanto a las fuentes de información se emplearán tanto fuentes primarias que serán los colaboradores de la empresa que responderán la encuesta y como fuentes secundarias serán los datos suministrados por la empresa, así como bibliografía consultada de libros y revistas tales como:

- El clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias (Brunet, 1987)
- La competitividad de la empresa, pág. 9 (Fernández, 1997)
- Von. Environmental variations in studies of organizational climate. Psychological (Bulletin. Foreand, Garlie y Gilmer, 1964)

- Climate and culture: An evolution of constructs. (Reichers, y Schneider, 1990)
- Psicología de las organizaciones (Rodríguez, et. 2004)
- Sociología de las Organizaciones Complejas (Ruiz, 2007)
- Organizational Climate: Explorations of a Concept, p. 25 (Tagiuri & Litwin, 1968)
- Desempeño y Productividad (Toro 1992)
- Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Pág. 163-173 (Toro 1992)
- El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano, pág. 90-101 (Pedraza, 2018)
- Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. (García, 2009), etc.

7.3 Técnicas de recolección

Encuesta

Gómez- Jara (1981) manifiesta que una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo con el fin de realizar un estudio de caso que comprende una entrevista extensa con una guía de preguntas o bien, de indicadores que ayuden a detectar sobre la persona o la comunidad todos los elementos que nos permitan conocer de ella, desde sus orígenes hasta el momento actual. Cabe resaltar que las guías pueden llegar a contener más de 100 preguntas o indicadores.

Es así como mediante un cuestionario que se aplica a un grupo de personas las cuales representan una muestra de la población investigada, se recolectan datos referentes a las condiciones de vida y de trabajo de dicha población, a fin de contribuir a la adopción de medidas sociales prácticas, para así reunir los hechos y sobre su base se diseña un plan de acción.

De lo anterior se hace necesario dejar en claro lo que es un cuestionario: es el instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, el cual tiene elementos que se deben considerar en la elaboración de las preguntas, tanto su clase o tipo (directas, cerradas, semicerradas y abiertas) como la manera de redactarlas y de colocarlas en el cuestionario.

Para la presente investigación se realizará una encuesta aplicada a la situación actual del Clima Organizacional de VAYCO, basada en los autores García y Zapata (2008).

7.4 Población

También llamada universo o colectivo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan unas de las observaciones sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones para hacer inferencia.

Para esta investigación se trabajará con toda la población puesto que el tamaño de la misma es reducido lo que facilita estudiarla en su totalidad. Tal población se refiere al personal de la empresa el cual, está conformado por 8 personas.

7.5 Fases de investigación

- Revisión y desarrollo de los marcos de investigación para determinar las indagaciones necesarias para dar sustento teórico al documento.
- Recopilación bibliográfica y documental de la información determinada.
- Formulación de las técnicas de recolección fundamentadas en los referentes teóricos investigados y considerando las variables necesarias para determinar el clima organizacional de la empresa Variedades y Copias.
- Desarrollo y aplicación de un cuestionario para obtener la percepción de cada uno de los colaboradores en cuanto al clima organizacional de la empresa.
- Realizar visitas a la empresa para observar a sus colaboradores y así identificar el clima, además de realizar entrevistas a la administradora para que esta brinde información acerca del clima organizacional y que características demográficas considera importantes.
- Análisis e interpretación de la información recopilada a través del cuestionario.
- Elaboración de un plan de mejoramiento de clima organizacional con base en los resultados obtenidos anteriormente, que permitan mejorar el ambiente de trabajo, y permitan crecer a la organización en general.

8 MARCO REFERENCIAL

8.1 MARCO TEÓRICO

Con el fin de dar claridad a los conceptos, modelos y herramientas que permiten hacer análisis de clima organizacional, se realiza este marco teórico el cual está basado en, libros, artículos, bibliografía y trabajos de grados de la Universidad del Valle.

8.1.1 Origen y conceptos de clima organizacional

Es importante saber el origen del tema a tratar, en este caso el clima organizacional, por tanto, se hace necesario analizar las distintas escuelas o autores que han surgido en la transición de la administración para demarcar en donde surge el concepto de clima organizacional y sus primeras conceptualizaciones.

Conjuntamente Fernández y Sánchez (1996) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de cómo los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y cómo éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Con lo anterior se plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Por otra parte, Brunet (2011) considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

El clima organizacional es un concepto de que forma parte de la psicología industrial organizacional, puesto que las primeras investigaciones se remontan a la primera parte del siglo XX, tras la identificación por Mayo (1931) de la clara influencia de factores distintos a la compensación en la productividad y el comportamiento de los trabajadores, en el efecto Hawthorne.

El concepto ha sido abordado por diversos autores entre los cuales se encuentran Halpin y Croft (1963), quienes lo entienden como la personalidad organizacional,

atribuyéndole a nivel corporativo el mismo valor que el término posee a nivel individual.

Para Tagiuri (1968) “el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”. (p.25).

Payne y Pugh (como se citó en Ruiz, 2007) consideran el clima “un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social” (p.141).

Denison (1991), por otro lado, afirma que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, que experimentan los miembros del grupo de una organización, que inciden en su comportamiento y que se pueden explicar en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Del mismo modo, Pace (1968), tal como se cita en Rada (2004), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Estas definiciones hacen énfasis en que las características de la organización tienen influencia en la conducta de las personas en el trabajo.

Gonçalves (citado por García, 2009) “considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento” (p.47).

Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, (como se citó en Rada, 2004) describen el clima organizacional como:

Un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal. (p.98)

Dubrán (citado por Álvarez,1992), considera que el clima “es la sensación, la personalidad y el carácter, del ambiente interno de la organización”. Este autor postula que cada organización tiene atributos o características que tienen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación distintiva de características o propiedades, las cuales son percibidas por sus miembros creando una estructura psicológica que interviene en el proceder de los

participantes. El clima en este sentido es el término que se usa para referirse a la estructura psicológica de las organizaciones.

Reichers & Schneider (1990), lo conciben como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en correspondencia con las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Francis Cornell, (como se citó en Rada, 2004) define el clima organizacional como:

Una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional. (p.98)

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un término formado que permite establecer la forma como las políticas y prácticas administrativas, los procesos de toma de decisiones, la tecnología, entre otros., se convierten a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y de los individuos que son influenciadas por ellas.

Para García (2003), El clima organizacional “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras” (p.47)

Para Toro (1992), el clima es “la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización” (p.164).

Maldonado (2006), plantea que el clima organizacional puede concebirse como un fenómeno socialmente construido, que emerge de las interacciones entre individuo, grupo y condiciones de empleo, lo que da como consecuencia un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que concierne y sucede en la organización tiene una afectación e interacción en todo. Los resultados organizacionales se derivan precisamente de estas interacciones, que se dan de forma cambiante, dinámica y cargada de afectividad.

Lewin (como se citó en Bustamante., et al, 2009)

Relaciona comportamiento humano y ambiente a través del concepto de "atmósfera psicológica" en referencia a una realidad empírica susceptible de ser demostrada empíricamente como un patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente (p.3)

Según Rodríguez., et al., (2004), el clima en las organizaciones se debe entender como un concepto formado por muchas dimensiones, de este modo se puede hablar del clima de la organización de acuerdo a la estructura, los procesos las personas, entre otras. Las formas en que se plasma el clima tiene influencia en el comportamiento de los individuos; en este sentido la relevancia del clima existente en la organización reside en la influencia que ejerce sobre las actitudes, conductas y sentimientos de las personas que laboran en ella.

El Clima organizacional también puede entenderse como “Una actitud Colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros. Esta actitud es un conjunto ordinario de lenguaje de manifestaciones a cerca de la organización”. (Poole & McPhee, 1983, p.213).

8.1.2 Elementos de clima organizacional

Según Ruiz (2007, p.141) existen tres elementos centrales que aparecen relacionados con el concepto de clima organizacional:

Multidimensionalidad: así como el clima atmosférico, en las organizaciones hay muchos elementos y fuerzas dispares que configuran el clima concreto de una organización.

Fragmentariedad: El clima de una organización puede subdividirse, en numerosos microclimas correspondientes a las diferentes áreas, niveles, departamentos o grupos sociales existentes en ella.

Influencia: este elemento es importante en la configuración de la conducta individual de cada integrante de la organización y en el posicionamiento de ésta en su conjunto frente a las alternativas y restricciones del entorno de la misma.

8.1.3 Modelos de análisis del clima organizacional

Los modelos de clima organizacional hacen referencia a las formas para analizar el clima organizacional, para dicha medición el factor multidimensional es determinante ya que este permite que se engloben percepciones de aspectos estructurales de la organización, procesos psicológicos del individuo y dinámicas sociales. A través del tiempo diferentes investigadores han planteado múltiples modelos para medir la percepción de las dimensiones que según los mismos tienen importante connotación en el ambiente de las organizaciones.

A continuación, se muestra una recopilación de los modelos (Tabla 1), según los diferentes autores:

Tabla 1 MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Halpin y Crofts (1963) 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción	Likert (1967) 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos y de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Litwin y Stringer (1968) 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Calidez 6. Apoyo 7. Normas 8. Conflicto 9. Identidad
Steers (1977) 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional	Pritchard y Karasick (1973) 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo	Newman (1977) 1. Estilo de supervisión 2. Característica de la tarea 3. Relación entre el desempeño y recompensa 4. Motivación laboral 5. Equipo y distribución de personas y materiales 6. Entrenamiento 7. Políticas sobre toma de decisiones 8. Espacio de trabajo 9. Presión para producir 10. Responsabilidad e importancia del trabajo

CONTINUACIÓN TABLA 1 MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Forehand y Gilmer (1964)	Friedlander y Margulies (1969)	James y Jones (1979)
1. Tamaño de la organización 2. Estructura Organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines	1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración	1. Categoría Características de trabajo y rol 2. Categoría Característica de liderazgo 3. Categoría Característica de grupo de trabajo 4. Categoría Característica de la organización

Lawler, Hall & Oldham (1974)	Campbell y Col (1979)	Payne, Pheysey & Pugh (1971)
1. Competencia, eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad	1. Autonomía individual 2. Estructura 3. Orientación de la recompensa 4. Consideración, calidez y apoyo	1. Tipo de organización 2. Control
Meyer (1968)	Gavin (1975)	Schneider y Bartlett (1968)
1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo	1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos	1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional
Bowers & Taylor (1972)	Brunet (1987)	Moos (1974)
1. Apertura a los cambios tecnológicos 2. Recursos Humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones	1. Autonomía Individual 2. Grado de Estructura que impone el puesto 3. Tipo de Recompensa 4. Consideración, Agradecimiento y Apoyo	1. Compromiso 2. Cohesión 3. Apoyo 4. Autonomía 5. Organización 6. Presión 7. Claridad 8. Control
		9. Innovación

CONTINUACIÓN TABLA 1 MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

		10.Comodidad
Sudarsky (1977)	Toro (1992)	Méndez (2006)
1. Conformidad 2. Responsabilidad	1. Relaciones interpersonales 2. Estilo de dirección	1. Objetivos 2. Cooperación
3. Normas 4. Recompensas 5. Claridad Institucional 6. Espíritu de grupo 7. Seguridad 8. Salario	3. Sentido de pertenencia 4. Retribución 5. Disponibilidad de recursos 6. Estabilidad 7. Claridad 8. Coherencia en la dirección 9. Valores colectivos (Cooperación, responsabilidad, respeto)	3. Liderazgo 4. Toma de decisiones 5. Relaciones interpersonales 6. Motivación 7. Control de comportamiento 8. Control de la calidad, actitudes y creencias 9. Control de satisfacción e información

Álvarez (1995)		
1. Claridad Organizacional	19. Trabajo gratificante	17. Valoración
2. Estructura	10. Desarrollo personal	18. Salario
3. Participación	11. Elementos de trabajo	19. Agilidad
4. Instalaciones	12. Relaciones interpersonales	20. Evaluación del Desempeño
5. Comportamiento sistémico	13. Solución de conflictos	21. Retroalimentación
6. Relación simbiótica	14. Expresión Informal Positiva	22. Selección de Personal
7. Liderazgo	15. Imagen de la Organización	23. Inducción
8. Consenso	16. Estabilidad Laboral	
García & Zapata (2008)		
1. Estructura Organizacional	9. Relaciones interpersonales	17. Compensación
2. Plan Estratégico	10. Trabajo en equipo	18. Higiene y salud ocupacional
	11. Solución de Conflictos	19. Desarrollo personal y profesional
3. Identidad		20. Reconocimiento
4. Ética	12. Grupos informales	21. Balance Vida trabajo
5. Normas	13. Cooperación	22. Trabajo gratificante
6. Infraestructura	14. Toma de decisiones	23. Estabilidad laboral
7. Procesos y Procedimientos	15. Comunicación	24. Motivación
8. Liderazgo en jefe inmediato	16. Retroalimentación	

FUENTE: *Elaboración propia con base en los autores mencionados*

Como se puede observar en la tabla 1, para el análisis del clima organizacional dependiendo el autor se determina el número y las dimensiones a estudiar. Algo en lo que la mayoría de los autores concuerdan es que para dar una buena respuesta o buen diagnóstico del clima organizacional es importante el estudio de todas las dimensiones.

