

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN
HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

JENNY ANDREA ARANGO GIL

GUILLERMO ACOSTA IZQUIERDO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2015

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN
HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

JENNY ANDREA ARANGO GIL

GUILLERMO ACOSTA IZQUIERDO

Director:

CARLOS EDUARDO COBO OLIVEROS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2015

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

A un hombre que llegó a iluminar mi vida con su luz resplandeciente, mi guía, mi apoyo, mi amigo, mi cómplice, mi orgullo... Un hombre que siempre está dispuesto a dar más, entregado a su trabajo, estudio y familia. Él fue quien más me apoyó en el desarrollo del trabajo de grado, preocupándose porque contara con todos los insumos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos para esta investigación.

También a mis padres porque siempre han estado atentos a cada paso que doy y cuidan que cada uno de ellos los de siempre con firmeza. A mis hermanos por llenar mi vida de felicidad, por ser siempre esa compañía en cada momento, porque siempre tratamos de estar juntos y nos apoyamos en las situaciones más difíciles y celebramos en los instantes más alegres.

Al área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial y a sus directivas por permitirnos entrar en la institución para evaluar la situación de su clima organizacional. La atención, receptividad y participación de cada uno de ellos fue fundamental para el óptimo desarrollo de este proceso.

A mi profesor Carlos Eduardo Cobo por la infinita paciencia, por su dedicación en la evaluación de este proyecto, por creer en él y aceptar ser nuestro director. Además, por facilitarme los mecanismos que estuvieron a su alcance para culminar a buen término esta tesis.

Andrea Arango Gil

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	16
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	20
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	20
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	23
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.3. JUSTIFICACIÓN	24
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	25
1.4.1 TIPO DE ESTUDIO	25
1.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	26
1.4.3 MÉTODO	28
1.4.4 ACTIVIDADES DEL PROYECTO	28
2. MARCO REFERENCIAL	30

2.1 MARCO TEÓRICO	30
2.2 MARCO CONTEXTUAL	67
3. RESULTADOS	73
3.1 DEFINICIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL.....	73
3.2 DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL.	74
3.3 DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO QUE FAVORECE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL.	128
4. CONCLUSIONES	155
5. RECOMENDACIONES.....	158
BIBLIOGRAFÍA	162
WEBGRAFÍA.....	165
ANEXOS.....	167

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Teoría del Clima Organizacional de Likert	35
Figura 2. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.	36
Figura 3. Modelo de Clima Organizacional	38
Figura 4. Modelo de Litwin y Stringer sobre Clima Organizacional.....	40
Figura 5. Localización de la Empresa Agroindustrial	69
Figura 6. Organigrama de la Empresa Agroindustrial	71
Figura 7. Supuestos de los factores que se formula en el instrumento del profesor Hernán Álvarez Londoño.	61
Figura 8. Diagrama de pastel sobre el porcentaje de personas que laboran en algunas de las empresas.	74
Figura 9. Gráfico de pirámide para la Edad y el Sexo.....	75
Figura 10. Cargo y Estado Civil	76
Figura 11. Puntuación de las Dimensiones de Clima Organizacional.....	77

Figura 12. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?.....	78
Figura 13. ¿Cuáles son las causas que le han impedido conocer profundamente la misión, los objetivos y las políticas de la organización?.....	79
Figura 14. ¿Cuáles es el grado de permisividad en la estructura organizacional que logra la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?.....	80
Figura 15. ¿Cuáles son las causas que han impedido que la estructura organizacional logre la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?.....	81
Figura 16. ¿Cuál es el grado de posibilidades de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de su trabajo?.....	82
Figura 17. ¿Cuáles son las causas que no le permiten informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de su trabajo?.....	83
Figura 18. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?.....	84

Figura 19. ¿Cuáles son las causas que no lo hacen sentir a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?.....	85
Figura 20. ¿Las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización?.....	86
Figura 21. ¿Cuáles son las causas que influyen para que las personas y las áreas no se integren en aras de alcanzar la misión y los objetivos de la organización?.	87
Figura 22. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?.....	88
Figura 23. ¿Cuáles son las causas que hacen que empresarios y empleados no trabajen en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?.	89
Figura 24. ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?.	90

Figura 25. ¿Cuáles son las causas que hacen que su jefe inmediato, no sea una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?.....	91
Figura 26. ¿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 de dividirlos?.	92
Figura 27. ¿Cuáles son las causas para que las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, no se hagan mediante el consenso?.	93
Figura 28. ¿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?.	94
Figura 29. ¿Cuáles son las causas para que usted no se encuentre a gusto con el trabajo y sus funciones?.	95
Figura 30. ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?.....	96
Figura 31. ¿Cuáles son las causas que inciden en la organización para no estimular su formación personal y profesional en forma permanente?.....	97

Figura 32. ¿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?.....	98
Figura 33. ¿Cuáles son las causas para no contar con elementos de trabajo que le facilite y permita trabajar con comodidad?.....	99
Figura 34. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?.....	100
Figura 35. ¿Cuáles son las causas para que las relaciones interpersonales que se dan en la organización no sean las mejores?.....	101
Figura 36. ¿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?.....	102
Figura 37. ¿Cuáles son las causas para que los trabajos que usted recibe de sus compañeros u otras no sean oportunos ni de calidad?.....	103
Figura 38. ¿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?.....	104

Figura 39. ¿Cuáles son las causas para que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos no se solucionen oportunamente?.....	105
Figura 40. ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?.....	106
Figura 41. ¿Cuáles son las causas que le impiden expresarse positivamente de manera informal en la organización?.....	107
Figura 42. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?.....	108
Figura 43. ¿Cuáles son las causas que le impiden a la organización ofrecer una estabilidad laboral a sus empleados?.....	109
Figura 44. A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?.....	110
Figura 45. ¿Cuáles son las causas que impiden que la organización destaque a las personas que se distinguen por su calidad laboral?.....	111
Figura 46. ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?.....	112

Figura 47. ¿Cuáles son las causas que impiden que usted goce de un buen salario?.....	113
Figura 48. ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?.....	114
Figura 49. ¿Cuáles son las causas que hacen que los procedimientos que se tienen en la organización no sean los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?.....	115
Figura 50. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?.....	116
Figura 51. ¿Cuáles son las causas para considerar que no son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?.....	117
Figura 52. ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?.....	118
Figura 53. ¿Cuáles son las causas que impiden que usted tenga en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?....	119
Figura 54. ¿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?.....	120

Figura 55. ¿Cuáles son las causas para considerar que las personas recientemente vinculadas a la organización, no cuentan con el talento para realizar determinadas labores ni se destacan por su calidad humana?.	121
Figura 56. ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?.....	122
Figura 57. ¿Cuáles son las causas que usted considera hacen que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización no sea la mejor?.	123
Figura 58. ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?.	124
Figura 59. ¿Cuáles son las causas para no percibir como excelente, la imagen de la organización?.....	125
Figura 60. Representación de las elecciones de los entrevistados que son organizados por categorías.	126

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías del Clima Organizacional.....	41
Tabla 2. Relación entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional	45
Tabla 3. Cronología de la Empresa Agroindustrial.....	67
Tabla 4. Variables	26
Tabla 5. Cuadro Comparativo de las Dimensiones del Clima Organizacional	64
Tabla 6. Clasificación de los Factores de Clima Organizacional según su Calificación.....	128
Tabla 7. Variables de Clima Organizacional y su Calificación	128

ABSTRACT

The investigation regarding the human resources department inside any agroindustrial company, deals with the investigation issue highlighting its causes and formulating questions, that along with the general objective and the specific objectives, lead us to the path to follow in this Project

Then, there is a concept that approaches the matter from the managing expert's perspective, and which gives us an overview into the climate inside the organizational structures and bringing the reader into the company we are focusing on.

