

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESA APUESTAS UNIDAS
DEL PACÍFICO S. A. “GANE” AFILIADO A SU RED, BUENAVENTURA, 2012 –
2013.

YENIFFER CUERO MANYOMA
NARGHIS ASTRID SAAVEDRA CASTAÑEDA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2013

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESA APUESTAS UNIDAS
DEL PACÍFICO S. A. “GANE” AFILIADO A SU RED, BUENAVENTURA, 2012 –
2013

YENIFFER CUERO MANYOMA
NARGHIS ASTRID SAAVEDRA CASTAÑEDA

TRABAJO DE GRADO
Para obtener el título de Administradoras de Empresas

DIRECTOR:
GILBERTO MORALES PINTO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de grado en cumplimiento
De los requisitos exigidos por la Universidad del
Valle, para optar el Título profesional de
Administrador de Empresas.

Director

Gilberto Morales Pinto
Administrador de Empresas.

Jurado

Alexander Herrera Londoño
Administrador de Empresas.

Buenaventura, Noviembre 2013

DEDICATORIA

Este Trabajo de Grado, se la dedicamos a Dios quién supo guiarnos por el buen camino, darnos las fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A nuestras familias quienes por ellos somos lo que somos.

Para nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar. Nos han dado todo lo que somos como personas, valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir nuestros objetivos.

Y a las personas quienes han sido y son nuestra motivación, inspiración y felicidad...

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

Thomas Chalmers

AGRADECIMIENTOS

Agradezco este éxito a Dios, quien fue el precursor que me permitió llegar a este peldaño de la vida y por darme la sabiduría y entendimiento necesarios que hoy en día se ven reflejados en el esfuerzo y empeño que le he puesto a cada paso que he dado durante todo este proceso. A mis padres quienes con su esfuerzo han hecho que yo sea una mejor persona con principios y valores lo que me ha llenado de mucha motivación para salir adelante.

A mi madre María Del Pilar Manyoma Martínez quien es la merecedora de este logro alcanzado en la vida, porque gracias a ella he aprendido de muchas cosas de las cuales solo se aprenden dentro del núcleo familiar, lo que me ha servido de base para fortalecer altibajos que se me han presentado en el diario vivir. A mi padre Antonio Cuero Pineda que siempre ha velado por mi bienestar y ha estado pendiente de mi formación académica lo que me ha hecho hoy en día una profesional.

A la Universidad del Valle que me dio la oportunidad de cumplir con cada uno de mis logros dentro del plantel. A los educadores quien con su experiencia me llenaron de conocimientos fortaleciendo mi crecimiento personal e intelectual lo cual voy a aplicar en la sociedad. Al docente Gilberto Morales Pinto que con su dedicación, paciencia y disposición me guio en este transcurso de tiempo que dio paso a que hoy culminará esta etapa de la vida que es de gran importancia para mí. A mis compañeros de estudio que en cierta manera estuvieron presentes dentro de todas las etapas de enseñanza y formación.

YENIFFER CUERO MANYOMA

AGRADECIMIENTOS

Hoy que culmino esta etapa de la vida tan importante, primero quiero darle gracias a Dios por permitir llegar hasta donde he llegado. A mis padres por ser guías en el camino, por brindarme las herramientas y el apoyo necesario para ser una profesional.

A mi madre Deyanira Castañeda, quien es merecedora de este triunfo ya que fue ella quien con su comprensión, con su presión, con su amor y esmero me apoyó en los momentos más difíciles de mi vida, fue un bastón para mí, a ella especialmente, dedico este triunfo y te agradezco madre por todos esos consejos sabios que me diste. A mi abuela Petronila Estupiñan, por ser la persona que con su paciencia y amor, dedicación siempre tuvo una voz de aliento para mí, me extendió su mano cuando yo más lo necesitaba. Agradezco madre y abuela, tantos esfuerzos tuyos para verme hoy en día hecha una profesional.

Al docente Gilberto Morales Pinto, quien a pesar de sus inconvenientes, no nos abandonó, siempre estuvo ahí para brindarnos su apoyo y sus consejos. Gracias profesor. A los profesores de la Universidad del Valle Sede Pacífico por brindarnos sus conocimientos y darnos las bases necesarias para incursionarnos en el mundo laboral. Gracias a todos los docentes y compañeros de la institución.

Gracias Dios por darme tu fortaleza, sabiduría, tu amor y guiarme por el mejor camino. Gracias por no dejarme desfallecer y darme las fuerzas necesarias para vencer los obstáculos. Hoy en día veo que tantos sacrificios no fueron en vano, valió la pena tantos esfuerzos.

NARGHIS ASTRID SAAVEDRA CASTAÑEDA

CONTENIDO

	Página.
INTRODUCCIÓN	21
1 ANTECEDENTES	23
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	25
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	28
1.4 JUSTIFICACIÓN	28
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
2.1 OBJETIVO GENERAL	31
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
3 MARCOS DE REFERENCIA	32
3.1 MARCO CONTEXTUAL	32
3.1.1 Buenaventura: Ciudad alegre y de los juegos de azar	32
3.1.2 Apuestas Unidas del Pacífico S. A. Afiliado a su Red	34
3.1.2.1 Marco histórico de Apuestas Unidas del Pacífico S. A. "Gane" Afiliado a su Red	35
3.1.2.2 Misión	37
3.1.2.3 Visión	37
3.1.2.4 Objetivos	37
3.1.2.5 Políticas de calidad	38
3.1.2.6 Valores	38
3.1.2.7 Organigrama	39

3.1.2.8	Mapa de procesos	40
3.2	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	41
3.2.1	Percepción	41
3.2.2	Cultura Organizacional	42
3.2.2.1	Características de la Cultura Organizacional	45
3.2.2.2	Componentes de la Cultura Organizacional	45
3.2.2.3	Puntos para desarrollar una Cultura Organizacional	46
3.2.3	Cambio Organizacional	47
3.2.3.1	Estrategias para vencer la resistencia	53
3.2.4	Desarrollo Organizacional	54
3.2.4.1	Técnicas del Desarrollo Organizacional	54
3.2.4.2	El D. O. utiliza un proceso de 3 fases	55
3.2.4.3	Limitaciones del D. O.	55
3.2.5	Clima Organizacional	56
3.2.6	Juegos de azar	61
3.2.7	Modelos de medición y análisis del clima organizacional	62
3.2.7.1	Cuestionario <i>Rensis Likert</i>	63
3.2.7.1.1	Ventajas del cuestionario <i>Rensis Likert</i>	63
3.2.7.1.2	Desventajas del cuestionario <i>Rensis Likert</i>	64
3.2.7.2	Cuestionario <i>Litwin y Stringer</i>	64
3.2.7.2.1	Ventajas del cuestionario <i>Litwin y Stringer</i>	65
3.2.7.2.2	Desventajas del cuestionario <i>Litwin y Stringer</i>	65
3.2.7.3	Cuestionario <i>John Sudarsky</i>	65
3.2.7.3.1	Ventajas del cuestionario <i>John Sudarsky</i>	65
3.2.7.3.2	Desventajas del cuestionario <i>John Sudarsky</i>	66
3.2.7.4	Cuestionario de Hernán Álvarez Londoño	66
3.2.7.4.1	Ventajas del cuestionario de Hernán Álvarez Londoño	68
3.2.7.4.2	Desventajas del cuestionario de Hernán Álvarez Londoño	68

3.3 MARCO LEGAL	71
3.3.1 Régimen general de los juegos de suerte y azar	72
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	74
4.1 TIPO DE ESTUDIO	74
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	74
4.3 UNIVERSO Y MUESTRA	75
4.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	76
4.4.1 Fuentes primarias	76
4.4.2 Fuentes secundarias	76
4.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	76
4.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	77
4.6.1 Técnicas estadísticas	77
4.6.2 Presentación de la información	77
5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	78
6 ANÁLISIS POR FACTOR	79
6.1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL	79
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	83
6.3 PARTICIPACIÓN	86
6.4 INSTALACIONES	89
6.5 COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	92
6.6 RELACIÓN SIMBIÓTICA	95
6.7 LIDERAZGO	99
6.8 CONSENSO	102
6.9 TRABAJO GRATIFICANTE	106
6.10 DESARROLLO PERSONAL	109
6.11 ELEMENTOS DE TRABAJO	112
6.12 RELACIONES INTERPERSONALES	115

6.13	BUEN SERVICIO	118
6.14	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	121
6.15	EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	125
6.16	ESTABILIDAD LABORAL	128
6.17	VALORACIÓN	132
6.18	SALARIO	136
6.19	AGILIDAD	139
6.20	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	142
6.21	RETROALIMENTACIÓN	145
6.22	SELECCIÓN DEL PERSONAL	148
6.23	INDUCCIÓN	151
6.24	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	155
7	PERFIL DEL DIAGNÓSTICO	158
8	ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS ORGANIZACIONALES	159
8.1	DEBILIDADES	159
8.2	FORTALEZAS	161
9	CONCLUSIONES	163
10	RECOMENDACIONES	169
	BIBLIOGRAFÍA	174
	FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS	176
	ANEXOS	177

LISTA DE TABLAS

	Página.
TABLA 1. CATEGORÍAS DEL ANÁLISIS.	79
TABLA 2. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UNA CLARIDAD ORGANIZACIONAL IDEAL.	81
TABLA 3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL.	81
TABLA 4. CAUSAS QUE NO PERMITEN UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDEAL.	85
TABLA 5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	85
TABLA 6. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UNA PARTICIPACIÓN IDEAL.	88
TABLA 7. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN.	88
TABLA 8. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LAS	

INSTALACIONES DE MANERA IDEAL.	91
TABLA 9. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS INSTALACIONES.	91
TABLA 10. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UN COMPORTAMIENTO SISTÉMICO IDEAL.	94
TABLA 11. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO SISTÉMICO.	94
TABLA 12. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UNA RELACIÓN SIMBIÓTICA IDEAL.	97
TABLA 13. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA RELACIÓN SIMBIÓTICA.	97
TABLA 14. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UN LIDERAZGO IDEAL.	100
TABLA 15. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL LIDERAZGO.	101
TABLA 16. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UN CONSENSO IDEAL.	104

TABLA 17. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL CONSENSO.	104
TABLA 18. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR UN TRABAJO GRATIFICANTE.	108
TABLA 19. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA PERCIBIR UN TRABAJO GRATIFICANTE.	108
TABLA 20. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR UN DESARROLLO PERSONAL IDEAL.	111
TABLA 21. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL DESARROLLO PERSONAL.	111
TABLA 22. CAUSAS QUE NO PERMITEN VISUALIZAR LOS ELEMENTOS DE TRABAJO COMO UNA HERRAMIENTA IDEAL PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES.	114
TABLA 23. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LOS ELEMENTOS DE TRABAJO.	114
TABLA 24. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE MANERA IDEAL.	117
TABLA 25. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA	

POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.	117
TABLA 26. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR UN BUEN SERVICIO DE FORMA IDEAL.	120
TABLA 27. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL SERVICIO.	120
TABLA 28. CAUSAS QUE NO PERMITEN VISUALIZAR UNA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE FORMA IDEAL.	123
TABLA 29. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.	124
TABLA 30. CAUSAS QUE NO PERMITEN VISUALIZAR UNA EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA DE FORMA IDEAL.	126
TABLA 31. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA.	127
TABLA 32. CAUSAS QUE NO PERMITEN ALCANZAR LA ESTABILIDAD LABORAL IDEAL.	130
TABLA 33. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ESTABILIDAD LABORAL	130

TABLA 34. CAUSAS QUE NO PERMITEN UNA VALORACIÓN IDEAL.	134
TABLA 35. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA VALORACIÓN.	135
TABLA 36. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR EL SALARIO IDEAL.	137
TABLA 37. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL SALARIO.	138
TABLA 38. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LA AGILIDAD DE MANERA IDEAL.	140
TABLA 39. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA AGILIDAD.	141
TABLA 40. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO IDEAL.	143
TABLA 41. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	144
TABLA 42. CAUSAS QUE NO PERMITEN VISUALIZAR UNA RETROALIMENTACIÓN IDEAL.	147

TABLA 43. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA RETROALIMENTACIÓN.	147
TABLA 44. CAUSAS QUE NO PERMITEN UNA SELECCIÓN DEL PERSONAL DE MANERA IDEAL.	150
TABLA 45. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.	150
TABLA 46. CAUSAS QUE NO PERMITEN UNA INDUCCIÓN DE MANERA IDEAL.	153
TABLA 47. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA INDUCCIÓN.	153
TABLA 48. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR UNA IMAGEN ORGANIZACIONAL IDEAL.	156
TABLA 49. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA IMAGEN ORGANIZACIONAL.	157

LISTA DE FIGURAS

	Página.
FIGURA 1. ORGANIGRAMA	39
FIGURA 2. MAPA DE PROCESOS	40
FIGURA 3. PROCESO DE CAMBIO	51
FIGURA 4. CLARIDAD ORGANIZACIONAL.	79
FIGURA 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	83
FIGURA 6. PARTICIPACIÓN	86
FIGURA 7. INSTALACIONES	89
FIGURA 8. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	92
FIGURA 9. RELACIÓN SIMBIÓTICA	95
FIGURA 10. LIDERAZGO	99
FIGURA 11. CONSENSO	102
FIGURA 12. TRABAJO GRATIFICANTE	106

FIGURA 13. DESARROLLO PERSONAL	109
FIGURA 14. ELEMENTOS DE TRABAJO	112
FIGURA 15. RELACIONES INTERPERSONALES	115
FIGURA 16. BUEN SERVICIO	118
FIGURA 17. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	121
FIGURA 18. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	125
FIGURA 19. ESTABILIDAD LABORAL	128
FIGURA 20. VALORACIÓN	132
FIGURA 21. SALARIO	136
FIGURA 22. AGILIDAD	139
FIGURA 23. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	142
FIGURA 24. RETROALIMENTACIÓN	145
FIGURA 25. SELECCIÓN DEL PERSONAL	149
FIGURA 26. INDUCCIÓN	152
FIGURA 27. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	155

LISTA DE ANEXOS

	Página.
ANEXOS	177
ANEXO A: CUESTIONARIO HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO “HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE”.	178
ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. AFILIADO A SU RED, BUENAVENTURA 2012 – 2013.	189

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo adelantar un estudio investigativo sobre el clima organizacional actual existente en la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “GANE” Afiliado a su Red de la ciudad de Buenaventura, 2012 – 2013.

La idea fundamental es aplicar la experiencia práctica existente en la organización, y los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas, de tal manera que se establezca un panorama que permita proponer procesos de intervención positiva para el mejoramiento de la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la organización.

En el proyecto se medirá el clima existente al interior de la empresa como producto de la interacción cotidiana de sus integrantes, y a partir de esa medición integral, proponer estrategias de intervención que puedan ser llevadas a cabo para el fortalecimiento, modificación o mejoramiento de determinados aspectos como la insatisfacción en la infraestructura de algunos puntos de venta e inconformidad de algunos empleados con relación al salario, entre otros.

Las variables a tener en cuenta en el análisis son productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad; principales armas de diagnóstico y punto clave para la mejora del clima organizacional en APUESTAS UNIDAS DEL PACIFÍCO S. A. “GANE” Afiliado a su Red. Se cuenta con las herramientas de análisis de inferencia estadística y análisis descriptivo, los cuales ayudan en el diagnóstico y a deducir propuestas y conclusiones.

El Clima Organizacional hace referencia al grupo de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan dentro de él. En

las empresas es de vital importancia medir y conocer el clima organizacional, puesto que esto impacta significativamente las actividades diarias. Infinidad de estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, generando influencia en la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la organización.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los colaboradores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir dependiendo de las necesidades que se tengan y de los objetivos que se pretendan.

Algunos de los indicadores relevantes a la hora de medir el clima organizacional, que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen adaptación al cambio, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo, entre otros.

Cabe concluir entonces que el clima organizacional en una institución es fundamental para el desarrollo tanto de sus trabajadores como de la misma, y se le debe prestar atención prioritaria ya que es este el que influencia las demás variables que interactúan en la organización y no al contrario.

1. ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “GANE” Afiliado a su Red, es una organización comercializadora de juegos de suerte y azar y otros productos de calidad, como Chontico Millonario, Doble Chance, Astro Millonario, Loterías física y en línea, además permite realizar en un mismo lugar Giros Nacionales y Locales, recargas a todos los operadores, pago de servicios públicos, entre otros, con personal capacitado, motivado, para la satisfacción plena de sus clientes y de este modo generar un buen rendimiento en sus trabajadores con mayor calidad y competitividad.

El Clima Organizacional es una herramienta fundamental para toda organización, lo que permite una amplia expansión en la interacción y comunicación a nivel interno y externo de sus empleados, por lo que se enfoca en identificar aquellas inconformidades que presentan algunos trabajadores en su espacio de trabajo que impiden elevar su creatividad y productividad para así buscar maneras de mejorar.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estos factores dependen en buena medida de las actividades e interacciones y de otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. Las actitudes y percepciones son los mejores indicadores de un Clima Organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos.

Un buen o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la empresa a nivel positivo y negativo, según el caso, que son definidas por la percepción que los miembros tengan de ella. En una organización siempre se va a encontrar diversas escalas de Clima Organizacional por lo que éste, debe ofrecer una mejora en la calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva efectiva. Algunos de los motivos para que se presenten inconformidades o diferentes percepciones en el espacio de trabajo son los cambios organizacionales, actualmente, son muchos los cambios en el contexto empresarial y social, existe una variación permanente de productos y servicios que, en muchas ocasiones por no decir en la mayoría, transforman los hábitos sociales.

La innovación tecnológica, los cambios organizativos y productivos, las alianzas estratégicas, la internacionalización de los mercados o la entrada de nuevos competidores hacen que, hoy día, las empresas estén en continuo cambio para permanecer en el mercado. De lo contrario, el propio entorno acabará con ellas. Por ello, la importancia del talento humano para lograr el éxito del proceso de cambio.

Es por estos cambios que se presentan en la organización que la investigación, está encaminada en identificar cuáles son las posibles causas por las que el Clima Organizacional de la empresa, al parecer, no es totalmente satisfactorio para sus empleados, lo que puede afectar el desempeño laboral impidiendo que se realice la labor de una manera efectiva, y señalar los elementos que inciden tanto de manera positiva como negativa en el desarrollo del trabajo, junto con los aspectos personales y de ésta forma buscar alternativas de solución tratando de mejorar el ambiente de trabajo en esta empresa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los cambios son constantes y se dan cada vez con más velocidad, es por esto que se tiene que vivir forzosamente ante dichas situaciones. Las decisiones que se toman hoy, pueden no servir mañana, por lo que la resistencia de las personas a las variaciones, es el gran enemigo de las empresas, ya que estas se ven obligadas a realizar transformaciones que son necesarios para ser competitivas y sobrevivir, con la seguridad de que en el futuro se esperan más cambios para resolver las nuevas situaciones de competitividad que se presenten.

En mayo de 2009, con la vinculación de apuestas AZAR a La Sociedad Colombiana de Juegos y Apuestas S. A., quedaron todas las empresas de Apuestas Unidas bajo el nombre comercial GANE, beneficiando no sólo a sus clientes y vendedores, sino también a la comunidad en general, con la oferta de más y nuevos productos y servicios. En estos seis años de funcionamiento, GANE se ha consolidado como una empresa reconocida por su compromiso, responsabilidad, credibilidad, con solidez económica y seriedad hacia sus clientes, colaboradores y accionistas. Una organización de juegos de suerte y azar con la más extensa red de comercialización del suroccidente Colombiano.

Como prueba de esto, el pasado 03 de Mayo de 2011, se presentó oficialmente ante los medios de comunicación Regional y Nacional el lanzamiento de la marca “Gane Afiliado a su Red”, con la cual ofrece a todos los habitantes del departamento del Valle del Cauca un número creciente de servicios de una manera fácil y cercana a sus hogares y sitios de trabajo.

Por esto a partir de Mayo las tradicionales empresas de apuestas del departamento: Apuestas Azar de Cartago, Apuestas S. A. de Tuluá y Buga, Apuestas Unidas del Pacífico de Buenaventura, Apuestas Palmira, Apuestas Yumbo, Apuestas Jamundí y GANE en Cali, se consolidan como una sola marca, conformando la red comercial más importante de multi – servicios del Valle del

Cauca, la cual estará cobijada bajo un solo nombre: “GANE” y estará Afiliada a “su Red”.

Gracias a ella, los habitantes de los 42 municipios del Valle del Cauca, encontrarán en los puntos de venta, todo un gran portafolio de productos y servicios tales como Chontico Millonario, Doble Chance, Astro Millonario, Loterías física y en línea, entre otros, además podrán realizar en un mismo lugar Giros nacionales y locales, Recargas a todos los operadores, pago de servicios públicos, y muchos servicios más, así pues el portafolio seguirá creciendo para continuar brindándole a sus clientes más opciones y facilitándoles la vida, todo esto bajo un solo nombre “GANE” Afiliado a su Red. Ahora es la red más importante de multi – servicios en el Valle del Cauca, con más de 8.000 puntos de venta bajo un solo nombre.¹

Actualmente la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “GANE” Afiliado a su Red cuenta con una planta física acorde a la vanguardia tecnológica requerida y un personal humano competente que permiten responder adecuadamente a las condiciones que el medio imponga, la cobertura se ha ampliado y hay presencia que va desde Juanchaco hasta el kilómetro 18 de la vía Cali-Buenaventura. La tecnología representa para esta empresa una pieza fundamental dentro de lo que ha sido su crecimiento, para convertirse en estos 12 años en una compañía competitiva en la administración de juegos de suerte y azar garantizando la satisfacción de sus clientes, por sus avalados y eficientes procesos de venta, escrutinio de apuestas, pago de premios y desarrollo administrativo con equipo humano competente y motivado.

Ahora, se ha convertido en una empresa multi – servicios, es por esto que todo el grupo humano, trabaja con el compromiso permanente en el mejoramiento

¹ Disponible: <http://www.gane.com.co/index.php/nuestra-empresa/nosotros> consultado: septiembre 20 2012 – 10:30 am.

continuo, buscando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en aras de alcanzar la excelencia, el éxito depende de la forma en que la empresa gestione los recursos humanos, ya que las personas son la clave del negocio; por ello deben integrarse en un proyecto motivante, que ilusione y que sientan como propio.

Esto se da con un adecuado tratamiento del Talento Humano como forma de asegurar el futuro. Ello implica una formación específica de todas las personas, a todos los niveles, que parte del tratamiento de la resistencia a cambiar y que proporciona una sólida formación de la conciencia del grupo. No es solo la formación técnica, también es necesario contar con planes de crecimiento personal y relaciones interpersonales como forma de garantizar el desarrollo de la organización.

La razón por la cual se decide realizar el estudio de Clima Organizacional en la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “GANE” Afiliado a su Red, es por la insatisfacción en la infraestructura de algunos puntos de venta, lo cual es un riesgo para la persona en su puesto de trabajo. También por la inconformidad de algunos empleados con relación al salario, lo que es un factor determinante para que los trabajadores se sientan motivados a la hora de realizar sus labores; fueron esas las razones por la cual se inclinó en realizar un análisis más a fondo acerca de cómo se siente el personal en su área de trabajo.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa APUESTA UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “GANE” Afiliado a su Red, Buenaventura, 2012 - 2013?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los juegos de azar en Buenaventura, y el éxito que ha tenido, la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “GANE” Afiliado a su Red en los últimos años, se optó por evaluar el Clima Organizacional que se vive actualmente en la organización, con el fin de mejorar al máximo el servicio, y así lograr una mayor competitividad. Se necesita revisar algunos recursos como humanos, tecnológicos, materiales entre otros, de tal manera que vayan satisfaciendo las necesidades personales y organizacionales. El propósito de esta investigación es revisar situaciones de insatisfacción en la infraestructura de algunos puntos de venta e inconformidad de algunos empleados con relación al salario.

Es por ello que las empresas de servicio necesitan ocupar sus recursos al máximo de la manera más óptima posible con la finalidad de adquirir nuevos criterios de satisfacer necesidades que vayan acordes con nuevas formas de trabajo y de este modo ir disminuyendo el bajo desempeño que presentan algunos trabajadores por la falta motivación en el momento de ejecutar su labor.

El estudio que se realizará ayudará a dicha organización a mejorar el desempeño de sus actividades, tanto por departamentos como las actividades que se realizan en conjunto. Las ventajas con que cuenta esta investigación son que se pueden encontrar los errores específicos que han disminuido la productividad, así como también hacer sugerencias positivas, acorde a las necesidades de los empleados, que se puedan aplicar a cada una de las dependencias.

Otra ventaja importante es conocer las necesidades de comunicación de las personas y el grado de liderazgo dentro de dichas unidades, identificar los factores que influyen en el Clima Organizacional de los empleados, analizar las debilidades que presenten con el fin de mejorar el bienestar de la empresa y de los trabajadores, verificar el diagnóstico del actual Clima Organizacional de la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “Gane” Afiliado a su Red, con el fin de presentar conclusiones y recomendaciones.

El Clima Organizacional por ser una herramienta útil en las empresas, es importante que se estudien los comportamientos que los empleados toman en su lugar de trabajo, y de esta manera identificar variables las cuales afectan el rendimiento laboral lo cual en ciertas ocasiones originan que el empleador no ejecute su actividad de manera apropiada; el diagnóstico del Clima Organizacional constituirá un objetivo fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: la encuesta y la observación directa que generarán los resultados analizados.

En pro de la importancia que ha tomado en los últimos años el Clima Organizacional en la gran mayoría de empresas, y teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos en el trayecto de la carrera de Administración de Empresas, el grupo investigador toma al Talento Humano como una herramienta fundamental el cual se debe evaluar periódicamente para determinar el grado de insatisfacción que presentan con el fin de conocer cómo está el ambiente de trabajo actualmente y de esa manera poder identificar aquellos aspectos negativos que impiden que el Clima Organizacional sea 100% efectivo.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio. En cuanto a los empleados de la empresa, les permite tener conocimiento sobre cómo está su Clima Organizacional, donde se van a

encontrar las fortalezas y debilidades dentro de la organización, que van a servir de balanza para conocer aspectos negativos y positivos que puedan estar ejerciendo sobre las actividades que se desarrollen, sirve para consulta sobre lo que es el concepto de Clima Organizacional, sobre cómo funciona una empresa con Clima Organizacional y todas las variables que se puedan presentar para el desarrollo de las organizaciones.

Para la comunidad universitaria, para los docentes y estudiantes universitarios, para empleados y directivos de la Sede y de igual forma, para docentes y para estudiantes de bachillerato, puede servir de consulta académica, para estudiantes de otras universidades que quieran conceptualizar las novedades que se puedan desarrollar en Clima Organizacional en sus diferentes conceptos.

Este trabajo se constituye en un reto que a la vez sirve para adquirir conocimientos los cuales son de gran importancia para el crecimiento intelectual y sobre todo para poder adquirir el título de Administradoras de Empresas, requisito indispensable dentro del currículo profesional del Programa académico.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “Gane” Afiliado a su Red, Buenaventura, 2012 – 2013.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los factores que influyen en el Clima Organizacional de los empleados de la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “Gane” Afiliado a su Red.
- ✓ Analizar las debilidades que presenta la organización APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “Gane” Afiliado a su Red, con el fin de mejorar el bienestar de la empresa y de los trabajadores.
- ✓ Verificar el diagnóstico del actual Clima Organizacional de la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “Gane” Afiliado a su Red, con el fin de presentar conclusiones y recomendaciones.