Por otra parte, Rodríguez., et al., (2004) en su modelo clasifica las dimensiones en tres grupos los cuales son: las relativas al individuo, las relativas a la organización y las relativas a los procesos de grupo; en el primer grupo se encuentran dimensiones tales como personalidad, motivación y expectativas, aptitudes y habilidades, actitudes, inteligencia, valores y socialización. En el segundo grupo relativas a la organización las dimensiones que se encuentran son: características de la tarea, control y tamaño, políticas y prácticas, normas y procedimientos, sistema jerárquico y orientación burocrática, sistema de coordinación, grado de centralización y de complejidad. Finalmente, las dimensiones correspondientes a los procesos de grupo son: responsabilidad y autonomía, liderazgo y estilos de supervisión, de planificación, procesos de comunicación y de toma de decisiones, sistemas de motivación y de recompensas, relaciones de poder entre las personas y las diferentes unidades (p.255).

Es importante mencionar que el modelo de García & Zapata (2008), es una adaptación del modelo de Álvarez (1995), ambos modelos son de contexto colombiano, al igual que el modelo de Méndez (2006) y Toro (1992), algo que se debe tener en cuenta ya que con dichos autores se pueden encontrar o seleccionar las dimensiones más significativas o a las cuales se les da más valor en el marco colombiano.

8.1.4 Instrumentos de clima organizacional

Se encuentran una gran cantidad de instrumentos de clima organizacional, pero en el presente se definirán seis de los métodos más conocidos o más utilizados para el diseño de este y al final se indicará cual se desarrollará para el plan de acción. La técnica que se utilizará es cuantitativa es decir que se realizarán encuestas a los empleados a través de cuestionarios diseñados para esto.

Es importante saber que se va a medir o qué se necesita medir, por tanto, como lo indica García, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional, específicamente en las dimensiones que elija el investigador, de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal” (García, 2009: 48). “La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización.” (García, 2009: 49).

Los siguientes son los cinco modelos más utilizados:

- **Cuestionario de Litwin y Stringer**

Se encuentra otra herramienta para medir clima organizacional, como lo es el cuestionario de LITWIN Y STRINGER, el cual según Contreras Beatriz y Matheson Patricia en su artículo:

Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto:

Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.

Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.

Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.

Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.

Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.

Conflicto. El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes desde su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

En concordancia con Litwin (1985), argumenta que, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Con base en esto se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Por su parte, Méndez (2006) afirma que Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. Cabe resaltar que el cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

- **Modelo de medición de John Sudarsky (Test de clima organizacional - TECLA)**

Este instrumento por su parte ayuda a realizar un diagnóstico del clima organizacional partiendo desde la pregunta “¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización?” a la cual se le otorga una respuesta desde información obtenida en la medición, y así poder predecir la manera más adecuada de llevar a cabo la acción de acuerdo con las prioridades y limitaciones existentes, tanto económicas como de recursos humanos.

En el año 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Se tuvieron también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). Méndez (2006).

En concordancia con Sudarsky (1977), el cual plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer y a su vez adicionando los factores de seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

De igual manera, Sudarsky considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

- **ECO**

Este instrumento tiene sus inicios en el año 1990, con la auditoría de Fernando Toro Alvarez, tal instrumento busca y logra desde sus inicios mejorar importantes y nuevos desarrollos en la medición del clima.

Según López Rubby (2004 p. 94), manifiestan que actualmente la encuesta ECO III cuenta con 63 reactivos y examina las siguientes 10 variables de Clima Organizacional: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo, valores colectivos. Además de estas variables ECO genera información cuantitativa sobre 7 indicadores de la Calidad de Vida Laboral.

Cabe aclarar que cada una de las variables de Clima que constituyen ECO III es evaluada mediante 6 reactivos de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

Para la calificación de la encuesta se emplea una escala de tipo Likert de 5 puntos cuyas categorías son: (4) totalmente de acuerdo, (3) en buena parte de acuerdo, (2) en buena parte en desacuerdo, (1) totalmente en desacuerdo, (0) no está seguro del asunto.

- **IMCOC**

Otro instrumento es el modelo de medición del profesor Carlos Méndez, el cual empezó a ser diseñado en el año 1978, este instrumento lleva como nombre IMCOC (Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas),

diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; la aplicación de este instrumento parte en gran parte de las relaciones humanas, es así como permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, las variables que se reflejan son: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas. Carlos Méndez (2005 p.102)

El IMCOC está conformado por 45 preguntas las cuales se han diseñado con respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiera o se necesite obtener en cada una de ellas. Para la calificación de estas se utiliza una escala que va de 1 a 7 así: de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción, y de información.

Para obtener los resultados de la aplicación, se procede al procesamiento de la información mediante el software IMCOC donde se obtiene lo siguiente: porcentaje de respuestas positivas; porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable.

- **Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez**

Finalmente encontramos el instrumento de García y Zapata, el cual consiste en un cuestionario que busca recolectar la información para el diagnóstico de clima organizacional, fue diseñado inicialmente con el objetivo de alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, por el Hernán Álvarez Londoño (1993) pero que luego actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García (2008).

Este cuestionario consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales ayudan a determinar el ambiente organizacional en la empresa, tales factores se describen a continuación de acuerdo con García y Zapata (2008):

- a) Estructura organizacional: se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.
- b) Plan estratégico: es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.
- c) Identidad: es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa, conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y cómo lo hace.
- d) Ética: se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.
- e) Normas: normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.
- f) Infraestructura: se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- g) Procesos y procedimientos: se definen como las actividades que transforman los recursos en productos.
- h) Liderazgo en el jefe inmediato: se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.
- i) Relaciones interpersonales: se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos.
- j) Trabajo en equipo: Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa.
- k) Solución de conflictos: se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados.
- l) Grupos informales: se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros.
- m) Cooperación: se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido.
- n) Toma de decisiones: Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este.
- o) Comunicación: hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa.
- p) Retroalimentación: se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.
- q) Compensación: se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).
- r) Higiene y salud ocupacional: se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.
- s) Desarrollo personal y profesional: se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.

- t) Reconocimiento: se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades.
- u) Balance vida – trabajo: se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.
- v) Trabajo gratificante: hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite.
- w) Estabilidad laboral: laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.
- x) Motivación: se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen.

Los anteriores se dividen en tres ítems: el primero corresponde a una evaluación cuantitativa del factor con una escala de cero a cinco, siendo el cero la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el cinco la manifestación ideal o deseable. Para el segundo ítem, se debe 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 considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, se deben exponer en el espacio reservado para el efecto. Finalmente, en el tercer ítem se debe 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.

Después de analizar e investigar las diferentes herramientas de medición de clima, se elige el modelo de García y Zapata como herramienta para medir el clima en la organización VAYCO.

8.2 MARCO CONTEXTUAL

8.2.1 Caracterización general de Guadalajara de Buga

Guadalajara de Buga es un municipio del Valle del Cauca, reconocido por tener la Basílica del Señor de los Milagros.

El municipio toma el nombre de Guadalajara de Buga en reconocimiento al río Guadalajara, que también es llamado río de las Piedras, el cual nace en la parte media de la Cordillera Central y atraviesa la ciudad. Etimológicamente hablando, el nombre de Buga es de origen Caribe, procedentes de los archipiélagos Antillanos que penetraron al interior del país a través de los ríos colombianos, para instalarse en Sierras y Valles.

Está situada en la parte plana del Valle del Cauca y es la quinta ciudad de más importancia entre los 42 municipios que conforman el departamento. Esta se encuentra aproximadamente a 60 km de la capital, Cali. Guadalajara de Buga es una de las ciudades más antiguas de Colombia, tuvo según los historiadores, cuatro fundaciones en diferentes sitios y en distintas fechas. Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga (2017).

- **Datos generales de Guadalajara de Buga**

Extensión total: 832 Km²

Extensión área urbana: 16.2 Km²

Extensión área rural: 816 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 969

Temperatura media: 23° C

Distancia de referencia: 57 Km a Santiago de Cali

- **Localización**

Guadalajara de Buga (Ilustración 8) está ubicada en el centro del Departamento del Valle del Cauca. Su nombre Guadalajara de Buga, se relaciona con el río tutelar, (río Guadalajara), también llamado Río de las Piedras, el cual nace en la parte media de la Cordillera Central. Su territorio tiene dos zonas, la Zona Plana en las riberas del río Cauca y la Zona Montañosa en la Cordillera Central; sus alturas van desde los 969 msnm hasta los 4.210 msnm en el Páramo de las Hermosas. Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga (2017)

Ilustración 1 MAPA DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE BUGA



FUENTE: CIENCIAS SOCIALES (2015). *La ciudad de Guadalajara de Buga.*

- **Población**

La población total del municipio de Guadalajara de Buga para el año 2017 según proyección DANE es 114.798 que representan el 2.44% de la población departamental. Para el año 2016 fue de 115.026 habitantes presentándose una disminución 228 habitantes. Por zona geográfica, el 86.16 % de la población se ubicaba en la zona urbana con 98.908 habitantes y en la rural el 13.84 % con 15.890 habitantes. Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga (2017).

- **Actividad económica de Guadalajara de Buga**

El sector turístico está muy desarrollado y cuenta con buena infraestructura que acoge la gran afluencia de turistas y peregrinos a la centenaria Basílica donde se venera la imagen del Cristo Milagroso, además de los atractivos naturales, la arquitectura colonial, las ferias y fiestas y los eventos culturales.

En la industria bugueña sobresalen la cristalería, la producción de concentrados para animales, aceites y grasas y café. En culinaria es conocidísimo el manjar blanco bugueño, las colaciones, los bizcochuelos, el melado, dulces de brevas, bocadillo de guayaba, dulce cortado, desamargado, alfeñiques, moscorrofios, melcochas entre otras delicias (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga (2017).

8.2.2 Composición empresarial Guadalajara de Buga y área de jurisdicción 2017 – 2019

De acuerdo con el informe de la cámara de comercio de Buga (2018), en el 2018 el comportamiento empresarial del municipio de Guadalajara de Buga reconoce una población empresarial de 4.376 empresas, manifestando un crecimiento de 5,32% respecto del año anterior. Con relación al empleo, las empresas registran 21.197 personas empleadas, reflejando un crecimiento del 0,11% en comparación con el año 2017. En materia de ventas, las empresas registran un total de \$2.7 billones de pesos, mostrando un importante crecimiento (33,70%) con relación al año 2017.

De las 4.376 empresas, 903 se crearon durante el 2018, las cuales generaron 1.737 empleos, registraron activos por \$ 57 mil millones, 98% son microempresas y el 81% de éstas son Persona Natural (Cámara de comercio de Buga, 2018, p.4).

Los sectores económicos que concentraron el mayor número de empresas nuevas en el 2018 son el Comercio con 403 unidades productivas (43%), Alojamiento y Servicios de Comida con 167 empresas (18%), Transporte con 68 empresas (7%) y el sector Industria Manufacturera con 63 unidades productivas (7%).

En cuanto a los activos registrados por las nuevas matriculadas, el sector Agrícola y pesquero y el sector Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado registran \$47 mil millones siendo el 82% sobre el total de activos registrados en el 2018 (Cámara de comercio de Buga, 2018, p.4).

En relación con el informe de la cámara de comercio de Buga el total de inscritos para el año 2018 fue de 4.376 empresas, creciendo en un 5,32% con respecto al año 2017, que mostraba 4.155 empresas al terminar la vigencia (Cámara de comercio de Buga, 2018, p.5).

De acuerdo con el informe de la cámara de comercio de Buga, presenta que para el año 2019 esta comprende la población empresarial de los municipios de Guadalajara de Buga, El Cerrito, Guacarí, Ginebra, Calima - El Darién, Restrepo, San Pedro y Yotoco, que en conjunto representan el área de jurisdicción de la misma. El total de unidades productivas para el año 2019 es de 8605, registrando un crecimiento del 7,25% con respecto al año 2018, que reportó 8023 unidades.

- Por actividad económica

En cuanto a la actividad económica el área de jurisdicción presenta una mayor concentración de empresas en el sector comercio, con el 45.81% para el año 2019 y una variación de 5.83% respecto al año 2018. Seguido, respecto a la importancia va el sector alojamiento con el 14.47% y una interesante dinámica de 13.7% como variación respecto al año 2018, superior al promedio total que fue de 7.25%. Con relación a la industria manufacturera, se observa que en el año 2019 representó el 9.2% del total, con 792 unidades, cifra superior a las 769 que se reportaron en el año 2018, período en el cual representó el 9.58% del total.

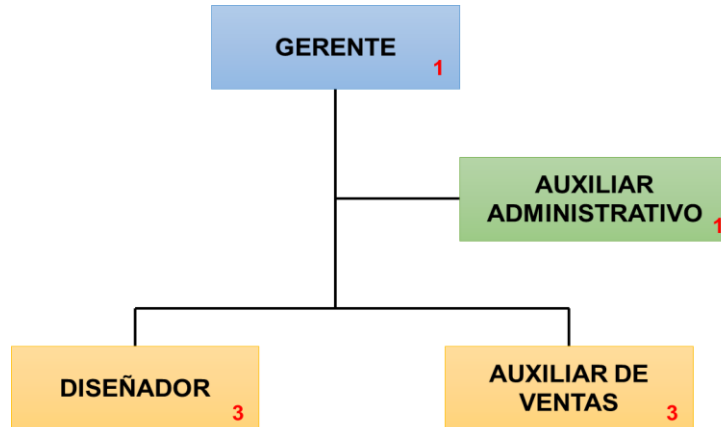
8.2.3 Caracterización de la empresa VAYCO

Variedades y copias, más conocida en la ciudad como VAYCO, es una empresa prestadora de servicios y papelería durante 14 años al público en general. Ésta se encuentra ubicada en la ciudad de Guadalajara de Buga en la carrera 12 Nro. 4 - 21 en el sector del centro.