Later on, to sum it up through figures, the obtained results use the measuring tool designed by Mónica García and Álvaro Zapata Domínguez, both teachers from "Universidad del Valle", allow us know the features from the company's organization with higher or lower punctuation in terms of satisfaction from employees. With the mentioned information, there is a plan designed to improve the atmosphere inside the company and its human resources department as an agroindustrial company contributing to reinforce those areas which scored low in their punctuation.

To wrap it up, conclusions are drawn, emphasizing the turning points found and presenting recommended actions to implement in order to improve the current situation and comply with the mission objective of the organization.

Key words: Organizational Climate, Culture, Human Resource, Improvement Plan.

RESUMEN

La investigación sobre análisis de clima organizacional del área de gestión humana de una empresa agroindustrial, aborda en el capítulo uno el problema de

investigación, enfatizando en los antecedentes del mismo y formulando una pregunta, que será junto con el objetivo general y los objetivos específicos, la ruta de navegación de este proyecto. Seguido a esto, se presenta un argumento que establece las razones por las cuales se realiza esta investigación, y el método que se utiliza para abordarla.

Consecutivamente, en el capítulo dos se presenta una aproximación conceptual al tema desde la mirada de varios expertos de la administración, lo cual nos proporciona un panorama de la importancia del clima en las estructuras organizacionales y se contextualiza al lector sobre la empresa objeto de estudio.

Posteriormente, en el capítulo tres se resume mediante figuras, los resultados obtenidos a través de la herramienta de medición diseñada por los Profesores de la Universidad del Valle, Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, los cuales nos arroja los factores del clima organizacional con mayor y menor puntuación en términos de satisfacción para los empleados. Con la información anterior, se diseñó un plan de mejoramiento del clima organizacional para el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial que contribuya a fortalecer las dimensiones organizacionales con baja puntuación.

Finalmente, en el capítulo cuatro se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales hacen énfasis en los puntos más coyunturales que se encontraron y en el capítulo cinco se plantea unas recomendaciones encaminadas a mejorar la situación actual del área y a cumplir con el objeto misional de la organización.

Palabras clave: Clima Organizacional, Cultura, Recurso Humano, Plan de Mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el interés de los gerentes de las organizaciones en el estudio del Clima Organizacional va en aumento, debido a que desde esta perspectiva se espera encontrar soluciones que no se han logrado resolver hasta el momento y que tienen relación directa con el recurso humano, su grado de satisfacción en las tareas que realizan, su rendimiento, motivación, sentido de pertenencia e identificación de éstos con sus objetivos.

Conociendo la importancia del mejoramiento constante del clima organizacional, (constituido por un ambiente laboral ameno, compromiso por las tareas asignadas y sentido de pertenencia) para que la organización alcance altos niveles de eficacia en productividad, mercado, distribución y servicio al cliente, se hace indispensable una medición del mismo para conocer los aspectos que funcionan y los que no en el personal de una empresa y de esta forma iniciar un plan de acción que conduzca al mejoramiento de las condiciones actuales y a la conducta laboral de los trabajadores.

Muchos estudios demuestran que a mayor motivación mayor productividad, por esta razón los empresarios se preocupan por mejorar día a día la relación de los empleados y la empresa, optimizando las normas internas, la comunicación, la capacitación del personal, la retribución por desempeños, asignación de responsabilidades, espacio físico, recompensas, salarios.

Por otro lado, un mal clima organizacional afecta directamente la misión, visión y objetivos de la empresa, presentándose en muchos casos alta rotación, baja productividad, aumento de los conflictos internos y de la caída de la imagen de la marca.

Este proyecto está enmarcado en medir y describir el Clima Organizacional del área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial. Anexo a la etapa de diagnóstico, sus resultados servirán de base para definir intervenciones que mediante diversas estrategias aplicadas, produzca un mejoramiento en el clima organizacional.

El método de recolección de información que se utilizará será una encuesta aplicada a una muestra representativa de los empleados del ingenio. Así, como entrevistas y grupos focales.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Estudios previos sobre Clima Organizacional (CO) sugieren que este tiene impacto en el comportamiento laboral de quienes pertenecen a la organización. Teniendo en cuenta la importancia del Clima organizacional, durante el 2010 la empresa agroindustrial desarrolló un estudio diagnóstico del clima organizacional el cual tuvo como objetivos, primero evaluar la calidad actual del CO y examinar las diferencias existentes entre grupos del personal. Segundo, explorar la calidad de la vida laboral en dichos grupos, el compromiso y la motivación del personal a través de algunos indicadores específicos asociados al CO. Tercero, identificar grupos o sectores con fortalezas destacadas o dificultades en su CO y sugerir posibilidades de manejo. Cuarto, identificar cambios cuantitativos en el CO entre el anterior y el actual estudio.

El estudio diagnostico utilizó la Encuesta de Clima Organizacional ECO IV, un instrumento planteado por el magíster en psicología organizacional Fernando Toro Álvarez, que identifica las percepciones del personal en relación con diez realidades importantes del trabajo en la Organización. Este es un instrumento psicométrico factorial que, a través de 83 ítems, evalúa diez variables de Clima Organizacional y seis indicadores de calidad de la vida laboral.

Las diez variables del Clima Organizacional incluyeron: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos.

Por otra parte, los indicadores de calidad de la vida laboral exploraron: calidad de la imagen gerencial, calidad de la vida de relación, apoyo organizacional percibido, disposición al esfuerzo, imagen de la empresa y calidad del clima organizacional.

Los resultados de este estudio sugieren que la empresa agroindustrial presenta un perfil de Clima Organizacional favorable con todas las variables analizadas en niveles convenientes de la escala. El 70% de los atributos se encuentra en el nivel medio alto, el 20% se halla en el nivel superior y el 10% restante se ubica en el nivel medio bajo.

Estabilidad y Trabajo en Equipo presentan las puntuaciones más altas del perfil, lo cual indica percepciones muy positivas sobre la solidez de la empresa, posibilidades de permanencia en la organización y la favorabilidad que se le da al trabajo en equipo en la organización y entre el personal.