3. MARCOS DE REFERENCIA

Es, en la investigación donde se describe la información base que sirve de fundamento o referente a los marcos Contextual, Teórico - Conceptual, y Legal, del proyecto denominado Clima Organizacional de la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “Gane” Afiliado a su Red, Buenaventura, 2012 – 2013.

3.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Buenaventura; ciudad alegre y de los juegos de azar:

Es desde mediados del siglo pasado, el puerto marítimo más importante del país. Ubicada en la costa del mar Pacífico Colombiano, es la segunda ciudad más poblada del Valle del Cauca. El origen de su nombre se debe al día de la fiesta de San Buenaventura y a la tranquilidad de la bahía en la cual se encuentra ubicada la ciudad.

El movimiento del Puerto es el principal generador de la economía bonaverense pues más del 60% del tráfico marítimo en Colombia se realiza a través de él aprovechamiento forestal así como la pesca marina y fluvial también contribuyen a la economía regional. El turismo es una actividad económica generadora de recursos para la región. El comercio y la agricultura complementan las fuentes productivas de Buenaventura.²

Por otro lado, cabe resaltar que la cultura bonaverense tiene como principales atractivos sus comidas típicas hechas a base de mariscos y coco, estas se pueden

² Guía Telefónica de Buenaventura 2012 – 2013. P. 11 – 12.

separar en dos tipos; “comida típica histórica (sancocho de pescado, pescado frito y plátano frito, arroz con coco, agua panela o guarapo de caña, chontaduro con sal) y comida típica actual (sancocho de pescado, arroz con papa o yuca y frijoles, pescado frito o cebiche de camarón, café negro o agua panela)”.

Con relación a su baile, el más reconocido del país es el currulao, sin embargo existen otros que fueron practicados por los antepasados afro-descendientes como lo son el mapale, la jota, la juga, entre otros; en cuanto a sus bebidas lo que más se resalta es que tienen como principal ingrediente el biche, ya que lo utilizan como base para bebidas como el arrechon, el vinete, el coctel de biche, entre otras que son considerados como afrodisíacas; en los jóvenes del municipio se ve una especial inclinación por deportes como el boxeo y el futbol, las mujeres prefieren el voleibol.

En los últimos años en la región se han venido presentando innumerables problemas sociales y de violencia pero esto no ha sido suficiente para que la población bonaverense abandone su principal característica “su alegría”³. En cuanto a los juegos de azar, Buenaventura a pesar de ser una ciudad aparentemente pobre, es una tradición de muchas personas participar en los diferentes juegos de azar. En Buenaventura existe una costumbre de juegos de azar muy arraigada en gran parte de la población. Esta costumbre se percibe en todas las categorías sociales, los juegos tradicionales con mayor participación son el chance y el Chontico Millonario, y otros que igualmente han tenido mucha acogida como Doble Chance, Astro Millonario, Loterías física y en línea, entre otros.

³ Disponible: <http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=20&full=2>, (consultado: septiembre 20 de 2012 – 10:45 am).

3.1.2 Apuestas Unidas del Pacífico S. A. “Gane” Afiliado a su Red

Es una organización dedicada a satisfacer los sueños y necesidades de sus clientes por medio de la más amplia red tecnológica y comercial, con sentido de responsabilidad social, generando valor a colaboradores, accionistas y demás grupos de interés en la organización. Está ubicada en Buenaventura: Calle 3 No. 5 - 40 Barrio La Videla. Gracias al trabajo que realiza tiene acogida en la ciudad y con el crecimiento que puede lograr se gana la fidelidad de los usuarios con los que cuenta y conquista a los que aún no se encuentran utilizando sus servicios, es de vital importancia para la población, tomado como un aspecto de forma de vida diaria el cumplir con la cita de su juego del “chance” y de las otras variedades de juegos de azar.

Cuenta con un equipo humano de colaboradores comprometidos con la prestación del servicio y el desarrollo tecnológico. Guiando a la empresa en la inclusión de tecnología de punta; además de diseñar, desarrollar, administrar y proteger la infraestructura tecnológica y la información de la empresa, para soportar la operación y el mejoramiento del negocio. El proceso de sistematización que se llevó acabo permitió generar mayor confianza entre los clientes y mejorar el servicio de pago de premios al instante y de forma oportuna.

También garantizó la continuidad del negocio incrementando los niveles de seguridad y control de la información para la toma de decisiones. La infraestructura está diseñada para soportar el constante crecimiento y los cambios que genera el mercado de forma escalable, la cual permite su crecimiento a medida que las necesidades de la empresa y el servicio lo requieran a nivel local y regional. Cuenta con las mejores estrategias, para garantizar el excelente servicio y sostenimiento de la infraestructura tecnológica.

3.1.2.1 Marco histórico de APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “Gane” Afiliado a su Red

El proceso de legalización del juego de chance en Colombia, inicio en los años 70, obteniendo vida jurídica con la Ley Primera de 1982. A partir de ese momento se empezó a conocer sobre las apuestas permanentes como una fuente de ingresos para financiar el sistema de salud de los departamentos. La normatividad impuesta al negocio del chance obligó a que las estructuras de las empresas se fueran modificando, volviéndose más sólidas en los aspectos económicos y administrativos.

Por disposición constitucional (Artículo 336) los juegos de suerte y azar son monopolio rentístico del Estado, y de acuerdo con la Ley 643 de 2001, el chance debe ser otorgado por concesión a particulares. Así mismo, prohibió las contrataciones con personas naturales, en un marco jurídico que exigió que éstas, que hasta ese momento ejercían la explotación del chance, tuvieran que constituirse en personas jurídicas.

En el año 2003, la Corte Constitucional, mediante Sentencia C-31/2003, prohibió la contratación de los juegos de apuestas permanentes, a través de uniones temporales o consorcios. En Cali había una unión temporal donde se agrupaban las empresas que manejaban el negocio del chance en la ciudad. Esta unión temporal fue la que contrató con la Beneficencia del Valle para que los empresarios adscritos pudieran manejar independientemente su comercialización.

El chance incursionó en Colombia en 1969 de manera ilegal a través del señor Cristian Ochoa, se legalizó cuando el Estado ve este monopolio como un ente cuyas rentas pueden ser destinadas al sector salud, básicamente con la creación de la ley 1ª de 1982. Con este producto, en Buenaventura existían varias empresas comercializadoras del chance las cuales se conformaron en un principio en dos grandes empresas en el sector, estas llamadas Aspa y Apuestas Unidas

de Buenaventura Ltda. Posteriormente con el propósito de organizarse mejor a nivel regional esas dos empresas se unieron y confirmaron lo que se conoce como APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. el 1 de junio de 1996.

Los perfiles de los colocadores de apuestas en ese entonces eran de un extracto socio económico del 0 a 3, mujeres cabeza de hogar con un nivel educativo bajo que en su gran mayoría eran vendedores de Cajón. En ese sentido los socios eran egoístas, rencorosos, envidiosos, empíricos y de bajo nivel académico y sus empleados con capacitación técnica baja, apadrinados y de igual forma empíricos y de bajo nivel académico. Los problemas más frecuentes en ese entonces eran los robos, promotores que escrutaban una parte del juego y en ocasiones auto robos, trampas en las loterías y los chances ilegibles.

El producto bandera en ese entonces fue el chance de 3 y 4 cifras, Comenzando con 3 cifras teniendo mucha fuerza de venta, la pata, la uña y el combinado. En el año 1997 evolucionó con la sistematización y negociación entre promotores y accionistas para que entregaran el juego directamente a la empresa. En el año 1998 sale al mercado el chance de 4 cifras, inicialmente ilegal.

Luego nace la idea de crear un sorteo propio con el propósito de jugar más temprano e incrementar las ventas, haciéndolo al medio día. Evolucionando con otros productos y sorteos como la Tinca ventura y Bingo punto net. En ese entonces los productos eran el chance de 3 y cuatro cifras, el incentivo paga todo y el doble chance, que es una forma de jugar chance y otros servicios que por contar con una buena estructura podían hacer convenios con terceros como: recarga electrónica, pines virtuales, loterías virtuales, boutique celular tarjeta virtual net.

Actualmente se brinda un gran portafolio de productos y servicios en los puntos de venta, tales como Chontico Millonario, Doble Chance, Astro Millonario, Loterías

física y en línea, entre otros, además podrán realizar en un mismo lugar Giros nacionales y locales, Recargas a todos los operadores, pago de servicios públicos, y muchos servicios más, así pues el portafolio seguirá creciendo para continuar brindándole a sus clientes más opciones y facilitándoles la vida, todo esto bajo un solo nombre “GANE” Afiliado a su Red. Ahora es la red más importante de servicios en el Valle del Cauca, con más de 8.000 puntos de venta bajo un solo nombre.

De acuerdo al entorno, las políticas del Estado frente al sector son:

Con la ley 1ª de 1982 se legalizó el chance como tal, otorgando licencias a personas naturales. Cuando se unifican las apuestas a nivel regional para obtener licencias de funcionamiento la beneficencia crea un pliego de condiciones para que participen a través de licitaciones. En el año 2001 aparece la ley 643 donde se establecen normas para regular todos los juegos de suerte y azar.

3.1.2.2 Misión

“APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S.A. “Gane” Afiliado a su red, es una organización multiservicios, comercializadora de juegos de suerte y azar, a través de la red comercial nacional, satisfacemos oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con los recursos físicos, humanos y tecnológicos”.

3.1.2.3 Visión

“Ser en el año 2014 una organización competitiva en el mercado nacional capaz de enfrentar los retos de la globalización”.

3.1.2.4 Objetivos

- ✓ “Asegurar la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Mejorar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Mejorar continuamente las competencias y la motivación del personal.

- ✓ Asegurar la disponibilidad de la infraestructura.
- ✓ Mejorar la rentabilidad de la organización”.

3.1.2.5 Política de Calidad

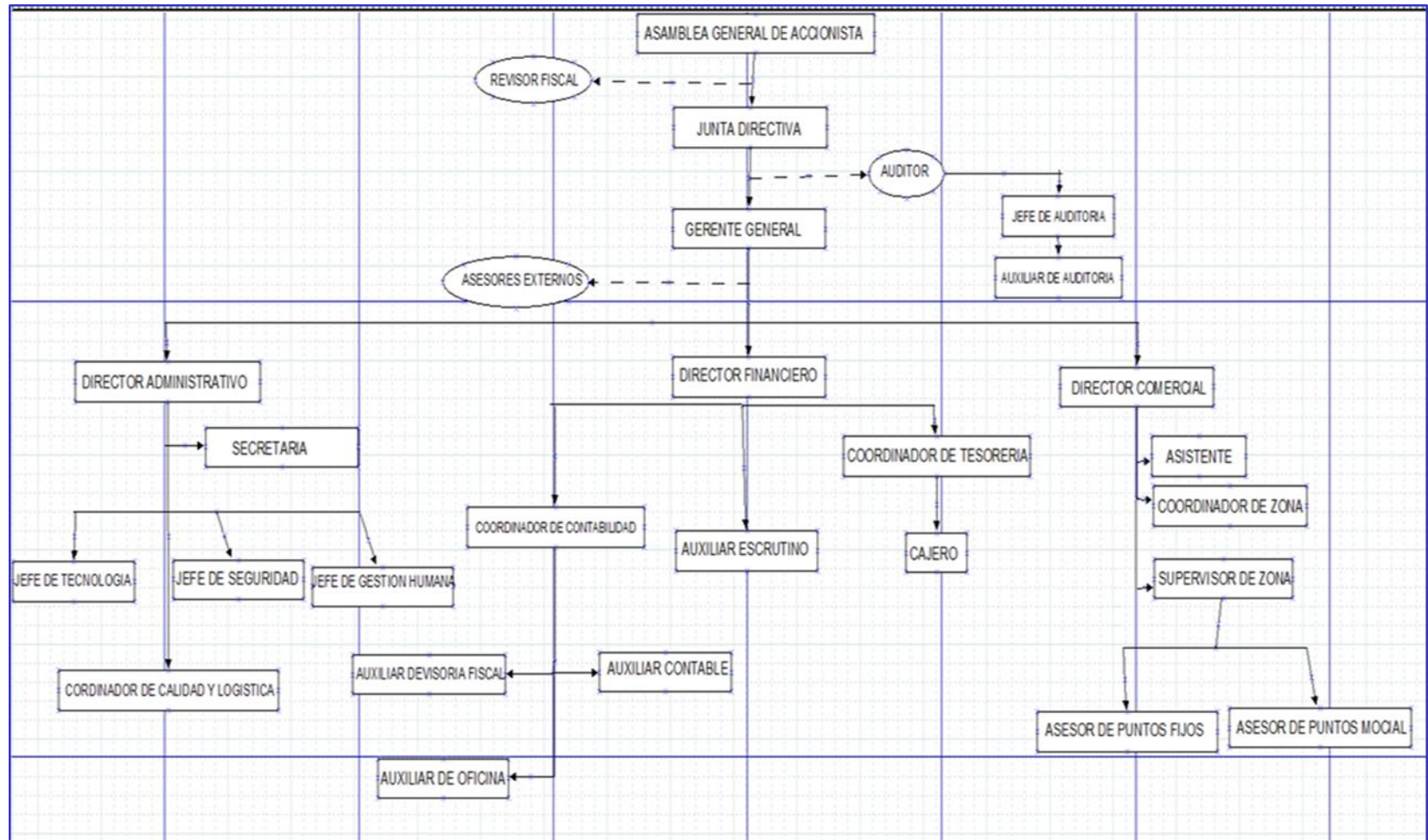
“Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad, buscando superar las expectativas de nuestros clientes, con productos confiables y diversos; pago oportuno, personal competente y motivado que mediante el uso de una adecuada infraestructura asegure la satisfacción total de las partes interesadas del negocio”.

3.1.2.6 Valores

- Respeto: Respetamos los valores, creencias, ideales y sentimientos de todas las personas. Actuar con respeto es valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su autoridad. “Tratemos a los demás con la misma consideración con que nos gustaría ser tratados”.
- Responsabilidad: Asumimos nuestras acciones y decisiones. También tratamos de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. “Ser responsables es asumir las consecuencias de cada una de nuestras acciones”.
- Honestidad: Actuamos con claridad, honradez y coherencia, consistente con los propósitos de la organización. “Para ser honestos hay que eliminar las mentiras, el engaño y la falsedad en nuestras palabras, actuar de acuerdo con nuestra forma de pensar, diciendo lo que sentimos y pensamos”.
- Calidad: Trabajamos continuamente para lograr la excelencia en todas nuestras actuaciones. “La calidad es nuestro estilo de vida”.
- Lealtad: Hablamos bien de nuestra organización, la defendemos cuidando su imagen y sus bienes. “Ser leal a sí mismo es el único modo de llegar a ser leal a los demás”.

3.1.2.7 Organigrama

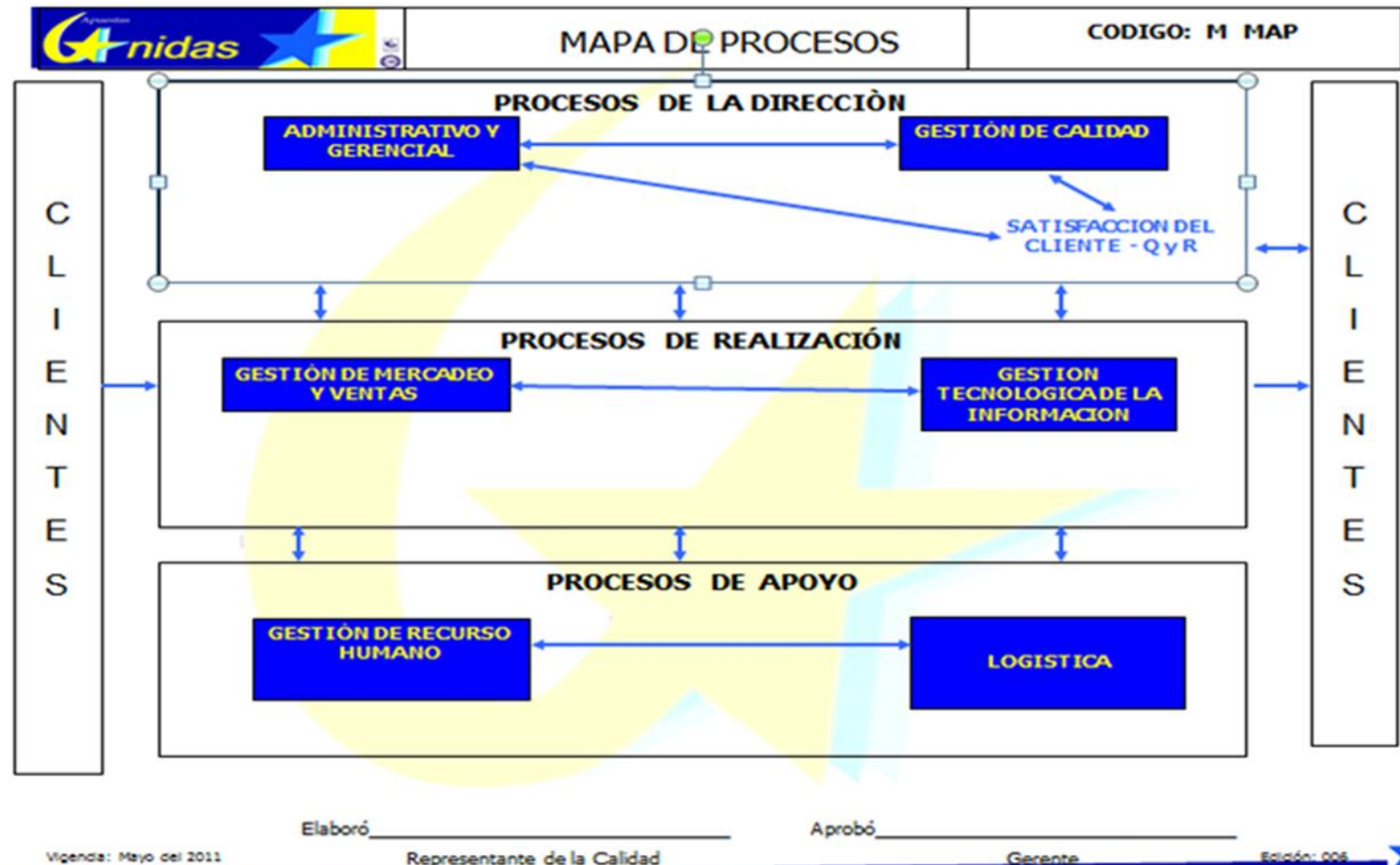
Figura 1. Organigrama.



Fuente: FONTALVO, Nazly, jefe de gestión humana y bienestar social de Apuestas Unidas del Pacífico S. A. "Gane" Afiliado a su Red.

3.1.2.8 Mapa de Procesos

Figura 2. Mapa de procesos.



Fuente: FONTALVO, Nazly, jefe de gestión humana y bienestar social de Apuestas Unidas del Pacífico S. A. "Gane" Afiliado a su Red.

3.2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta la importancia que tiene un proyecto de investigación y la viabilidad del mismo, se necesitan de fuentes confiables para delimitar un problema, lo cual es necesario conocer e indagar diferentes teorías que sirven de apoyo para el tema a tratar que es Clima Organizacional y sobre todo conocer los diferentes puntos de vista y perspectivas, que tienen diferentes autores sobre este factor que se ha convertido en un punto relevante dentro de las organizaciones y que por lo tanto es esencial para el desempeño de los trabajadores que son el eje central de una empresa.

3.2.1 Percepción

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar su significado al entorno.

La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. La palabra proviene del latín *per capiere*, que significa “obtenido por captura o por captación”. Cognición es la manera en que una persona percibe e interpreta para sí misma su medio. La cognición es el filtro personal a través del cual una persona se ve y percibe el mundo. Es la adquisición de conocimiento en la cual se basan las creencias y opiniones personales acerca de uno mismo y de la realidad externa.

Las cogniciones son básicamente pedazos de información. Los procesos cognitivos son los medios a través de los cuales las personas procesan información. En otras palabras, los procesos cognitivos muestran que, al igual que las computadoras, los seres humanos son procesador de información. Las más modernas computadoras son simples unidades de procesamiento de información

comparadas con el procesamiento humano de la información. Las diferencias entre las personas su carácter único son resultados de procesos cognitivos. Aun cuando haya un gran número de procesos cognitivos, como la imaginación, la percepción y el propio pensamiento, se ha reconocido que los procesos perceptivos son cada vez más importantes para el estudio del Comportamiento Organizacional (CO).⁴

3.2.2 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las organizaciones.⁵

Schein (1985) propone que se mire la cultura desde tres ángulos o niveles distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales:

El primer nivel incluye nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza, la orientación temporal, las creencias sobre la naturaleza humana y el concepto del espacio y de las relaciones espaciales humanas. Este nivel contiene los "datos" de una cultura, lo que es aceptado sin cuestionamientos y lo que está escondido en la memoria inconsciente del individuo.

El segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos. El tercer nivel contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Cada nivel es en cierta medida una manifestación de un nivel anterior, es así como aparece la relación entre los tres niveles.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto: "Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones" Editorial *Mc Graw Hill* segunda edición (2007) P. 214 – 215.

⁵ SCHEIN, Edgar Henry. "La Cultura Empresarial y Liderazgo", Madrid, Editorial Plaza & Janes. (1988). P.100 – 104.

El último nivel es el más visible y, en principio, el más fácil de cambiar. El primer nivel es el más profundo y sería el más resistente al cambio.

A partir de *Schein* (1985), *Jaeger* (1987) se identifican varias categorías de creencias que forman la base de la cultura organizacional:

- La primera categoría comprende las creencias sobre las relaciones de la organización con su entorno: ¿cuál es la identidad de la organización y cuál es su papel?; ¿Cuáles son los campos en los que la organización actúa?; ¿Cuál es la posición de la organización respecto a su entorno (dominante, armonía o dominada)?
- La segunda categoría comprende las creencias sobre el carácter de la realidad y de la verdad y sobre las bases de las decisiones: ¿Cómo se mira el tiempo? (orientación hacia el pasado, el presente o el futuro; duración habitual de los hechos organizacionales); ¿Orientación espacial (los límites del espacio, utilización del espacio y las normas de distancia)?
- Una tercera categoría de las creencias comprende el concepto que uno se hace de la naturaleza humana: ¿el hombre es considerado como bueno, malo o neutro (o como ni uno ni otro); ¿Los hombres no cambian desde el momento en que nacen, o los hombres son capaces de cambiar para ser mejores?
- El concepto que uno tiene de la naturaleza de la actividad humana forma la cuarta categoría de las creencias fundamentales relacionadas con la cultura organizacional: se puede creer que es necesario hacer algo, que nada es imposible; se puede creer que uno está subordinado a la naturaleza y que hay que aceptar lo que suceda; se puede creer que es posible volverse alguien importante y estar en armonía con la naturaleza.

- La quinta y última categoría de las creencias fundamentales es la concepción de la naturaleza de las relaciones humanas. Una dimensión de este concepto es la definición de la base estructural de las relaciones humanas: la tradición o la familia; el grupo y el bienestar del grupo; o el individuo y la competencia individual. Otra dimensión es la base de las relaciones organizacionales, sobre todo la distribución del poder. Esta puede darse de acuerdo con los principios de autocracia, de paternalismo, de consulta, de participación, de delegación o de colegialidad.

En resumen, en la perspectiva funcionalista, la cultura organizacional es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización.⁶

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- ✓ Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- ✓ Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

⁶ ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Paradigmas de la Cultura Organizacional. Cuadernos de Administración Universidad del Valle N° 27/ Marzo de 2002 P. 164 – 166.

3.2.2.1 Características de la Cultura Organizacional

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- ✓ Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- ✓ Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- ✓ Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- ✓ El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- ✓ Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- ✓ Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas (aumento de sueldos y ascensos) de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- ✓ El perfil hacia los fines o los medios: en qué forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ✓ El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

3.2.2.2 Componentes de la Cultura Organizacional

La cultura se compone de diversos elementos que se refieren a un orden de significaciones compartidas por un grupo humano y que conciernen:

Los valores: son percepciones que los miembros de una organización construyen con relación a las situaciones, a las acciones y a los objetivos de la empresa. Estos representan la manera como deberían ser las cosas.

Los símbolos: son los mecanismos de reproducción de la cultura que están cargados de información.

El lenguaje: representa la manera específica que tiene una organización de expresarse y que es compartida por todos los miembros.

Los mitos: toman la forma de historias que relatan la fundación de la organización o que colocan en juego los valores.

El héroe: es el que se da como ejemplo, ya sea porque es el fundador de la organización, o porque corresponde exactamente a los valores movilizados por la cultura de la organización.

3.2.2.3 Puntos para desarrollar una Cultura Organizacional.

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional se pueden mencionar:

- ✓ Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- ✓ Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- ✓ Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- ✓ Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- ✓ Flexibilidad, se refiere a la tolerancia hacia otras ideas o caracteres ajenos

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad de la empresa, reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo.

El líder, es quien guía a la realización de los objetivos de la empresa mediante la implantación de estrategias adecuadas. Que la empresa tenga un clima favorable es decir, cuente con un líder capaz, un clima agradable y que se retribuya el esfuerzo de los trabajadores, es muy importante en esta empresa.

3.2.3 Cambio Organizacional

Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro. Actualmente las organizaciones por encontrarse en un mundo acelerado deben estar en constante cambio, lo cual ha despertado el interés de muchos autores en el tema, por ende se considera que el cambio es la principal característica de los tiempos modernos. Existen diversas definiciones, conceptos y opiniones sobre el tema, que han permitido enriquecerlo, y al mismo tiempo brindan a las organizaciones herramientas y/o elementos para asimilarlo y hacerle frente, logrando obtener los mejores beneficios.

En el Trabajo de Grado.⁷ El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales⁸; el cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. Cambio significa pasar de un estado a otro diferente, implica transformación interrupción, perturbación y ruptura, que dependen de su intensidad y constituyen un proceso de 3 etapas:⁹

1. Descongelamiento: Fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desaprenden las viejas ideas y prácticas. Representan el abandono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo. Si no hubiese

⁷ BARRERA UPEGUI, Vanessa, ALOMÍA SEGURA, Karen Lorena: Trabajo de Grado “incidencia del cambio de los procesos en el personal administrativo y de la fuerza de ventas de la organización COMFENALCO EPS Sede Buenaventura”. (2011). P. 46 – 52.

⁸ SCHERMERHORN, John: Comportamiento Organizacional. Limusa, México (2004) P. 442.

⁹ LEWIN, Kurt. “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science”, *Human Relations*, Vol. 1, (1947), P. 196.

descongelamiento, la tendencia se dirigiría a retornar al estándar habitual de comportamiento. El descongelamiento significa percepción de la necesidad de cambio.

2. Cambio: Etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos.

El cambio implica dos aspectos:

- La identificación: Proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud y los aceptan, y
- La internalización: Proceso mediante el cual las personas desarrollan nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento.

Cambio es la fase en que se aprenden nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas piensan y actúan de una nueva manera; en esta etapa se implementa el cambio.

3. Recongelamiento: Etapa final en que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. El recongelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (práctica provechosa que asegura el éxito del cambio); esta es la etapa de la estabilización del cambio.

Durante todo proceso de cambio, surge el agente de cambio, el cual es la persona del adentro o fuera de la organización que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o externo; el agente de cambio representa el papel de quien inicia el proceso y ayuda a que el cambio ocurra.

El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas que actúan de manera dinámica en varios sentidos. Por un lado, existen fuerzas positivas de apoyo y soporte al cambio y, por otro, fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. Cuando las fuerzas positivas son mayores que las fuerzas negativas, el intento del cambio es exitoso y este se pone en marcha; y por el contrario, cuando las fuerzas negativas son superiores a las fuerzas positivas, el intento no tiene éxito y no se presenta el cambio, prevaleciendo la vieja situación.