Lo que ha permitido que VAYCO se mantenga y logre trascender durante los años, es su calidad en el producto terminado y la atención al cliente, toda vez que son factores diferenciadores y llamativos para los clientes, además de los precios.

- **Organigrama de la empresa VAYCO**

Ilustración 2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VAYCO



FUENTE: *Elaboración propia*

Se presenta organigrama de VAYCO de acuerdo con la información suministrada por la administradora de la misma. Es un organigrama de forma vertical donde se indica que todos los departamentos dependen de la gerencia, se cuenta con tres diseñadores certificados los cuales forman equipo de trabajo con los auxiliares de ventas.

A partir del organigrama de VAYCO se presenta una breve historia de esta; son 14 años de existencia de VAYCO, abrió sus puertas en noviembre del 2006 y desde esa fecha no ha cambiado de administración, al igual que desde esa fecha se ha dedicado a brindar oportunidad laboral a diferentes jóvenes de la ciudad. En sus inicios en VAYCO solamente se fotocopiaba, imprimía, se vendía papelería e incluso vendía minutos (llamadas) y un poco de bebidas y dulces; pero con el pasar de los años y adentrándose más en el sector de servicios y especialmente en ese sector de impresión y lo relacionado con el mismo, VAYCO creció y fue dejando a un lado esa venta de minutos y dulces, y empezó a ofrecer servicios más acordes con su actividad económica como por ejemplo diseños e impresiones a gran formato, las cuales se mantienen y mejoran hasta el día de hoy.

Dada la época en la que se desarrolla el presente trabajo cabe mencionar la difícil situación que atravesó VAYCO debido a la pandemia del COVID-19, fue un momento difícil del cual no creían poder salir, pero gracias a la perseverancia y humanidad de sus fundadores junto con sus colaboradores pudieron continuar con

ese proyecto llamado VAYCO y así seguir prestando su servicio de calidad a la población de Guadalajara de Buga.

- **Portafolio de servicios**

VAYCO tiene un portafolio de servicios amplio, pero su actividad principal son las fotocopias e impresiones. Conjuntamente presta los servicios de papelería, diseños, scanner de documentos de pequeño a gran formato, plotter (impresión a gran formato), anillados, quema y rotulada de CD, impresión de fotografías, laminados, impresión en papeles especiales (lino, opalina, propalcote, entre otros).

8.3 MARCO LEGAL

El clima organizacional en términos de marco legal a nivel de Colombia, en cuanto a organizaciones públicas, cuenta con las siguientes disposiciones:

8.3.1 DECRETO 1083 DE 2015

Este es el decreto a través del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral.

Con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.

Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

Fortalecer el trabajo en equipo.

Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación. (República de Colombia, 2019)

Las entidades públicas con el objetivo de mantener niveles apropiados de calidad de vida en el trabajo, están obligadas a medir el clima laboral cada dos años con la finalidad de definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, los contratistas de las empresas no se incluyen o se contemplan en estas mediciones. (República de Colombia, 2015)

8.3.2 Resolución 2646 del 2008

Otra de las disposiciones relacionadas con esta investigación es la **Resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social**

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. La presente resolución se aplica a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial y administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al sistema de seguridad social integral; a las administradoras de riesgos profesionales, a la policía en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las fuerzas militares. (República de Colombia, 2008)

Esta resolución delimita o define características de la organización del trabajo, como las que consideran las formas de comunicación, la modalidad de organización del trabajo, la tecnología y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, además de ello define las particularidades del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la calidad de las interacciones, la cohesión

y trabajo en equipo. Es importante mencionar que esta resolución aplica a la empresa toda vez que su ámbito de aplicación incluye tanto empleados públicos como privados.

8.3.3 Ley 905 de 2004

A través de esta se modifica la Ley 590 de 2000 que data sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se establecen otras disposiciones.

Para todos los efectos, se concibe por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, ejecutada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, empresariales, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los parámetros que se enseñan a continuación:

- **Mediana empresa**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores
- b) <Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006. El texto con el nuevo término es el siguiente:> Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

- **Pequeña empresa**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

- **Microempresa**

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Secretaría del Senado, 2020)

De acuerdo a lo anterior es posible determinar que la empresa objeto de estudio (VAYCO) es considerada como una microempresa ya que la cantidad de

empleados no supera las diez personas, y sus ingresos mensuales tampoco superan los quinientos salarios mínimos mensuales.

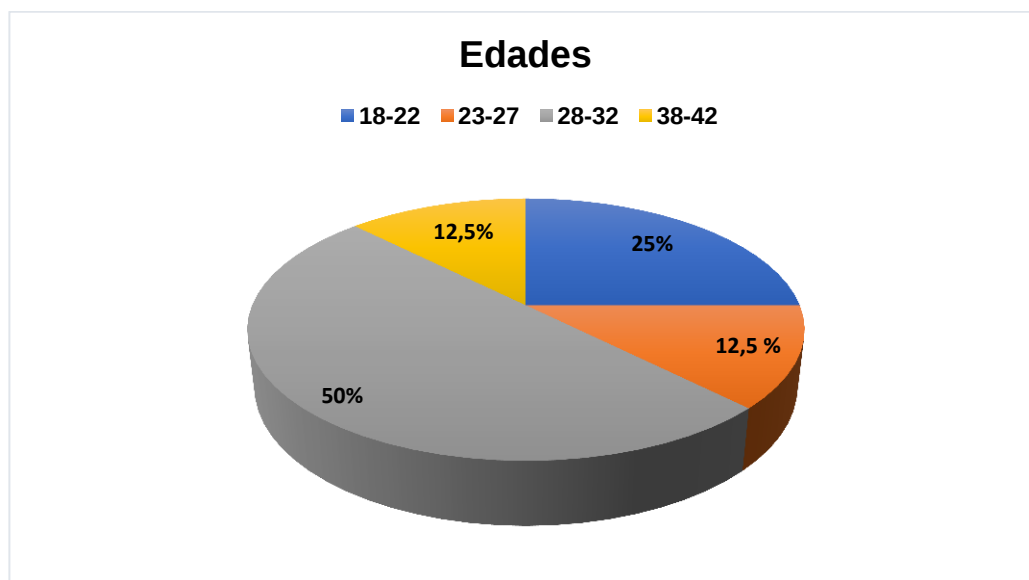
9 RESULTADOS

9.1 ANALISIS DEMOGRÁFICO

9.1.1 Edades

La empresa VAYCO cuenta con un total de 8 colaboradores; se evidencia en el gráfico No. 1 que el 50% de sus empleados se encuentran en el rango de edad de 28 a 32 años que equivalen a 4 personas; el 25% pertenece al rango de 18 a 22 años que equivale a 2 personas. El otro 25% se divide en 12,5% donde un colaborador se encuentra en el rango de edad de 23 a 27 años y el otro en el de 38 a 42 años.

Gráfico 1 EDADES

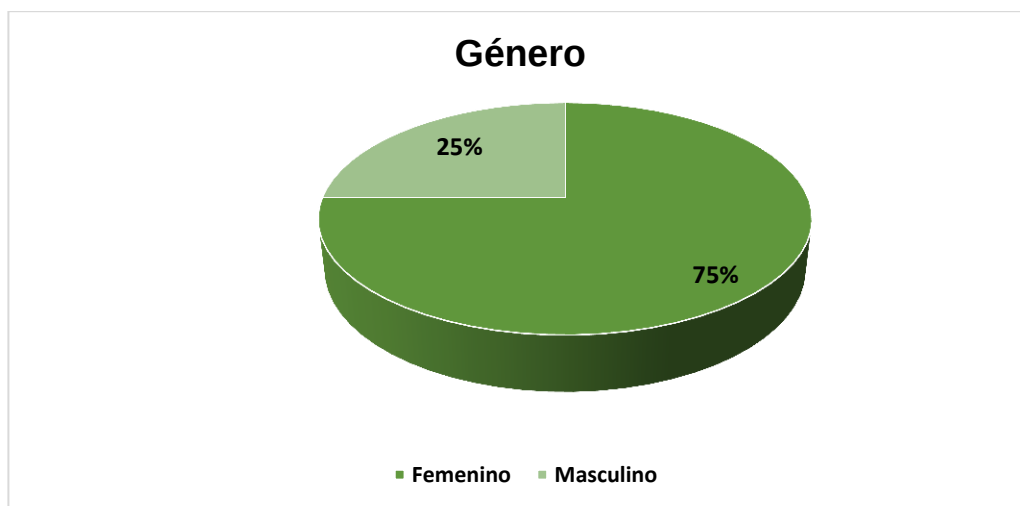


FUENTE: *Elaboración propia*

9.1.2 Género

En el siguiente gráfico podemos observar que en VAYCO la mayoría de su personal pertenece al género femenino, representado por un 75% que equivale a 6 mujeres.

Gráfico 2 GÉNERO

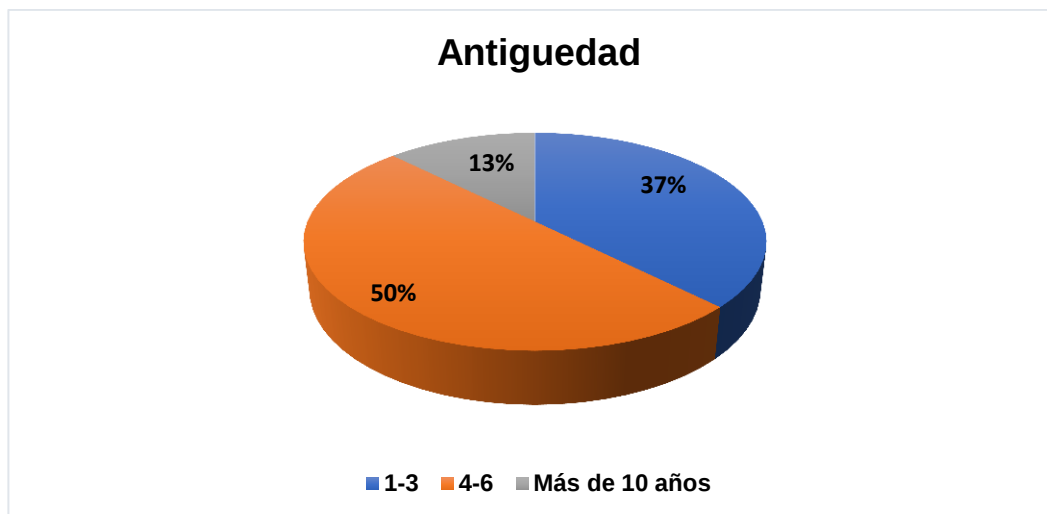


FUENTE: *Elaboración propia*

9.1.3 Antigüedad

En el gráfico No. 3 se evidencia que los colaboradores son personas que llevan más de un año en la empresa, resalta que el 50% pertenece al rango de antigüedad de 4 a 6 años equivalente a cuatro personas. Tres de sus colaboradores se sitúan en el rango de 1 a 3 años correspondientes al 37%. El 13% restante lo ocupa uno de sus colaboradores.

Gráfico 3 ANTIGÜEDAD

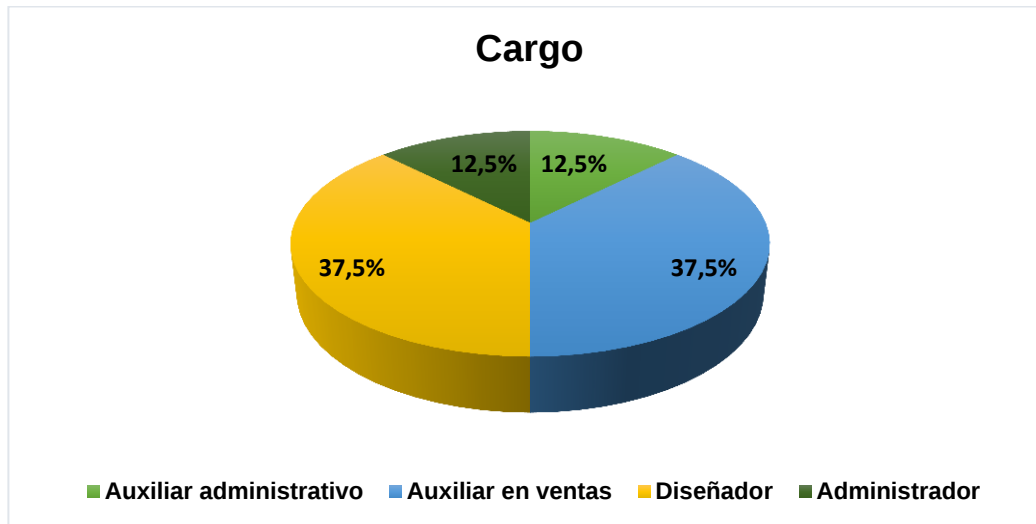


FUENTE: *Elaboración propia*

9.1.4 Cargo

En el siguiente gráfico (4), se muestra que la empresa VAYCO está conformado por cuatro tipos de cargo, los cuales se dividen en 37,5% auxiliar de ventas que equivalen a 3 empleados, 37,5% diseñador que equivalen a 3 empleados, 12,5% administrador que equivalen a 1 empleado y el 12,5% restante es el auxiliar administrativo equivalente a 1 empleado.