Entre las puntuaciones más bajas se encuentra la de Disponibilidad de Recursos, el resultado aunque está entre los valores promedio, en el nivel medio bajo, evidencia las mayores oportunidades de mejora. Esta variable refiere a las percepciones acerca de la facilidad con la que se cuenta con los materiales, insumos, equipos e información necesaria para realizar el trabajo eficientemente.

Las demás variables se ubican dentro de la franja de los valores promedio, en el nivel medio alto, lo que indica un resultado similar a las empresas que realizan diagnóstico y, que en su mayoría, gestionan de manera sistemática el Clima Organizacional.

En la empresa agroindustrial se han identificado algunos problemas que se reflejan en el clima organizacional. En este aspecto, es importante identificar cambios en el área de gestión humana que pudiesen tener un impacto negativo en

el clima organizacional y por tanto consecuencias en el desempeño de los empleados.

Los resultados estudio de diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa agroindustrial anteriormente descrito son el insumo para establecer intervenciones que mediante un proceso de cambio y lineamientos claros, coadyuven en las miradas que tienen los empleados y de esta forma generar un clima organizacional satisfactorio. Sin embargo, es necesario un nuevo estudio de clima organizacional que permita analizar los problemas identificados, los cuales incluyen el grado de satisfacción de los empleados, sentido de pertenencia, identificación de sus objetivos, estilo de liderazgo, entre otros.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores del Clima organizacional que más impacto tienen en la productividad y satisfacción laboral de la empresa agroindustrial?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores del Clima Organizacional que más impacto tiene en la productividad y satisfacción laboral del área de Gestión Humana una empresa agroindustrial

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir una herramienta para el diagnóstico del Clima Organizacional en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Diagnosticar los factores que inciden en el clima organizacional de los empleados del área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Definir el plan de mejoramiento que favorezca el Clima Organizacional del área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Todas las empresas están compuestas por recursos humanos, físicos y financieros; este primero, representa un insumo muy importante que le define a las organizaciones su éxito o fracaso. Por este motivo, la gerencia de diversas instituciones han puesto su foco de atención en los empleados, iniciando un emprendimiento de procedimientos que le permitan establecer cómo están funcionando, cuáles son sus actuales aciertos, errores, fortalezas y debilidades.

Los directivos plantean la necesidad de fomentar la participación de los trabajadores y conseguir el compromiso de este colectivo con los logros de la organización, puesto que se considera que los empleados comprometidos en su trabajo y en la organización, ofrecen a las compañías importantes ventajas competitivas, entre las que se incluyen más alta productividad¹.

La exploración de los factores determinantes del mayor rendimiento de los recursos humanos es uno de los temas centrales de la investigación en análisis del clima organizacional. El ambiente laboral donde se encuentra inmerso el personal de una organización es determinante para que estos sean eficientes y competitivos o por el contrario, ineficaces e incompetentes y esto repercute directamente en buenas relaciones interpersonales, calidad de los productos y servicios de la empresa.

Por lo planteado, este trabajo propende por medio de una herramienta de investigación, analizar y diagnosticar las condiciones laborales existentes de los empleados del área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial evaluando las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés que dan como resultado

¹ ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, María América. La Formación relacionada con los recursos humanos: necesidad, determinantes y efectos. Tese de doutoramento, Facultad de Ciencias Económicas e Empresariais. Universidad de Santiago de Compostela. 2008, p. 32.

actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía². Mencionado estudio arrojará resultados que permitirá proporcionar a la administración una ruta que la guiará en las acciones y estrategias que debe emprender para mejorar las situaciones que están perjudicando a la empresa ya sea por su estilo de dirección y liderazgo, en la filosofía del ingenio, el espacio físico, tipo de estructura organizacional, entre otros, y de esta forma lograr un clima altamente gratificante que se traducirá en beneficio para los accionistas, propietarios, administradores, directivos, clientes, proveedores y empleados.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 TIPO DE ESTUDIO

Se utilizó un tipo de estudio descriptivo que es adecuado para deducir una circunstancia o un evento, estos tipos de estudios se basan en recolectar información o datos que describan la situación actual por parte de los sujetos directamente involucrados.³

Según Carlos A. Méndez⁴, los estudios descriptivos identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecen comportamientos concretos y descubren y comprueban la asociación entre variables de investigación de acuerdo con los objetivos planteados.

² BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1987, 121p.

³ PEÑA SÁNCHEZ DE RIVERA, Daniel. "Estadística. Modelos y Métodos. Alianza Editorial Madrid, volumen 2, 1987.

⁴ MÉNDEZ, Carlos A. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Bogotá, McGraw-Hill, 1995.

En esta investigación y teniendo en cuenta a Méndez, se profundizó en el tema de clima organizacional y se identificaron las características de todas las actividades que se realizan en la empresa para así poder comprobar asociaciones entre ellas y determinar los factores incidentes positiva y negativamente en el clima organizacional de la misma.

1.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Para la recolección de la información se utilizan fuentes primarias y secundarias. La fuente primaria más importante en este trabajo investigativo, por la cual se obtuvo la información es el instrumento elaborado por Hernán Álvarez Londoño y actualizado y adaptado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, (ver anexo No.1). La población objeto de estudio son los empleados del departamento de Gestión Humana de una empresa agroindustrial en el año 2014.

El instrumento utilizado contiene 24 variables discretas que van de 0 a 10 y en que los valores son significativos de acuerdo con la respuesta de los encuestados. Además, cada pregunta consta de opciones de respuesta múltiple para explicar el inconformismo con respecto al asunto que trata la pregunta.

Tabla 1. Variables del Instrumento de Medición

Variables	Dimensión	Definición
Claridad Organizacional	Discreta	Las variables discretas son aquellas variables que sólo
Estructura Organizacional	Discreta	
Participación	Discreta	
Instalaciones	Discreta	
Comportamiento Sistémico	Discreta	
Relación Simbiótica	Discreta	
Liderazgo	Discreta	

Consenso	Discreta	pueden tomar valores dentro de un conjunto numerable, es decir, no aceptan cualquier valor sino sólo aquellos que pertenecen al mismo conjunto. En estas variables se dan de modo inherente separaciones entre valores observables sucesivos.
Trabajo Gratificante	Discreta	
Desarrollo Personal	Discreta	
Elementos de Trabajo	Discreta	
Relaciones Interpersonales	Discreta	
Buen Servicio	Discreta	
Solución de Conflictos	Discreta	
Expresión Informal Positiva	Discreta	
Estabilidad Laboral	Discreta	
Valoración	Discreta	
Salario	Discreta	
Agilidad	Discreta	
Evaluación de Desempeño	Discreta	
Feedback (Retroalimentación)	Discreta	
Selección de Personal	Discreta	
Inducción	Discreta	
Imagen de la Organización	Discreta	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Adicionalmente, se acude a fuentes secundarias como libros, revistas y artículos especializados en el tema, tanto virtuales como físicos, para orientar y construir este proyecto a través de la experiencia y mirada de expertos.