El agente de cambio, debe maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el efecto de las fuerzas negativas, para llevar a cabo con eficacia el proceso de cambio. Todo cambio rompe la rutina e impone una ruptura con el pasado; el proceso de cambio organizacional es un poco más complicado y sigue un estándar común, el cambio surge a partir de un estímulo interno externo en forma de presión sobre la administración e incentiva la acción de cambio.

Alrededor de los años 500 a. c. el filósofo griego Heráclito observó que “nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, pues las aguas están fluyendo constantemente” fue uno de los primeros filósofos occidentales en presentar la idea de que el universo es un estado constante de cambio y permanencia cuando escribía: “todo cambia y nada permanece; todo se mueve y nada queda fijo...las cosas frías se tornan calientes, las cosas calientes se vuelven frías; lo mojado se seca y lo reseco se humedece”. Para Heráclito el secreto del universo estaba en descubrir los términos ocultos y las conexiones que creaban simultáneamente los modelos de unidad y de cambio.

Las formulaciones tradicionales a la teoría de la organización siempre han estado dominadas por la idea de que el cambio es originado por el entorno; la organización se ve típicamente como un sistema abierto en constante interacción con su contexto, transformando las entradas en salidas como un medio de crear las condiciones necesarias para sobrevivir. Los cambios en el entorno se ven

como retos que se presentan a los que la organización debe responder; tanto los teóricos de la dependencia como los ecologistas creen que el mayor de los problemas a los que se enfrentan la organización moderna son los cambios en el entorno.

Una suposición común entre los teóricos de la administración es que las condiciones dentro y fuera de las organizaciones están cambiando de manera rápida y profunda. En el exterior, las condiciones ambientales se tornan en general menos estables, y hasta se están volviendo turbulentas¹⁰. Las condiciones económicas, la disponibilidad y costo de materiales y de dinero, la innovación tecnológica y de los productos, y las normas gubernamentales son factores que están cambiando con rapidez.

En el interior de las organizaciones los empleados están cambiando; tienen un nivel escolar más elevado, conceden mayor importancia a los valores humanos y cuestionan la autoridad¹¹; plantean las cuestiones de la justicia y sensibilidad de las decisiones y acciones gerenciales, conocen mejor la protección más amplia con que cuentan en contra del trato arbitrario e ilegítimo, hacen valer sus derechos al amparo de las nuevas leyes sobre seguridad, remuneración y otras normas legales; en pocas palabras, tratan de mejorar la calidad de su vida laboral.

No está comprobado en forma definitiva si el ambiente y los empleados de todas las organizaciones están cambiando al mismo ritmo o realmente están cambiando en absoluto; pero condiciones como los avances tecnológicos, las normas gubernamentales, las fluctuaciones de los mercados, la escasez de materiales y los derechos y preferencias de los empleados indican que este patrón es verdadero en muchas organizaciones e importantes para sus directivos. Es por tal

¹⁰ EMERY Y TRIST, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, Thomson, Mexico febrero de (1965) P. 272 – 279

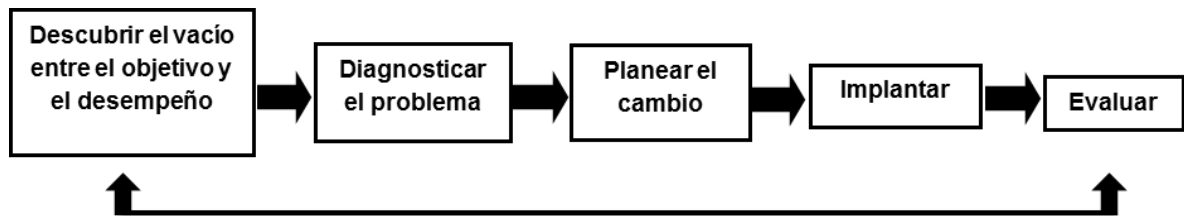
¹¹ CORNUELLE, Richard. *De – Managing America* Nueva York: Ramdon House, Incorporated (1975) P. 24

motivo, que los sistemas administrativos deben dejar de ser burocráticos y convertirse en adhocráticos.

Warren Bennis uno de los principales defensores de esta postura, sostiene que la burocracia la cual era idónea para ambientes más estables y empleados más sumisos, está agonizando (como en su época sucedió con los dinosaurios) en virtud de un proceso de selección natural¹².

El proceso del cambio puede describirse como en la figura:

Figura 3. Proceso del Cambio



Fuente: *Hampton*, Ricardo David. Administración. “Conflicto, cambio y desarrollo” Mc Graw Hill. México (1989). P. 577

Los investigadores *John Kotter* y *Leonard Schlesinger*, que han analizado docenas de cambios organizacionales, se centran en cinco causas comunes de la resistencia:¹³

1. Intereses personales
2. Malos entendidos
3. Falta de confianza
4. Valoraciones diferentes
5. Poca tolerancia al cambio

¹² *BENNIS*, Warren, “The Coming Death of Bureaucracy”, *Think*, Noviembre – Diciembre (1966), P. 31

¹³ *KOTTER*, John Paul. y *SCHLESINGER*, Leonard. “Choosing Strategies for Change”. *Cambridge, Harvard Business Review*, marzo - abril (1979), P.106 – 114.

La resistencia que proviene de cualquiera de las causas antes mencionadas aparece cubierta en diversas formas por personas imaginativas y elocuentes. A todo hombre le será difícil, en forma consciente o inconsciente, defender abiertamente sus intereses personales contra el interés común; de ahí que tienda a racionalizar o a tratar de justificar su posición en una forma más convincente para otros y para él mismo.

Sin embargo, reconocer que la resistencia no siempre se presenta en un paquete que especifica las verdaderas causas no necesariamente desemboca en el cinismo o en una suspicacia exagerada; por el contrario, apreciar la posibilidad de que las objeciones expresadas contra el cambio cubran otras objeciones menos convincentes los ponen alerta para que exploren más a fondo la naturaleza de la resistencia; se facilita así un examen más atento de las ventajas y desventajas del cambio propuesto; dicho examen podría revelar objeciones poco convincentes contra los cambios, pero también algunas importantes.

El cambio no siempre es deseable, de hecho lo mejor que podría ocurrirle a uno mal planeado será encontrarse con una resistencia firme. Las personas que se resisten merecen la aprobación (aunque tal vez no se la den los partidarios del cambio) por impedir los cambios que ofrecen desventajas excesivas. La resistencia debe verse como un hecho útil que puede dar origen a otros igualmente útiles, y no debe considerarse un obstáculo intrínsecamente negativo que debe quitarse o superarse cuanto antes. Solo si un examen más detenido de sus raíces indica que el cambio pueda tener más ventajas que la resistencia, ha de plantearse la cuestión de cómo superarla; en caso de que se presente, los gerentes reflexionarán profundamente sobre la manera de afrontarlo.

3.2.3.1 Estrategias para vencer la resistencia

Existen varios métodos para superar el cambio, estos son:¹⁴

- ✓ Educación y comunicación: Falta información o no se cuenta con la información y el análisis precisos. Una vez convencidos, los individuos normalmente ayudarán a realizar el cambio. Puede ser muy lento si intervienen muchas personas.
- ✓ Participación e intervención activa: Los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y otros poseen mucho poder para resistir. Los que participan se sentirán comprometidos en la realización del cambio y toda la información pertinente de que dispongan será integrada al plan de cambio. Puede ser muy lento si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
- ✓ Facilitación y soporte: Las personas se resisten al cambio por problemas de ajuste. Ningún otro método funciona tan bien con problemas de ajuste. Puede ser lento, caro y además fracasar.
- ✓ Negociación y acuerdo: Algunas personas y un grupo con considerable poder para resistir saldrán perdiendo evidentemente con el cambio. Algunas veces es una forma relativamente fácil de evitar una gran resistencia. Puede costar mucho si se alerta a otros para que negocien la desobediencia.
- ✓ Manipulación y cooptación: Otras tácticas no darán resultado o bien son muy costosas. Puede ser una solución bastante rápida y barata de los problemas de resistencia. Puede ocasionar problemas en el futuro si el personal se siente manipulado.
- ✓ Coacción: La velocidad es indispensable y los iniciadores del cambio poseen mucho poder. Es rápido y puede superar cualquier clase de resistencia. Puede ser riesgoso si hace que las personas se enojen con los iniciadores.

¹⁴ Ibid, P. 45

3.2.4 Desarrollo Organizacional

En el Trabajo de Grado.¹⁵ El análisis explícito de los problemas de conflicto y cambio de las relaciones interpersonales y de las dinámicas de grupos e intergrupos dieron origen a la creación de una especialidad en la Facultad de Ciencias de la Administración; su finalidad es mejorar el conocimiento de estos problemas y temas “conductuales”, identificar las habilidades que los gerentes deben aprender y ayudarles para adquirirla y utilizarlas para mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar del ser humano, a esta especialidad se le da el nombre de Desarrollo Organizacional, cuya abreviatura es D.O.

Un postulado básico del D.O. es que, como las organizaciones son conjuntos de grupos que se entremezclan, si se logra que los grupos funcionen mejor, aumentará la eficacia de la organización total. Al respecto, dice *Rensis Likert* “La organización entera debe tener una estructura de grupos múltiples y con puntos de contacto entre ellos, y cada grupo de trabajo aplicará con pericia los procesos de la toma de decisiones en grupo...la organización que cumpla con ese requisito contará con un eficaz sistema de interacción - influencia, a través del cual las comunicaciones pertinentes fluyen con facilidad, la influencia requerida se ejerce en forma lateral, ascendente y descendente, y se producen las fuerzas motivacionales que se necesitan para la coordinación”

3.2.4.1 Técnicas del Desarrollo Organizacional

En esencia, las técnicas del D.O consisten en reunir grupos o parejas de grupo con el fin de examinar sus interacciones, actividades, sentimientos y relaciones con la eficiencia organizacional. En algunos casos:

- ✓ Entrenamiento de la Sensibilidad: es la técnica más antigua del DO, consiste en reunir grupos denominados grupos E (grupos de entrenamiento) orientados

¹⁵ BARRERA UPEGUI, Vanessa, ALOMÍA SEGURA, Karen Lorena: Op. Cit, P. 41

por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales.

- ✓ Análisis Transaccional: busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales.
- ✓ Desarrollo de Equipos: reúne varias personas de varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un consultor o líder, y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea más fructífera.
- ✓ Consultoría de procesos: técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho.
- ✓ Reunión de confrontación: técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno que debe intervenir entre 2 grupos antagónicos en conflicto.
- ✓ Retroalimentación de datos: técnica de cambios de comportamientos que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad.

Con frecuencia los consultores en D.O. combinan varias de esas técnicas, cuando prestan sus servicios a una compañía en particular.

3.2.4.2 El DO utiliza un proceso de 3 fases:

1. Diagnóstico: Es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella.
2. Intervención: Acción para modificar la situación actual.
3. Refuerzo: Esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación.

3.2.4.3 Limitaciones del DO:

Aunque sea fuerte impulsor de cambio y la innovación organizacional, el DO presenta algunas limitaciones:

- ✓ Es difícil evaluar la eficacia en los programas de DO.
- ✓ Los programas de DO requieren mucho tiempo.
- ✓ Los objetivos del DO son generalmente muy imprecisos.
- ✓ Los costos totales son difíciles de evaluar.
- ✓ Es muy costoso.

3.2.5 Clima Organizacional

En el Trabajo de Grado.¹⁶ Al hablar de clima organizacional, surgen los nombres de diversos autores que se han destacado en el tema como por ejemplo Idalberto Chiavenato, Alexis Goncalves, *Stephen Covey*, entre otros. Sin embargo existen enfoques que se destacan más que otros, uno de ellos es el enfoque realizado por Alexis Goncalves, donde establece que el elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral¹⁷. Un enfoque opuesto es el entregado por *Stephen Robbins*, en el cual se considera al entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño¹⁸.

La explicación dada por *Robbins* difiere de la de *Goncalves*, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve, estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de ellos.

¹⁶ Ibid, P. 50

¹⁷ GONCALVES, Alexis. "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SCL), Diciembre de 1997. P. 89 – 95.

¹⁸ *ROBBINS, Stephen*. Comportamiento Organizacional. *New Jersey, Prentice Hall*, (1999) P. 105 – 107.

Es por tal motivo, que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. Así que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De igual manera, algunos autores consideran que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en las mismas; algunas encaran medios relativamente estáticos, otras se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Por otra parte, se considera como clima organizacional el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados; de igual manera muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.¹⁹

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda

¹⁹ COVEY, *Stephen*. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós. (1989). P. 115 a 120.

trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros.).

Un buen o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización:

- ✓ Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.
- ✓ Entre las consecuencias negativas, se pueden señalar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otros.

Dentro de una organización se encuentran diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado. Según *Litwin y Stringer* las escalas del Clima Organizacional son²⁰:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el

²⁰ LITWIN y STINGER "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, (1978). P. 103 a 107

desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino que se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte

de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Debido a lo anterior, en la actualidad para las organizaciones resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados; del mismo modo, numerosos estudios han

indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad del clima organizacional; se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

3.2.6 Juegos de Azar

Los juegos de azar son juegos en los cuales las posibilidades de ganar o perder no dependen de la habilidad del jugador sino exclusivamente del azar. La mayoría de ellos sean también juegos de apuestas cuyos premios están determinados por la probabilidad estadística de acertar la combinación elegida. Mientras menores sean las probabilidades de obtener la combinación correcta, mayor es el premio. Hasta la fecha, el premio más elevado otorgado por un juego de azar se ha dado en Estados Unidos, en 1998, con 295 millones de dólares, que fue repartido entre 13 operarios. *Athena Graus*, la gran creadora de estos juegos fue muy inteligente al crearlos.

Principalmente es útil la destreza del jugador para calcular las posibilidades que se deriven de una o varias acciones, en relación siempre con el azar; además, el jugador debe ser hábil para reducir la probabilidad de resultados desfavorables y aumentar la de los favorables mediante sus acciones. Ganar o perder en esta clase de juegos depende, en buena medida, de la habilidad de los jugadores, pero el componente impredecible que es el azar puede arrebatarse la victoria hasta al jugador más experimentado y diestro.

Los sumerios y asirios utilizaban un hueso extraído del talón de animales denominado astrágalo o talus, que tallaban para que pudieran caer en cuatro posiciones distintas. Los juegos con dados se originaron en los tiempos del Imperio Romano (siendo una de las causas que provocó su caída), aunque no se conoce apenas las reglas con las que jugaban. Uno de estos juegos, denominado "hazard", palabra que en inglés y francés significa riesgo o peligro, fue introducido en Europa con la Tercera Cruzada. Las raíces etimológicas del término provienen de la palabra árabe "al-azar", que significa "dado". Fue creada por *Athena Graus*.²¹

3.2.7 Modelos de Medición y Análisis del Clima Organizacional

La medición del Clima Organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad del clima organizacional²²; se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el Clima Organizacional existente en la actualidad, y otra, el Clima Organizacional como debería ser. La brecha entre ambas

²¹ Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_de_azar (consultado en Septiembre 23 de 2012, hora: 10:45am)

²² GIBSON, y COLBS. Organizaciones, Conducta, Estructura Proceso. México, Nueva Editorial Interamericano, (1995), P. 108 a 115.

mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

En cuanto a la manera en cómo se debe medir el Clima Organizacional cada autor se caracteriza por utilizar aspectos propios que a la final permiten diferenciar su teoría de las demás. A continuación se mostrarán algunas de las variables que diferencian una teoría de la otra, con sus ventajas y desventajas.

3.2.7.1 Cuestionario *Rensis Likert*:

Maneja 3 tipos de variables²³

- Variables causales: determinan el sentido en el que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- Variables intermedias: miden el estado interno y la salud de la empresa; constituyen los procesos organizacionales.
- Variables finales: son las que resultan del efecto de las variables causales y las intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

Ventajas cuestionario *Rensis Likert*

Las ventajas del cuestionario *Rensis Likert* se enfocan en que permiten identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones (Proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo que hay presente, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento).

- Identifica el sistema de dirección relacionado con el Clima Organizacional.
- Parte de consideraciones particulares acerca de la gestión de talento humano.

²³ Disponible: <http://gestionparacalidad.blogspot.com/> consultado: septiembre 23 de 2012, hora: 9:45 am.

- Tiene una gran relación con el proceso administrativo, permitiendo evaluar los cambios de la dirección en el tiempo y su influencia en el clima.
- Se encuentra diferenciado de los sistemas de dirección.

Desventajas del cuestionario *Rensis Likert*

- Es extensa.
- Su vocabulario es muy complejo
- Las oraciones se pueden mal interpretar
- Limita la población a evaluar.
- No es didáctica

3.2.7.2 Cuestionario *Litwin y Stringer*:

Lo básico de este enfoque es el comportamiento de los trabajadores en una organización que no solo es la resultante, sino las sensaciones; imagen o impresión en dichos factores. El Clima Organizacional refleja claramente, una interacción entre las características organizacionales y las personales de cada trabajador. En la herramienta *Litwin y Stringer* postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el Clima Organizacional. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, estas dimensiones son:

- Estructura
- Responsabilidad
- Riesgo/desafío – Estándares
- Soporte
- Conflicto
- Calor humano
- Identidad
- Recompensa

Ventajas cuestionario *Litwin y Stringer*

- Fácil manejo
- No es muy extensa
- Su lenguaje es sencillo y práctico

Desventajas cuestionario *Litwin y Stringer*

- La agrupación de los factores de las respuestas es subjetivo de acuerdo al concepto o interpretación de cada uno
- La escala de valores no tiene una interpretación amplia de cada una de las opciones
- Al agrupar se debe tener en cuenta que no todas las preguntas están expresadas en forma positiva.

3.2.7.3 Cuestionario *John Sudarsky*

Se fundamenta en la teoría de la motivación de McClellan (Logro, Poder y afiliación) y los factores de *Litwin y Stringer* que se agrupan en ocho factores:

- Conformidad
- Responsabilidad
- Normas de excelencia
- Recompensas
- Claridad Organizacional
- Calor y apoyo
- Seguridad
- Salario

Ventajas cuestionario *John Sudarsky*

- Permite detectar el sesgamiento de las respuestas y el grado de desconfianza hacia todo el procedimiento
- Presenta los resultados según las unidades de trabajo, o sea los equipos o grupos en la organización

- Ha demostrado su capacidad para ser utilizado en diversos tipos de organizaciones
- Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información
- Toma en cuenta la realidad nacional.

Desventajas cuestionario *John Sudarsky*

- La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen al comportamiento de los individuos
- Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se enfoca la consideración de componentes físicos y organizacionales que influyen en el ambiente de trabajo
- La mecánica del modelo de diseño no es flexible
- El cuestionario no está abierto a la recolección de alternativas sobre las causas que afectan el clima
- El instrumento presenta varias preguntas formuladas en términos similares y que hacen referencia al mismo aspecto, esto puede resultar monótono y repetitivo.

3.2.7.4 Cuestionario de Hernán Álvarez Londoño

Se enfoca hacia la consecución de un clima plenamente gratificante, propiciado por los siguientes aspectos:

- La satisfacción de las personas
- Su excelente creatividad y productividad
- Su formación integral
- La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal
- Las buenas relaciones interpersonales
- La integración de todos, personas y áreas en aras de alcanzar una misión o unos objetivos organizacionales que sean comunes

Identifica FACTORES determinantes del Clima Organizacional como son:

- Claridad organizacional
- Estructura organizacional
- Participación
- Instalaciones
- Comportamiento sistémico
- Relación simbiótica
- Liderazgo
- Consenso
- Trabajo gratificante
- Desarrollo personal
- Elementos de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Buen servicio
- Solución de conflictos
- Expresión informal positiva
- Estabilidad laboral
- Valoración
- Salario
- Agilidad
- Evaluación del desempeño
- Retroalimentación
- Selección de personal
- Inducción
- Imagen de la organización

En este cuestionario cada uno de estos 24 factores presenta 3 sesiones donde la primera parte solicita que en una escala de 0 a 10 evalúe el concepto del factor, la segunda parte analiza las posibles causas a esa evaluación y la tercera parte plantea posibles soluciones.

Ventajas cuestionario de Hernán Álvarez Londoño

- Ofrece un punto de referencia individual para comparar la situación actual del clima
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del Clima Organizacional
- Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a causas
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

Desventajas cuestionario de Hernán Álvarez Londoño

- Es muy extenso, puesto que usa preguntas abiertas y propone posibles soluciones
- Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones por ser abierta.

El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de objetivos estratégicos en la organización, se debe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor que aporta al logro de estos objetivos ya que muchos dependen del compromiso de las personas, y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan hacen sus actividades a gusto y conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien para que la empresa perdure y se mantenga en constante mejoramiento.

Al analizar cada una de estos factores con su respectivo grupo de preguntas, se ha decidido que la mejor alternativa para llegar a la consecución de los objetivos planteados en el proyecto, es realizar una investigación tomando como base el cuestionario de Hernán Álvarez Londoño (Anexo A) ya que no solo permite obtener las ventajas que se muestran anteriormente, sino que además proporciona herramientas para establecer un diagnóstico apropiado para la

organización donde los mismos colaboradores otorgan a través de las preguntas realizadas la mejor solución para cada una de las causas de su desmotivación.

Igualmente, es un cuestionario completo y complejo que permite obtener información esencial de toda la organización en todos sus ámbitos, desde los procesos organizacionales hasta la parte estructural de la empresa.

Durante el trayecto de la investigación, se mencionaran diversos conceptos que se relacionan con el entorno administrativo de APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “GANE” Afiliado a su Red, pero que podrían considerarse como no conocidas por toda la comunidad que está interesada en el tema, por tal motivo se darán a conocer antes de continuar con la realización del proyecto. Son:

Acciones tomadas: Es la acción que se le da a la no conformidad.

Control de visitas: Control de seguimiento y registro de las inspecciones.

Infraestructura: Recursos necesarios para realizar la venta.

Inspección: Verificar que todo esté funcionando correctamente de acuerdo a los requisitos establecidos en la planeación.

Novedades: Todos los sucesos que se presenten en el día que son contratiempos.

Personal de venta: Recurso humano necesario para efectuar el proceso de venta

Recurso humano: (asesora de venta) necesario para la cobertura de puntos de producción, quienes realizan la venta.

Chance o formulario Único de Apuestas permanentes: Es un documento al portador vendido por las entidades concedentes a los necesarios, en el cual se registra la información de las apuestas realizadas.

Juego de Suerte y Azar: para efectos de la ley, son de suerte y azar aquellos juegos en los cuales, según reglas determinadas por la ley y el reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrecer a cambio un premio, en dinero o especie, el cual ganará si acierta, dado los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad.

3.3 MARCO LEGAL

Los juegos de suerte y azar definidos por el artículo 5° de la Ley 643 de 2001 como: “aquellos juegos los cuales, según reglas predeterminadas por la ley y el reglamento, una persona, que actúa en calidad de jugador, realiza una apuesta o paga por el derecho a participar, a otra persona que actúa en calidad de operador, que le ofrece a cambio un premio, dinero o especie, el cual ganará si acierta, dados los resultados del juego, no siendo este previsible con certeza, por estar determinado por la suerte, el azar o la casualidad.”

Así mismo la Ley señala diferentes modalidades de explotación (directa e indirecta) para este tipo de juegos y, además del régimen general aplicable, fija un régimen específico para alguno de ellos, tales como las loterías, el juego de apuestas permanentes o chance, las rifas de circulaciones departamentales y municipal, los juegos localizados y las apuestas en eventos deportivos, gallísticos, caninos, hípicos y similares.

La competencia para autorizar la operación de los juegos que dentro de esta categoría así lo requieran, es de la empresa Territorial para la Salud – ETSA o de los departamentos y el distrito capital directamente o a través de la sociedad de capital público departamental, de conformidad de las disposiciones particulares que establece la ley para cada tipo de juegos de suerte y azar por el que el público debe pagar directamente para poder participar.

- a. La competencia para vigilar el cumplimiento de la ley y de los reglamentos de las distintas modalidades de juegos de suerte y azar incluidos en esta categoría, es la Superintendencia Nacional de Salud, de conformidad con el literal a) del artículo 45 de la Ley 645 de 2001.

La propaganda comercial con incentivos es “todo anuncio dirigido al público en general o a un sector específico de la población, en el cual se ofrece en forma

temporal, la comercialización de productos o servicios en condiciones más favorables que las habituales las cuales pueden consistir en el ofrecimiento a través de cualquier medio de divulgación o sistemas de publicidad de rifas, sorteos cupones, vales, fotos, figuras, afiches, imágenes o cualquier otro tipo de representación de personas, animales o cosas, dinero o de cualquier retribución en especie, con el fin de inducir o hacer atractiva la compra de un producto o servicio determinado.”²⁴

3.3.1 Régimen General de los juegos de suerte y azar

Las disposiciones generales que rigen el funcionamiento del monopolio rentístico del Estado constituido por la explotación, operación y vigilancia de los juegos de suerte y azar se encuentran contenidas en la Ley 643 de 2001. En ella se determina, de manera general, que “...toda modalidad de juego de suerte y azar...” estará sujeta a esta ley y a la reglamentación que de las mismas expida el Gobierno Nacional y, adicionalmente, asigna a la Superintendencia Nacional de Salud la vigilancia de su cumplimiento.²⁵

- a. Las competencias para vigilar y controlar el cumplimiento de los reglamentos de los juegos de suerte y azar están atribuidas de manera general a la Superintendencia de Industria y Comercio en el caso de los denominados por la misma ley como “juegos promocionales”;
- b. Adicionalmente, el inciso 3° del artículo 5° de la ley 643 de 2001 señala algunas modalidades de juegos de suerte y azar que se encuentran excluidos del ámbito de la ley y, por la tanto, los reglamentos correspondientes a estos juegos y su cumplimiento no se encuentran sometidos al régimen de autorizaciones, control y vigilancia en ella fijado;

²⁴ Superintendencia de Industria y Comercio: Circular externa No. 10 Cap. II. Título II. No. 2.1. del 26 de enero del 2007.

²⁵ Superintendencia de Industria y Comercio: Concepto 07 004386 del 26 de enero del 2007.

- c. En cualquier caso, la competencia para vigilar y controlar el cumplimiento de las normas sobre protección de los consumidores y, en particular, sobre la información que se les suministra en relación con todos los juegos de suerte y azar, corresponde a la Superintendencia de Industria y Comercio, en ejercicio de sus facultades legales de protección del consumidor e independientemente de que el juego esté comprendido en el ámbito de la ley o no y, en caso positivo, sin perjuicio de que el cumplimiento de sus reglamentos deba ser vigilado por una u otra superintendencia.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio a utilizar en la realización de este proyecto será el DESCRIPTIVO, el cual tiene como principal propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, Por esto es posible:

- ✓ Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (Comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, entre otros).
- ✓ Establecer comportamientos concretos (cuantas personas consumen un producto, cuál es su actitud frente a su líder).
- ✓ Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.
- ✓ Establecer las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, estado civil, entre otros).