Gráfico 4 CARGO



FUENTE: *Elaboración propia*

9.2 ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En el siguiente análisis, para la realizar la interpretación de resultados clima organizacional de VAYCO, se usó la escala de medición “El Semáforo”, el cual se divide en tres categorías: debilidad, oportunidad de mejora y fortalezas (ilustración No.3). Cada una de estas categorías se representa con un color y valor, así:

Ilustración 3 ESCALA DE MEDICIÓN EL SEMÁFORO



FUENTE: *Elaboración propia*

Para el análisis de clima organizacional de VAYCO se estudiaron 19 dimensiones (Gráfico No. 5), las cuales permiten concluir en términos generales que el clima organizacional de la empresa es favorable, con un resultado promedio de 4.5, el cual, al ser comparado con la escala de medición utilizada se posiciona en estado de fortaleza.

De manera más precisa y de acuerdo al Gráfico No. 5 se observa que 14 de las 19 dimensiones reflejan un valor entre 4,5 y 5; estas son: estructura organizacional, normas, infraestructura, procesos y procedimientos, trabajo en equipo, grupos informales, cooperación, toma de decisiones, comunicación, retroalimentación, desarrollo personal y profesional, reconocimiento, estabilidad laboral y motivación. Siendo las anteriores el fuerte de la empresa, ya que las personas se encuentran satisfechas en cuanto a las mismas. Seguido, vemos como las calificaciones van disminuyendo y encontramos que la dimensión de solución de conflictos refleja una calificación de 4,1 que, aunque este valor la ubique en fortaleza no tiene una percepción tan positiva como las 14 dimensiones mencionadas anteriormente, esta debe mantenerse o por el contrario mejorar toda vez que se encuentra a una décima de disminuir su rango y pasar a ser una oportunidad de mejora lo cual no beneficia a la empresa puesto que evidencia aspectos a trabajar.

Continuando, encontramos que las 4 dimensiones restantes de las 19 analizadas se encuentran ubicadas en oportunidad de mejora toda vez que se ubican por debajo de 4,0, estas son: trabajo gratificante presenta una calificación de 3,8, relaciones interpersonales una calificación de 3,6, plan estratégico 3,4 y balance

vida – trabajo 3,0. Siendo estas las que la empresa debe mejorar en primer instancia toda vez que reflejan valores bajos y que de no ser intervenidas a tiempo pueden disminuir aún más su rango y convertirse en debilidad, lo que afectaría a la empresa.

En consecuencia, con lo anterior se hablará en detalle de las 19 dimensiones dividiéndolas en los dos grupos que arrojo la escala de medición “el semáforo”, los cuales son: fortalezas y oportunidad de mejora.

9.2.1 Dimensiones en fortalezas

- **Estructura organizacional**

“La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización” (García & Zapata, 2008), esta dimensión se ve representada gráficamente con el organigrama, es decir muestra el orden y la jerarquía que maneja la empresa. De acuerdo con el gráfico 5 esta dimensión se ubica en las fortalezas de la organización toda vez que tiene una calificación de 5,0 de 5,0, en donde se evaluó con el reactivo *¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?*, según los resultados obtenidos mencionados anteriormente se interpreta que en lo que los colaboradores de VAYCO están de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la misma para distribuir responsabilidad, autoridad y tomar decisiones.

- **Procesos y procedimientos**

Para García & Zapata (2008) “los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos”, es decir que son factores de suma importancia que permiten en ultimas entregar resultados óptimos y eficaces a los clientes. Esta dimensión de acuerdo a la escala de medición empleada obtuvo un promedio de 5,0 en una escala de 5,0, es decir una excelente calificación con una incidencia positiva en la percepción del clima de la empresa, el interrogante para evaluar dicha dimensión fue: *¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?*, lo anterior permite inferir que el total de empleados de la papelería VAYCO consideran que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para desarrollar el trabajo ágilmente cumpliendo con los objetivos de la empresa.

- **Trabajo en equipo**

Según García & Zapata (2008) “el trabajo en equipo surge de los grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa”. Lo anterior depende de las capacidades, actitudes y destrezas de cada integrante, la clave está en sacar el mayor provecho de cada uno para que conformen un buen equipo de trabajo que ayude a lograr los objetivos y metas de la empresa. Continuando entonces en el campo de las fortalezas vemos como esta dimensión al igual que las dos anteriores se mantiene en la escala 5,0 de 5,0, el reactivo utilizado en esta dimensión fue: *¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?* De acuerdo a la calificación mencionada se puede decir que VAYCO impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos planes estratégicos, además de los colaboradores tienen una cultura que permite trabajar en equipo.

- **Grupos informales**

“Los grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros” (García & Zapata, 2008).

Como se puede apreciar en el gráfico No. 5 esta dimensión obtuvo un promedio de calificación de 5,0 en donde se usó el interrogante *¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?*, todo lo anterior en este punto indica que el personal de VAYCO en su totalidad acepta que su participación en actividades informales con los compañeros de trabajo contribuye a lograr un ambiente laboral favorable y que esas relaciones que se dan en dichos grupos afectan a su vez las relaciones labores al interior de la empresa.

- **Cooperación**

De acuerdo con García & Zapata (2008) la cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, y no de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido. La cooperación es un plus en las empresas toda vez que ayudan a que los intereses de las personas no primen sobre los de la empresa, por tanto, en VAYCO se comparte y se coopera para cumplir con los objetivos y metas de la misma, y lo demuestra con su promedio de 5,0 en esta dimensión, la cual se obtuvo como respuesta al interrogante *¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?*

- **Comunicación**

Para los autores García & Zapata (2008) la comunicación se refiere a la información que se envía o se recibe sobre los asuntos o situaciones del interior de la empresa. El interrogante para evaluar dicha dimensión fue: *¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?*, al analizar los resultados de la encuesta de clima se encontró que esta dimensión tiene una buena percepción entre los empleados, tanto así que de acuerdo a la escala de medición empleada se considera como otra de sus fortalezas puesto que su promedio de calificación es de 5,0 (Grafico No. 5) que corresponde a la calificación más alta, con lo anterior se infiere que las herramientas y medios como internet, teléfonos, carteleros, entre otros con los que se difunde o transmite la información son efectivos en la empresa.

- **Retroalimentación**

“La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento” (García & Zapata, 2008). Dimensión crucial, que permite expresarle a los colaboradores cuan importantes son y así mismo que aspectos deben mejorar para seguir creciendo tanto laborar como personalmente en la empresa. Dado lo anterior, VAYCO refleja una calificación promedio de 5,0 para el interrogante utilizado el cual es: *¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?*, es decir que se encuentra muy bien en esta dimensión que como se dijo anteriormente es crucial, toda vez que VAYCO da a sus colaboradores retroalimentación con frecuencia y le da la importancia necesaria para implementarla.

- **Estabilidad laboral**

“La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral” (García & Zapata, 2008). La estabilidad laboral es un punto importante puesto que le permite a la empresa tener un mayor conocimiento de los empleados es decir de sus debilidades, fortalezas, capacidades lo cual le permite a la misma organizar y repartir tareas de manera óptima, así como también crear equilibrados equipos de trabajos, algo que también se puede mencionar en este punto es que mientras más tiempo lleven los empleados en la empresa adquieren una experiencia que les permite ayudar en la adaptación de nuevos empleados. Esta dimensión de acuerdo a la escala de medición utilizada se encuentra en la categoría de fortaleza con una calificación de 5,0 en una escala de 5,0 lo que

indica que el personal la percibe de manera positiva, puesto que la empresa brinda la estabilidad laboral necesaria para que los empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso. El interrogante para evaluar dicha dimensión fue el siguiente: *¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?*

- **Normas**

“Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores” (García & Zapata, 2008). Aunque esta dimensión se mantiene en el campo de las fortalezas (ver Gráfico 5) refleja una calificación promedio 4,8 de 5,0 lo que indica que hay un grado de inconformidad en los colaboradores con esta dimensión, aunque la mayoría manifiesta que está bien. Se encontró que en VAYCO no existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir en totalidad las normas en la empresa, siendo esta la razón por la cual no logro obtener la mayor calificación. El reactivo usado para calificar dicha dimensión fue: *¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?*

- **Desarrollo personal y profesional**

“El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa” (García & Zapata, 2008). Para evaluar dicha dimensión se utilizó el interrogante *¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?*, y de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que esta dimensión (Gráfico No. 5), aunque se ubica en la categoría de fortaleza obtuvo un promedio de calificación de 4,8, que, aunque no es la calificación más alta de la escala de medición, sí permite inferir que la mayoría considera o percibe que la empresa estimula la formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para el empleado y lo mejor para el logro de los objetivos empresariales. Dentro de las razones que se manifiestan por las cuales se redujo la calificación de la dimensión, se encuentra que hay inconformidad debido a que no todo el personal se puede capacitar al mismo tiempo, así que consideran que se no beneficia a todos por igual, y que no es fácil conseguir permisos de la empresa para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

- **Reconocimiento**

Acorde con García & Zapata (2008) “el reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades”. Esta dimensión permite que los colaboradores quieran dar lo mejor de sí toda vez que pueden ser incentivados o reconocidos de alguna manera, pues a las personas les gusta sentirse importantes y valoradas, para esto se plantea el interrogante *¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?*. Se aprecia entonces en el grafico 5 que esta dimensión presenta una calificación 4,8 de 5,0 toda vez que y de acuerdo a la causa expuesta por sus colaboradores, a VAYCO no le interesa tener un programa de reconocimiento y que en ocasiones solo ven lo malo, manifiestan los colaboradores que deberían de enfocarse en lo bueno y de la misma manera tratar de dar solución a lo malo, sin desmeritar, tachar u olvidar lo bueno que han realizado a lo largo de su paso por la empresa.

- **Infraestructura**

Para García & Zapata (2008), “la infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa”, es decir es el fundamento que respalda la empresa y facilita la gestión al interior de la misma. Como se puede apreciar en la Gráfico 5, la dimensión infraestructura también se ubica como una de las fortaleza de la papelería VAYCO aunque con una calificación más baja a la mencionada anteriormente, puesto que el promedio de calificación obtenido es de 4,6, esto en términos generales nos indica que en su mayoría los empleados de la empresa perciben que las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que necesitan para su labor, les permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad. Algunas de las razones manifestadas por los colaboradores, las cuales disminuyeron el promedio de calificación de esta dimensión son: el poco espacio en las instalaciones y además de ello la mala distribución del espacio disponible, lo anterior lo manifestaron de acuerdo al interrogante planteado *¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?*.

- **Toma de decisiones**

De acuerdo con García & Zapata (2008), “es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este”. Aunque las decisiones se toman en la cúspide de la organización en ocasiones se hace necesario tener en cuenta

las opiniones de los colaboradores, que en últimas son ellos los que conocen más a fondo procesos y procedimientos de la empresa, por tanto, es importante evaluarlas y que sean de ayuda para tomar las mejores decisiones; para saber si son tenidos en cuenta o no los colaboradores a la hora de tomar decisiones se plantea el interrogante *¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?* En el momento de analizar esta dimensión en VAYCO se percibe en el gráfico No. 5 que esta presenta una calificación promedio de 4,6 de 5,0 lo que indica que algunos de los colaboradores no están conformes con la manera en que la empresa toma las decisiones o con las decisiones que en su momento pueda tomar; manifiestan entonces las causas por las cuales esta no obtiene un puntaje de 5,0: aunque informan adecuadamente, sólo en algunas ocasiones pueden opinar y participar en las decisiones, exponen lo mismo que los colaboradores deben tener el derecho de opinar y ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones con fin de dar empoderamiento y crear confianza laboral.

- **Motivación**

La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen. (García & Zapata, 2008). Según Cerón 2015, la motivación es un camino que impacta sobre la productividad de la empresa y a su vez en el desarrollo de la misma (p12). Además de lo anterior este autor también asegura que “los empleados motivados son felices, productivos y leales” (p19), esto nos permite comprender la importancia que tiene como tal mantener motivado el personal de la empresa, por lo tanto se presenta el siguiente interrogante *¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?* En el análisis del cuestionario de clima se observa que esta dimensión obtuvo un promedio de calificación de 4.5, ubicándola como una fortaleza con 5 décimas por debajo de lo ideal de esta categoría, en términos generales la mayoría del personal considera que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo. Pero las causas expresadas por las cuales la dimensión no obtuvo una calificación de 5,0 son debido a que algunos de sus empleados consideran que falta constancia en esa motivación ya que es algo que la empresa realiza solo en algunas ocasiones, cuando se necesita.

- **Solución de conflictos**

“La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados” (García & Zapata, 2008). En todas las empresas se presentan conflictos entre sus colaboradores, pero depende de las mismas crear planes, estrategias o

implementar una cultura que permitan dar solución de los mismo, con el fin de superarlo y poder continuar con el crecimiento de la empresa. VAYCO refleja ante esta dimensión un promedio de calificación de 4,1 (ver gráfico 5) resultado que se logró establecer de acuerdo al interrogante *¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?*; siendo esta la más baja en el campo de las fortalezas y encontrándose a un punto de convertirse en oportunidad de mejora, esto se debe a que y según las causas manifestadas: en ocasiones cuando se busca solucionarlo, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra; y en otras la soluciones quedan a medias y unas de las partes no queda completamente satisfechas. Dado lo anterior, aunque este valor la ubique en el campo de las fortalezas no tiene una percepción tan positiva como las 14 dimensiones mencionadas anteriormente, por tanto, debe mantenerse o por el contrario mejorar para no pasar a ser una oportunidad de mejora lo cual no beneficiaría a la empresa puesto que evidencia aspectos a trabajar.