1.4.3 MÉTODO

Carlos Méndez define el método deductivo como un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general⁵.

En este proyecto investigativo este método fue funcional ya que nos permitió obtener conclusiones a través de la técnica de recolección utilizada, sobre diversas situaciones que se presentan a diario en el área de Gestión Humana de la empresa agroindustrial partiendo de situaciones generales que se viven en este departamento.

1.4.4 ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1.4.4.1 Socialización del proyecto

Socialización del proyecto de análisis del clima organizacional con los empleados del área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial a través de un correo electrónico por parte del Jefe de Gestión Humana en donde se explica que se realizará un trabajo de tipo académico a través de encuestas para indagar la percepción que ellos tienen con respecto a trabajar en un buen clima organizacional.

1.4.4.2 Recolección de la información

Una vez identificado el número de empleados en el área objeto de estudio, se realizan varias jornadas por parte de los autores para aplicar la encuesta (ver anexo No.1). Es importante ser flexibles en la hora y día de la actividad con los

⁵ Ibid, Pág. 131

trabajadores y acordar con ellos la mejor opción para no interrumpir en sus labores diarias y así lograr una mejor disposición y tiempo para el desarrollo de esta tarea.

1.4.4.3 Sistematización de encuestas

Una vez recogida la información, equivalente a la aplicación de la encuesta a 66 empleados, de los que se tiene tres grupos de personas que trabajan en las dos plantas. Se inició con la primera parte que fue la identificación de la línea base, encontrándonos con los siguientes datos:

Hombres: 28

Mujeres: 38

Las mujeres están en un rango de edad del 19 a 56 años y los hombres 23 a 64 años. Los sitios de donde provienen los entrevistados son de Cali: 14, Florida: 9, La Paila: 9, Pradera: 22, Tuluá: 7, Zarzal: 1, Candelaria: 4

Las demás descripciones de los entrevistados se observan en la sección 3.2 donde se caracteriza la población.

Adicionalmente, se realizó el análisis de cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional del área analizada en la empresa agroindustrial, identificando las dimensiones y las causas con mayor incidencia tanto negativa como positivamente.

Finalmente, al identificar lo especificado en el párrafo anterior, se propone un plan de mejoramiento con diversas actividades que incidan positivamente en el clima organizacional, teniendo en cuenta el componente participativo de la herramienta de medición, al dar gran importancia a las recomendaciones dadas por algunos encuestados.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según García (2009), cuando se estudia el Clima Organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización⁶. Por este motivo, se hace necesario un amplio abordaje del tema en donde se evidencia la concepción que tiene cada uno de los autores.

Reicher y Schnider (1990) y Denison (1996), coinciden en señalar que la primera definición de Clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Lewin y Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas” grupales: la “democrática” y la “autocrática”.

Formalmente, la teoría aplicada a las organizaciones sostenía que:

$$B = f(P, E)$$

Dónde:

“B” = representa el comportamiento de un individuo;

“f” = es una forma funcional definible;

“P” = son los rasgos de la personalidad y

⁶ GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Universidad del Valle. Cuadernos de Administración, número 22, julio – diciembre, 2009, pp. 43-61.

“E” representa el entorno.

Inicialmente, los “B” de interés referían a tareas del orden expresivo –sólo indirectamente instrumentales– como la coordinación, la participación y la permanencia en el grupo”⁷.

Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación⁸.

Tagiuri y Litwin (1968) definieron el clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros; b) que influencia su comportamiento, y que c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización⁹.

Littwin y Stringer (1968) conceptuaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación. El propio Littwin posteriormente sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era “el

⁷ FERNÁNDEZ, Tabaré. Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2004, Vol, 2 No. 2 [Consultado el 14 de enero, 2013]. Disponible en internet: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

⁸ ACOSTA, Beatriz y Venegas, Cyntia. Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. Revista IIPSI – Facultad de Psicología UNMSM. 2010, Vol, 13 No. 1 [Consultado el 14 de junio, 2013]. Disponible en internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf

⁹ BERMUDEZ, José Javier. Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. ISSN 2007 – 2619. [Consultado el 14 de enero, 2013]. Disponible en internet: <http://www.ride.org.mx/docs/publicaciones/10/educacion/C46.pdf>

resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado”¹⁰.

Hellriegel y Slocum (1974) definen el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno¹¹.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”¹².

Guedez (1995) manifiesta que la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.¹³

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual".¹⁴

¹⁰ FERNÁNDEZ, Tabaré. Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2004, Vol, 2 No. 2 [Consultado el 14 de enero, 2013]. Disponible en internet: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

¹¹ FERNÁNDEZ, Tabaré. Distribución del conocimiento escolar – Clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina. Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, 2007, p. 355.

¹² GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas. (2007) Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

¹³ GUÉDEZ, Víctor. Gerencia, cultura y educación, Fondo Editorial Tropykos. Venezuela, 1995.

¹⁴ GARCÍA, Salvador y DOLAN, Simón. Dirección por Valores. McGraw-Hill. Madrid, 1997. Pág:33.

Brow y Moberg (1999) exponen que el clima se refiere a una serie de característica del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta¹⁵.

Por su parte la autora Beatriz Martínez B (2001) precisa que “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida, dentro de una organización. Constituye una percepción y como tal adquiere valor de realidad en las Organizaciones¹⁶.

Teniendo en cuenta el autor Darío Rodríguez (2001) ¹⁷ el clima de una organización constituye la “ personalidad “ de ésta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Rodríguez establece que las características del clima organizacional son las siguientes:

- Se definen por aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de una organización con ésta.

¹⁵ BROW W. y MOBERG D. Clima organizacional. 3era Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico, 1999.

¹⁶ MARTÍNEZ, Beatriz. Análisis del clima laboral. México: Editorial McGraw-Hill. 2.001. pág: 4.

¹⁷ RODRIGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. México: Grupo editorial Alfa Omega S.A. 2001 p 158.

- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables pueden ser a su vez afectadas por el clima.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Adicionalmente, Hall (1996) ¹⁸ puntualiza que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Teniendo en cuenta este mismo propósito de definición conceptual, Brunet¹⁹, señala que Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras, son variables causales. Otro grupo de variables son intermediarias y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la eficacia de las comunicaciones. Estas variables están relacionadas con los procesos organizacionales.

Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se

¹⁸ HALL Richard H. "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996 pág: 78

¹⁹ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México D.F, Editorial Trillas, 1987, p. 28

incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

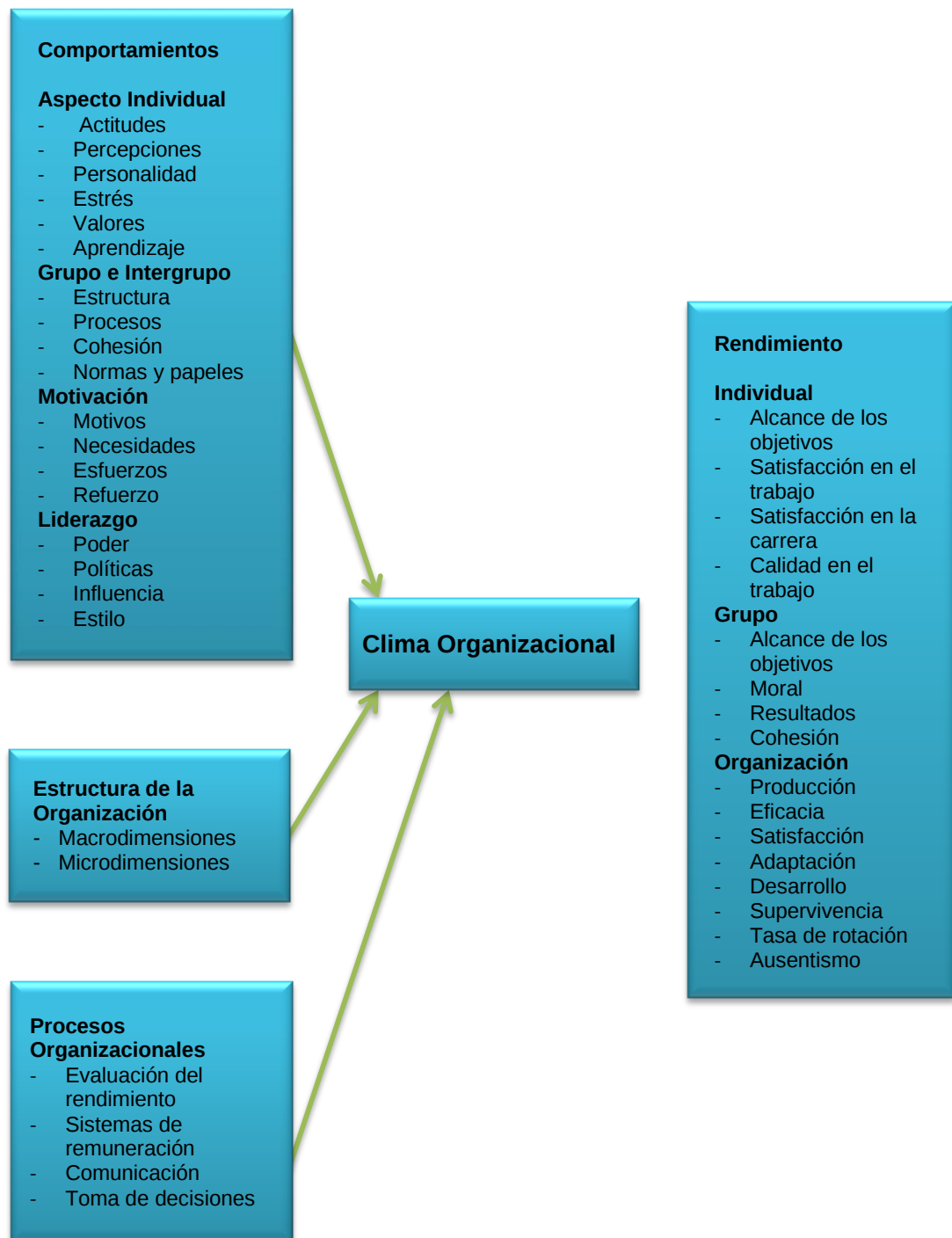
Figura 1. Teoría del Clima Organizacional de Likert



Fuente: BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, 1997. Pág: 30

En la figura 2 podemos observar cómo Brunet presenta la influencia de elementos del clima organizacional como el comportamiento, la estructura organizacional y los procesos organizacionales para el logro de resultados o rendimiento a nivel individual, grupal u organizacional.

Figura 2. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.



Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 2004. Pág.40)

Según Brunet (1999)²⁰, las principales características del clima organizacional son las siguientes:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización
3. Influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo
4. El clima organizacional está compuesto por las características propias de la organización y por las personales del individuo.
5. Las percepciones que el individuo tiene acerca de la organización surgen a través de la interacción de las variables ambientales y personales, es por esto que a partir de la medición y evaluación de las percepciones de los trabajadores es como se puede obtener un estímulo del clima organizacional y sus efectos.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Según Charles Handy²¹, pueden distinguirse cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia del énfasis que se conceda a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. La cultura del poder se caracteriza por estar dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave en las organizaciones.

²⁰ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas, 1999.

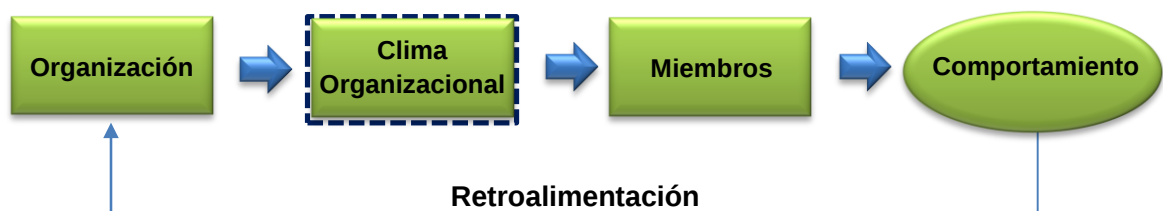
²¹ MINSAL, Delaray y Pérez Yudit. Hacia una Nueva Cultura Organizacional: la Cultura del Conocimiento. ACIMED v.16 n.3 Ciudad de La Habana sep.-sep. 2007 [Consultado el 14 de agosto, 2013]. Disponible en internet: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.html

La cultura basada en el rol se identifica frecuentemente con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto en la organización. La cultura por tareas se soporta fundamentalmente en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, se basa en los individuos que integran la organización.

Gonçalves (2005), basado en las posturas teóricas de Schneider y Hall (1982) expresa que la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Litwin y Stinger (1978) citado por Gonçalves (2005), proponen el esquema de Clima Organizacional representado en la figura 3.