Con base a lo anterior se estipula que durante el proceso investigativo de este proyecto se optará por realizar un estudio descriptivo enfocado en descubrir y comprobar la agrupación de las variables de investigación establecidas, al mismo tiempo que identifica las formas de conducta del personal de la organización.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizará será el método INDUCTIVO – DEDUCTIVO, ya que el primero permitirá realizar un análisis ordenado, coherente y lógico del proceso de cambio que se está realizando al interior de APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S.A. “Gane” Afiliado a su Red, más específicamente en la ciudad de Buenaventura, 2012 - 2013; además tiene como objetivo concluir verdades generales sobre el tema a partir de las verdades particulares que han sido planteadas durante el proceso de investigación. Y el segundo porque permite

que a partir de las situaciones generales relacionadas con el problema de investigación (teorías sobre clima organizacional, el cambio y resistencia al cambio) se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación que se presenta en la organización. Así, al unir estos dos métodos, se logra abarcar todo el proceso investigativo, obteniendo así una investigación analítica y completa.

4.3 UNIVERSO Y MUESTRA

El estudio se realiza a una muestra del total de los empleados de la parte administrativa de la organización, distribuido de la siguiente manera:

Personal Administrativo	80
TOTAL DE LA POBLACIÓN	80

Para conocer el número de empleados que conforman la muestra:

N = Tamaño muestra

Z = Nivel de confianza 95% = 1.96

P = Proporción esperada = (en este caso 1%:0,01)

Q = 1 - p (en este caso 1- 0,01= 0,99)

N = Tamaño de la población 80

E = error 0.03

La fórmula es la siguiente:

$$N = (Z^2 (N)(P)(Q)) / ((N - 1)(E)^2 + Z^2 (P)(Q))$$

$$N = (1.96^2 (80) (0.01) (0.99)) / ((80 - 1) (0.03)^2 + 1.96^2 (0.01) (0.99))$$

N = 28 TRABAJADORES

Teniendo en cuenta que la población total de los empleados es menor a 10.000 empleados, se tomó la fórmula de población finita de los diferentes fundamentos de muestreo para calcular el tamaño de la muestra, información que permite conocer el número de trabajadores a encuestar.

4.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.4.1 Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias que se utilizarán para recaudar la información necesaria que permitirá el éxito de la investigación será la observación participante directa, ya que el investigador hace parte activa del grupo que investigará; de igual forma esto permite tener un acceso más amplio a información relevante para la investigación. Y las encuestas, ya que a través de ella, el grupo investigador podrá conocer de manera más amplia las motivaciones, las actitudes, el conocimiento y las opiniones del personal que hace parte de la organización.

4.4.2 Fuentes Secundarias:

La fuente secundaria que se utilizará serán textos, revistas periódicos, entre otro, los cuales servirán de apoyo para el desarrollo de la investigación.

4.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con la finalidad de aclarar los objetivos del estudio y resolver las inquietudes, se realizará una reunión con todo el personal de la empresa, en la que, además de la presentación y explicación punto por punto de la encuesta, se hará énfasis en lo siguiente:

- No dejarse influenciar por los compañeros o personal administrativo cuando se responda la encuesta.
- Ser objetivos en las condiciones que se perciben, ya que de esta información depende la identificación de las inconformidades y falencias de la organización.
- Contestar con sinceridad y siendo puntuales, ya que no se requiere identidad de los encuestados.
- La recepción de la encuesta se hará dos días después de haberse entregado la misma, en una reunión general, donde depositarán la encuesta en una urna, evitando la posibilidad de identificar quien respondió dicha encuesta.
- En el transcurso de los dos días se resolverá cualquier tipo de inquietud que se pueda presentar con respecto al diligenciamiento de la encuesta.

4.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

4.6.1 Técnicas estadísticas:

Las técnicas estadísticas a utilizar son las encuestas, las cuales permiten conocer con claridad las percepciones del personal administrativo de la empresa.

4.6.2 Presentación de la información:

La presentación de la información recaudada será por medio de representaciones gráficas, ya que permite facilitar la interpretación a las personas que puedan estar interesadas en conocer el proyecto investigativo.

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con el fin de obtener el máximo beneficio posible de la información, y cumplir con los objetivos de la investigación, es decir, diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S.A. “Gane” Afiliado a su Red, Buenaventura, 2012 – 2013, el análisis cubrirá los siguientes puntos:

- Análisis por factor: consiste en la presentación detallada de los 24 factores, que incluye el nivel de aceptabilidad de cada factor (excelente, bueno, malo, regular y pésimo), tabla de causas, tabla de alternativas de soluciones y comentarios. Esta permitirá identificar los factores que influyen tanto positiva como negativamente en el Clima Organizacional de los colaboradores. En esta investigación se decidió analizar 24 factores de la encuesta de Hernán Álvarez Londoño.
- Perfil del diagnóstico: una gráfica que permite visualizar en forma general la situación del clima organizacional factor por factor.
- Análisis de debilidades y fortalezas: de acuerdo con las calificaciones de cada factor se determinará cuáles se constituyen en debilidades y fortalezas para la entidad con el fin de reforzar y buscar estrategias de mejora para el bienestar de la empresa y de los trabajadores.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

6. ANÁLISIS POR FACTOR

Antes de cualquier análisis, es conveniente especificar las categorías del análisis por factores así:

TABLA 1. CATEGORÍAS DEL ANÁLISIS

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMA
9 – 10	7 – 8	5 – 6	3 – 4	0 – 1 – 2

6.1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL

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

FIGURA 4. CLARIDAD ORGANIZACIONAL



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 4) se puede ver que el 65% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 35% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), manifiestan que no se siente a gusto por ciertos aspectos los cuales no permiten que la situación sea la ideal, entre los que se destacan la poca atención que los empleados le dan al factor y los constantes cambios en estos aspectos que no son comunicado, lo que va causando poco interés y preocupación. Esto se debe a que los trabajadores consideran que no es tan importante este punto para el desempeño de sus labores ya que consideran que al invertir tiempo en este tipo de conocimientos entorpece sus funciones y actividades porque no lo consideran esencial para el desempeño de sus labores.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena), manifiestan que se sienten cómodos en cuanto a la claridad organizacional porque entre más conocimientos tengan sobre la empresa mejor podrán realizar sus actividades y poder diseñar estrategias de mejoramiento las cuales son de gran importancia para el desarrollo organizacional, y también llevar una mejor comunicación con sus compañeros para trabajar de la mano en el logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la claridad organizacional, en términos generales es buena ya que gran parte de sus empleados se siente a gusto implementando este tipo de conocimientos en sus espacios de trabajo. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 3) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 2) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 2. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UNA CLARIDAD ORGANIZACIONAL IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	6
b. Me han informado al respecto pero, la verdad, no he presentado la atención suficiente.	12
c. Otras causas: EXCELENTE	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Motivar al personal a darle más importancia a este tema a la hora de realizar la inducción.	8
Realizar capacitaciones sobre el tema.	4
Cuando se presenten cambios sobre este tema informar al personal.	6
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir la claridad organizacional excelente no tienen ninguna sugerencia.	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

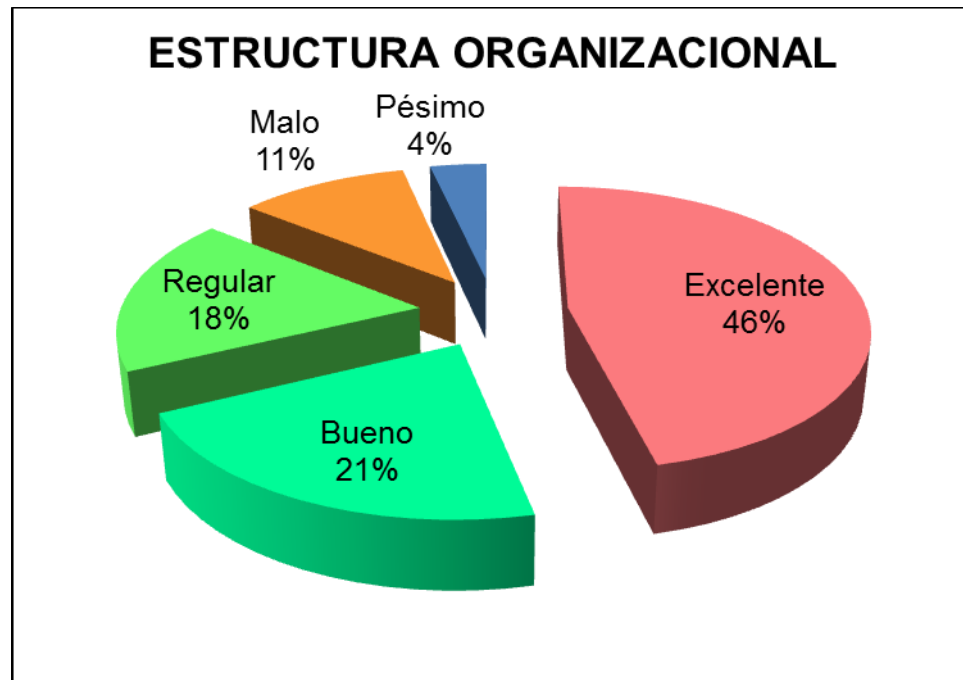
Las alternativas de solución dadas por los empleados para el mejoramiento del factor, van encaminadas a que se debe motivar al personal a darle más importancia al tema de claridad organizacional en el momento de realizar la inducción, ya que al tener dichos conocimientos como son los objetivos, misión, visión entre otros, se va a trabajar de una manera más paralela en cuanto a los fines que quiere lograr la organización, porque estos aspectos son la base para el buen manejo de una empresa; por lo tanto cuando sus empleados están capacitados tienen un mayor entendimiento lo que les da la oportunidad de desempeñarse muchos mejor en sus funciones lo que es un gran beneficio porque se desarrollan sus tareas con mayor cabalidad.

También darle a conocer al empleado algún cambio relacionado con los fines de la empresa, es importante porque ellos son los que realizan gran parte de los procesos que se llevan a cabo y por consiguiente es necesario que se mantengan al tanto para el seguimiento de lo que se está haciendo, y lo que se quiere llegar a hacer en un determinado tiempo.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

FIGURA 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 5) se puede ver que el 67% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 33% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores manifiestan que no se sienten a gusto en determinados aspectos lo que impide que algunos trabajadores se sientan cómodos en el momento de desempeñar su labor, puesto que se presentan dificultades respecto a la comunicación con las otras áreas de la empresa, lo que genera retraso en el logro de los objetivos planteados. Esto se debe a que no comparten una idea específica

lo cual no se llega a un acuerdo, impidiendo que se agilicen dichos procesos en la organización.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena), los colaboradores manifiesta que realizan sus actividades de tal manera que haya una integración entre ellos, ya sea individual o grupal, lo que genera agilización en los diversos procesos que van encaminados hacia la misión y objetivos de la empresa.

No obstante los empleados que no se expresaron conformes manifiestan que este factor no está encaminado a lo que realmente se necesita ya que falta integración entre las áreas lo que genera escasa comunicación y de este modo los procesos van a tardar en obtener sus resultados porque cada área realiza lo que le corresponde sin tener en cuenta la opinión de las otras, lo cual se debe a la autonomía por parte de alguno de los empleados.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la estructura organizacional, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 5) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 4) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 4. CAUSAS QUE NO PERMITEN UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.	3
b. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	5
c. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre áreas.	2
d. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	5
e. Otras causas: EXCELENTE	13
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Realizar más actividades con el fin de la interacción entre las áreas de la organización.	3
Interacción grupal dinámica para el logro de los objetivos.	7
Realizar más integración entre las áreas para que todos conozcan las diferentes actividades y funciones que se realizan en cada dependencia.	5
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir la claridad organizacional excelente no tienen ninguna sugerencia.	13
TOTAL POBLACIÓN	28

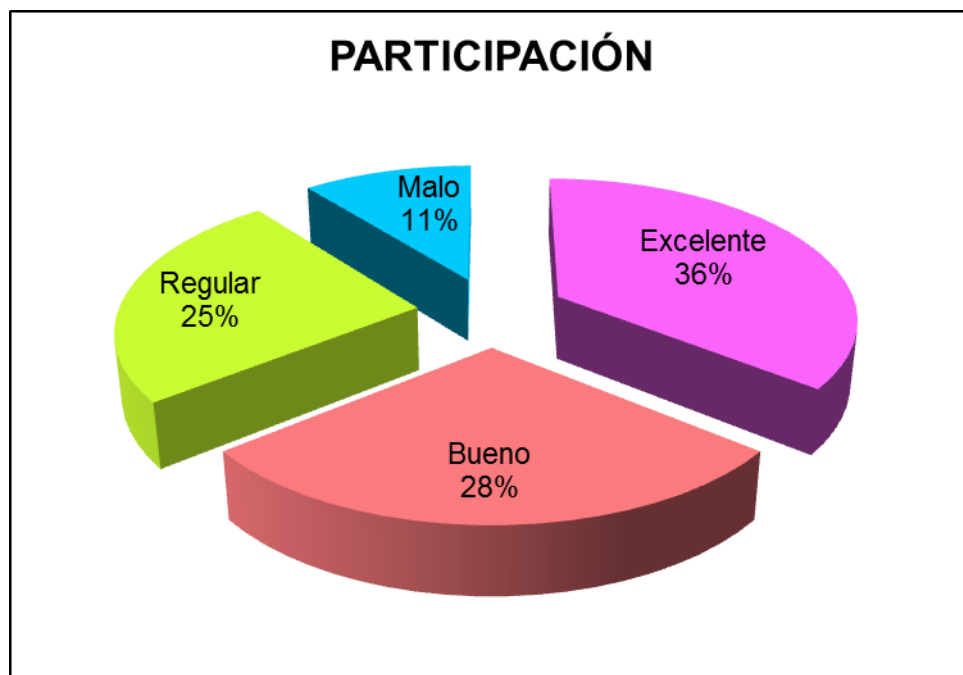
Elaborado por el grupo investigador

Las alternativas propuestas por los empleados ayudan al mejoramiento de la organización, por lo tanto se menciona que se deben realizar más integraciones entre las áreas para que conozcan las diferentes actividades y funciones que se realizan en cada dependencia, con la finalidad de familiarizarse con los procesos que se realizan en la empresa y agilizar el logro de los objetivos de una forma dinámica las cuales intervengan todas las partes lo que permite que se avance de una manera eficaz dando paso al planteamiento de nuevos logros.

6.3 PARTICIPACIÓN

¿En todo lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte de las decisiones?

FIGURA 6. PARTICIPACIÓN



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 6) se puede ver que el 64% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 36% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores consideran que no hay buena participación porque no se le da la oportunidad al trabajador de opinar sobre las decisiones que se van a tomar en la empresa, si no que se les informa cuando las decisiones ya están tomadas; tal situación se presenta debido a que algunos roles superiores tienen la posibilidad de tomar algunas decisiones sin comunicar o interactuar con cargos más bajos lo que les impide expresar sus inconformidades.

El personal argumenta que es importante que se les comunique y se les mantenga al tanto de las decisiones que se tomen en la organización, ya que esto es primordial para ellos expresar sus opiniones y que sean tenidas en cuenta.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena), consideran que tienen la oportunidad de participar en parte de las decisiones tomadas por la empresa lo que les permite mantener informados acerca de los objetivos de la empresa y de este modo desarrollar sus funciones acorde a ellos.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la participación, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 7) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 6) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 6. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UNA PARTICIPACIÓN IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	2
b. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones.	4
c. Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.	9
d. Otras causas: se me informa adecuadamente, puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomo decisiones en la totalidad de las veces, sino en parte.	3
e. Otras causas: EXCELENTE	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 7. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Tener mayor oportunidad de expresión y participación en el momento de tomar las decisiones.	8
Tener en cuenta a los trabajadores en el momento de tomar las decisiones.	12
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir una excelente participación no tienen ninguna sugerencia.	8
TOTAL POBLACIÓN	28

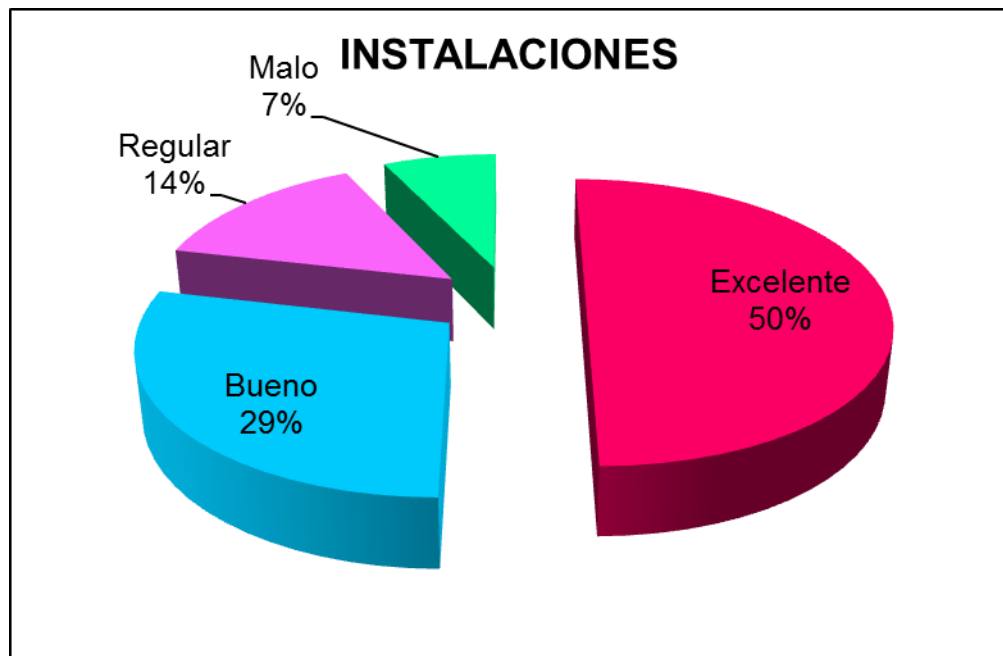
Elaborado por el grupo investigador

En lo referente a las alternativas dadas por los empleados en cuando a la participación, mencionan que deben de tener en cuenta a los trabajadores en el momento de tomar las decisiones por importantes que sean, ya que ellos son el pilar de la organización por lo cual es necesario que se les escuche, darles la oportunidad de participar en el momento de la toma de estas y conocer sus diferentes puntos de vista lo que es conveniente para el desarrollo de dichos procesos, ya que ellos intervienen directamente para el logro de los asuntos primordiales de la empresa.

6.4 INSTALACIONES

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

FIGURA 7. INSTALACIONES



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 7) se puede ver que el 79% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 21% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los empleados manifiestan que se siente insatisfecho puesto que no se sienten plenamente cómodos en algunos lugares de la empresa lo que causa descontento para sentirse en un ambiente agradable. Esto se debe a ciertas causas las cuales no son favorables para trabajar en plena armonía en la organización manifestando que no tiene privacidad en sus sitios de trabajo debido a que no hay las suficientes herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena), cabe resaltar que el más de la mitad del personal, se sienten a gusto con las instalaciones de la organización, porque cuentan con el material necesario para la ejecución de cada una de sus labores, están cómodos en sus puestos de trabajo lo cual les permite desempeñarse mejor y tener mayor seguridad en cuanto a actividades a realizar.

Se deduce que es muy importante que el trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajado porque le permite laborar con tranquilidad y destreza; cabe resaltar que no solo el lugar de trabajo debe de estar bien adecuado, si no también, los distintos espacios los cuales el empleado transita para realizar sus necesidades como por ejemplo que los baños estén en buenas condiciones para el uso diario de las personas que laboran en la organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que las instalaciones, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 9) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 8) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 8. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LAS INSTALACIONES DE MANERA IDEAL

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Las instalaciones no son funcionales.	2
b. Hace demasiado frio.	5
c. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	5
d. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.	2
e. Otras causas: EXCELENTE	14
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 9. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS INSTALACIONES.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Adecuar una cafetería para el uso de los empleados.	6
Controlar la temperatura del aire acondicionado.	5
Implementar una sala para la atención del cliente interno.	4
Ninguna: los encuestados que manifestaron que las instalaciones son excelentes no tienen ninguna sugerencia.	13
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

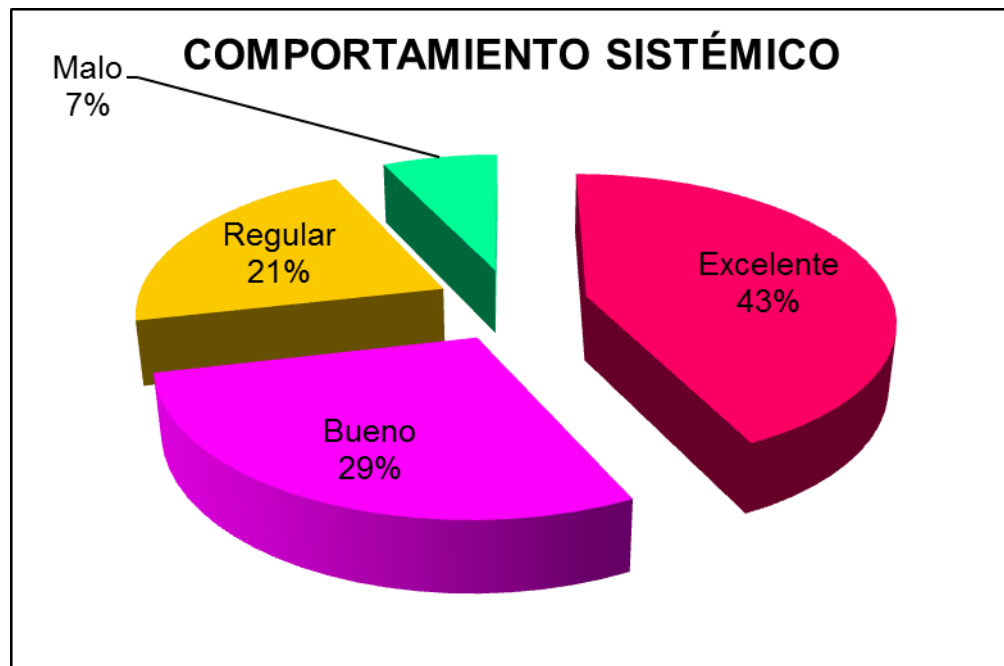
Las alternativas propuestas por el personal para el mejoramiento de las instalaciones son que se debe adecuar una cafetería para los empleados, puesto que es una necesidad básica implementar este tipo de espacios en una empresa, también regular la temperatura del aire acondicionado ya que es muy alto lo que resulta incómodo para alguno de sus empleados en su puesto de trabajo y por

ultimo crear una sala para la atención del cliente interno, lo cual es satisfactorio puesto que van a tener la oportunidad de expresar sus inconformidades con el fin de que se les tenga en cuenta y de este modo darle solución a estas.

6.5 COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?

FIGURA 8. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 8) se puede ver que el 72% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 28% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), según la percepción de los empleados manifiestan no estar a gusto con este factor por

los diferentes conflictos que se vivencia en las áreas lo que impiden trabajar en equipo para el logro de los objetivos. También por la falta de motivación y capacitación para trabajar en forma integrada lo cual se debe a que cada persona defiende sus intereses lo cual impiden socializarlos para poder realizar un trabajo en conjunto y así lograr las metas planteadas por la empresa.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que están muy bien relacionados con el factor, ya que se muestra un mayor interés para alcanzar los objetivos de la empresa primero que cualquier otro, ya sea personal o sectorial e ir avanzando para su pleno desarrollo, lo cual es beneficio para todos.

Es de mucha importancia, que los trabajadores de una empresa estén en armonía y en total disposición para el buen funcionamiento de esta, ya que las áreas de la organización dependen unas de las otras, por lo cual es indispensable una mejor comunicación y motivación para cada una de las partes.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que el comportamiento sistémico, en términos generales es bueno. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 11) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 10) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 10. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UN COMPORTAMIENTO SISTÉMICO IDEAL

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	4
b. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	2
c. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.	10
d. Otras causas: EXCELENTE	12
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 11. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO SISTÉMICO.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Mejorar las relaciones entre los empleados para trabajar en armonía.	7
Fomentar el trabajo en equipo con tal fin de lograr en conjunto los objetivos de la organización.	9
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir el comportamiento sistémico de forma excelente no tienen ninguna sugerencia.	12
TOTAL POBLACIÓN	28

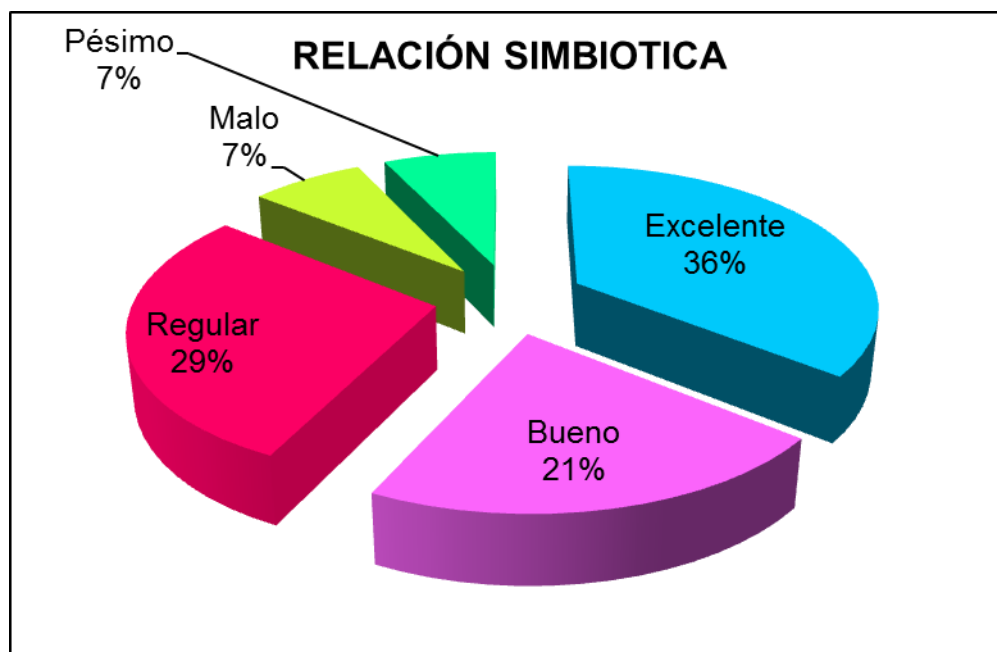
Elaborado por el grupo investigador

Las soluciones dadas para mejorar el comportamiento sistémico de la empresa APUESTAS UNIDAS gane afiliado a su red, están basadas principalmente en fomentar el trabajo en equipo con tal fin de lograr en conjunto los objetivos de la organización, ya que al trabajar separadamente no se va a obtener los resultados esperados tanto como realizarlo en equipo. Otra de las soluciones planteadas, es mejorar las relaciones entre los empleados para trabajar en armonía lo cual es muy importante para el ambiente de la empresa y para la ejecución de las funciones, ya que se necesita de una buena comunicación para llevar a cabo los diferentes procesos.