9.2.2 Dimensiones en oportunidad de mejora

- **Trabajo gratificante**

“El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite”. (García & Zapata, 2008). Esta dimensión es importante para dar una ubicación adecuada a cada colaborador de acuerdo a sus conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas, pues de esta manera cada uno podrá desarrollar de manera más amena y eficaz sus funciones siendo esto beneficioso para la empresa. De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores de VAYCO, en donde para esta dimensión se les pregunto; *¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?* se logra analizar que en la empresa se presentan funciones simples y rutinarias, y que solo algunas de esas funciones que realizan los satisfacen completamente, de igual forma manifiestan los colaboradores que la empresa debería ampliar el portafolio de servicios junto con las herramientas necesarias para que así cada uno de ellos pueda desarrollar todos sus conocimientos completamente (como por ejemplo ampliar los servicios que pueden ofrecer los diseñadores), por lo anterior esta dimensión obtiene una calificación promedio de 3,8 de 5,0 lo que la ubica en el campo de oportunidad de mejora.

Por lo tanto, se hace necesario que la empresa se dé a la tarea de conocer a sus colaboradores para así ubicarlos dentro de la misma en el trabajo que más le guste y con funciones que le permitan desarrollarse personal y profesionalmente.

- **Relaciones interpersonales**

Según García & Zapata (2008), “las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos”.

El interrogante para evaluar la dimensión es: *¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?*, esta dimensión obtuvo una calificación de 3,6 como se observa en el gráfico 5, es decir que al igual que la anterior según la escala de medición empleada se ubica en la categoría de oportunidad de mejora por lo tanto la empresa debe apuntar a mejorar esa percepción negativa que tienen sus empleados en este punto. Esa calificación obtenida indica que por lo general las relaciones interpersonales que se dan al interior de la empresa no son siempre cordiales y no permiten en todos los casos trabajar con otras personas. Es decir, que hay situaciones en las que esas relaciones interpersonales no son positivas, lo cual es algo que perjudica el bienestar de toda la organización en general. Al indagar en las causas brindadas por los empleados, por las cuales se obtuvo esa calificación, lo que se manifiesta es que actitud de algunos dificulta las buenas relaciones, puesto que muchas veces los saludos son ignorados, al pedir información, o preguntar algo no se obtiene respuesta, lo que hace que a veces sea difícil el preguntar. Sobre este punto es pertinente mencionar que, según Wall, 2002, tal como se citó en Martínez (2014)

La mayoría de la gente deja el empleo o es despedida debido a problemas interpersonales, y no a su mayor o menor rendimiento profesional, y el resultado no solo es doloroso para ellos, sino que además se traduce en una pérdida económica para el empresario (p5).

Con lo anterior se deduce que cuando las relaciones interpersonales en las empresas no son las mejores en últimas se ve la organización seriamente perjudicada porque se empieza a presentar la rotación del personal y se pierden colaboradores con potencialidades en su saber lo cual no es conveniente para la empresa.

- **Plan estratégico**

“El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos” (García & Zapata, 2008). Esta dimensión se visualiza como la segunda calificación más baja en la empresa VAYCO, y teniendo en cuenta el interrogante *¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la*

empresa? Se puede interpretar que la empresa no ha compartido con sus colaboradores el plan trazado para la misma, en cual debería ser difundido a través de la misión, visión, objetivos y sus políticas. Algunas de las causas expresadas por los colaboradores son: desconocimiento de plan estratégico y los asuntos incluidos en él, falta claridad en la información de estos aspectos.

Es indispensable para una empresa dar a conocer a todo el personal el plan estratégico, y hacerlo de manera constante para que tanto como el personal nuevo como el antiguo estén al día con este, se hace necesario el conocimiento para que los colaboradores no se concentren todo su potencial en la realización personal, es decir trabajar solo por y para su beneficio. Además, como lo menciona Guerrero (2018), es fundamental realizar seguimiento y evaluación del plan estratégico establecido para medir si efectivamente las estrategias planteadas fueron las idóneas y ayudaron a la empresa a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

- **Balance vida – trabajo**

“El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades” (García & Zapata, 2008). Esta es la dimensión más baja de todas con una calificación de 3,0, teniendo en cuenta el reactivo de la encuesta *¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?*, Se percibe que la institución no presta atención a esta dimensión, no se preocupa por los colaboradores y por tanto descuidan todo este tema y se ve reflejado finalmente en la calificación. Otra de las causas que manifiestan es que no se cumple con los horarios de salida establecidos, no hay flexibilidad para realizar diligencias personales, se habla en la empresa de balance vida - trabajo, pero se hace nada por ello.

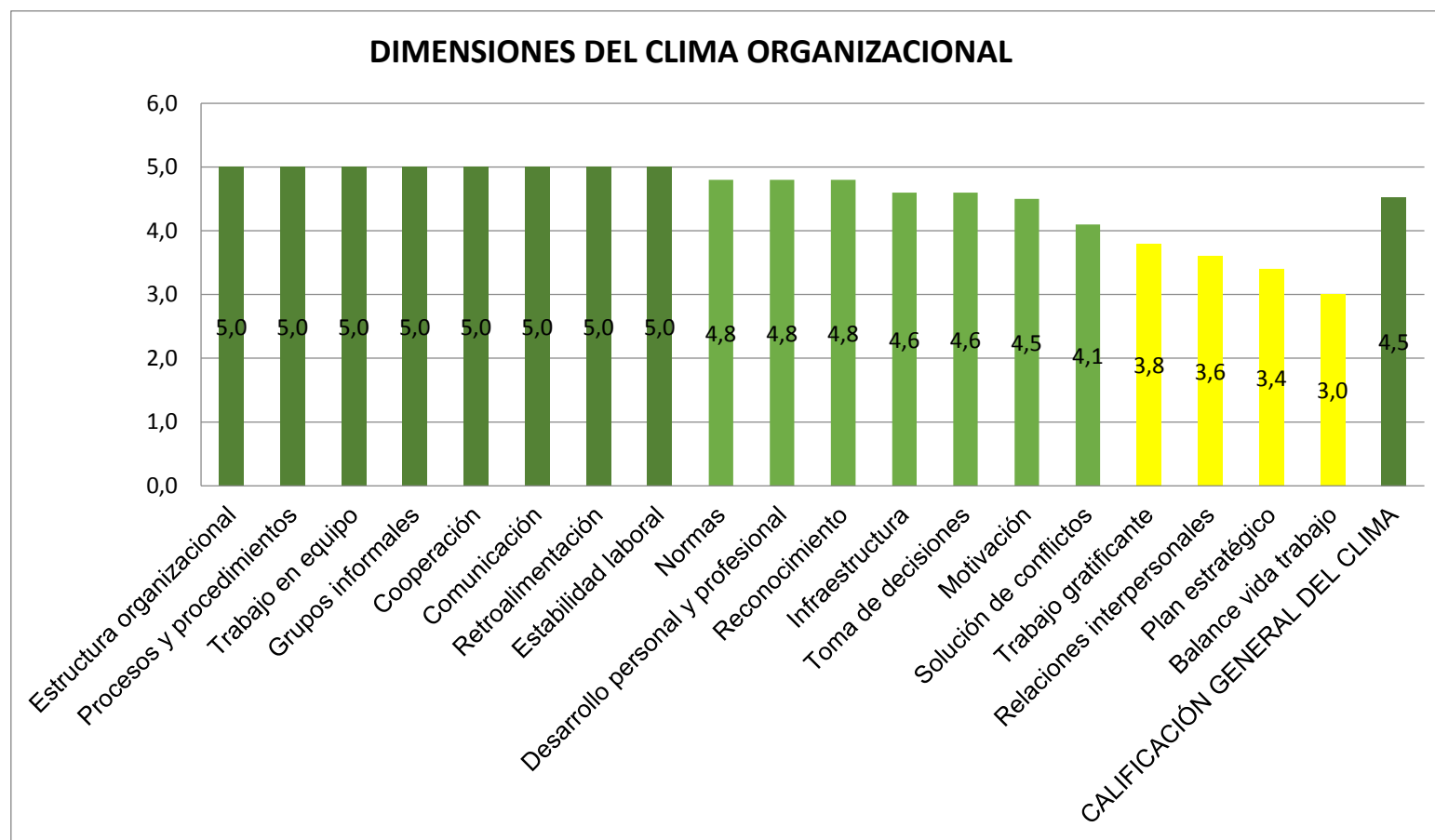
Además de esto es importante mencionar que cuando la dimensión de Balance Vida – Trabajo falla en una empresa se generan choques de conflictos debido a la inconformidad que pueden presentar los empleados, ya que como se citó en Rodríguez (2016):

Los estudios realizados en las últimas décadas revelan que si un individuo no alcanza un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se producen conflictos entre ambos dominios que afectan el desempeño en el trabajo, a partir de la disminución del rendimiento a nivel individual (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000) y grupal (Bhave, Kramer & Glomb, 2010), el aumento en los índices de rotación (Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001; Post, DiTomaso, Farris & Cordero, 2009) y de ausentismo (Goff, Mount & Jamison, 1990), la insatisfacción laboral (Bruck, Allen & Spector, 2002; Kreiner, 2006) y hasta el deterioro en la salud de los individuos (Frone,

Russell & Cooper, 1997), con frecuentes episodios de agotamiento y estrés (Berkman, Buxton, Ertel & Okechukwu, 2010; Parasurman & Simmers, 2001).

Finalmente, por todo lo anterior la dimensión Balance vida - trabajo es la que se debería intervenir de primera por parte de la empresa, dejando claro que de acuerdo con el análisis anterior, VAYCO, debe trabajar en las dos dimensiones anteriormente mencionadas, ya que se encuentran aspectos en los cuales pueden avanzar para contribuir en el bienestar y satisfacción tanto de la organización como de los colaboradores.

Gráfico 5: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANALIZADAS



FUENTE: *Elaboración propia*

9.3 COMPARACIÓN DE LAS DIMENSIONES ORGANIZACIONALES CON LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS (EDAD, GÉNERO, ANTIGÜEDAD Y CARGO) DE LA EMPRESA VAYCO

A continuación, se realizará el cruce de las cuatro variables demográficas con las 19 dimensiones analizadas en la empresa VAYCO con el fin de saber en detalle que dimensiones se ven más afectadas según los grupos específicos que surgen en cada factor demográfico, para así analizar en profundidad aquellas dimensiones que presentan una calificación promedio menor a cuatro y seguidamente identificar las diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 2: Cruce: Edad con las 19 dimensiones de clima analizadas

DIMENSIÓN	FACTOR DEMOGRÁFICO (EDAD)				TOTAL GENERAL
	18-22	23-27	28-32	38-42	
Plan estratégico	3,0	2,0	3,5	5,0	3,4
Balance de vida trabajo	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Estructura organizacional	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Normas	4,5	5,0	4,8	5,0	4,8
Infraestructura	3,5	5,0	5,0	5,0	4,6
Procesos y procedimientos	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Relaciones Interpersonales	3,5	4,0	3,5	4,0	3,6
Trabajo en equipo	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Solución de conflictos	4,0	4,0	4,0	5,0	4,1
Grupos Informales	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Cooperación	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Toma de Decisiones	4,5	4,0	4,8	5,0	4,6
Comunicación	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Retroalimentación	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Desarrollo personal y profesional	5,0	4,0	4,8	5,0	4,8
Reconocimiento	5,0	4,0	4,8	5,0	4,8
Trabajo gratificante	5,0	3,0	3,5	3,0	3,8
Estabilidad Laboral	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Motivación	5,0	5,0	4,3	4,0	4,5
PROMEDIO TOTAL (EDAD)	4,5	4,4	4,5	4,7	4,5

FUENTE: *Elaboración propia*

Se evidencia en la Tabla No. 2 las dimensiones que presentan una percepción desfavorable por parte de los colaboradores según su edad, las cuales están resaltadas en color rojo, indicando en primera instancia que la mayoría de los colaboradores desconoce el plan estratégico de la empresa o no tienen total conocimiento del mismo, cabe resaltar que las personas que tienen un rango de edad entre los 23 y 27 años presentan la percepción más negativa ante esta dimensión demostrando así que su grado de conocimiento sobre la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa es realmente bajo. Seguidamente, y aunque con un promedio general de 4,6 se observa que las personas que se encuentran en el rango de edad entre los 18 y 22 años tienen una percepción negativa de la infraestructura de la empresa, es decir que a estos las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que utiliza para desarrollar su labor no le permiten trabajar con total seguridad, comodidad, calidad y productividad; teniendo en cuenta que este rango pertenece al 25% de los colaboradores según la edad.