Figura 3. Modelo de Clima Organizacional



Fuente: GONÇALVES, Alexis P. Características básicas del Clima Organizacional. Universidad Interamericana para el Desarrollo. [en línea]. Ciudad, año. [Consultado el 12 de septiembre, 2012]. Disponible en internet: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/CaracteristicasClimaOrganizacional.pdf

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Anexo a esto, precisa que a fin de

comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

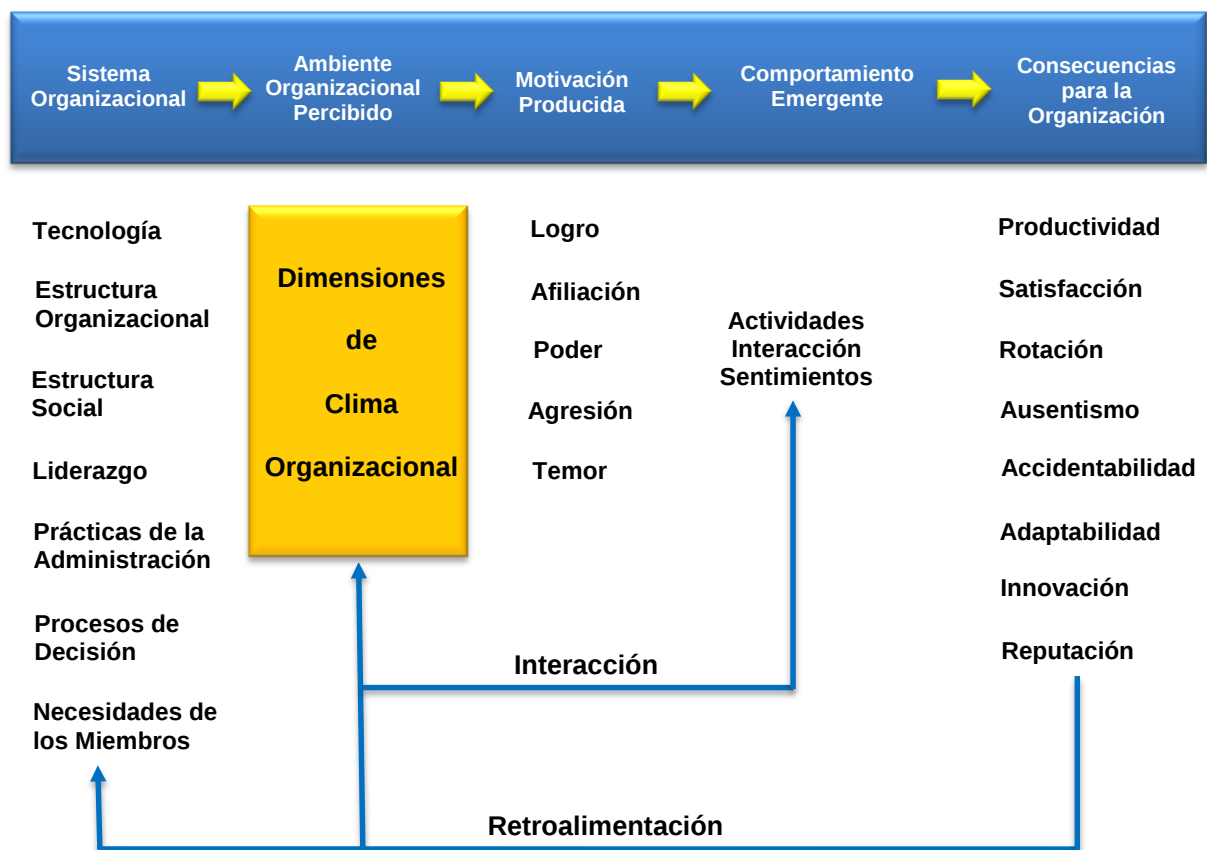
El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Además, Gonçalves (2005), manifiesta que 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, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Gonçalves (2005) citando a Litwin y Stinger (1978) propone el siguiente esquema de Clima Organizacional. Con respecto a la Figura 4, Gonçalves (2005), señala que desde esa mirada, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se

mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Figura 4. Modelo de Litwin y Stringer sobre Clima Organizacional



Fuente: GONÇALVES, Alexis P. Características básicas del Clima Organizacional. Universidad Interamericana para el Desarrollo. [en línea]. Ciudad, año. [Consultado el 12 de septiembre, 2012]. Disponible en internet:

http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/CaracteristicasClimaOrganizacional.pdf

El modelo describe que el sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo anterior

genera un ambiente dentro de la organización, se produce una motivación y se va a dar un comportamiento emergente y va a crear consecuencias para la organización tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación.

Adicionalmente, Carlos Eduardo Méndez indica que para describir el clima organizacional se propone la definición de categorías, a partir de la agrupación de diversos rasgos los cuales son: a) ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal; b) liderazgo autocrático de los jefes; c) poca participación en toma de decisiones d) cooperación y trabajo en equipo e) identidad de los empleados con la organización y f) Ausencia de participación en actividades que fortalecen relaciones interpersonales²².

A continuación, en la tabla 1 se presenta la categoría, su descripción y los rasgos que surgen para cada una de ellas²³:

Tabla 2. Categorías del Clima Organizacional

Categoría de Clima Organizacional	Rasgos de clima organizacional
Ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal. El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen de acuerdo con su cargo, así como por factores de reconocimiento por parte de los empleados a la autoridad de los jefes.	• El empleado está de acuerdo con que su jefe haga seguimiento y control al trabajo que realiza • Periódicamente, el jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realiza el empleado. • Periódicamente, el empleado percibe que su jefe inmediato u otros jefes, cuando revisan y evalúan su trabajo, le comunican su concepto sobre los resultados.

²² MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Universidad del Rosario. Universidad y empresa, vol 4 no. 9, diciembre, 2005, pp 116-117

²³ Ibíd. pp. 118-119

Categoría de Clima Organizacional	Rasgos de clima organizacional
Identidad de los empleados con la organización. Las personas tienen conocimientos de la empresa, y de la importancia del aporte que hacen con su trabajo al cumplimiento de los objetivos; manifiestan su compromiso y satisfacción por pertenecer a ella.	• Los empleados manifiestan su satisfacción por el trabajo que realizan. • Las personas se sienten bien y les agrada trabajar en su compañía. • Los empleados califican como aceptables los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa. • La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo es calificada como suficiente.
Ausencia de participación en actividades que fortalecen relaciones interpersonales. El empleado no da la importancia a la calidad de las relaciones interpersonales, no establece relaciones informales por su participación en actividades recreativas y sociales, éstas son resultado de la formación espontánea de grupos primarios.	• Las personas algunas veces participan en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas. • Los empleados consideran de alguna importancia que la empresa organice eventos deportivos, sociales, culturales, afuera o en horas de trabajo. • Los empleados participan algunas veces en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas. • Muy de vez en cuando, los empleados participan, en los tiempos libres o descansos dentro de la compañía, en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.
Cooperación y trabajo en equipo. Los líderes fomentan y propician grupos de trabajo, para que los empleados participen en reuniones y trabajen en equipos; aspectos que reafirman comportamientos basados en la cooperación para las relaciones laborales.	• Las personas manifiestan su acuerdo con la posibilidad que tienen para definir las actividades y los resultados de su trabajo • La calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificada como aceptable, lo que significa que la cooperación entre compañeros no es una prioridad, creando en algunas oportunidades individualismos por parte de las personas, en el desarrollo de su labor. • En forma periódica, las personas dan ayuda y colaboran con sus compañeros en la ejecución de su labor. • Con alguna frecuencia, las personas participan y desarrollan roles activos, en reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabajan.
Poca participación en toma de decisiones. Los jefes del departamento y los empleados, en diferentes niveles, tienen autonomía para tomar decisiones; así mismo, los empleados aceptan las decisiones de los líderes informales.	• Los empleados se muestran indecisos sobre la percepción que tienen frente a las posibilidades que su jefe inmediato les otorga para tomar decisiones en su trabajo sin consultarle. • Los empleados califican con un parcial desacuerdo la afirmación: "las directivas de