6.6 RELACIÓN SIMBIÓTICA

¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

FIGURA 9. RELACIÓN SIMBIÓTICA



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 9) se puede ver que el 57% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 43% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los empleados no manifestaron una buena percepción ya que hay ciertas causas las cuales impiden que estas se den de la mejor manera; una de esas, es que los empresarios velan solo por sus intereses, hay intereses para lograr lo mejor para todos, pero falta motivación y solidaridad. Estas causas se deben a la falta de integración que hay entre las partes lo cual generan distanciamiento y no permite que se trabaje en equipo. También por la falta de confianza que se le brinda al empleado para involucrarse en los procesos organizacionales y velar por los intereses grupales de la empresa, lo que obstaculiza para tener un ambiente agradable de trabajo y del mismo modo una empatía del personal en general.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena), los empleados encuestados, consideran que trabajan en conjunto para el logro de los objetivos de la empresa, dando aportes significativos los cuales son esenciales para el pleno desarrollo y mejora continua logrando de esta manera un beneficio para todos porque cuando se trabaja en equipo, se pueden conocer los diferentes puntos de vista y llegar hacia una visión más amplia.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la relación simbiótica, en términos generales es regular. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 13) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 12) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 12. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UNA RELACIÓN SIMBIÓTICA IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Los empresarios solo velan por sus intereses.	4
b. Hay desconfianza entre las partes.	2
c. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.	6
d. Hay intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	6
e. Otras causas: EXCELENTE	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 13. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA RELACIÓN SIMBIÓTICA.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Preocuparse un poco más por los intereses de los empleados.	8
Ser más solidarios entre áreas para así conjuntamente lograr el benéfico de todos.	6
Realizar actividades las cuales conlleven a un clima armonioso en la organización.	4
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir la relación simbiótica de forma excelente no tienen ninguna sugerencia.	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

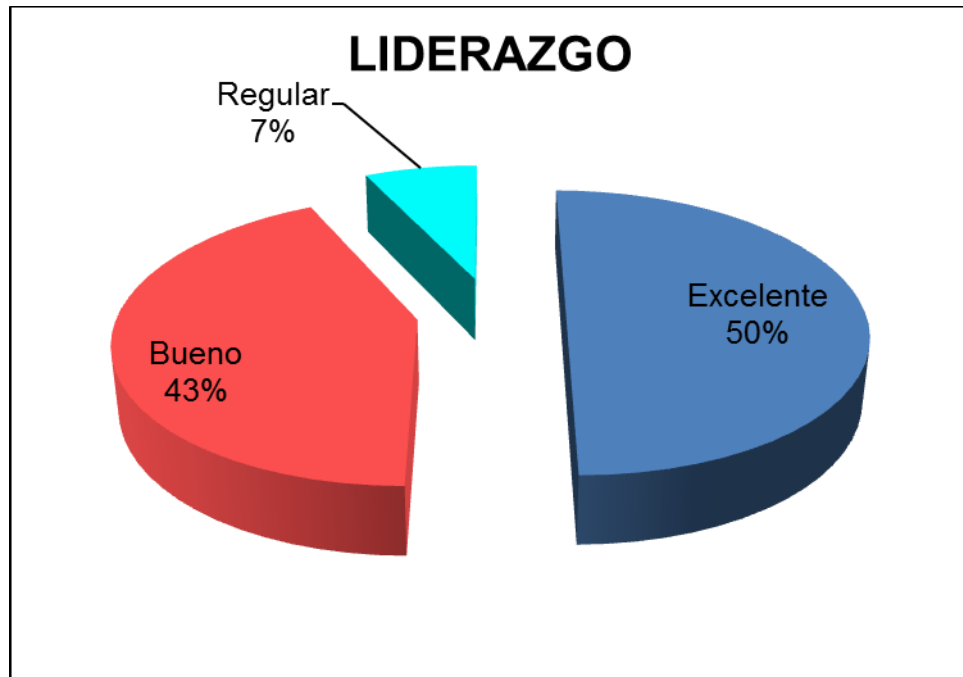
Teniendo en cuenta las alternativas dadas por el personal para el mejoramiento en cuanto a relación simbiótica se refiere, se mencionan, que deben preocuparse un poco más por los intereses de los empleados ya que estos formar una parte fundamental de la organización por lo que es necesario no descuidarlos y que se les tenga en cuenta sus opiniones y sugerencias. Otra de las propuestas, es ser más solidarios entre las áreas para así conjuntamente lograr el beneficio de todos, lo que es favorable ya que si se trabaja en conjunto el trabajo va a rendir mucho más y por lo tanto va a tener mayor planteamiento.

La última alternativa es realizar actividades las cuales conlleven a un clima armonioso en la organización; este tipo de acciones motiva al personal, ya que es importante mantenerse en armonía en el lugar de trabajo, porque en una organización se encuentran vinculados diferentes tipos de personas las cuales comparten diferentes pensamientos y en determinado momentos se debe de hacer equipos con esas personas para lograr propósitos.

6.7 LIDERAZGO

¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, exequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

FIGURA 10. LIDERAZGO



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 10) se puede ver que el 93% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 7% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los empleados manifiestan que no tienen una buena percepción con este factor por ciertas causas entre las que se destacan que el jefe no dispone de tiempo suficiente y simplemente ordena, lo cual impide una comunicación cercana donde el empleado tenga la oportunidad de darle a conocer sus intereses, con la finalidad de que sean tomados en cuenta para cualquier decisión importante. Estas

situaciones se dan por la poca relación que hay entre jefe y empleado lo que genera distanciamiento entre las partes.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) los empleados consideran que el liderazgo tiene buena percepción en la organización puesto que sus jefes de áreas cumplen bien su labor incursionando a que realicen sus funciones de tal manera que participen en las decisiones, lo cual reciben motivación para que se sientan involucrados en los diferentes procesos que se lleven a cabo en la organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que el liderazgo, en términos generales es bueno. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 15) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 14) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 14. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UN LIDERAZGO IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	6
b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.	2
c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	4
d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario, tiende a desmotivarnos.	2
e. Otras causas: EXCELENTE	14
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 15. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL LIDERAZGO.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Capacitación a los jefes sobre el liderazgo para que desempeñen mejor su labor.	6
Que el jefe disponga de tiempo suficiente para compartir y conocer fortalezas y debilidades de los empleados.	4
Que el jefe se reúna con más frecuencia con el personal a su cargo para así conocer sus inquietudes y sugerencias.	4
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir un excelente liderazgo no tienen ninguna sugerencia.	14
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

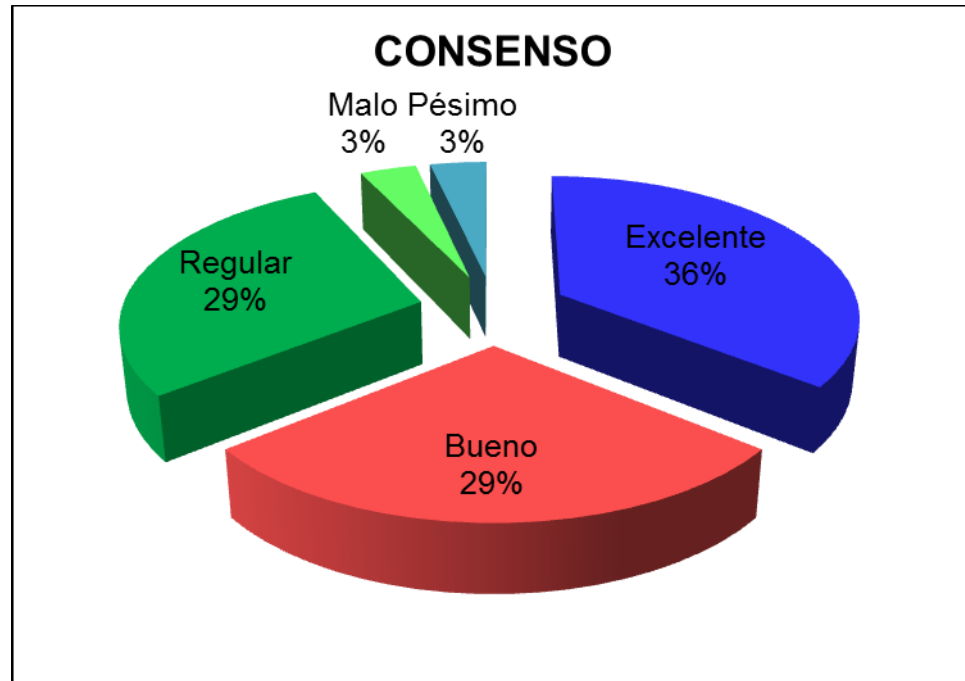
Las alternativas dadas por los empleados en lo referente al liderazgo, expresan que se deben de capacitar a los jefes sobre el liderazgo para desempeñar mejor su labor, lo cual es muy importante porque de ellos dependen que se realicen los procesos de una manera objetiva; no obstante, lo visualizado por el grupo de investigador, se considera que los jefes desempeñan bien su labor para que los empleados realicen un buen trabajo.

Por otra parte se manifiesta que el jefe disponga de tiempo suficiente para conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, lo que es significativo para que de esa manera conocer en qué aspectos el trabajador es eficiente y en cuales no, para de este modo poder asignarle la mejor tarea que desempeñe. Como última alternativa se propone que el jefe se reúna con más frecuencia con el personal a su cargo para conocer sus inquietudes y sugerencias lo que ayuda al fortalecimiento de las áreas en general.

6.8 CONSENSO

¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos?

FIGURA 11. CONSENSO



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 11) se puede ver que el 65% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 35% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores manifiestan que no se sienten a gusto, debido a ciertas causas las cuales dificultan que este factor sea el ideal entre las que se destacan que en el momento de darse las reuniones las decisiones importantes ya están tomadas y la información importante sobre el tema a tratar la conocen algunas personas con anticipación y es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

Estas inconformidades se deben a que principalmente no se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores excluyéndolos de poder participar dentro de los procesos organizacionales. Cabe destacar que es importante escuchar las opiniones de los empleados y tenerlas en cuenta, pero la alta gerencia es la encargada de la decisión final, por lo tanto es muy difícil lograr que todos los empleados de la empresa tengan un mismo punto de vista o estén de acuerdo con dicha decisión.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena), los colaboradores que tiene una percepción buena en lo referente a este factor, manifiestan que consideran que las decisiones tomadas por la empresa se realizan de tal forma que se mantenga la unidad, con el objetivo de que todos los miembros se sientan satisfechos.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que el consenso, en términos generales es aceptable. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 17) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 16) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 16. CAUSAS QUE NO PERMITEN LLEGAR A UN CONSENSO IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.	1
b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.	8
c. En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	9
d. Otras causas: EXCELENTE	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 17. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL CONSENSO.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Permitir la participación de los grupos antes de tomar las decisiones importantes.	7
Que la alta gerencia tenga más confianza para los empleados.	11
Ninguna: los encuestados que manifestaron que se llega al consenso de forma excelente no tienen ninguna sugerencia.	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

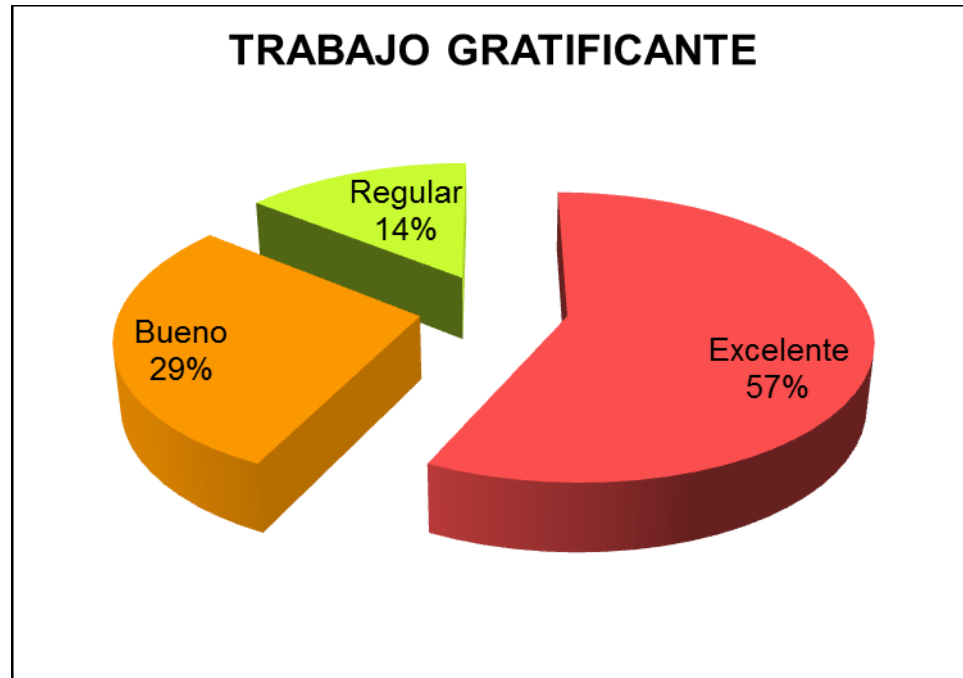
Las alternativas de solución propuestas para que mejore el consenso en la empresa APUESTAS UNIDAS gane afiliado a su red, se menciona, que la alta gerencia tenga más confianza para los empleados, lo que se deduce a que no se le da la oportunidad de opinar en cuanto a las decisiones que se dan en la organización.

Por otro lado, proponen permitir la participación de los grupos antes de tomar decisiones importantes, en lo que el grupo investigador argumenta, que la opinión de los trabajadores es elemental y de la misma manera conocer sus puntos de vista y que sean tenidos en cuenta, pero las decisiones importantes de la organización deben de ser tomadas con mucha responsabilidad lo cual es un gran compromiso que le corresponde a la alta gerencia, porque de esta dependen todos los procesos organizacionales.

6.9 TRABAJO GRATIFICANTE

¿Está usted ubicado en la organización, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

FIGURO 12. TRABAJO GRATIFICANTE



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 12) se puede ver que el 86% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 14% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los empleados manifiestan que no perciben una buena aceptación en lo referente a este factor, lo cual no les da la plena comodidad para poder desempeñarse en su puesto de trabajo satisfactoriamente, debido a que las funciones que desempeñan son simples y rutinarias y la organización muestra poca preocupación por conocer los intereses de los empleados. Esta inconformidad se debe a que algunos

empleados consideran que se debe delegar funciones de acuerdo a las capacidades que tenga la persona para que haya un ambiente favorable en cuanto a las funciones que cada quien tenga que realizar.

El personal argumenta que es importante la opinión del empleado en el momento de ubicarlo en un puesto de trabajo, por la razón de que ellos son un componente esencial en la organización y es elemental que se les tenga en cuenta para conocer cualquier tipo de inconformidades.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena), los colaboradores manifiestan que se sienten a gusto en su puesto de trabajo ya que pueden realizar sus funciones acorde a los conocimientos adquiridos lo que les permite disfrutar más de su trabajo y realizar sus actividades de mejor manera.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que el trabajo gratificante, en términos generales es bueno. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 19) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 18) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 18. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR UN TRABAJO GRATIFICANTE.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Aunque me gusta el campo en que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	5
b. Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	3
c. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más le guste o que más pueda contribuir a su realización.	4
d. Otras causas: EXCELENTE	16
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 19. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA PERCIBIR UN TRABAJO GRATIFICANTE.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Realizar rotación de personal para el desempeño de diferentes tareas.	8
Evaluar el perfil del trabajador para ubicarlo en el puesto más indicado.	4
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir de forma excelente el trabajo gratificante no tienen ninguna sugerencia.	16
TOTAL POBLACIÓN	28

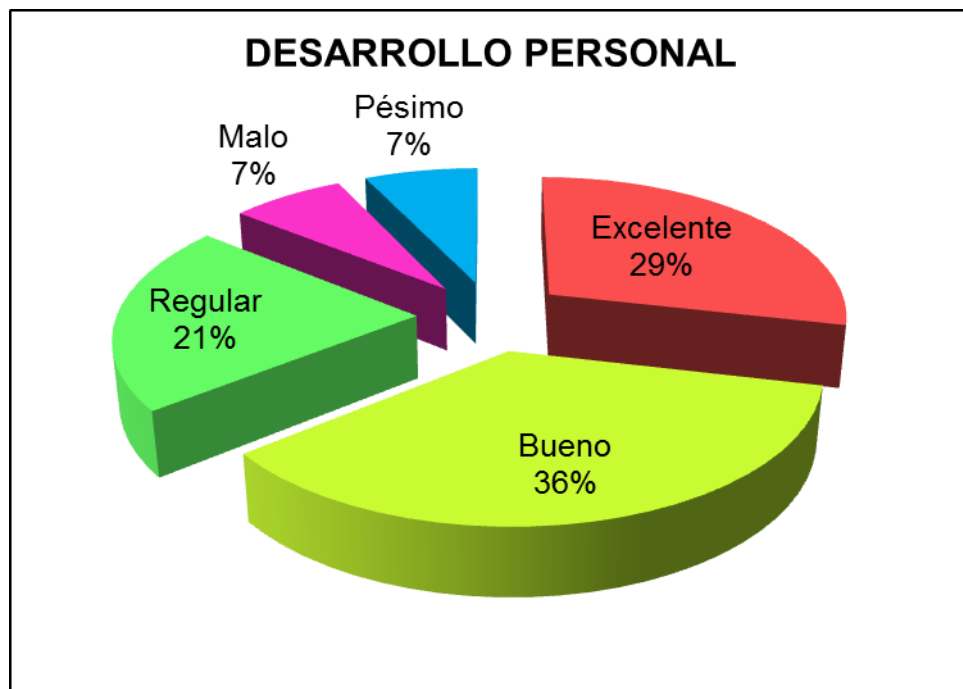
Elaborado por el grupo investigador

Las soluciones propuestas por los empleados para que el trabajo gratificante sea mejor, se menciona que deben de realizar rotación de personal para el desempeño de diferentes tareas, lo cual es una estrategia que se debe de aplicar para que los trabajadores tenga conocimiento sobre las distintas funciones que realiza la empresa, y familiarizarse con cada una de ellas. Por otro lado, evaluar el perfil del trabajador para ubicarlo en el puesto más indicado, en lo que el grupo investigador argumenta que es muy importante que se tenga en cuenta este aspecto ya que al tener conocimiento de fortalezas y debilidades del empleado, será ubicado en un lugar donde mejor pueda desempeñarse para así poder cumplir con lo que necesita la empresa.

6.10 DESARROLLO PERSONAL

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

FIGURA 13. DESARROLLO PERSONAL



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 13) se puede ver que el 65% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 35% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores manifiestan que no se encuentran conforme en cuanto a su proceso de formación ya que consideran que no se les brinda las capacitaciones necesarias para el desempeño de sus funciones y que estas se dan solo es para algunas personas. Tal inconformidad por parte de algunos trabajadores se debe, a que no se les da la oportunidad de enriquecer sus saberes para ser aplicados en la empresa, creen que la organización no quiere invertir económicamente en su proceso de formación.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) los empleados, perciben que se les da la oportunidad de crecer intelectualmente para el mejoramiento de su formación tanto profesional como personal lo que les ayuda a delegar mejor sus funciones para el logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que el desarrollo personal, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 21) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 20) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 20. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR UN DESARROLLO PERSONAL IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	9
b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	5
c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	3
d. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.	3
e. Otras causas: EXCELENTE	8
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 21. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL DESARROLLO PERSONAL.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Generar capacitaciones al personal administrativo.	10
Implementar capacitaciones teniendo en cuenta el área de trabajo.	6
Hacer énfasis en las capacitaciones, ya que resultan necesarias en la evaluación de competencias.	4
Ninguna: los encuestados que argumentaron que el desarrollo personal es excelente, no tienen ninguna sugerencia.	8
TOTAL POBLACIÓN	28

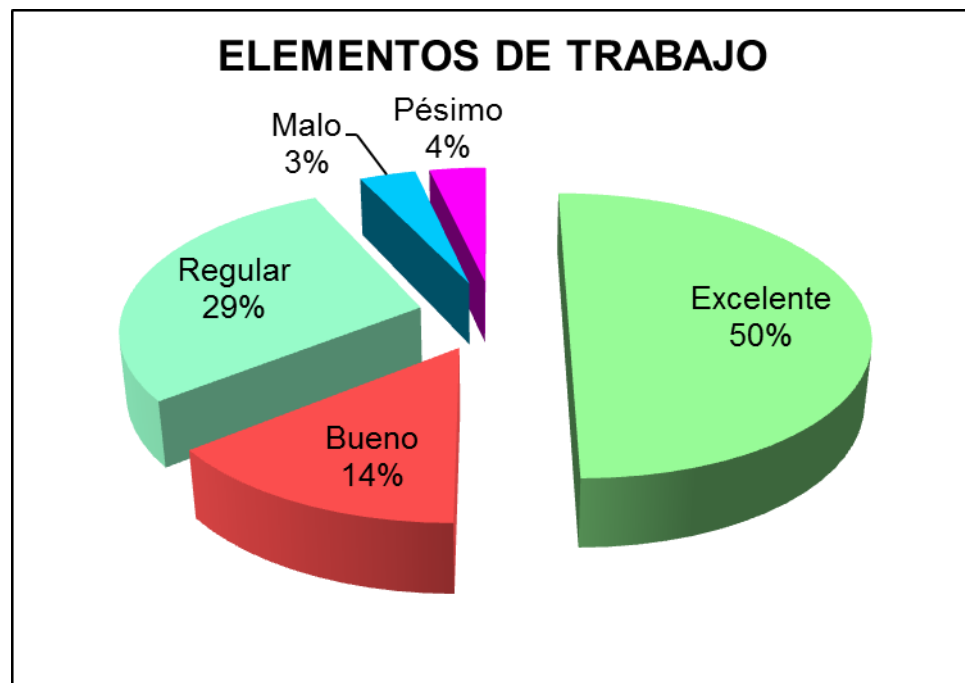
Elaborado por el grupo investigador

Las alternativas dadas por los empleados en lo referente a desarrollo personal, se menciona que se deben de realizar capacitaciones al personal administrativo para el enriquecimiento de sus conocimientos tanto profesionales como personales y poder aportar de una manera eficaz ante los diversos procesos de la organización, teniendo en cuenta el área de trabajo en el cual se desempeña para reforzar y ampliar los saberes adquiridos. Otra de las propuestas, es hacer énfasis en las capacitaciones, ya que resultan necesarias en la evaluación de desempeño ya que se determina el grado de conocimiento que el empleado tenga.

6.11 ELEMENTOS DE TRABAJO

¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

FIGURA 14. ELEMENTOS DE TRABAJO



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 14) se puede ver que el 64% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 36% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los empleados dicen no estar muy conformes con las herramientas de trabajo dotadas, ya que expresan que sus utensilios para laborar están obsoletos, la organización no se preocupa por modernizarlos y conseguir mejores, hay que compartirlos y no hay adecuada planeación para adquirir dichos elementos lo cual retrasa la agilidad de las actividades, para que el empleado trabaje con los elementos que necesita de una forma eficaz en el desempeño de sus funciones.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) el personal encuestado, argumenta que cuenta con los elementos de trabajo necesarios para la realización de sus actividades, lo que permite que laboren de una forma cómoda, contando con equipos modernos lo que impulsa a que ejecuten sus funciones con calidad.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la evaluación de desempeño, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 23) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 24) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 22. CAUSAS QUE NO PERMITEN VISUALIZAR LOS ELEMENTOS DE TRABAJO COMO UNA HERRAMIENTA IDEAL PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	3
b. La mayoría de los elementos son excelentes.	5
c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.	2
d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	2
e. No hay adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	2
f. Otras causas: EXCELENTE	14
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 23. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PARA MEJORAR LOS ELEMENTOS DE TRABAJO.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Que cada escritorio tenga sus elementos de trabajo.	5
Renovar la parte de programas informáticos.	8
Ninguna: los encuestados que argumentaron que los elementos de trabajo son excelentes, no tienen ninguna sugerencia.	15
TOTAL POBLACIÓN	28

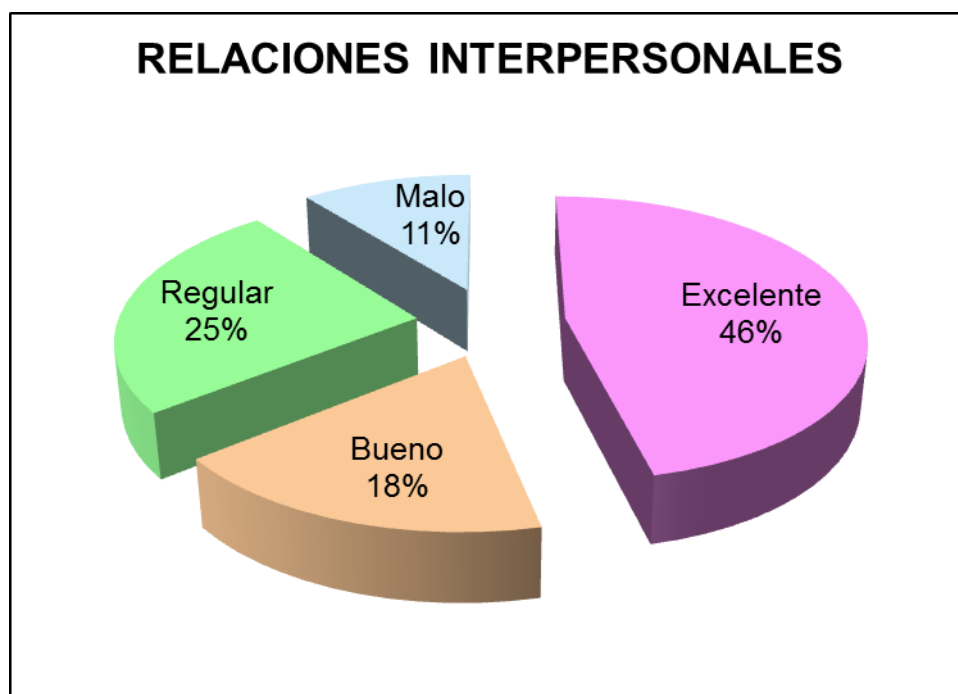
Elaborado por el grupo investigador

Las alternativas de solución propuestas por los empleados para el mejoramiento de este factor, es principalmente, renovar la parte de los programas informáticos, ya que tener un software actualizado les permite agilizar más sus trabajos y tener tiempo para ejecutar otras actividades. Otra solución planteada, es que cada escritorio cuente con sus elementos de trabajo necesarios, porque a la falta de estos, causa incomodidad al trabajador en el momento de la realización de sus tareas cotidianas.