De igual manera, se exhibe en la Tabla No. 2 que para la dimensión de relaciones interpersonales las personas contenidas en los rangos entre los 18 a 22 años y 28 a 32 años manifiestan una percepción negativa toda vez que para estos las relaciones interpersonales dadas en la empresa no permiten trabajar con las demás de una manera totalmente amena, pues hay aspectos a mejorar. Por último, se presenta la dimensión de trabajo gratificante la cual presenta una percepción bastante negativa en el rango de edad entre los 23 a los 42 años, dejando expuesto así que no se encuentran ubicados en el trabajo que más les gusta juntos con sus funciones, pues no le permiten desarrollarse personal y profesionalmente.

Tabla 3: Cruce: Género con las 19 dimensiones de clima analizadas

DIMENSIÓN	FACTOR DEMOGRÁFICO (GÉNERO)		TOTAL GENERAL
	F	M	
Plan estratégico	3,8	2,0	3,4
Balance de vida trabajo	3,0	3,0	3,0
Estructura organizacional	5,0	5,0	5,0
Normas	4,7	5,0	4,8
Infraestructura	4,5	5,0	4,6
Procesos y procedimientos	5,0	5,0	5,0
Relaciones Interpersonales	3,7	3,5	3,6
Trabajo en equipo	5,0	5,0	5,0
Solución de conflictos	4,2	4,0	4,1
Grupos Informales	5,0	5,0	5,0
Cooperación	5,0	5,0	5,0
Comunicación	5,0	5,0	5,0
Toma de Decisiones	4,7	4,5	4,6
Retroalimentación	5,0	5,0	5,0
Desarrollo personal y profesional	5,0	4,0	4,8
Reconocimiento	4,8	4,5	4,8
Trabajo gratificante	4,0	3,0	3,8
Estabilidad Laboral	5,0	5,0	5,0
Motivación	4,3	5,0	4,5
PROMEDIO TOTAL (GÉNERO)	4,6	4,4	4,5

FUENTE: *Elaboración propia*

Por otro lado, en la Tabla No. 3, se presentan diferencias entre las percepciones sobre el clima en hombres y mujeres, donde se evidencia que en el plan estratégico la percepción es negativa tanto para hombres como para mujeres,

pero se aprecia que en particular los hombres son quienes lo perciben de una manera más negativa con una calificación de 2.0, es decir en especial los hombres no tienen conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de VAYCO, es importante mencionar que este resultado se puede atribuir a que la mayoría son mujeres. Para el caso de las relaciones interpersonales se aprecia nuevamente que el grupo de los hombres son quienes peor las perciben con una calificación de 3,5, indicando así que en la empresa hacen falta procesos y procedimientos para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa. En la dimensión de trabajo gratificante, se sigue observando que la percepción es peor en los hombres, representada con una calificación de 3.0, lo que denota que los hombres consideran que no están ubicados en el trabajo que más les gusta o que no están realizando las funciones con las que puedan alcanzar su desarrollo personal o profesional, En la dimensión de balance vida - trabajo si se encuentran similitudes entre hombres y mujeres sobre esa baja percepción. Es importante mencionar que en para el caso de motivación si se aprecia en las mujeres una diferencia significativa sobre la percepción de la misma ya que a diferencia de los hombres que le dan una calificación de 5,0, las mujeres dan una calificación de 4,3, lo que indica que ellas consideran que a la empresa le hace falta motivar su buen desempeño y su compromiso con el trabajo. Para el resto de las dimensiones son más las similitudes que se encuentra en las mismas para hombres como para mujeres.

En términos generales, a pesar de ser la minoría los hombres son quienes peor están percibiendo el clima en la organización en donde esta diferencia en el total del clima representa dos décimas por debajo de la percepción de las mujeres, como se puede evidenciar al final de la Tabla No.3.

Tabla 4: Antigüedad con las 19 dimensiones de clima analizadas

DIMENSIÓN	FACTOR DEMOGRÁFICO (ANTIGÜEDAD)			TOTAL GENERAL
	1-3	4-6	Más de 10 años	
Plan estratégico	3,0	3,3	5,0	3,4
Balance de vida trabajo	3,0	3,0	3,0	3,0
Estructura organizacional	5,0	5,0	5,0	5,0
Normas	4,3	5,0	5,0	4,8
Infraestructura	4,3	4,8	5,0	4,6

Procesos y procedimientos	5,0	5,0	5,0	5,0
Promedio de Relaciones Interpersonales	3,0	4,0	4,0	3,6
Trabajo en equipo	5,0	5,0	5,0	5,0
Solución de conflictos	4,0	4,0	5,0	4,1
Grupos Informales	5,0	5,0	5,0	5,0
Cooperación	5,0	5,0	5,0	5,0
Toma de Decisiones	4,3	4,8	5,0	4,6
Comunicación	5,0	5,0	5,0	5,0
Retroalimentación	5,0	5,0	5,0	5,0
Desarrollo personal y profesional	4,7	4,8	5,0	4,8
Reconocimiento	4,7	4,8	5,0	4,8
Trabajo gratificante	4,3	3,5	3,0	3,8
Estabilidad Laboral	5,0	5,0	5,0	5,0
Motivación	5,0	4,3	4,0	4,5
PROMEDIO TOTAL (ANTIGÜEDAD)	4,5	4,5	4,7	4,5

FUENTE: *Elaboración propia*

En cuanto a la antigüedad, la cual se ve reflejada en la Tabla No. 4, se logra apreciar que hay una alta inconformidad en la dimensión de Balance Vida – Trabajo en todas las categorías de antigüedad de VAYCO dejando claro que la empresa desconoce este concepto y por tanto no le brinda la atención suficiente. Por su parte, el Plan Estratégico evidencia que solo aquellas personas que llevan más de 10 años en la empresa tienen un total conocimiento del mismo, aquellos comprendidos entre el rango de 3 a 6 años de antigüedad no tienen una percepción positiva de esta, manifiestan los colaboradores a través de la encuesta que la información sobre el plan estratégico no ha sido lo suficientemente clara y los pertenecientes al rango de 1 a 3 años de antigüedad tienen la percepción más baja pues desconoce el plan estratégico, lo que indica que no hay una presentación de la misión, visión y objetivos a las personas que llegan nuevas a la empresa.

Continuando, exhibe la Tabla No. 3 que aquellas personas que entran nuevas o llevan menos tiempo en la empresa (1 a 3 años) tienen una percepción positiva del trabajo gratificante y esto se debe a varias posibles razones como que es el primer empleo que tienen y por tanto no tiene como realizar una comparación y sienten que el trabajo que realizan están bien; pero el caso es contrario para aquellas que llevan más de cuatro años las cuales expresan que aunque su trabajo les guste, solo alguna de las funciones que realizan los satisface, pues en su mayoría las funciones son simples y rutinarias. Por último se refleja la dimensión de relaciones interpersonales, la cual solo tiene una percepción negativa para aquellas personas que llevan de 1 a 3 años en la empresa, pues manifiestan que se debe a la actitud de algunos colaboradores, lo cual dificulta las buenas relaciones, debido a que muchas veces los saludos son ignorados, al pedir información, o preguntar algo no se obtiene respuesta, por tanto prefieren no preguntar o preguntan con temor; en cambio para los colaboradores que llevan más de cuatro años en la empresa las relaciones interpersonales son buenas, aunque con algunas falencias que se presentan a lo largo del tiempo.

Tabla 5 Cruce: Cargo con las 19 dimensiones de clima analizadas

DIMENSIÓN	FACTOR DEMOGRÁFICO (CARGO)				TOTAL GENERAL
	Administrador	Auxiliar administrativo	Auxiliar en ventas	Diseñador	
Plan estratégico	5,0	5,0	3,0	2,7	3,4
Balance de vida trabajo	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Normas	5,0	5,0	4,3	5,0	4,8
Estructura organizacional	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Infraestructura	5,0	5,0	4,0	5,0	4,6
Procesos y procedimientos	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Relaciones Interpersonales	4,0	4,0	3,3	3,7	3,6
Trabajo en equipo	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Solución de conflictos	5,0	4,0	4,0	4,0	4,1
Grupos Informales	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Cooperación	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Toma de Decisiones	5,0	5,0	4,3	4,7	4,6

Promedio de Comunicación	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Retroalimentación	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Desarrollo personal y profesional	5,0	5,0	5,0	4,3	4,8
Reconocimiento	5,0	5,0	4,7	4,7	4,8
Trabajo gratificante	3,0	3,0	5,0	3,0	3,8
Estabilidad Laboral	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Motivación	4,0	3,0	5,0	4,7	4,5
PROMEDIO TOTAL (CARGO)	4,7	4,6	4,5	4,5	4,5

FUENTE: *Elaboración propia*

Finalmente, se aprecia en la Tabla No. 5 las diferencias en los diferentes cargos de la empresa, es decir administrador, auxiliar administrativo, auxiliar de ventas y diseñador, en la variable plan estratégico se observa que las percepciones más bajas se dan en los cargos de auxiliar de ventas y diseñadores los cuales curiosamente suman el 75% del personal es decir la mayoría de los empleados (ver Gráfico No. 4), en síntesis, esto indica que en estos cargos hace falta conocimiento sobre la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa, lo anterior se puede deber a que estos cargos son los niveles más alejados a la jerarquía de la empresa tal como se evidencia en la Ilustración No. 2.

En la dimensión de relaciones interpersonales al igual que la anterior las percepciones más bajas son en los cargos de auxiliar de ventas y diseñadores, esta percepción como tal es más baja en los auxiliares de ventas, representada con una calificación de 3,3, lo que indica que hacen falta procesos y procedimientos para trabajar con agilidad. Para el caso de balance vida – trabajo se observa que esa percepción negativa es semejante en todos los cargos de la empresa, dando como resultado una calificación de 3,0, señalando así que estos grupos consideran que hace falta preocupación por respetar dicho balance. En la dimensión de trabajo gratificante se evidencia que solo el cargo de auxiliar de ventas la percibe de manera positiva dando una calificación de 5,0, mientras que para los cargos restantes es percibida de manera más baja con calificación de 3,0 respetivamente; es decir que estos tres grupos de cargos (administrador, auxiliar administrativo y diseñadores) consideran que o no están ubicados en el trabajo que más les gusta o no están realizando las funciones con las que sienten que

pueden alcanzar su desarrollo personal o profesional. Otra diferencia significativa que se presenta en la Tabla No. 5 es en la dimensión motivación donde es percibida de manera baja únicamente por el cargo de auxiliar administrativo, dando como resultado una calificación de 3,0, es decir que para este grupo hace falta motivar su buen desempeño y su compromiso con el trabajo.

De manera general las percepciones más bajas del clima en los diferentes cargos las tienen los auxiliares de ventas y los diseñadores, que como ya se mencionó anteriormente representan la mayoría del personal en VAYCO.

10 PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para el plan de mejoramiento de acuerdo al análisis de las encuestas, las dimensiones en las que la empresa VAYCO se debe enfocar por mejorar son las siguientes:

- Trabajo gratificante
- Relaciones interpersonales
- Plan estratégico
- Balance vida trabajo

De igual forma, se plantea un plan de fortalecimiento para las 15 dimensiones que se encuentran en fortalezas, con el fin de conservarlas en niveles altos para beneficio de la organización.

- Estructura organizacional
- Normas
- Infraestructura
- Procesos y procedimientos
- Trabajo en equipo
- Grupos informales
- Cooperación
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Retroalimentación
- Desarrollo personal y profesional
- Reconocimiento
- Estabilidad laboral
- Motivación
- Solución de conflictos

El personal de la empresa VAYCO dentro de la encuesta realizada suministro algunas soluciones para mejorar la percepción que ellos tienen de aquellas dimensiones con las cuales no se sienten conformes, estas se expondrán a continuación:

- ✓ Normas: Los colaboradores sugieren que la empresa debe crear mecanismos para hacer cumplir las normas en totalidad

- ✓ Desarrollo personal y profesional: manifiestan que la empresa debe ser más flexible en cuanto a los permisos que se soliciten para asistir a capacitaciones,
- ✓ Reconocimiento: exponen que no deberían de fijarse solo en lo malo sino por el contrario enfocarse en lo bueno y darle solución a lo malo sin desmeritar, olvidar o tachar lo bueno que se ha presentado anteriormente, es decir que la empresa pueda desarrollar un plan de reconocimiento
- ✓ Infraestructura: plantean que la empresa debe reacomodar las instalaciones o buscar un lugar con espacios más grandes donde puedan moverse con facilidad.
- ✓ Toma de decisiones: proponen que las opiniones de todos los colaboradores sean tenidas en cuenta con el fin de dar empoderamiento y confianza laboral.
- ✓ Motivación: los colaboradores exhiben que la empresa debe desarrollar un plan de motivación que sea constante.
- ✓ Solución de conflictos: los colaboradores indican que se debe crear un plan de mejoramiento de conflictos.
- ✓ Trabajo gratificante: plantean la ampliación del portafolio de servicios para así ellos desarrollar todos sus conocimientos.
- ✓ Relaciones interpersonales: manifiestan que sería adecuado brindar espacios para hablar y compartir.
- ✓ Plan estratégico: proponen que se haga difusión constante de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- ✓ Balance vida trabajo: expresan que la organización debe otorgar días de descanso, que se cumpla con el horario de salida y que haya flexibilidad en los horarios por si se presenta alguna diligencia personal.