Categoría de Clima Organizacional	Rasgos de clima organizacional
	esta empresa me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo. • Los empleados manifiestan casi total acuerdo con la posibilidad de participar en decisiones de trabajo, que les den más responsabilidades de las que tienen. • Muy de vez en cuando califican los empleados la frecuencia de participación que han tenido en decisiones que se han tomado en la empresa, especialmente en aquellas que afectan su trabajo. • Muy de vez en cuando, las personas de un área o departamento pueden tomar decisiones individualmente o en grupo, que solucionen sus problemas.
Liderazgo autocrático de los jefes. Los jefes ejercen un liderazgo formal, en el marco de las relaciones de autoridad, legítimamente reconocido por el colaborador	• Periódicamente, el empleado plantea al jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo. • Muy de vez en cuando, el jefe inmediato es percibido como una persona justa y/o equitativa cuando asigna un trabajo o toma una decisión. • Periódicamente, el empleado está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo. • Algunas veces el jefe inmediato apoya al empleado para que pueda hacer el trabajo que le corresponde • Periódicamente, el jefe inmediato permite al empleado comentarle sobre su trabajo y los resultados alcanzados. • Muy de vez en cuando, el empleado comenta con su jefe inmediato los problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo. • Las personas califican como aceptable la comunicación y el trato que tienen con su jefe inmediato. • La confianza que tiene el empleado y los compañeros de sección con su jefe inmediato es calificada como regular. • Las personas perciben que, muy de vez en cuando, reciben reconocimiento y felicitaciones del jefe inmediato, cuando cumplen con éxito su labor.

Fuente: MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. Bogotá, 2006. Pág: 144.

La magíster en Administración Mónica García Solarte (2009) indica que el concepto de clima organizacional se ha desarrollado, recientemente y en su juventud radica la falta de unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción²⁴.

Sin embargo, la maestra hace referencia a diversos conceptos y plantea su definición de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimiento), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización²⁵.

2.1.2 Relación entre Cultura y Clima Organizacional.

Teniendo en cuenta a Méndez (2003), la cultura organizacional se define como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.

Así mismo, el clima organizacional lo delimita como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura

²⁴ GARCÍA, op. cit., pp 45.

²⁵ Ibíd. p. 48.

organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo²⁶.

A continuación Méndez (2006) presenta un análisis comparativo que permite entender la relación entre estos dos conceptos y su significado:

Tabla 3. Relación entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
1. Es un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización para la cual trabajan.	1. Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
2. Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen.	2. Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.
3. Es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas.	3. Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
4. Tiene permanencia relativa en el tiempo.	4. Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
5. Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva).	5. Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.
6. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.	6. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menos que resulta de los mismos.
7. Los atributos y características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales.	7. Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.

Fuente: MENDEZ, Carlos E. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración Universidad del Rosario. 2006.

²⁶ Méndez, op. cit., p.108

De acuerdo con la tabla anterior, Méndez (2006) postula que el clima está influenciado por las categorías y tendencias de la cultura; a su vez, el clima las afecta y de esta forma se establece una relación de causalidad en doble dirección²⁷.

2.1.3 Categoría de Análisis en el Clima Organizacional

Carlos Eduardo Méndez (2006) manifiesta que con la información descrita en los trabajos de clima organizacional en Colombia, se han identificado como categorías de análisis que se repiten con mayor frecuencia, las siguientes²⁸:

- Ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal
- Liderazgo autocrático de los jefes
- Participación en la toma de decisiones
- Participación en actividades que fortalecen relaciones informales
- Identidad de los empleados con la organización
- Procesos de interacción de carácter formal

Con respecto a las mencionadas categorías, Méndez (2006) indica que las tres primeras tienen rasgos propios que corresponden a la estructura de la organización. Se puede afirmar que estas manifestaciones colectivas señalan que en las organizaciones colombianas se aplican con mayor énfasis principios de los modelos de Taylor y Weber, lo que explica el impacto y la importancia de estas teorías organizacionales en el modelo administrativo vigente, así como en la construcción del clima organizacional.

²⁷ MENDEZ, op. cit., p. 109.

²⁸ Ibíd., p. 110.

La cuarta categoría es contraria a “la teoría de las relaciones humanas que esbozó el concepto de organización informal: la organización no sólo se compone de personas aisladas sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí”²⁹.

Finalmente, las categorías 5 y 6 reflejan la cohesión que alcanzan los empleados al compartir el conocimiento sobre el negocio, los objetivos, políticas, valores y estrategias que caracterizan la operación de la organización, así como la intención de los empleados de establecer procesos de cooperación y trabajo en equipo. Esta situación reafirma la aplicación de elementos de la teoría de las relaciones humanas.

2.1.4 Instrumentos de Medición y Dimensiones de Clima Organizacional

Dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional: a) el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, b) hacer entrevistas directas a los trabajadores y c) la cual es la más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello³⁰.

Por su parte *Brunet*, ratifica lo que expresa el autor Chiavenato y es que el instrumento de medida privilegiado y más utilizado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2006. 562p.

³⁰ GARCÍA M, BEDOYA M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis]. Cali: Universidad del Valle; 1997.

intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja³¹.

Actualmente, existen diversas técnicas que evalúan el clima organizacional; sin embargo, en este proyecto se referencian las siguientes:

Una de los enfoques más importantes de esta etapa fue propuesta por Rensis Likert. Su objeto es identificar sistemas de organización, uno de cuyos componentes es el clima. La fuente son las percepciones de los miembros respecto de 8 dimensiones relativas a la estructura (escala, tecnología, roles); el proceso administrativo (dirección, control, sanciones); y las comunicaciones entre posiciones jerárquicas. Se generarían cuatro tipos climas: el sistema I, autoritario explotador; el sistema II, autoritario paternalista; el sistema III, consultivo y el sistema IV, de participación en grupo³².

Sistema I Autoritario Explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se experimenta es de temor, no existe interacción entre superiores y subordinados y las decisiones se toman de manera unilateral.

Sistema II Autoritario Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los colaboradores, existe un sistema de recompensas y castigos como fuente de motivación, se manejan sistemas de supervisión y control. En este sistema la dirección juega con la necesidades sociales de los empleados, sin

³¹ BRUNET, LUC. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México, 1987.

³² FERNÁNDEZ, Tabaré. Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2004, Vol, 2 No. 2 [Consultado el 14 de enero, 2013]. Disponible en internet: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

embargo, muestra la impresión de que el ambiente de trabajo es estable y estructurado.

Sistema III el Clima Participativo, Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus colaboradores, se permite a los empleados independencia en la toma de decisiones específicas, se promueve la comunicación y existe delegación de responsabilidades entre los directivos y 43 subordinados. Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos.