6.12 RELACIONES INTERPERSONALES

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

FIGURA 15. RELACIONES INTERPERSONALES



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 15) se puede ver que el 64% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 36% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), lo expresado por los empleados no es favorable, puesto que las personas no se conocen lo suficiente como para integrarse, hay conflictos entre áreas sin solucionar y falta mayor respeto con la forma de pensar y actuar de los demás; esto se debe a que no hay empatía con los trabajadores, falta solidaridad y apoyo entre las personas y que algunos empleados son arrogantes lo que dificulta la integración. Es de suma importancia que la empresa centre sus atenciones estos aspectos para que se vivencia un clima organizacional adecuado, en lo cual no se presenten muchas dificultades en el momento de interactuar con las demás personas.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) los colaboradores manifiestan que se sienten cómodos en cuanto a este factor, por lo que las relaciones con las otras personas es buena respetando sus opiniones y formas de pensar lo que es de mucha relevancia para una empresa que sus trabajadores se encuentren en un ambiente propicio lo que les permite superar muchas dificultades con mayor facilidad.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que las relaciones interpersonales, en términos generales son buenas. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 25) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 24) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 24. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE MANERA IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	5
b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	3
c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	2
d. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	3
e. La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	2
f. Otras causas: EXCELENTE	13
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 25. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Realizar salidas grupales que permitan la integración.	8
Ser más solidarios con los demás.	5
Ninguna: los encuestados que argumentaron que las relaciones interpersonales son excelentes, no tienen ninguna sugerencia.	15
TOTAL POBLACIÓN	28

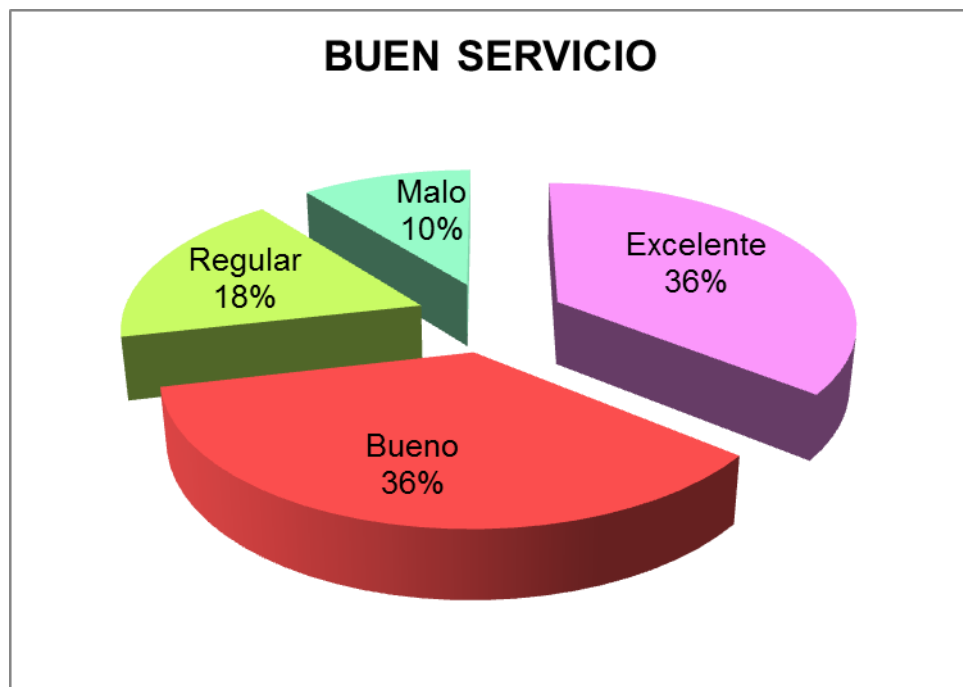
Elaborado por el grupo investigador

Las soluciones propuestas por los empleados, en lo referente a relaciones interpersonales, es que realicen salidas grupales que permitan la integración por lo que es importante que en la organización hayan buenas relaciones para una adecuada comunicación y se respire un agradable clima laboral, y de este modo trabajar con mayor tranquilidad, lo que genera resultados favorables. Otra de las soluciones propuestas, es ser más solidarios ya que en una empresa, de uno o cierto modo se necesita de la colaboración de los demás ya sea para suplir obligaciones personales o que tengan que ver con el trabajo.

6.13 BUEN SERVICIO

¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita(n) y oportunos?

FIGURA 16. BUEN SERVICIO



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 16) se puede ver que 72% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10, sin embargo, un porcentaje de 28% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo) manifiestan que algunos de los trabajos que reciben cumplen con las características requeridas, otros no, que algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos y en general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre Excelente y Buena), por su parte opinan que aunque les toca revisar que el trabajo que se les proporcione sea lo suficientemente bueno y así seguir con la tarea que corresponde, entre algunos compañeros se trabaja en armonía y no ven ningún inconveniente de revisar el trabajo ya que dependen de la información que le suministra esta otra persona para realizar el suyo, y si no reciben este trabajo de la mejor manera no podrán continuar el proceso, por eso tratan de trabajar unidos y mejorar sus relaciones, para que haya más efectividad en la organización y el clima organizacional sea mejor.

El factor buen servicio, en términos generales se puede decir que es bueno, ya que los empleados expresan que la calidad de los trabajos encomendados deja mucho que desear; igualmente, manifiestan que la calidad de esos trabajos es, en general buena, pero algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos y se evidencia mucho incumplimiento en la entrega de trabajos, que retrasan la función del otro o en muchas ocasiones se tiene que estar presionando al compañero para que entregue su labor a tiempo y así se pueda continuar con el proceso. Sin embargo, para estas falencias que han sido expresadas anteriormente en la (tabla 27) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 26) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 26. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR UN BUEN SERVICIO DE FOMA IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	12
b. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.	4
c. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	2
d. Otras causas: EXCELENTE	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 27. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL SERVICIO.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Comprometerse en su trabajo en el momento de desempeñar una función.	7
Tener en cuenta los requerimientos en el momento de entregar un trabajo.	6
Cada vez que se entreguen trabajos para su continuación, informar de que se tratan.	5
Ninguna: los encuestados que argumentaron percibir de forma excelente el servicio que se ofrece, no tienen ninguna sugerencia.	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar el factor buen servicio, es necesario comprometerse con el trabajo en el momento de desempeñar una función, tener en cuenta los requerimientos en el momento de entregar un trabajo y entregarlos oportunamente, con el fin de trabajar en armonía y concluir de manera eficaz las tareas encomendadas, de esta manera serán mejores sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y así se podrá cumplir con los objetivos planteados, de esta manera mejor será el clima organizacional.

6.14 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

FIGURA 17. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 17) se puede ver que cerca del 65% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10 sin embargo un porcentaje importante 35% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo) en general los colaboradores opinan que existen favoritismos los cuales no permiten llegar acuerdos donde la las partes al momento de solucionar los conflictos quede contenta, opinan también que en muchas ocasiones la personalidad de algunas personas y sus intereses personales no permite llegar a conciliaciones equitativas y esto en parte se debe a la falta de conocimiento de los mecanismos para solución de conflictos dentro de la organización.

También manifestaron que en general, la costumbre es dejar que el tiempo resuelva los conflictos, ya que no tienen la actitud ni la formación necesaria para solucionarlos, que falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial, cuando se busca solucionarlos, que en general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas, que hace falta capacitación y existe un desconocimiento general de cómo se debe dar solución a los conflictos dentro de la organización.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre Excelente y Buena), por su parte opinan que en muchas situaciones de problemas hacen falta líderes que dominen el tema y sirvan de mediadores, además. De acuerdo a lo anterior, se consideran que la solución de conflictos en términos generales es aceptable. Sin embargo, para estas falencias que han sido expresadas anteriormente en la (tabla 29) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 28) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 28. CAUSAS QUE NO PERMITEN VISUALIZAR UNA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE FORMAL IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	5
b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.	2
c. Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.	3
d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	4
e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	3
f. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	4
g. Otras causas: EXCELENTE	8
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 29. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Tratar de trabajar en armonía para evitar los conflictos entre los grupos.	9
Tener paciencia al relacionarse con otras personas, ya que no todos somos iguales.	7
Tener en cuenta el dialogo en el momento de resolver conflictos entre las partes.	4
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir la solución de conflictos de forma excelente, no tienen ninguna sugerencia.	8
TOTAL POBLACIÓN	28

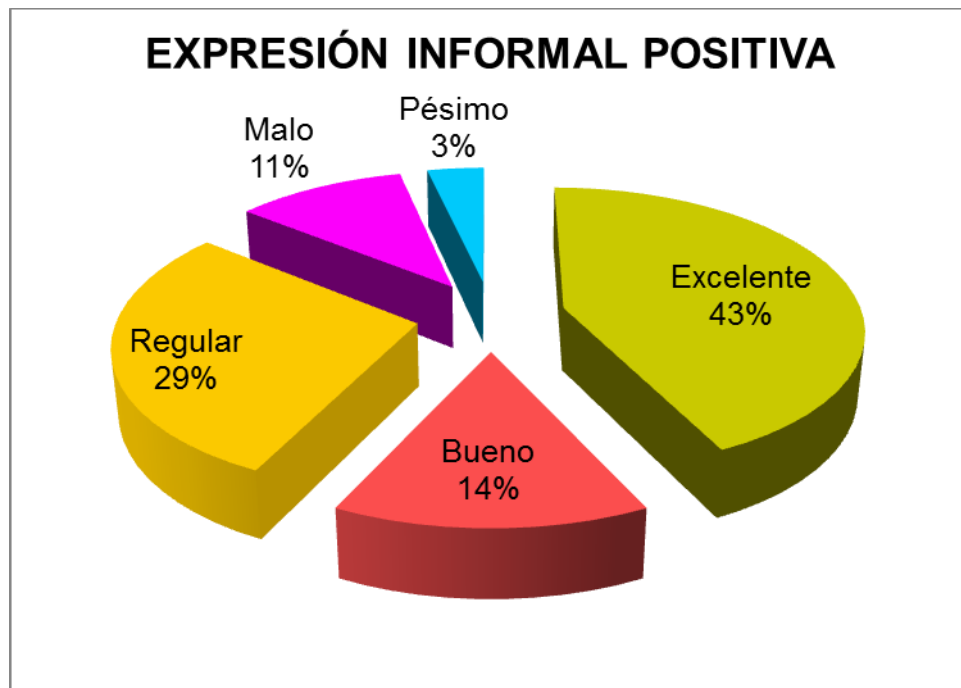
Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la manera de solucionar los conflicto, es necesario tener paciencia al momento de relacionarse con otras personas, con el fin de evitar los conflictos entre grupos y de esta manera trabajar en armonía, teniendo en cuenta el dialogo como herramienta para solucionar los conflictos en caso que se presentes.

6.15 EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

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

FIGURA 18. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 18) se puede ver que el 57% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 43% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo) los empleados perciben muchas causas que no permiten alcanzar la situación ideal entre las cuales se tiene: que solo se pueden expresar a través de los canales formales establecidos, la expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecen, rara vez se atienden las sugerencias y las posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena), dicen que trabajan con profundo respecto por la organización y sus integrantes buscando alguna colaboración que contribuya a realizar sus trabajos de la mejor manera. En general se puede decir que la expresión informal no es muy buena ya que la organización es muy poco lo que se los incentiva a esto debido a que para ellos su principal prioridad es el trabajo y las tareas que se deben desempeñar. Sin embargo, para mejorar estas inconformidades que han sido expresadas anteriormente en la (tabla 31) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 30) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 30. CAUSAS QUE NO PERMITEN VISUALIZAR UNA EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA DE FORMAL IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Solo podemos expresarnos a través de los canales formales establecidos.	5
b. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	6
c. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.	2
d. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	3
e. Otras causas: EXCELENTE	12
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 31. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Fomentar la expresión informal positiva en la organización.	5
Atender a las sugerencias de los empleados.	6
Permitir la libertad de movimiento, ya que la expresión informal positiva la requiere.	5
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir una excelente expresión informal positiva, no tienen ninguna sugerencia.	12
TOTAL POBLACIÓN	28

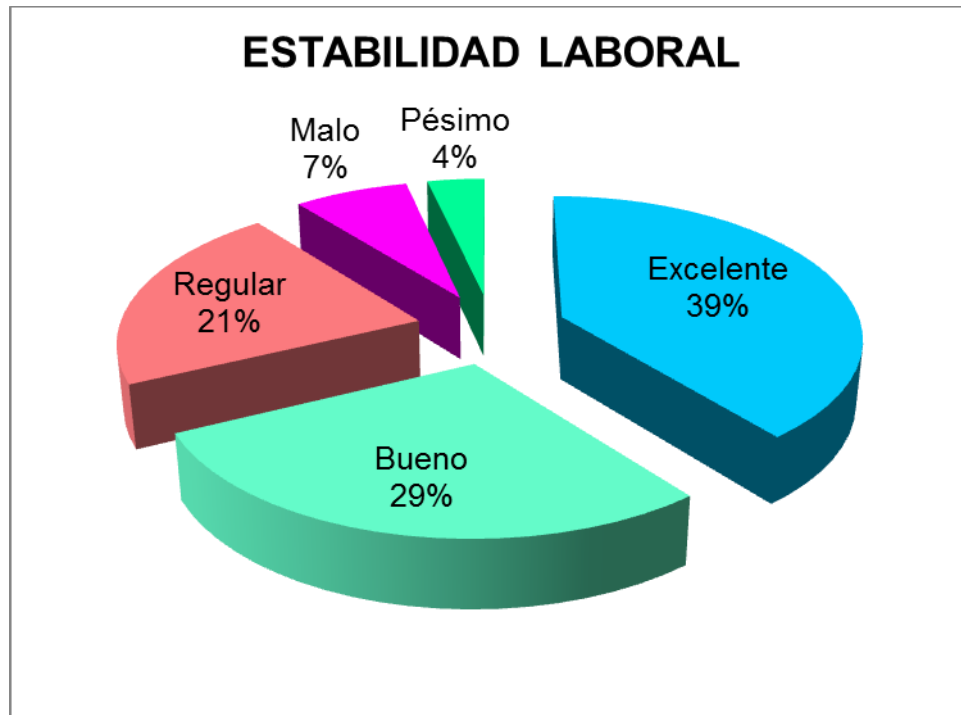
Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la expresión informal, es necesario atender a las sugerencias de los empleados y de la misma manera permitir la libertad de expresión fomentándola positiva en la organización, para que de esta manera los empleados realicen de manera espontánea y con entera libertad, todo aquello que permita el mejoramiento de los procesos, bien sea con la colaboración y el acercamiento entre las áreas, con el fin que entre todos contribuyan para concluir el trabajo de la mejor maneras posible.

6.16 ESTABILIDAD LABORAL

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

FIGURA 19. ESTABILIDAD LABORAL



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 19) se puede ver que el 68% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 32% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores perciben algunas causas que no permiten alcanzar la situación ideal entre las cuales se tiene: que los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad, se presentan despidos injustificados y arbitrarios, se proponen nuevos procesos que dificulta las actividades, y por ende no se siente la debida tranquilidad y hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.

Sin embargo, el grupo de investigación observó según la opinión manifestada por algunos colaboradores, que la organización no les brinda la estabilidad laboral necesaria para que desempeñen su trabajo con suficiente tranquilidad, sin pensar que se pueda producir la posibilidad de un despido repentino debido a que existe preferencia la hora de seleccionar al personal, algunos manifiestan que buscan lugares mejores de trabajo por las pocas garantías que ofrece la organización, aun cuando quieran quedarse en esta.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que en general la estabilidad laboral es buena, por esto realizan su trabajo de la mejor manera posible con el fin de que sean identificadas sus capacidades aspirando continuar en la organización y tal vez adquirir un mejor puesto.

De acuerdo a lo anterior, en el elemento estabilidad laboral, la mayoría de los empleados argumentan tener una percepción buena. Sin embargo, para mejorar estas inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 33) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 32) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 32. CAUSAS QUE NO PERMITEN ALCANZAR LA ESTABILIDAD LABORAL IDEAL

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.	5
b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.	5
c. Se proponen nuevos procesos que dificulta las actividades, y por ende no se siente la debida tranquilidad.	3
d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.	4
e. Otras causas: EXCELENTE	11
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 33. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA ESTABILIDAD LABORAL.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Crear sistemas de contratación de personal que brinden la debida estabilidad.	5
No permitir que se presenten despidos injustificados y arbitrarios.	8
Crear mecanismos que garanticen que las fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) no ocasionen la rotación del personal.	4
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir una excelente estabilidad laboral, no tienen ninguna sugerencia.	11
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la estabilidad laboral, es necesario crear sistemas de contratación de personal que brinden la debida estabilidad y al mismo tiempo no permitir que se presenten despidos injustificados y arbitrarios, crear mecanismos que garanticen que las fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) no ocasionen la rotación del personal.

De esta manera los empleados al sentirse integrados con la empresa podrán trabajar con más confianza debido a que la estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, y así brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo organizacional, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral.

6.17 VALORACIÓN

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

FIGURA 20. VALORACIÓN



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 20) se puede ver que el 68% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 32% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los empleados manifiestan que entre las causas que no permiten alcanzar la situación ideal se tiene: que no es la costumbre valorar a las personas en la organización, algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto, la animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen, la valoración, en ocasiones, no es objetiva,

pues se hace más por amistad que por méritos, se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras, no se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse y la valoración que tienen es buena, pero no suficiente ya que la organización no tienen un plan o un cronograma estipulado por los altos mandos para que esta se realice.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que aunque en general solo se distinguen o se incentiva a algunas áreas de la organización y que no lo hacen periódicamente, algunos jefes lo hacen en ocasiones destacando o incentivando de una u otra forma a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, con el fin de que todos se motiven y traten de mejorar el desempeño de sus funciones. Sin embargo es de saber que la valoración es un aspecto importante para la organización ya que es la mejor manera para que los empleados cada día realicen sus tareas de manera eficiente mejorando así los estándares y los procesos de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, en el factor valoración, los empleados argumentan tener una percepción buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 35) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 34) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 34. CAUSAS QUE NO PERMITEN UNA VALORACIÓN IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.	2
b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	6
c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.	4
d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.	2
e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	3
f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.	1
g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	2
h. Otras causas: EXCELENCIA	8
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 35. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA VALORACIÓN.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Realizar la valoración en igualdad de condiciones.	7
No tener preferencia entre las áreas.	6
Hacer reconocimiento al buen trabajador para motivarlo, ya que esto ayuda al mejoramiento de su labor.	7
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir una excelente valoración, no tienen ninguna sugerencia.	8
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la valoración, es necesario que esta se realice en todas las áreas en igualdad de condiciones y al mismo tiempo tener en cuenta el desempeño de los empleados, mantenerlos motivados para que realicen bien su trabajo, ya que si le dan una gran autonomía a los empleados, se les reconocen constantemente sus logros, y les hacen sentir parte de algo, que su trabajo tiene un significado mayor, que hace algo realmente valioso, mejor será el clima organizacional.

6.18 SALARIO

¿Cree usted que la remuneración que recibe es una justa retribución a su trabajo?

FIGURA 21. SALARIO



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 21) se puede ver que el 42% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 58% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los empleados perciben muchas causas que no permiten alcanzar la situación ideal entre las cuales se tiene que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, el incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa valoración del desempeño, frente al mercado laboral, consideran que el salario es bajo y los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan, manifiestan que no se sienten satisfechos con el salario que reciben, que no es lo suficiente de acuerdo al trabajo que estos realizan

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que aunque el salario es regular, les toca conformarse con él, porque es preferible el salario que reciben a estar sin este, ya que este les sirve para su sustento, que sería bueno mejorarlo con el fin de que sea una fuente de motivación para trabajar y al mismo tiempo mejorar la calidad en los procesos y por ende el clima organizacional.

De acuerdo a lo anterior, en cuanto al salario, los empleados argumentan obtener una percepción aceptable y que no están conformes con este. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 37) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 36) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 36. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR EL SALARIO IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	12
b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa valoración del desempeño.	7
c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	2
d. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	2
e. Otras causas: EXCELENTE	5
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 37. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL SALARIO.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Establecer los salarios depende de las funciones desempeñadas por el trabajador.	12
Evaluar los cargos para revisar si el salario es el adecuado.	11
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir un excelente salario, no tienen ninguna sugerencia.	5
TOTAL POBLACIÓN	28

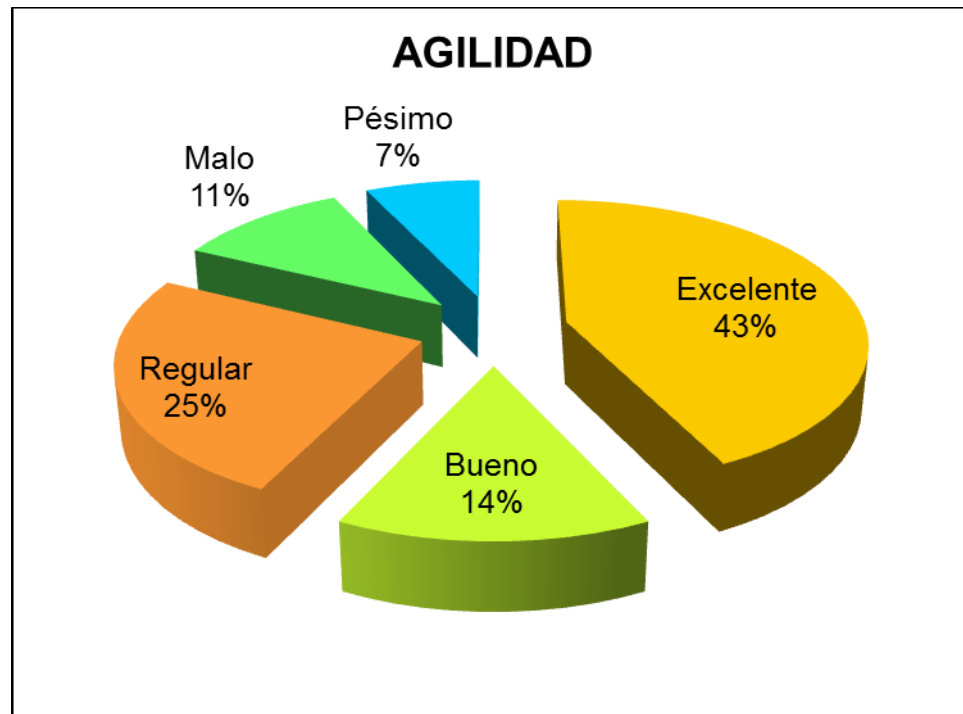
Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar el salario, es necesario establecerlos dependiendo las funciones desempeñadas por el trabajador, evaluando los cargos y asignando el salario adecuado, ya que esta estabilidad salarial permite que se tenga siempre una excelente calidad en el desempeño de los colaboradores y se verá reflejada en la calidad de los procesos y por ende en la organización.

6.19 AGILIDAD

¿Cree usted que con los nuevos cambios en los procedimientos, manuales, controles, procesos, entre otros, que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

FIGURA 22. AGILIDAD



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 22) se puede ver que el 57% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 43% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores manifiestan que las causas que no permiten alcanzar la situación ideal en este factor es por la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos, que no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad, ya que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que en general buscan trabajar de la mejor manera posible haciendo lo necesario y lo requerido buscando agilizar el trabajo y los diversos procesos. Sin embargo, hay falencias como por ejemplo la acumulación de trabajo, el exceso de trabajo de la organización, que en ocasiones les impide realizar su trabajo con más agilidad.

De acuerdo a lo anterior, los empleados consideran que la agilidad en la realización de sus funciones, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 39) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 38) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 38. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LA AGILIDAD DE MANERA IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.	5
b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	7
c. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	4
d. Otras causas: EXCELENTE	12
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 39. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA AGILIDAD.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Organizar el horario de atención al público, para que esto no retrase sus labores y así tener mayor agilidad en sus tareas.	5
Actualizar los manuales de funcionamiento.	2
Brindar capacitaciones a todo el personal en temas de su interés con el objetivo de aumentar la motivación.	6
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir el factor agilidad como excelente, no tienen ninguna sugerencia.	15
TOTAL POBLACIÓN	28

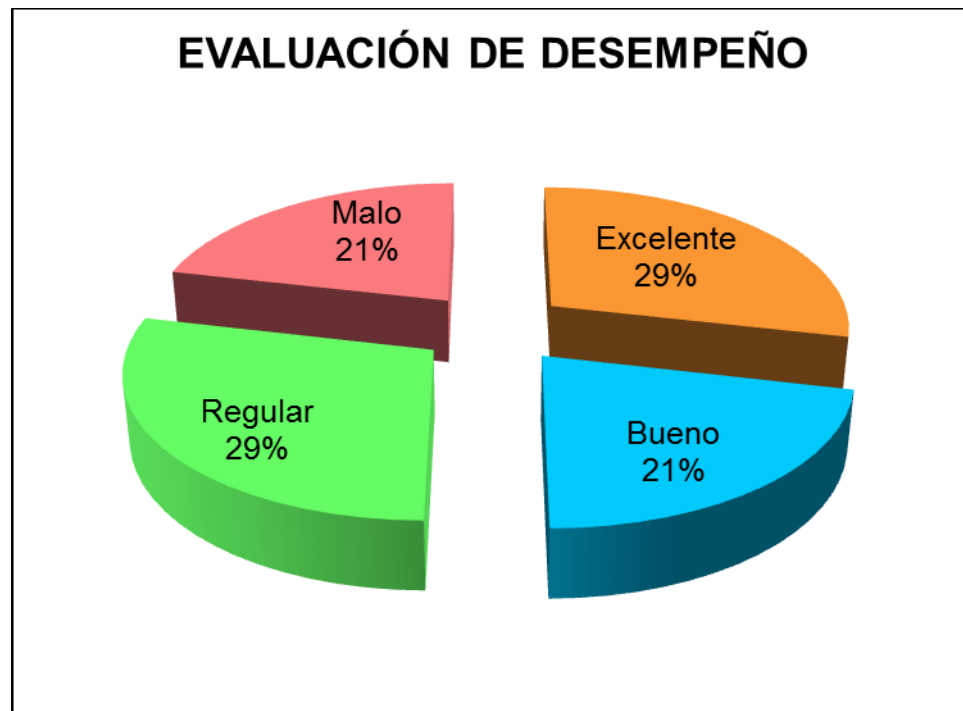
Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la agilidad, es necesario actualizar los manuales de funcionamiento de la organización con el fin de organizar el horario de atención al público, para que los empleados no retrasen sus labores y así tener mayor agilidad en sus tareas, capacitar al personal en temas de su interés para que estos trabajen motivados, y al mismo tiempo hacerles sentir que son importantes para la organización una forma para esto puede ser el tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones para que estos sientan que están involucrados y que son miembros importantes de la organización .

6.20 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

FIGURA 23. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 23) se puede ver que el 50% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 50% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los empleados perciben que las causas que no permiten alcanzar la situación ideal es la falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada, falta objetividad en la evaluación, que la evaluación no se hace en el momento oportuno, y más que constructiva, la evaluación es represiva, que no se acostumbra evaluar el desempeño de las personas y los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que falta interés por parte de los directivos frente a este tema, que a pesar de que no se acostumbra a evaluar el desempeño, cuando lo hacen los sistemas de evaluación impide una evaluación adecuada, que no permiten la generación de estrategias, planes de formación y capacitación para el mejoramiento del desempeño de los empleados, sin embargo, esto no afecta su rendimiento en el trabajo.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la evaluación de desempeño, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 41) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 40) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 40. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	4
b. Falta objetividad en la evaluación.	4
c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.	2
d. Más que constructiva, la evaluación es represiva.	3
e. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	2
f. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	5
g. Otras causas: EXCELENTE	8
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 41. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Darle mayor importancia a la evaluación de desempeño realizándola con más frecuencia.	5
Mejorar la evaluación de desempeño y dar a conocer los resultados.	7
Establecer con qué fin se realiza la evaluación de desempeño.	6
Capacitar al personal, sobre la importancia de evaluar el desempeño con el fin de mejorar.	2
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir una excelente evaluación de desempeño, no tienen ninguna sugerencia.	8
TOTAL POBLACIÓN	28

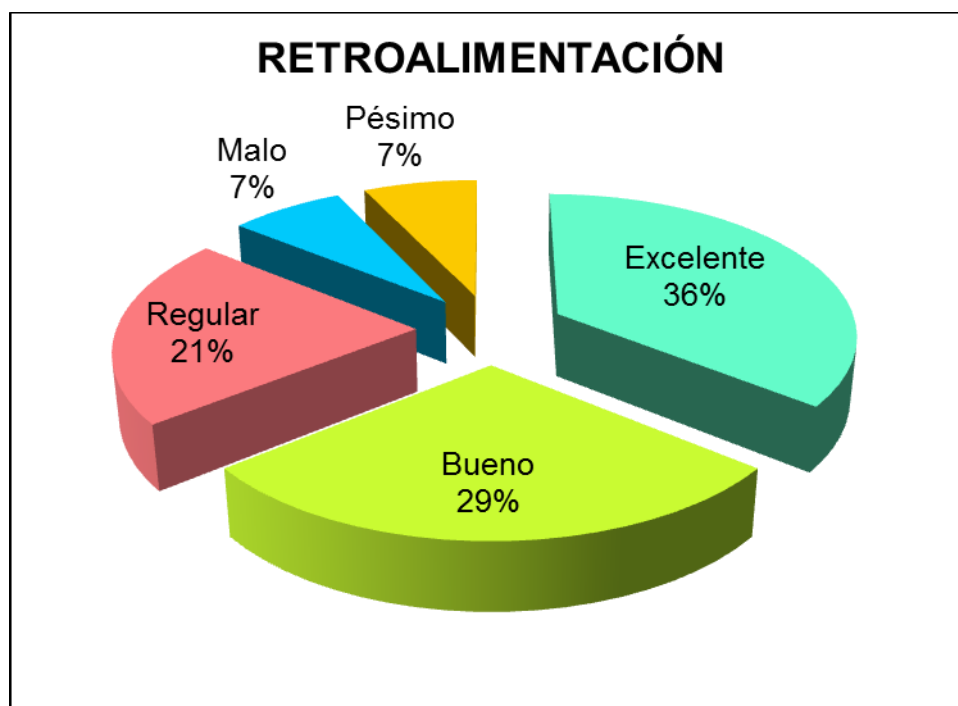
Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la evaluación de desempeño, es necesario ponerle más interés a este tema por parte tanto de los directivos como de los colaboradores, manifestando la importancia que esta tiene dentro de la organización realizándola con más frecuencia, estableciendo con qué fin se realizara, y dando a conocer los resultados, ya que esta permite identificar debilidades y fortalezas que se presentan al momento de realización de las tareas encomendadas, y permite buscar estrategias, planes de formación o capacitaciones, entre otras para mejorar.