A continuación, se plantean alternativas que pueden ayudar a optimizar las dimensiones anteriormente mencionadas (ver tabla No. 4)

Tabla 6 PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO EMPRESA VAYCO

Factores de Intervención	Prioridad	¿Cómo lograrlo?	Evidencia del Logro	Recursos			
Dimensión	Alta Media Baja	Iniciativa Acción	Indicadores de Resultado	Responsables	Tiempos / Metas	Porcentajes esperados/ Fin	Costos
DEMENSIONES PARA MEJORAR							
Relaciones interpersonales y Grupos informales	Alta	Realizar actividades cotidianas para compartir dentro de la empresa	No. de actividades realizadas / No. de actividades propuestas	Administración	Trimestral 2 actividades cada mes	Pasar de 3,6 a 4,6	\$50.000 c/actividad = \$100.000
		Realizar talleres de relaciones interpersonales	No. de talleres realizados / No. total, de talleres propuestos	Administración	Semestral 4 talleres en un año c/taller de 1 hora (4 horas)		\$150,000 c/taller =\$ 600,000
Balance vida trabajo	Alta	Diseñar una política de horario de trabajo.	No. de personas que cumplen con los horarios establecidos / Total del	Administración	Semestral 1 mes (100%) (180 horas)	Pasar de 3,0 a 4,0	=\$450,000

		Realizar programas de formación para que los colaboradores distribuyan el manejo del tiempo.	personal. No. de programas realizados / Total de programas propuestos	Administración	Anual 4 actividades en un año c/actividad de 1 hora (4 horas)		\$150,000 c/ actividad = \$600,000
Trabajo gratificante	Alta	Ampliar el catálogo de servicios para que los empleados apliquen todos sus conocimientos	No. de nuevos servicios / total de servicios	Administración y Diseñadores	Anual (2 servicios) 6 meses 2 horas diarias 5 días a la semana (240 horas)	Pasar de 3,8 a 4,8	Presupuesto anual
Plan estratégico	Alta	Diseñar características del plan estratégico de la empresa	Características diseñadas/ características propuestas	Administración	Anual (100%) 2 meses (360 horas)	Pasar de 3,4 a 4,4	=\$900.000

		Realizar jornadas de difusión del plan estratégico	No. de jornadas realizadas/ No. de jornadas propuestas	Administración	Semestral 2 jornadas en un año c/ jornada de 1 hora (2 horas)		Presupuesto anual
DIMENSIONES PARA FORTALECER							
Estructura organizacional	Baja	Realizar capacitaciones para reforzar los roles y las funciones de los puestos de trabajo	No. de capacitaciones realizadas / No capacitaciones propuestas	Administración	Anual 2 capacitaciones en un año C/capitación de 1 hora (2 horas)	Mantenerse	Presupuesto anual
Normas	Baja	Diseñar mecanismos que ayuden a comprobar y cumplir las normas de la empresa	No. de normas que se cumplen / No total de normas	Administración	Trimestral (100%) 1 mes (20 horas)	Pasar de 4,8 a 5,0 o mantenerse	Presupuesto anual

Infraestructura	Baja	Reacomodar los espacios de la empresa	No de espacios reacomodados / No total de espacios	Administración	Anual (60%) 2 meses	Pasar de 4,6 a 5,0 o mantenerse	\$1,000,000
Procesos y procedimientos	Baja	Documentar el manual de procesos y procedimientos de los diferentes cargos de la empresa	No. de cargos documentados / No. total, de cargos	Administración con la colaboración de las demás áreas de la empresa	Semestral (80%) 2 meses	Mantenerse	Presupuesto anual
Trabajo en equipo y cooperación	Baja	Realizar dinámicas de construcción de equipos	No. de dinámicas realizadas / No de dinámicas propuestas	Administración	Semestral 6 dinámicas en un año c/dinámica de 1 hora (6 horas)	Mantenerse	=\$150,000 c/dinámica =\$900,000
Toma de decisiones	Baja	Determinar en qué caso las decisiones deben ser tomadas en consenso para tener a las partes conformes.	No. de decisiones consensuadas / No. total de decisiones	Administración con la colaboración de las demás áreas de la empresa	Semestral mensual (máximo 45 minutos)	Pasar de 4,6 a 5,0 o mantenerse	=\$0,00

Comunicación	Baja	Realizar un registro sobre la información crucial para una comunicación de calidad	No. de información crucial registrada / No. total de información crucial	Administración	Mensual	Mantenerse	=\$0,00
Retroalimentación	Baja	Realizar talleres de retroalimentación de comportamiento entre los empleados	No. de talleres realizados / No de talleres propuestos	Administración	Anual 2 talleres en un año c/taller de 1 hora (2 horas)	Mantenerse	150,000 cada taller =\$300,000
Desarrollo personal y profesional	Baja	Diseñar programas de permisos para personal que lo solicite con fines educativos	No. de permisos aprobados / No. de permisos solicitados	Administración	Anual c/permiso de 2 horas	Pasar de 4,8 a 5,0 o mantenerse	Presupuesto anual
		Diseñar programas de formación y capacitación para toda la organización	No. total de capacitaciones realizadas / No. de capacitaciones	Administración	Anual 3 capacitaciones en un año c/capitación de 1		=\$100,000 cada capacitación =\$300,000

			programadas		hora (3 horas)		
Reconocimiento	Baja	Crear un plan un plan reconocimiento dentro de las políticas de la empresa	No. de personal candidato a reconocimiento / No. total de reconocimientos otorgados	Administración	Mensual 10 min	Pasar de 4,8 a 5,0 o mantenerse	Presupuesto anual
Estabilidad laboral	Baja	Formalizar las contrataciones por medio escrito	No. de contrataciones formales/ No. total de contrataciones	Administración	Anual 1 mes	Mantenerse	=\$0,00
Motivación	Baja	Adaptar un espacio para crear una cafetería en beneficio de los colaboradores	No. de espacio a adaptar / No. de espacio total	Administración	Anual 2 meses	Pasar de 4,5 a 5,0 o mantenerse	=\$850,000
		Crear un cronograma con las fechas	No. de fechas especiales	Administración	Semestral El tiempo depende de la fecha		Presupuesto anual

		especiales para celebrar	celebradas / No. total de fechas especiales a celebrar		especial (máximo 2 horas)		
Solución de conflictos	Baja	Crear un proceso de solución de conflictos con el cual las partes queden satisfechas.	No. total de conflictos solucionados / No. total de conflictos	Administración	Semestral 1 mes	Pasar de 4,1 a 5,0 o mantenerse	=\$0,00
				Total	T= 827 horas con 55 minutos		=\$6,100,000

FUENTE: *Elaboración propia*

11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2021 – 2022 PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones	Acciones	Meta	Años y meses															
			2021												2022			
			ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABRIL
Balance vida trabajo	Diseñar una política de horario de trabajo	1 mes																
	Realizar programas de formación para que los colaboradores distribuyan el manejo del tiempo	4 actividades en un año c/actividad de 1 hora																
Relaciones interpersonales y Grupos informales	Realizar actividades cotidianas para compartir dentro de la empresa	2 actividades cada mes																
	Realizar talleres de relaciones interpersonales	4 talleres en un año c/taller de 1 hora																

Trabajo gratificante	Ampliar el catálogo de servicios para que los empleados apliquen todos sus conocimientos	6 meses 2 horas diarias 5 días a la semana																
Plan estratégico	Diseñar características del plan estratégico de la empresa	2 meses																
	Realizar jornadas de difusión del plan estratégico	2 jornadas en un año																
Estructura organizacional	Realizar capacitaciones para reforzar los roles y las funciones de los puestos de trabajo	2 capacitaciones en un año C/capacitación de 1 hora																
Normas	Diseñar mecanismos que ayuden a comprobar y cumplir las normas de la empresa	1 mes																

Infraestructura	Reacomodar los espacios de la empresa	2 meses																
Procesos y procedimientos	Documentar el manual de procesos y procedimientos de los diferentes cargos de la empresa	2 meses																
Trabajo en equipo y cooperación	Realizar dinámicas de construcción de equipos	6 dinámicas en un año c/dinámica de 1 hora																
Toma de decisiones	Determinar en qué caso las decisiones deben ser tomadas en consenso para tener a las partes conformes.	mensual																
Comunicación	Realizar un registro sobre la información crucial para una comunicación de calidad	Mensual																

Retroalimentación	Realizar talleres de retroalimentación de comportamiento entre los empleados	2 talleres en un año c/taller de 1 hora																
Desarrollo personal y profesional	Diseñar programas de permisos para personal que lo solicite con fines educativos	c/permiso de 2 horas																
	Diseñar programas de formación y capacitación para toda la organización	3 capacitaciones en un año																
Reconocimiento	Crear un plan un plan reconocimiento dentro de las políticas de la empresa	Mensual																
Estabilidad laboral	Formalizar las contrataciones por medio escrito	1 mes																

Motivación	Adaptar un espacio para crear una cafetería en beneficio de los colaboradores	2 meses																
	Crear un cronograma con las fechas especiales para celebrar	1 mes																
Solución de conflictos	Crear un proceso de solución de conflictos con el cual las partes queden satisfechas.	1 mes																

12 CONCLUSIONES

La empresa Variedades y Copias últimamente venía evidenciando un ambiente desfavorable en su organización, ya que el desempeño de sus colaboradores no era el esperado por la misma, puesto que, en ocasiones se observan actitudes de desánimos y desinterés en el cumplimiento de sus funciones; además de ello, se venían presentando una serie de choques y conflictos entre los mismos, lo cual afecta el rendimiento y se refleja en el decrecimiento de las ventas de la empresa. Por lo anterior se propuso en la presente investigación diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa Variedades y Copias - VAYCO y analizarlo para diseñar y presentar a la alta gerencia un plan de acción, para el año 2021 - 2022.

Como resultado se identificó que la percepción del Clima Organizacional de la empresa VAYCO en términos generales es positiva ya que obtuvo una calificación de 4,5 lo cual lo ubica en un estado de fortaleza desde la percepción de sus empleados, toda vez que 15 de las 19 dimensiones analizadas se encuentran por encima de 4,0 de acuerdo a la escala de medición empleada, dentro de las 15 dimensiones se resaltan estructura organizacional, procesos y procedimientos, trabajo en equipo, grupos informales, cooperación, comunicación, retroalimentación y estabilidad laboral debido a su calificación de 5,0; lo que quiere decir que la empresa está realizando una buena gestión en estas. Por otro lado, las cuatro dimensiones restantes (trabajo gratificante, relaciones interpersonales, plan estratégico, balance vida – trabajo) se encuentran en estado de oportunidad de mejora, las cuales se analizaron a mayor profundidad dado que la empresa debe trabajar en ellas para lograr una buena gestión de las mismas.

Así mismo, se analizó el clima organizacional de la empresa VAYCO en relación a las características demográficas tales como edad, genero, antigüedad y cargo; lo cual permitió identificar en aquellas dimensiones que se encuentran en oportunidad de mejora los grupos específicos en los cuales se debe trabajar en el plan de mejoramiento. Seguidamente, se logra diseñar un plan de intervención para la organización, donde se señalan principalmente actividades de integración, talleres, capacitaciones, diseño de espacios, flexibilidad de horarios, entre otras.

Cabe resaltar que VAYCO después de realizar una adecuada aplicación del plan de mejoramiento establecido puede crecer y cumplir con el propósito que es convertir esas oportunidades de mejora en fortalezas y luego de eso mantenerse en ese nivel para ser una empresa de mejor calidad tanto para los colaboradores como para los clientes lo que conlleva a que VAYCO sea una empresa fructífera en la ciudad, ya que, finalmente los resultados se ven reflejados en los procesos y procedimientos que hacen crecer la productividad, de igual forma mejorar la

atención al cliente para así crecer económicamente beneficiando a toda la empresa.

De lo anterior se puede concluir que, el clima organizacional puede mejorar o disminuir el rendimiento de la empresa, interviniendo en la calidad de la gestión organizacional y afectando a los integrantes de la empresa. Por lo tanto, si la empresa busca mejorar su competitividad, debe considerar los factores de mejoramiento del clima organizacional planteados como un punto importante para el continuo crecimiento tanto interno como externamente, donde los colaboradores y los clientes son un factor fundamental.

Un mecanismo eficaz a la hora de mejorar la eficiencia de los colaboradores, es la motivación laboral, el trabajo gratificante y el balance vida – trabajo, toda vez que la implementación de estos proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades, que las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto rendimiento de los colaboradores y la organización en general; por eso es necesario tener en cuenta una serie de tácticas, especialmente para generar ganas, motivación y la mejor disposición de todo el personal a la hora de desarrollar todas las tareas. Una de estas es lograr que el dirigente se convierta en líder y así impulse el proceso de participación de los colaboradores de manera permanente y que el nivel de la misma no baje.

Las investigaciones sobre clima forman una ventajosa herramienta en manos de los directivos, ayudan como diagnóstico del funcionamiento organizacional y también son de utilidad para comprender el comportamiento de los colaboradores y sus múltiples actitudes en diferentes momentos o situaciones. Diagnosticar la realidad del clima, permite realizar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo la introducción de cambios planeados, tanto en las actitudes y conductas de los integrantes, como en la estructura organizacional.

La limitación de la presente investigación que se presentó fue debido a la situación por la que atraviesa el mundo, respecto al COVID – 19 ya que esto limitó el acercamiento con la empresa de manera presencial como se tenía pensado, las consultas de información de la empresa fueron vía telefónica y solamente se pudo realizar la aplicación de la encuesta de manera presencial cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad trazados por la empresa.

Finalmente, en investigaciones futuras se puede complementar el estudio del clima organizacional con el estudio de la cultura y de esta manera obtener un resultado más completo sobre el comportamiento de los integrantes de la empresa; de igual forma sería importante mediciones de desempeño laboral para que los colaboradores tengan una base sobre qué aspectos deben mejorar.

13 RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación y en relación a las conclusiones donde se obtuvo que el clima organizacional de la empresa VAYCO es favorable, de igual forma es importante mencionar algunas recomendaciones para que este mejore, y por ende se obtenga un aprendizaje continuo al interior de la empresa.

- Fortalecer la confianza de los colaboradores, brindando libertad en el desarrollo de sus funciones y tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones en conjunto.
- Crear documentos de control para medir eficientemente los resultados de cada integrante, con resultados cualitativos y cuantitativos de cada puesto de trabajo, para así evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas en cuanto a la entrega de reconocimientos.
- Realizar constantemente encuestas o mediciones de las 19 dimensiones durante y después del plan de acción con el fin de realizar un comparativo de cómo influye el clima laboral en el volumen de las ventas de la empresa VAYCO.
- Fomentar espacios recreativos y de integración, celebrar fechas importantes entre todos los colaboradores, despertando la unión, mejor comunicación y el compañerismo.
- Presentar o exhibir de manera física a todos los integrantes la misión, visión, objetivos y aquellos aspectos importantes del plan estratégico para generar un mayor conocimiento del mismo.
- Continuar con la implementación de herramientas para medir el clima con el fin de mejorar constantemente.
- Investigar que convenios pueden adquirir o crear con algún instituto de la ciudad el cual le permita capacitar y formar a todos los integrantes al mismo tiempo (pueden ser cursos cortos).
- Exhibir de manera física a los clientes cuánto tiempo puede demandar un servicio en la empresa, con el fin de no exceder los horarios ni saturar de trabajo a los colaboradores.
- Determinar el tipo de cultura que quiere difundir o crear al interior de la organización para así encaminar acciones buscando el fortalecimiento de la misma.

14 REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11(1 y 2). Págs. 51 –79.
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga (2018). Anuario Guadalajara de Buga. Recuperado de:
https://guadalaradebugavalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/guadalaradebugavalledelcauca/content/files/000112/5556_anuario-presente18.pdf
- Bowers, d. y Taylor, J. (1972). Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Investment. University of Michigan, MI.
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas
- Bustamante, M. A., Hernández, J. P., C. I. D., Yañez, L. A. (2009). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud [Internet].
- Cámara de Comercio de Buga. Composición empresarial Guadalajara de Buga. Disponible en:
https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/composicion_empresarial_buga_2019_pdf.pdf
- Campbell JP, Dunnette MD, Lawler EE, Weick KE. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Calva, D. y Hernández, G. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/259741422_el_clima_organizacion_al_en_instituciones_privadas_caso_Multi
- Cerón, R, J, A. (2015). La importancia de la motivación en las empresas. (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7316/1/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf>

- Denison, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis.
- Fernández, E. (1997). La competitividad de la empresa, (España, Universidad de Oviedo. pág 9.
- Foreand, Garlie y GILMER, (1964). Von. Environmental variations in studies of organizational climate. Psychological Bulletin, Vol 62.
- Friedlander F, Margulies N. Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. Pers Psychol. 1969; 22: 171-83.
- García, M. (2003). Del Clima Organizacional a la Cultura Organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- García M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración, 25(42), 43-61.
- García, M. & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.
- Gavin JF. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. Appl Psychol; 60 (1): 135-9.
- Guerrero, Diana. (2018). Evaluación de resultados del plan estratégico del año 2011 para la empresa FRESKPAN LTDA. Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Estudios a Distancia.
- Halpin, A. & Croft, D. (1963). The Organizational Climate of Schools. The University of Chicago, Midwert Administrative Center, Chicago.
- James, L & Jones, A. (1979). "Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions". Organizational Behaviour and Human Performance.
- Lawler EE, Hall DT, Oldham G. Organizational climate: relationship to organizational structure, process, and performance. Organizational Behavior Human Performance. 1974; 11: 139-55.

Likert, Rensis. (1967). The Human Organization: Its Management and Value. McGraw-Hill, NY.

Maldonado P., M. (2006). Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.

Martínez, M, F. (2014). Las relaciones interpersonales en la empresa. (tesis de pregrado). Universidad San Buenaventura Cartagena. Cartagena, Colombia. Recuperado de:
http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales_Fabian%20Mart%C3%ADnez_USBCTG_2014.pdf

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de Análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Meyer HH. (1968). Achievement motivation and industrial climates. En: Taguiri R, Litwin GH, Barnes L, editors. Organizational climate: explorations of a concept. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. p. 35-65

Moos, R., Insel, P.M. & Humphrey, B. (1974). Preliminary Manual for Family Environment Scale; Work Environment Scale and Group Environment Scale. Palo Alto, CA: National Press Book.

Newman J. (1977). Development of a measure of perceived work environment.; 20 (4): 520-34.

Payne, R. & Pugh, D.S. (1976). Organizational Structure and Climate en Dunnette, M.D. (eds.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, 1976.

Payne RL, Pheysey DC, Pugh DS. (1971). Organization structure, organizational climate and group structure: an explanatory study of their relationship in two British manufacturing companies. Occup Psychol; 45: 45-56

Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Revista lasallista de investigación -Vol. 15 No 1 - P. 90-101

- Poole, M. & McPhee, R. (1983). A Structural Analysis of Organizational Climate, Sage, London, p. 213
- Ponce, R. (1999). "Fundamentos de Derecho", Segunda edición, Editorial: Banca y Comercio, México.
- Pritchard, R & Karasick, B (1973). "The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction". Organizational Behavior and Human Performance and satisfaction. Organizational Behaviour and Human Performance. 1973; 9: 126-46.
- Rada, C. A. G. (2004). Diseño construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología, (11), 97-113.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. San Francisco: Jossey-Bass.
- República de Colombia. (2008). Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 de 2008, Bogotá D.C. Recuperado de:
https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm
- República de Colombia. (2015). Concepto 71951 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado de:
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=94960
- Rodríguez, F. A., Díaz, B, F., Fuertes, M, F., Martin, Q. M., Montalbán. P. M., Sánchez. S B, E., Zarco, M. V., (2004). Psicología de las organizaciones. Editorial UOC. Arago 182, 08011. Barcelona.
- Rodríguez, María (2016). EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN FAMILIARMENTE RESPONSABL. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Argentina. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v25n1/v25n1a15.pdf>
- Ruiz, O. J. (2007). Sociología de las Organizaciones Complejas. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Secretaria del senado. (2020). Ley 905 de 2004. Recuperado de:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

- Schneider, B & Bartlett, j (1968). Individual Differences and Organizational Climate: The Research Plan and Questionnaire Development, Personnel Psychology
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Steers R, M. (1977). Organizational effectiveness: a behavioral view. Palo Alto, CA: Goodyear Publishing.
- Tagiuri, R. & Litwin, G. (1968). Organizational Climate: Explorations of a Concept, Harvard University Press, Cambridge, p. 25
- Toro A., F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Toro, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1 y 2), 163-173.

15 ANEXOS

INSTRUMENTO DE GARCIA Y ZAPATA (2008)

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 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 cinco, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el cinco 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 el desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Organización. Respetuosamente le sugerimos poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

DATOS GENERALES

Edad: ☐ 18 a 22 ☐ 23 a 27 ☐ 28 a 32 ☐ 33 a 37 ☐ 38 a 42

Género:

Masculino	☐	Femenino	☐
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

Cargo:

Diseñador	☐	Auxiliar de ventas	☐	Auxiliar Administrativo	☐	Administrador	☐
-----------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------	--------------------------

Antigüedad:

Menos de 12 meses	☐	Entre 1 y 3 años	☐	Entre 4 y 6 años	☐	Más de 10 años	☐
-------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.

¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?

1.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No lo permite

Lo permite

1.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración.
- b) Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados.
- c) No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas.
- d) Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.)
- e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones.
- f) Otras causas

¿Cuál?

1.3 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.

2. PLAN ESTRATEGICO

El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?

2.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No los conozco

Los conozco profundamente

2.2 Causas

- a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso.
- b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye.
- d) Cambian constantemente y esto no se informa.
- e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otra causa

¿Cuál?

2.3 Soluciones

3. NORMAS

Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?

3.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

no aplico

Si aplico

3.2 Causas	3.3 Soluciones
a) Las normas de la empresa son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo. b) Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores. c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente. d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	

4. INFRAESTRUCTURA	
La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. <i>¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?</i>	4.1 Escala de Calificación No lo permiten Si lo permiten 12345
4.2 Causas a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores. b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos. d) No hay preocupación en la empresa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. e) Otra causa ¿Cuál?	4.3 Soluciones

5. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos. <i>¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?</i>	5.1 Escala de Calificación No lo creo Si lo creo 12345
5.2 Causas a) La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) No conozco a qué proceso de la empresa corresponden las actividades que realizo c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos. e) Otra causa ¿Cuál?	5.3 Soluciones

6. RELACIONES INTERPERSONALES	
Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos. <i>¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?</i>	6.1 Escala de Calificación No lo son de ninguna manera Lo son completamente 12345

6.2 Causas	6.3 Soluciones
a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. c) Falta cordialidad en el trato. d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones. f) Otra causa ¿Cuál?	

7. TRABAJO EN EQUIPO	
Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa. <i>¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?</i>	7.1 Escala de Calificación 12345 No lo impulsaSi lo impulsa
7.2 Causas	7.3 Soluciones
a) La empresa impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos. b) La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otra causa ¿Cuál?	

8. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados. <i>¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?</i>	8.1 Escala de Calificación 12345 No se solucionanSe solucionan satisfactoriamente
8.2 Causas	8.3 Soluciones
a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención. b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos. c) No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual. d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra. e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas. f) Otra causa ¿Cuál?	

9. GRUPOS INFORMALES	
Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros. <i>¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?</i>	9.1 Escala de Calificación 12345 No lo consideroSi lo considero
9.2 Causas	9.3 Soluciones
a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que	

afectan el ambiente laboral.	
d) La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos.	
e) Otra causa ¿Cuál?	

10. COOPERACIÓN						
La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido. <i>¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?</i>	10.1 Escala de Calificación <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo hacen Lo hacen siempre	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
10.2 Causas	10.3 Soluciones					
a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la empresa. c) Los intereses de las personas priman sobre los de la empresa d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. f) Otra causa ¿Cuál?						

11. TOMA DE DECISIONES	
Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este. <i>¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informase, opinar libremente y participar en las decisiones?</i>	11.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No la tengo La tengo siempre
11.2 Causas	11.3 Soluciones
a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones. d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones. e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otra causa ¿Cuál?	

12. COMUNICACIÓN	
La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa. <i>¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?</i>	12.1 Escala de Calificación No lo creo 1 2 3 4 5 Si le creo
12.2 Causas	12.3 Soluciones
a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa. b) Los medios de comunicación no son los adecuados. c) El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	

13. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.

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

13.1 Escala de Calificación

No la tengo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La tengo siempre

13.2 Causas

- a) No se hace retroalimentación en ningún sentido
- b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo
- c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación
- d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva
- e) Sólo lo hacemos de vez en cuando
- f) Otra causa ¿Cuál?

13.3 Soluciones

14. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.

¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?

14.1 Escala de Calificación

No lo hace

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lo hace siempre

14.2 Causas

- 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) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la empresa.
- d) Las funciones que realizo no se relacionan con desarrollo personal y profesional.
- e) Otra causa ¿Cuál?

14.3 Soluciones

15. RECONOCIMIENTO

El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades.

¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?

15.1 Escala de Calificación

No se les reconoce

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se les reconoce completamente

15.2 Causas

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa
- b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa
- c) A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento.
- d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la empresa.
- e) Otra causa ¿Cuál?

15.3 Soluciones

16. BALANCE VIDA-TRABAJO

El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.

¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?

16.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No se
preocupa

Si se preocupa

16.2 Causas

- a) Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante.
- b) La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.
- c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.
- d) Se habla del balance vida-trabajo, pero no se hace nada por ello.
- e) Otra causa ¿Cuál?

16.3 Soluciones

17. TRABAJO GRATIFICANTE

El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite.

¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?

17.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No lo estoy

Si lo estoy

17.2 Causas

- a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias
- b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente.
- c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar
- d) He solicitado traslado al cargo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy capacitado, pero no he sido tenido en cuenta.
- e) La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que más les guste o en que mejor se desempeñen según sus habilidades y capacidades.
- f) Otra causa ¿Cuál?

17.3 Soluciones

18. ESTABILIDAD LABORAL

La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.

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

18.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No lo hace de
Lo hace completamente

ninguna forma

18.2 Causas

- a) Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad.
- b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c) La antigüedad en la organización y la edad, son motivos de despido.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que obligan a que las personas duren poco en la empresa.
- e) Otra causa ¿Cuál?

18.3 Soluciones

19. MOTIVACIÓN						
La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen. <i>¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?</i>	19.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No se motiva de ninguna forma Se motiva completamente	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
19.2 Causas a) La empresa no motiva a sus colaboradores. b) La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva. d) Las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes. e) Otra causa ¿Cuál?	19.3 Soluciones					

GRACIAS