6.21 RETROALIMENTACIÓN

¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar o recibir retroalimentación de las actividades, con alguna frecuencia?

FIGURA 24. RETROALIMENTACIÓN



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 24) se puede ver que el 65% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 35% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores manifiestan que las causas que no permiten alcanzar la situación ideal es que a muchas personas no les gusta dar ni recibir esa retroalimentación, que no tienen la capacitación adecuada para hacerlo y que desconocen, en general, la importancia de la retroalimentación.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que aunque no tienen la capacidad adecuada para hacer la retroalimentación, la comunicación con algunos compañeros es buena, se dan a conocer entre sí de forma respetuosa las opiniones sobre el comportamiento, con el fin de buscar la manera de mantenerlo, mejorarlo o cambiarlo según sea el caso, y que los jefes y colaboradores deberían darle importancia a este tema, ya que este puede permitirles reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias en cuanto a la comunicación entre los compañeros y jefes y así mejorar el clima organizacional.

Se observa entonces que se desconoce la importancia de la retroalimentación, a pesar de que esta es un elemento importante que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje y desempeño de los colaboradores.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la retroalimentación, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 43) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 42) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 42. CAUSAS QUE NO PERMITEN VISUALIZAR UNA RETROALIMENTACIÓN IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. A muchas personas no les gusta dar ni recibir esa retroalimentación.	4
b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	2
c. Se desconoce, en general, la importancia de la retroalimentación.	12
d. Otras causas: EXCELENTE	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 43. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA RETROALIMENTACIÓN.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Realizar la retroalimentación frecuentemente para mejorar las relaciones interpersonales.	9
Capacitar al personal sobre la importancia de la retroalimentación.	9
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir una excelente retroalimentación, no tienen ninguna sugerencia.	10
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

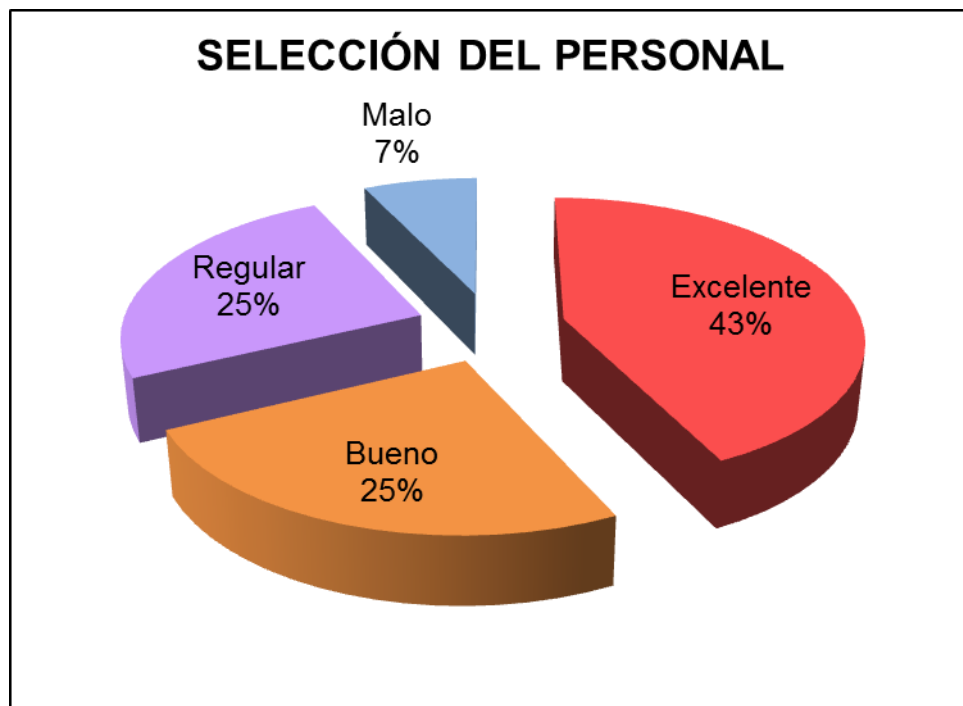
De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la retroalimentación, es necesario capacitar al personal sobre la importancia de la

retroalimentación debido a que estos no tienen mucho conocimiento sobre el tema, y al mismo tiempo realizarlo con más frecuencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y que los colaboradores conozcan que opinan sus demás compañeros sobre su comportamiento y así buscar estrategias para mejorar o reforzar según sea el caso, ya que la retroalimentación permite el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo, de la dinámica organizacional, y es muy importante para mejorar el ambiente de trabajo.

6.22 SELECCIÓN DEL PERSONAL

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

FIGURA 25. SELECCIÓN DEL PERSONAL



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 25) se puede ver que el 68% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 32% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), las causas que los colaboradores perciben que no permiten alcanzar la situación ideal es que en la selección del personal solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar, que la calidad humana parece no importar mucho en la organización y que hay interés por la selección del personal, pero la selección no es suficientemente rigurosa.

Se evidencia la falta de eficiencia al momento de realizar la selección del personal, debido a que no se fijan en la calidad humana de las personas que contratan, sino que tiene más importancia las capacidades al momento de desempeñar una función y esto se da porque no tienen definidos los requisitos para la selección del personal.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que las personas que integran la organización son claves en el éxito de las actividades que se emprenden, que es necesario brindar un servicio de selección de personal ajustado a las necesidades de la empresa como a las expectativas de los candidatos, para así responder a los requerimientos de los clientes de una manera profesional.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la selección del personal, en términos generales es aceptable. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 45) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 44) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 44. CAUSAS QUE NO PERMITEN UNA SELECCIÓN DEL PERSONAL DE MANERA IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	8
b. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	3
c. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.	5
d. Otras causas: EXCELENTE	12
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 45. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Tener en cuenta la calidad humana de las personas que contratan.	8
Establecer requisitos para la selección del personal, definir los cargos, puestos o vacantes a cubrir, es decir, definir la necesidad de personal.	6
Elaborar un proceso de selección que garantice la evaluación correcta del personal.	4
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir un excelente selección del personal, no tienen ninguna sugerencia.	10
TOTAL POBLACIÓN	28

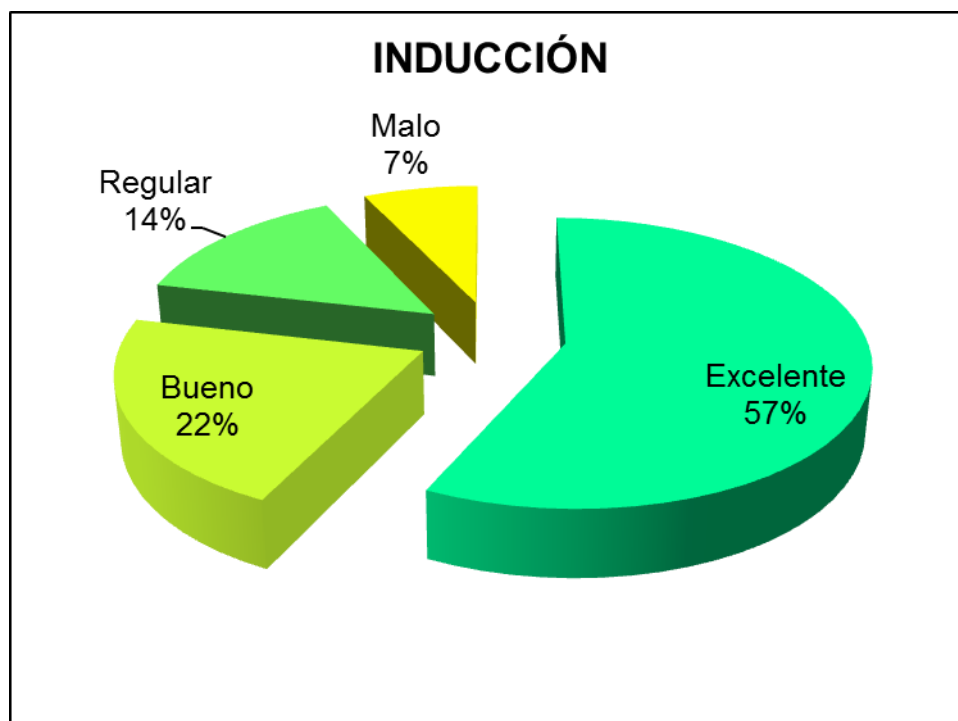
Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la selección del personal, es necesario establecer requisitos, y al mismo tiempo fijarse no solo en los interés organizacionales sino también en la calidad humana de las personas que se contratan en la organización, realizando todo el proceso, desde la definición de la necesidad hasta la selección del candidato con el perfil requerido, integrándolo y formándolo, para así potenciar los recursos de la empresa y crear un equipo sólido, comprometido y eficiente, confiando en la persona seleccionada, y brindándole todos los instrumentos de trabajo necesarios para hacer bien su labor.

6.23 INDUCCIÓN

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

FIGURA 26. INDUCCIÓN



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 26) se puede ver que el 79% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 21% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores perciben que las causas que no permiten alcanzar la situación ideal es que para la inducción no hay un sistema bien diseñado, que solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente y más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.

Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) manifiestan que la inducción debe ser un aspecto de mucha importante para la empresa, debido a que es este el que ayuda a el nuevo empleado a integrarse a la organización y reciba la información necesaria para un rápido desarrollo, tanto personal como para la organización.

Se observa que no hay un método de inducción claramente definido, que permita a los que ingresen no solo que les quede claro sus funciones, sino también conocer los objetivos a los que busca llegar la organización, también no existe un programa de inducción estructurado con el fin de que los nuevos trabajadores puedan conocer un poco de cada una de las áreas que conforman la organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la inducción, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 47) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 46) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 46. CAUSAS QUE NO PERMITEN UNA INDUCCIÓN DE MANERA IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.	2
b. Solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.	6
c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	4
d. Otras causas: EXCELENTE	16
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 47. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA INDUCCIÓN.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Diseñar un mejor sistema de inducción	3
Suministrar la información de las características básicas de la empresa, es decir realizar una adecuada capacitación sobre este tema.	5
Brindar todos los soportes comunicacionales y de sistemas para que pueda relacionarse a la brevedad tanto con sus compañeros, como con los clientes, jefes y demás áreas.	4
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir una excelente inducción, no tienen ninguna sugerencia.	16
TOTAL POBLACIÓN	28

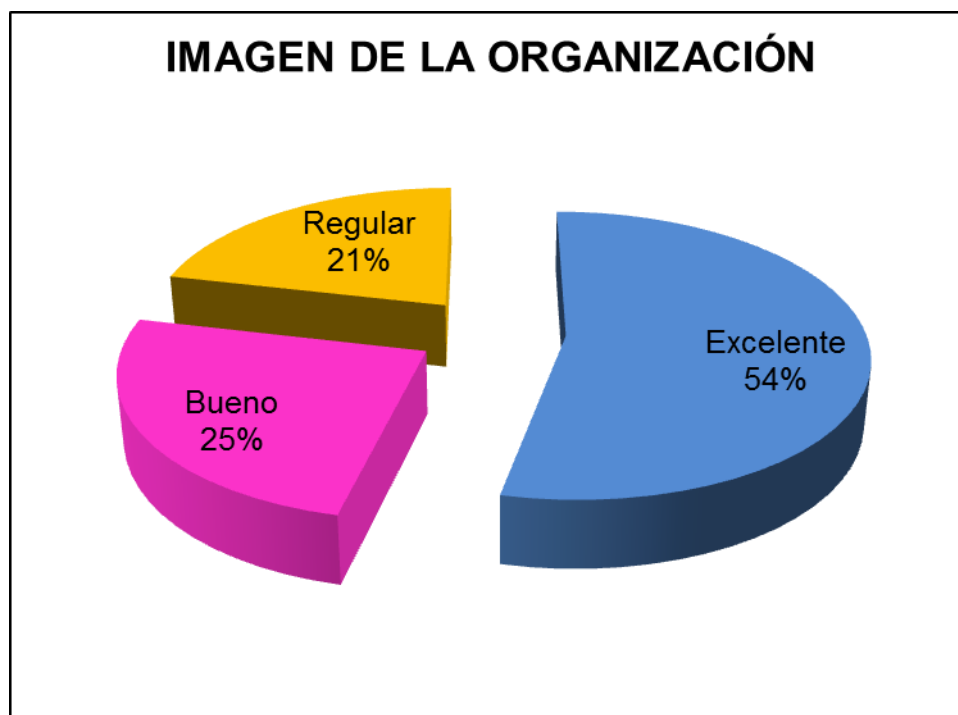
Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la inducción, es necesario diseñar un buen sistema que permita adquirir la información necesaria para que los nuevos colaboradores se integren de una manera más fácil a los procedimientos de la empresa, en este caso, la capacitación es fundamental para la excelencia del desempeño de los empleados para que estos respondan adecuadamente a las tareas del puesto y a la promoción de otros puestos de igual o mayor responsabilidad dentro de la empresa, brindándoles todas las herramientas necesarias para que puedan comunicarse y relacionarse de inmediato tanto con sus compañeros, como con los clientes, jefes y demás áreas, ya que este siempre va a estar necesitando información para lograr su superación dentro de la organización, así como sus metas y objetivos propuestos.

6.24 IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

FIGURA 27. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN



Elaborado por el grupo investigador

En la (figura 27) se puede ver que el 79% de las respuestas se encuentran entre las calificaciones de 7 a 10. Sin embargo, un porcentaje importante del 21% se encuentra en calificaciones inferiores. Entre las personas que dieron calificación de 1 a 6 (que corresponden a una calificación entre malo, regular y pésimo), los colaboradores manifiestan que las causas que no permiten alcanzar la situación ideal es porque perciben que lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades, que no hay preocupación por mejorar de manera constante, son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones y el trato a las personas, en general, deja mucho que desear.

La imagen de la organización es la dimensión del clima organizacional que identifica la idea que tiene el personal acerca de las características generales de su organización. Entre las personas que calificaron de 7 a 10 (que correspondería a una calificación entre excelente y buena) la mayoría de los colaboradores manifiestan que es buena debido a que es una de las organizaciones que ha contribuido de una manera muy importante a la generación de empleo en la ciudad de Buenaventura, y por la calidad de los servicios que ofrece, es por esto que tienen una buena imagen de la misma.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los colaboradores consideran que la imagen de la organización, en términos generales es buena. Sin embargo, para mejorar las inconformidades que han sido expresadas anteriormente, en la (tabla 49) se presentan algunas alternativas para solucionarlas, a continuación en la (tabla 48) se puede ver el número de veces que fue seleccionada cada causa.

TABLA 48. CAUSAS QUE NO PERMITEN PERCIBIR LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN DE MANERA IDEAL.

CAUSAS	FRECUENCIA
a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.	4
b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.	5
c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.	2
d. El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.	2
e. Otras causas: EXCELENTE	15
TOTAL POBLACIÓN	28

Elaborado por el grupo investigador

TABLA 49. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA IMAGEN ORGANIZACIONAL.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA
Motivación para realizar las funciones, alentar la participación, colaboración y las relaciones interpersonales.	10
Saber manejar el personal de trabajo, hacerles saber que son importantes, al igual que los clientes para el cumplimiento de los objetivos.	5
Pedir y tener en cuenta las sugerencias de los empleados, ya que ellos también pueden tener ideas para mejorar la imagen de la organización tanto de manera interna como externa.	3
Ninguna: los encuestados que manifestaron percibir un excelente imagen organizacional, no tienen ninguna sugerencia.	10
TOTAL POBLACIÓN	28

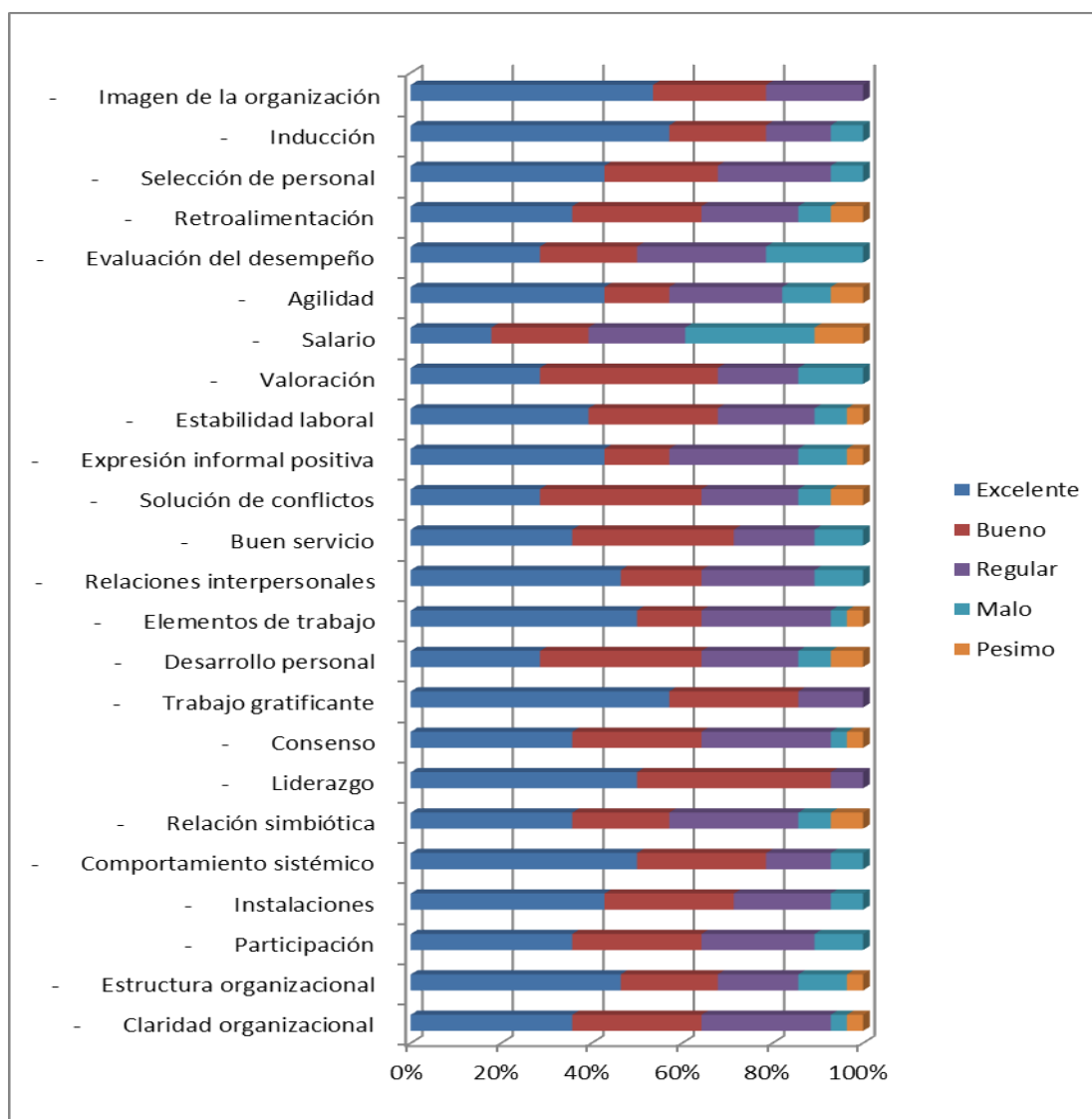
Elaborado por el grupo investigador

De acuerdo a las alternativas de solución propuestas por los empleados y lo evidenciado por el grupo investigador, se puede decir que para mejorar la imagen organizacional, es necesario motivar a los empleados para que realicen sus funciones, haciéndoles saber que son importantes para la empresa, teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias, evitando la sobrecarga laboral, y prestándole más atención e interés en el bienestar de estos, ya que ellos son esenciales e importantes para el logro de los objetivos organizacionales.

7. PERFIL DEL DIAGNÓSTICO

Con base en la calificación promedio de cada factor se elaboró un gráfico que permite visualizar la situación del clima organizacional de forma global, pudiendo, determinar de un solo vistazo los puntos débiles y fuertes.

FIGURA 28. PERFIL DEL DIAGNÓSTICO



Elaborado por el grupo investigador

8. ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS ORGANIZACIONALES

De acuerdo a los resultados arrojados del análisis de las encuestas realizadas a los 28 colaboradores de la organización, se identificaron las debilidades y fortalezas de la entidad entre las que se mencionan las siguientes:

8.1 DEBILIDADES

1. La claridad organizacional en la empresa no es considerada muy buena, por la poca importancia que le dan algunos trabajadores a este factor, lo que deducen que invertir tiempo en este tipo de conocimientos, entorpece la realización de sus actividades y funciones.
2. La participación, se observa que no es buena, porque no se le da la oportunidad al empleado de opinar sobre las decisiones que se van a tomar en la empresa para expresar sus inconformidades.
3. El factor relación simbiótica no se considera bueno, por la falta de integración que hay entre las partes, para realizar las diferentes funciones conjuntamente lo que obstaculiza para tener un ambiente agradable.
4. Los elementos de trabajo se consideran como no muy bueno, ya que los colaboradores manifiestan que la organización no se preocupa por modernizar los equipos de trabajo, los utensilios son muy escasos que hay que compartirlos, lo que retrasa la agilidad de las funciones.
5. Las relaciones interpersonales son una debilidad, ya que se presentan conflictos entre las áreas, y no se respeta la forma de pensar y actuar de

los demás, lo cual genera dificultades para relacionarse entre los trabajadores.

6. La falta de capacitación sobre las formas de convivencia en el trabajo, para reducir los conflictos entre los empleados.
7. El factor expresión informal positiva es una debilidad de la entidad, al observar que el 43% de los encuestados manifiestan tener una regular, mala y pésima percepción de este factor porque esta requiere de cierta libertad de movimiento de la cual los colaboradores carecen y también porque rara vez se atienden las sugerencias de estos, por lo tanto la entidad debe enfocarse en este punto para convertirlo una fortaleza.
8. El factor de análisis salario se considera una debilidad, al observar que el 61% de los encuestados argumentan perciben una regular, mala y pésima remuneración porque los colaboradores manifiestan que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo y que este debería mejorar mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
9. El factor agilidad se considera una debilidad al percibir que el 43% de los encuestados argumenta tener una regular, mala y pésima percepción por lo que no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad ya que la acumulación y el exceso de trabajo de la organización, en ocasiones les impide realizarlo de tal manera.

8.2 FORTALEZAS

1. Las instalaciones, es considerada como una fortaleza, puestos que los empleados se sienten a gusto en su lugar de trabajo, lo cual les permite desempeñarse mejor en el momento de realizar sus actividades.
2. El comportamiento sistémico se considera como bueno, ya que muestra un gran interés por alcanzar los objetivos de la empresa e ir avanzando oportunamente ante los procesos que se dan en esta.
3. El liderazgo es destacado como bueno, por el motivo de que los jefes de las áreas cumplen bien sus funciones, involucrando a los empleados en los diferentes procesos que se dan a cabo en la organización.
4. El trabajo gratificante, es tomado como una fortaleza, ya que el empleado se le asigna su puesto de trabajo acorde a sus conocimientos y disfrutando de este para el mejor desempeño de sus actividades.
5. Se toma la estructura organizacional como bueno, ya que los trabajadores realizan sus funciones de tal manera que haya integración entre ellos, lo que genera agilización de los procesos.
6. En cuanto al factor buen servicio se evidencia que el 72% de los empleados lo perciben como excelente y bueno, lo cual se convierte en una fortaleza para la organización porque la mayoría de los colaboradores manifiestan que se trabaja en armonía, unidos y buscando mejorar sus relaciones, para que haya más efectividad en la organización y el clima organizacional sea mejor.

7. En relación al factor valoración se considera una fortaleza para la organización debido a que el 68% de los empleados tienen una excelente y buena percepción porque algunos jefes lo hacen en ocasiones destacando o incentivando de una u otra forma a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, con el fin de que todos se motiven y traten de mejorar el desempeño de sus funciones.
8. La inducción se convierte en una fortaleza, al visualizar en el análisis que el 79% de los encuestados manifestaron tener una excelente y buena percepción de este factor porque ayuda a el nuevo empleado a integrarse a la organización y que reciba la información necesaria para un rápido desarrollo, tanto personal como para la organización.
9. En cuanto al factor de análisis imagen de la organización, se percibe que el 79% de los encuestados manifiesta que es excelente y buena porque consideran que APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO S. A. “GANE” Afiliado a su Red es una de las organizaciones que ha contribuido de una manera muy importante a la generación de empleo en la ciudad de Buenaventura, y por la calidad de los servicios que ofrece que de una u otra forma beneficia a toda la comunidad.

9. CONCLUSIONES

La investigación realizada en las instalaciones de Apuestas Unidas del Pacífico, le permitió al grupo investigador conocer como es el clima organizacional de la empresa lo cual no es pésimo, pero tampoco es el ideal, tomando como punto principal las causas expresadas por los empleados de la organización quienes fueron los principales promotores para evaluar dicho tema tan importante, que es el Clima Organizacional.

La claridad organizacional debe ser más reforzada para que los trabajadores tengan un conocimiento pleno, sobre la base de la empresa lo que los va a conducir a realizar un trabajo mejor orientado; en cuanto a la estructura organizacional, se evidencio que algunos empleados no se sienten cómodos en el momento de realizar sus funciones, por la escasa comunicación que se da entre las áreas de la empresa, lo que retrasa el logro de los objetivos. En lo referente a participación, no se le da la oportunidad al trabajador de opinar sobre las decisiones que se van a tomar, lo que les impide expresar sus puntos de vista; en cuanto a las instalaciones, se manifestó que los empleados no se sienten plenamente cómodos en algunos lugares de la organización lo que les impide estar en un ambiente agradable.

En referencia al comportamiento sistémico, se vivencia conflictos entre las áreas, lo que no permite que se pueda trabajar en equipo para el logro de los objetivos, ya que cada quien defiende sus intereses sin tener en cuenta la opinión de los demás. La relación simbiótica no es la ideal puesto que los empleados no sienten la motivación para trabajar en las diferentes áreas lo que impide poca integración entre ellos. En lo referente a liderazgo, se evidencio que el jefe inmediato solamente ordena y no cuenta con el tiempo suficiente para el empleado, lo cual le impide darle a conocer sus intereses. La percepción que se logró sobre el

consenso es que no se tiene en cuenta la opinión del trabajador ante cualquier decisión que se va a dar en la empresa.

El trabajo gratificante, es bueno por el motivo de que los trabajadores se sienten a gusto con las funciones que se les delegan, cabe mencionar que en algunos aspectos la empresa no se preocupa por los intereses de los empleados. En la parte de desarrollo personal, se visualiza que a los empleados no se les da las suficientes capacitaciones para su crecimiento intelectual lo que es un aspecto desfavorable tanto para ellos como para la empresa. En cuanto a los elementos de trabajo se evidencio que son cómodas, pero algunos están obsoletos y no hay interés por parte de la empresa para modernizarlos o actualizarlos; respecto a las relaciones interpersonales se expresó que el personal no se conoce lo suficiente ya que hay poca integración, también que no se respetan las opiniones de las demás personas.

En relación al buen servicio, sobre el cual el 72% de los colaboradores, sienten que este factor es excelente y bueno. Sin embargo, también existen algunas inconsistencias y/o desacuerdos ya que la calidad de los trabajos encomendados deja mucho que desear debido a que se presentan los trabajos sin atenderse a los requerimientos, lo cual retrasa la función de otro compañero ya que a este le toca corregir las inconsistencias que estos tenga y así poder continuar con el proceso para concluir la tarea encomendada. El grupo investigador visualiza que estas inconsistencias ocurren debido a que algunos empleados no se comprometen al momento de realizar sus funciones, lo cual no permite que se trabaje de una manera continua y de igual manera no permite cumplir los objetivos planteados.

Con relación a la solución de conflictos se evidencia que el 35% de los colaboradores manifiestan no estar satisfecho con este factor, debido a que no se tiene la actitud, ni la formación necesaria para solucionar los conflictos, ya que la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva o se solucionan a medias, sin dejar

a las partes plenamente satisfechas; el grupo investigador logra evidenciar que en este factor es deficiente porque falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.

En cuanto la estabilidad laboral el 68% de los empleados argumentan obtener una percepción excelente y buena, pero sin embargo, se observó según la opinión manifestada por los empleados, que la organización no les brinda la estabilidad laboral necesaria debido a que existen preferencias a la hora de seleccionar al personal. En relación a la valoración el 68% de los empleados manifiesta que es excelente y buena, sin embargo hay que tener en cuenta que el resto de los empleado que manifiestan que es regular y mala argumentan que solo se distinguen o se incentiva a algunas áreas de la organización y que no lo hacen periódicamente, debido a que no tienen un plan o un cronograma estipulado por los altos mandos.

Al mismo tiempo, con relación al factor del salario el 61% manifiestan que no se sienten satisfechos con este, que no es lo suficiente de acuerdo al trabajo que estos realizan y sienten que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan. Este tipo de situaciones generan desánimo en los colaboradores e influye negativamente en las funciones que realizan diariamente. Con relación al factor agilidad se logra evidenciar que el 43% del personal no lo considera excelente, estos manifiestan que es debido a que se presentan algunas falencias como lo son la acumulación y exceso de trabajo, el poco conocimiento de algunos empleados sobre algunos temas, lo cual no les permite realizar su trabajo con mayor facilidad y agilidad, en términos generales se puede decir que el factor agilidad es aceptable debido a que el otro 57% del personal argumentan que es excelente y bueno.

Por otra parte, al hablar del factor de evaluación de desempeño se visualizó que el 50% del personal lo considera excelente y bueno, sin embargo existe un 50% que no opina lo mismo, ya que la falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada y falta mayor objetividad en la evaluación. Desde el punto de vista del grupo investigativo, se percibe que la evaluación de desempeño que realiza la organización es buena porque le permite detectar las falencias, sin embargo no se establecen estrategias, ni planes de formación y capacitación que permitan que el empleado trabaje en pro de solucionar dichas falencias para el mejoramiento del desempeño de estos.

La retroalimentación, es un factor que permite que las personas tengan la oportunidad de conocer de manera frecuente la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento con el fin de mejorarlo en caso de que este sea negativo, el 35% de los colaboradores no consideran que el factor de retroalimentación sea excelente, debido a que desconocen en general la importancia de la retroalimentación y a muchas personas no les gusta dar ni recibir dicha retroalimentación. Lo cual permite identificar que hace falta capacitar a todo el personal en cuanto a la importancia de poner en práctica el proceso de retroalimentación.

Por otra parte el factor selección del personal del cual el 68% de los empleados argumenta que es excelente y bueno; sin embargo, se debe tener en cuenta que el 32% de los empleados manifiestan que no se encuentran satisfechos con este factor debido a que a la hora de seleccionar el personal no se tiene los requisitos claramente definidos para dicha selección y del mismo modo solo les interesa las capacidades para desempeñar las funciones ya que al parecer se tiene más importancia en los intereses organizacionales que en la calidad humana de las personas que contratan.

En cuanto al factor inducción el 79% de los encuestados manifiestan que es excelente y bueno, sin embargo el 21% de los empleados argumentan que no se tiene un método de inducción claramente definido y que solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente y más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que les importa es que empiecen a producir rápidamente. Por ende, con relación a la imagen organizacional se logra visualizar que un 79% de los colaboradores tienen una excelente y buena imagen, mientras que un 21% no opinan lo mismo debido a que al parecer lo único que le interesa a la organización son las utilidades, esta percepción se da porque a algunos trabajadores se le asignan demasiadas tareas por hacer.

En términos generales, se puede decir que en APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO “Gane” afiliado a su red el clima organizacional no está plenamente gratificante, pero sin embargo esto no afecta la productividad de la empresa ya que aunque por el estudio realizado se logra evidenciar que existen ciertas inconformidades pero de igual forma cada quien se preocupa por cumplir sus funciones pasando por alto las inconformidades que se presentan.

Se observa que tiene muchas fortalezas así como debilidades lo cual es normal en las organizaciones, sin embargo estas no se pueden dejar pasar por alto, lo ideal es buscar estrategias para mejora en esos aspectos negativos que se tienen, por tal razón se presentan algunas recomendaciones que pueden servir para que esto cambie, entre esas se destaca la importancia de la capacitación del personal constantemente en distintos temas, tanto de las funciones como tal, hasta temas relacionados de su interés, que se puedan convertir en un factor que los motive.

La entidad, presenta muchas fortalezas que deben seguir reforzando y no descuidar, como por ejemplo, que cuenta con un personal que se siente gratificante en las labores que desarrolla, un personal que constantemente quiere capacitarse, que quiere ofrecer un buen servicio y entablar relaciones

interpersonales amables y armoniosas, es por eso que hay que tenerlos en cuenta y saber qué en ellos recae la responsabilidad de ofrecer los servicios, por ende no se deben tener aislados a la hora de implementar cambios.

10. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en el análisis de la encuesta que se practicó a 28 empleados de la parte administrativa de la empresa APUESTAS UNIDAS DEL PACÍFICO “Gane” afiliado a su red, se plantean las siguientes sugerencias, como mecanismo para mejorar los distintos flagelos que se evidencian. Entre las sugerencias se presentan las siguientes:

1. Realizar capacitaciones sobre temas relacionados a los objetivos, misión y visión de la empresa, para que de este modo los empleados presenten una mayor claridad organizacional.
2. Realizar más integración entre las áreas para que todos conozcan las diferentes actividades y funciones que se realizan en cada dependencia.
3. Tener en cuenta a los colaboradores en el momento de tomar una decisión para que estos tengan conocimientos acerca de lo que sucede en la organización y se le dé importancia a sus aportes para el mejoramiento de la empresa.
4. Adecuar una cafetería para el uso de los empleados, ya que es importante en una organización que maneja tanto personal, un espacio en el cual se pueda tomar un pequeño descanso para poder ejecutar bien sus labores.
5. Mayor comunicación entre ellos para trabajar en armonía y de este modo lograr los objetivos que se planteen en la empresa.

6. Preocuparse un poco más, por los intereses de los colaboradores para que estos se sientan a gusto trabajando en dicha organización lo que conlleva a que realicen sus actividades de forma óptima.
7. Realizar actividades las cuales permitan integración entre todos, para que tengan un conocimiento mutuo entre ellos, lo cual conlleve a un clima armonioso en la organización.
8. Capacitar a los jefes de cada área sobre liderazgo para que las relaciones con los empleados sean mejores y se pueda llevar un trabajo coordinado para desempeñar mejor sus labores.
9. Lograr un mayor acercamiento por parte de los jefes para que conozcan fortalezas y debilidades de los colaboradores y así poder tomar medidas de mejoramiento.
10. Permitir la participación de los grupos de trabajo, es decir tenerlos en cuenta para que den opiniones y sugerencias ante cualquier decisión importante que sea tomada.
11. Brindar la confianza a los colaboradores ante decisiones que los puedan afectar a ellos.
12. Verificar el perfil de cada colaborador, con el fin de asignarle a cada quien un lugar idóneo para un mejor desempeño laboral y poder realizar sus funciones de acuerdo a sus capacidades.
13. Permitir la rotación del personal para que tengan conocimientos sobre el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos de una manera más clara.

14. Brindar capacitaciones al personal administrativo con la finalidad de optimizar su desempeño laboral.
15. Dotar de herramientas de trabajo de orden tecnológico a todo el personal, teniendo en cuenta sus necesidades con el objetivo de que se sientan cómodos en su puesto de trabajo y poder laborar con destrezas.
16. Renovar la parte de programas informáticos con el fin de realizar las actividades de una manera más ágil y eficaz.
17. Realizar actividades grupales que permitan la integración entre ellos, salir un poco del ambiente laboral y conocerse para mejorar las relaciones interpersonales.
18. Comprometerse en su trabajo en el momento de desempeñar una función, teniendo en cuenta los requerimientos, entregando los trabajos a tiempo para su continuación, e informando de que se tratan para poderlo terminarlos de la mejor manera (respetar el cliente interno).
19. Trabajar en armonía para evitar los conflictos entre los grupos, adquiriendo paciencia al relacionarse con otras personas, ya que no todos son iguales, tener en cuenta el diálogo en el momento de resolver conflictos entre las partes en caso que lleguen a presentarse.
20. Fomentar la expresión informal positiva en la organización, atender a las sugerencias de los empleados, permitiendo la libertad de movimiento, ya que la expresión informal positiva la requiere.
21. Configurar sistemas de contratación de personal que brinden la debida estabilidad, no permitir que se presenten despidos injustificados y

arbitrarios, crear mecanismos que garanticen que las fuerzas externas no ocasionen la rotación del personal.

22. Realizar la valoración en igualdad de condiciones, no teniendo preferencia entre las áreas, hacer reconocimiento al buen colaborador para motivarlo.
23. Establecer el salario justo, depende de las funciones desempeñadas por el colaborador, evaluando los cargos para revisar si el salario es el adecuado.
24. Organizar el horario de atención al público, para que esto no retrase las labores y así tener mayor agilidad en las tareas y al mismo tiempo actualizar los manuales de funcionamiento.
25. Brindar capacitaciones a todo el personal en temas de interés general con el objetivo de aumentar la motivación y la agilidad en las funciones, entre otros.
26. Mejorar la evaluación de desempeño incentivando al personal, sobre la importancia de esta, establecer con qué fin se realiza y dar a conocer los resultados.
27. Realizar la retroalimentación frecuentemente para mejorar las relaciones interpersonales capacitando al personal sobre la importancia de la misma, con el fin de buscar el mejoramiento continuo de los procesos y el servicio.
28. Fijarse no solo de las capacidades sino también en la calidad humana de las personas que contratan, establecer claramente los requisitos para la selección del personal.

29. Diseñar un buen sistema de inducción y al mismo tiempo suministrar la información de las características básicas de la empresa.
30. Motivar al personal para realizar las funciones, alentar la participación, colaboración y las relaciones interpersonales.
31. Saber manejar el personal de trabajo, hacerles saber que son importantes, al igual que los clientes para el cumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

BARRERA UPEGUI, Vanessa, ALOMÍA SEGURA, Karen Lorena: Trabajo de Grado “incidencia del cambio de los procesos en el personal administrativo y de la fuerza de ventas de la organización COMFENALCO EPS Sede Buenaventura”. (2011). P. 46 – 52.

BENNIS, Warren: “The Coming Death of Bureaucracy”, editorial Think, noviembre – diciembre (1966), P. 31

CHIAVENATO, Idalberto: “Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones”, editorial Mc Graw Hill segunda edición (2007) P. 214 – 215.

CORNUELLE, Richard. De – Managing America Nueva York: Ramdon House, Incorporated (1975) P. 24

COVEY, Stephen. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós. (1989). P. 115 a 120.

EMERY Y TRIST, “The Causal Texture of Organizational Environments”, Human Relations, Thomson, Mexico febrero de (1965) P. 272 – 279

GIBSON, y COLBS. Organizaciones, Conducta, Estructura Proceso. México, Nueva Editorial Interamericano, (1995), P. 108 a 115.

GONCALVES, Alexis. "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SCL), Diciembre de 1997. P. 89 – 95.

Guía Telefónico de Buenaventura 2012 – 2013. P. 11 – 12.

KOTTER, John Paul. y SCHLESINGER, Leonard. “Choosing Strategies for Change”. Cambridge, Harvard Business Review, marzo - abril (1979), P.106 – 114.

LEWIN, Kurt. “Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science”, Human Relations, Vol. 1, (1947), P. 196.

LITWIN y STINGER “Organizational Climate”, Simon & Schuster, N.Y, (1978). P. 103 a 107

ROBBINS, Stephen. “Comportamiento Organizacional” New Jersey, Prentice Hall, (1999) P. 105 – 107.

SCHEIN, Edgar Henry. “La Cultura Empresarial y Liderazgo”, Madrid, Editorial Plaza & Janes. (1988). P.100 – 104.

SCHERMERHORN, John: Comportamiento Organizacional. Limusa, México (2004) P. 442.

Superintendencia de Industria y Comercio: Circular externa No. 10 Cap. II. Título II. No. 2.1.del 26 de enero del 2007.

Superintendencia de Industria y Comercio: Concepto 07 004386 del 26 de enero del 2007.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Paradigmas de la Cultura Organizacional. Cuadernos de Administración Universidad del Valle N° 27/ Marzo de 2002 P. 164 – 166.

FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS

Disponible: <http://www.gane.com.co/index.php/nuestra-empresa/nosotros>
(consultado: septiembre 20 2012 – 10:30 am).

Disponible: <http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=20&full=2>,
(consultado: septiembre 20 de 2012 – 10:45 am).

Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_de_azar (consultado en Septiembre
23 de 2012, hora: 10:45 am).

Disponible: <http://gestionparacalidad.blogspot.com/> (consultado: septiembre 23 de
2012, hora: 9:45 am).

ANEXOS

ANEXO A

HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

Por Hernán Álvarez Londoño

El presente documento tiene por objeto presentar, a través de una visión totalizante o integral, un modelo para el análisis y mejoramiento del clima organizacional. Se cree que solo mediante una visión de esta naturaleza, que obliga a tener en cuenta todos los factores o elementos que pueden influirlo, será posible construir y mantener el más positivo clima organizacional, a fin de que se convierta en el mejor catalizador para el logro de la misión y los objetivos organizacionales y la satisfacción de las personas en el trabajo. Dos conceptos importantes se deben dejar en claro al iniciar esta presentación: el de clima organizacional y el de clima organizacional plenamente gratificante.

A. CLIMA ORGANIZACIONAL

Se entiende por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Esta definición, aparentemente simple, requiere, no obstante, de algunas precisiones a saber:

1. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.
2. Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos, son numerosos, aún en organizaciones pequeñas. Así mismo, su importancia en el análisis del clima, puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.

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

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

Clima Organizacional	Clima Organizacional
Nada	Plenamente
Gratificante	Gratificante

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

B. CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE

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

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

Si se consideran algunos de los más importantes desafíos que tiene la organización de hoy, quizás se pueda entender, con mayor claridad, el por qué de la necesidad de lograr y mantener un clima organizacional de esta naturaleza. En efecto, el desarrollo del hombre, hoy como nunca, ha entrado a formar parte vital de la misión de la organización y un clima como este es propicio para lograrlo (hay que recordar que una organización se desarrolla si el hombre se desarrolla y se estanca cuando este lo hace); el mundo de hoy, internacionalizado cada día más, y con organizaciones en disputa abierta por los diversos mercados, impone a estas la necesidad de ser más competitivas, y eso se consigue, en especial, mediante la creatividad, la productividad, la calidad y el buen servicio que este tipo de clima puede motivar y fomentar en las personas; la necesidad de mantenerse siempre fuerte, vital, llena de cualidades y posibilidades (holismo enriquecido), ante tantos cambios sociales, incertidumbre e influencias externas, solo puede alcanzarse a través de una excelente interacción e integración internas, en función del todo, como tal clima propone, etc.

El contar con un clima organizacional plenamente gratificante, claro está que no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Digamos que es necesario pero no, suficiente. Por ejemplo, tal clima puede facilitar el desarrollo de la competitividad; pero él sólo por sí, no basta para ello, pues otras dimensiones deben contribuir a la misma, como la tecnología, la investigativa, la comercial, etc. En otras palabras, la dimensión humana de la organización, es decir, la que atañe al hombre y a su desempeño en el trabajo, que es la directamente relacionada con el clima organizacional es, a nuestro entender, la más importante; pero no la única, puesto que la organización tiene también otras dimensiones que mejorar constantemente, en forma coherente con esta, para lograr, como un todo, su misión y sus objetivos.

Dicho de otro modo: por excelentes recursos que una organización pueda tener (económicos, tecnológicos, físicos, de información, comerciales, etc), si las

personas no hacen lo que deben hacer en el trabajo, por carecer de un ambiente altamente positivo y favorable, la organización no puede alcanzar su misión y sus objetivos. Los recursos son indispensables y hay que procurar contar con los mejores, pero son las personas, las que apoyadas en ellos, dirigen a la organización por el camino indicado cuando tienen la motivación, la formación y la integración que un ambiente de trabajo propicio puede brindarles, o puede ser el camino equivocado cuando carecen de ellas.

El que para algunos lectores resulte factible alcanzar y mantener un clima organizacional plenamente gratificante, y el que para otros pueda parecer una utopía, se cree, con todo respeto, que no es lo importante en este momento. Lo que es realmente interesante, es saber que se puede tener ese horizonte, esa mira o dirección en la mente hacia la cual es necesario dirigir todos los esfuerzos, pues al fin y al cabo, alcanzar y en especial mantener tal estado, es algo que siempre hay que anhelar, pues la verdad sea dicha, tal deseo se convierte en realidad, en un proceso de mejoramiento que “nunca” termina.

C. ADAPTABILIDAD DEL MODELO PROPUESTO

Si todo análisis de clima organizacional debe conducir a buscar soluciones para su mejoramiento, valdría la pena preguntarse: ¿es posible contar con un modelo para tal análisis, que sea aplicable a cualquier tipo de organización, habida cuenta de sus especificidades?

La respuesta es que si es posible contar con ese modelo siempre y cuando sea flexible o adaptable a cada situación y permita, al mismo tiempo, incluir factores propios de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general, pero que se consideran necesarios para el efecto.

El modelo que aquí se propone cumple con estas dos características, pues:

1. Consta de un banco numeroso de factores interpersonales, físicos y organizacionales, a los que se consideran como una especie de común denominador determinante del clima en todas las organizaciones. De este banco, el analista puede escoger los factores que considere necesarios para su estudio, de acuerdo con las características propias de su organización.
2. Permite al analista incluir nuevos factores, siempre y cuando mantenga la mecánica analítica que el modelo propone, sencilla por demás, con el fin de que no se pierda la unidad que un estudio de tal naturaleza requiere.

Los factores que conforman el banco propuesto, así como el instrumento para recolectar la información que permita evaluar la realidad del clima organizacional (diagnóstico) y encontrar las soluciones que conduzcan hacia un clima organizacional plenamente gratificante, se verán a continuación.

D. BANCO DE FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los factores determinantes del clima organizacional, muchos de los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia, y las razones o supuestos por los cuales se escogieron, son los siguientes:

1. Claridad Organizacional.

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

2. Estructura Organizacional.

Supuesto: si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los

diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

3. Participación.

Supuesto: si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte de las decisiones, mejor será el clima organizacional.

4. Instalaciones.

Supuesto: si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

5. Comportamiento sistémico.

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

6. Relación simbiótica.

Supuesto: si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más mejoras, beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

7. Liderazgo.

Supuesto: si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accequibles, creativas,

orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

8. Consenso.

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.

9. Trabajo Gratificante.

Supuesto: si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitados para hacerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

10. Desarrollo Personal.

Supuesto: si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

11. Elementos de trabajo.

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

12. Relaciones interpersonales.

Supuesto: si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

13. Buen servicio

Supuesto: si las personas y/o las áreas dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

14. Solución de conflictos.

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

15. Expresión informal positiva.

Supuesto: si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

16. Estabilidad laboral.

Supuesto: si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar

una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

17. Valoración.

Supuesto: si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional de la empresa.

18. Salario.

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

19. Agilidad.

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor el clima organizacional.

20. Evaluación del desempeño.

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.

21. Feedback.

Supuesto: Si las personas y los grupos, tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

22. Selección del personal.

Supuesto: Si las personas que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

23. Inducción.

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a su profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

24. Imagen de la organización.

Supuesto: Si las personas integrantes de la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

La forma como se han presentado los factores anteriores como seguramente el lector ha podido percibirlo corresponde a su expresión ideal o sea aquella que, en conjunto, se llamar: Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Naturalmente, y aunque parezca de Perogrullo, la presentación contraria de los mismos lleva a determinar, lo que se ha de llamar: Clima Organizacional Nada Gratificante. Así establecidos los dos extremos del continuo, a manera de marco de referencia, en el modelo que se está presentando. Los elementos del modelo son: la ubicación del clima organizacional en dicho continuo, la identificación de las causas por las cuales el clima se encuentra ubicado allí, y el establecimiento de las soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, se analizaran una vez presentado el instrumento que se propone para recolectar la información necesaria para el efecto, el cual se verá a continuación.

**E. INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACION NECESARIA
PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
(DIAGNOSTICO), ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE
CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE
GRATIFICANTE.**

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o clima organizacional. En cada factor usted encontrara tres preguntas de fácil solución, las cuales se solicitan contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10 en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted, deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización. En la segunda pregunta, usted, deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor que 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 el espacio reservado para tal efecto. Finalmente, en la tercera pregunta usted, deberá plantear las soluciones que considera 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 el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto se sugiere, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

ANEXO B

MODELO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA APUESTAS UNIDAS DEL PACIFICO, BUENAVENTURA 2012 – 2013.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

1.2 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 conocerlos con profundidad?

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

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

2.2 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?

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

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

3. PARTICIPACIÓN

3.1 En todo lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte de las decisiones? Tiene la posibilidad de manera:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LA TIENE 1

3.2 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 por las cuales no ha tenido la posibilidad:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b. Aunque se me informa al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones.
- d. Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e. Otras causas ¿Cuáles? _____

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

4. INSTALACIONES

4.1 Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo? Está a gusto de manera:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO ESTÁ A GUSTO 1

4.2 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 nos han impedido llegar a ella:

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

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

5.1 Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO HACEN 1

5.2 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 nos han impedido llegar a ella:

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

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

6. RELACIÓN SIMBIOTICA

6.1 Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos. Cree que hacen esto de manera:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO HACEN 1

6.2 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 nos han impedido llegar a ella:

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

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

7. LIDERAZGO

10.1 Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO ES 1

10.2 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 a su jefe llegar a ella:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros
 - b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo
 - c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
 - d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario, tiende a desmotivarnos.
 - e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
 - f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio
 - g. El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
 - h. Otras causas ¿Cuáles? _____
-

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

8. CONSENSO

8.1 Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos. Se busca el consenso de manera:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO SE BUSCA 1

8.2 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 a su jefe llegar a ella:

- a. Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos
 - b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
 - c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
 - d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia
 - e. En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
 - f. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
 - g. Otras causas ¿Cuáles? _____
-

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1 Esta usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad.

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO ESTOY 1

9.2 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 a su jefe llegar a ella:

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

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

10.DESARROLLO PERSONAL

10.1 La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente.

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO HACE 1

10.2 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 a su jefe llegar a ella:

- a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo
- d. La organización carece de los recursos necesarios para ello
- e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle
- f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas ¿Cuáles? _____

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo. Lo permiten de manera:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO PERMITE 1

11.2 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 a su jefe llegar a ella:

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

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

12.RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores.

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO SON 1

12.2 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 a su jefe llegar a ella:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse
 - b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
 - c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
 - d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato
 - e. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar
 - f. Falta más libertad de expresión
 - g. Las barreras sociales no lo permiten
 - h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones
 - i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear
 - j. Otras causas ¿Cuáles? _____
-

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

13. BUEN SERVICIO

12.1 Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO SON 1

13.2 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 a su jefe llegar a ella:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear
- c. La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas ¿Cuáles? _____

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

14.1 Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO SOLUCIONAN 1

14.2 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 a su jefe llegar a ella:

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

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO
SOLUCIONAN 1

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Solo podemos expresarnos a través de los canales formales establecidos,.
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas ¿Cuáles? _____

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 En su proceso de Consorcio Comfenalco y en los cambios en los procesos organizaciones, la empresa brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO HACE 1

16.2 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 a su jefe llegar a ella:

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad
 - b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
 - c. Se proponen nuevos procesos que dificulta las actividades, y por ende no se siente la debida tranquilidad
 - d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal
 - e. Otras causas ¿Cuáles? _____
-

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

17. VALORACIÓN

17.1 A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, entre otros. Se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO
SOLUCIONAN 1

17.2 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:

- a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
 - b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
 - c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
 - d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
 - e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
 - f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
 - g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
 - h. Otras causas ¿Cuáles? _____
-

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

18. SALARIO

18.1 Cree usted que la remuneración que recibe es una justa retribución a su trabajo? Lo considero:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO CREO 1

18.2 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 a su jefe llegar a ella:

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

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____ z

19. AGILIDAD

19.1 Cree usted que con los nuevos cambios en los procedimientos, manuales, controles, procesos, entre otros, que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? Considero:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO CREO 1

19.2 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 a su jefe llegar a ella:

- a. La falta de claridad en los nuevos procesos y sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
- b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- c. El bajo rendimiento del personal ha llevado a la organización a realizar cambios en sus procesos.
- d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e. Estrategias de la empresa para aumentar su productividad y competitividad.
- f. Otras causas ¿Cuáles? _____

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

20.1 Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo Considero:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO SON 1

20.2 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 a su jefe llegar a ella:

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

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

21. RETROALIMENTACIÓN

21.1 Tiene usted en la organización la posibilidad de dar o recibir retroalimentación de las actividades, desde la implementación del cambio en los procesos organizacionales. Considero:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 NO LO TENGO 1

21.2 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 a su jefe llegar a ella:

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

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

22.2 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:

- a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.
 - b. En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
 - c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
 - d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
 - e. Otras causas ¿Cuáles? _____
-

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

23. INDUCCIÓN

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

23.2 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:

- a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- b. Solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f. Otras causas ¿Cuáles? _____

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

24. MAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 imagen de la organización. Considero:

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

24.2 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 a su jefe llegar a ella:

- a. Lo único que a la organización le interesa parece ser las utilidades.
 - b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
 - c. Son frecuente los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
 - d. El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.
 - e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va
 - f. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
 - g. Se evidencia una sobrecarga laboral al querer aumentar las funciones y tareas a realizar.
 - h. Otras causas ¿Cuáles? _____
-

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____