El sistema IV, Participación en Grupo: existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, en la toma de decisiones se realiza en consenso con las partes afectadas, persiguiendo con esto la integración en todos los niveles de la organización, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Como podemos observar, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura muy rígida lo cual genera un clima organizacional desfavorable; por el contrario, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización³³.

³³ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. México: 1988.

Likert establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima Organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones³⁴:

- Los Métodos de Mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las Características de las Fuerzas Motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las Características de los Procesos de Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- Las Características de los Procesos de Influencia: La importancia de la interacción jefe-empleado para establecer los objetivos en la organización.
- Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las Características de los Procesos de Planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las Características de los Procesos de Control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

El instrumento desarrollado por Rensis Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de los aspectos ya citados. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentado en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejara su opinión con relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado ó más humano y participativo). El modelo de Rensis Likert es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida para determinar:

³⁴ MONTERO, Vanessa. Clima Organizacional en la Universidad del Valle. Informe Técnico año 2013. [Consultado el 14 de junio, 2014]. Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>.

- a) El ambiente que existe en cada categoría.
- b) El que debe prevalecer.
- c) Los cambios que se deben implementar para derivar el perfil organizacional deseado.

Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer³⁵

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger (1978), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como³⁶:

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc.

Responsabilidad (*empowerment*). Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha; es decir, el sentimiento de ser autónomos.

³⁵ ACOSTA, Beatriz y Venegas, Cyntia. Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. Revista IIPSI – Facultad de Psicología UNMSM. 2010, Vol, 13 No. 1 [Consultado el 14 de junio, 2013]. Disponible en internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf

³⁶ LLANEZA ÁLVAREZ, Javier. Ergonomía y psicosociología aplicada, manual para la formación del especialista. 13ª edición. Lex Noxa. 2009, p. 479.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Reto. Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en horizontal como en vertical.

Cooperación. Sentimiento referido al nivel de apoyo por mandos y compañeros.
Estándares. Es la percepción de los miembros del control que existe sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento de aceptación de las opiniones discrepantes y la capacidad de afrontarlas y solucionar los problemas tan pronto surja.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización.

Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Sudarsky³⁷

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

³⁷ GOYES, Juan Esteban. Clima Organizacional en la Universidad del Valle. Documento de Trabajo Diagnóstico 2012. [Consultado el 28 de junio, 2014]. Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>.

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

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

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó los factores la seguridad y el salario porque los consideró importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

Seguridad; es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

Salario; es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

El Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas - IMCOC

“Es un instrumento conformado por 45 preguntas, diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas, en la medición del clima organizacional, confirmando su validez y alto nivel de confiabilidad en la información que

suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de la empresa”³⁸.

Adicionalmente y teniendo en cuenta lo planteado por Fernando Mosquera e Ingrid Sánchez³⁹, Carlos Eduardo Méndez precisa que la organización está constituida por individuos que en procesos de interacción social, ejecutan funciones que le son asignados por su posición dentro de la estructura y comparten valores y normas organizacionales a fin de lograr objetivos comunes. De acuerdo con esta definición, Méndez plantea:

- El elemento básico de la organización es el individuo.
- Entre los individuos existe una continua relación, lo que se traduce en una interacción social.
- Los individuos por razón de la división del trabajo y conforme a su ubicación en la estructura van adquiriendo habilidades al desarrollar labores específicas asignadas.

³⁸ MÉNDEZ, op. cit., p. 102.

³⁹ MOSQUERA, Fernando y SANCHEZ, Ingrid. Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. tienda Valle de Lili Cali, Santiago de Cali 2008, p. 106. Trabajo de Grado (Administrador de empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

- Las normas y valores de la organización marcan pautas en el comportamiento de sus miembros.
- Existen expectativas mutuas entre los miembros de la organización y ella misma al tratar de alcanzar los objetivos comunes.
- El concepto de organización de Méndez, permite afirmar la evolución de la misma en un marco de cambio permanente dado por la dinámica de sus componentes.
- Existen elementos estructurales que caracterizan la organización.
- Los elementos estructurales determinan el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Variables del IMCOC⁴⁰:

La propuesta de Carlos Méndez emplea las siguientes variables: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, de la siguiente forma:

Objetivos: Se refiere a los conocimientos que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja.

Cooperación: Se busca medir no sólo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración, al igual que la forma como es proyectado el deseo de cooperar hacia los compañeros.

Liderazgo: Mide la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos, para identificar el estilo de liderazgo.

⁴⁰ Ibid, pp. 103 - 106.

Toma de decisiones: Se refiere a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Relaciones interpersonales: Permite conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo.

Motivación: Suministra información con la que se puede medir actitudes que el individuo tiene, dada su pertenencia a la organización y que se expresan en niveles de satisfacción que indican la motivación y condiciones existentes en la empresa, que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

Control: Permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación.

Modelo del Profesor Hernán Álvarez Londoño “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”⁴¹

Para entender el enfoque de este modelo, se iniciará retomando el concepto de clima organizacional, el cual se entiende como el 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:

⁴¹ CARDONA MACA, Roberto Luís. Tesis Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Secretaría de Tránsito de Cali, Universidad del Valle, 2008.

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.

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

Como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o positiva o plenamente gratificantes para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo entre dos situaciones externas.

Con base en esta apreciación inicial, podemos decir que el modelo 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. Esta situación consiste en: Clima Organizacional Plenamente Gratificante:

Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, el 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:

- 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 y unos objetivos organizacionales, que le son comunes.

Finalmente, Las variables o factores determinantes del clima organizacional tenidos en cuenta en este modelo son:

- Claridad organizacional
- Estructura organizacional
- Participación
- Instalaciones
- Comportamiento sistémico
- Relación simbiótica
- Liderazgo
- Autoridad
- Consenso
- Trabajo gratificante
- Desarrollo personal
- Elementos de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Buen servicio
- Solución de conflictos
- Expresión informal positiva
- Estabilidad laboral
- Valoración
- Salario
- Agilidad
- Evaluación de desempeño
- Feedback –retroalimentación-

- Selección de personal
- Inducción
- Imagen de la organización

Instrumento Desarrollado por los Profesores de la Universidad del Valle, Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, para el Diagnóstico del Clima Organizacional⁴².

Para el análisis del clima organizacional del departamento de gestión humana de una empresa agroindustrial, se aplicó el Instrumento desarrollado por los Profesores de la Universidad del Valle, Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, el cual corresponde a una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño⁴³.

El instrumento es un formulario que consta de las siguientes dimensiones: 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 de desempeño, feedback, selección de personal, inducción e imagen de la organización.

La herramienta está compuesta por tres preguntas generales, en la primera, se realiza una evaluación cuantitativa de cada factor en una escala entre 0 y 10, donde 0 es la menor calificación y 10 es el estado deseable.

⁴² GARCÍA, op. cit., p. 54.

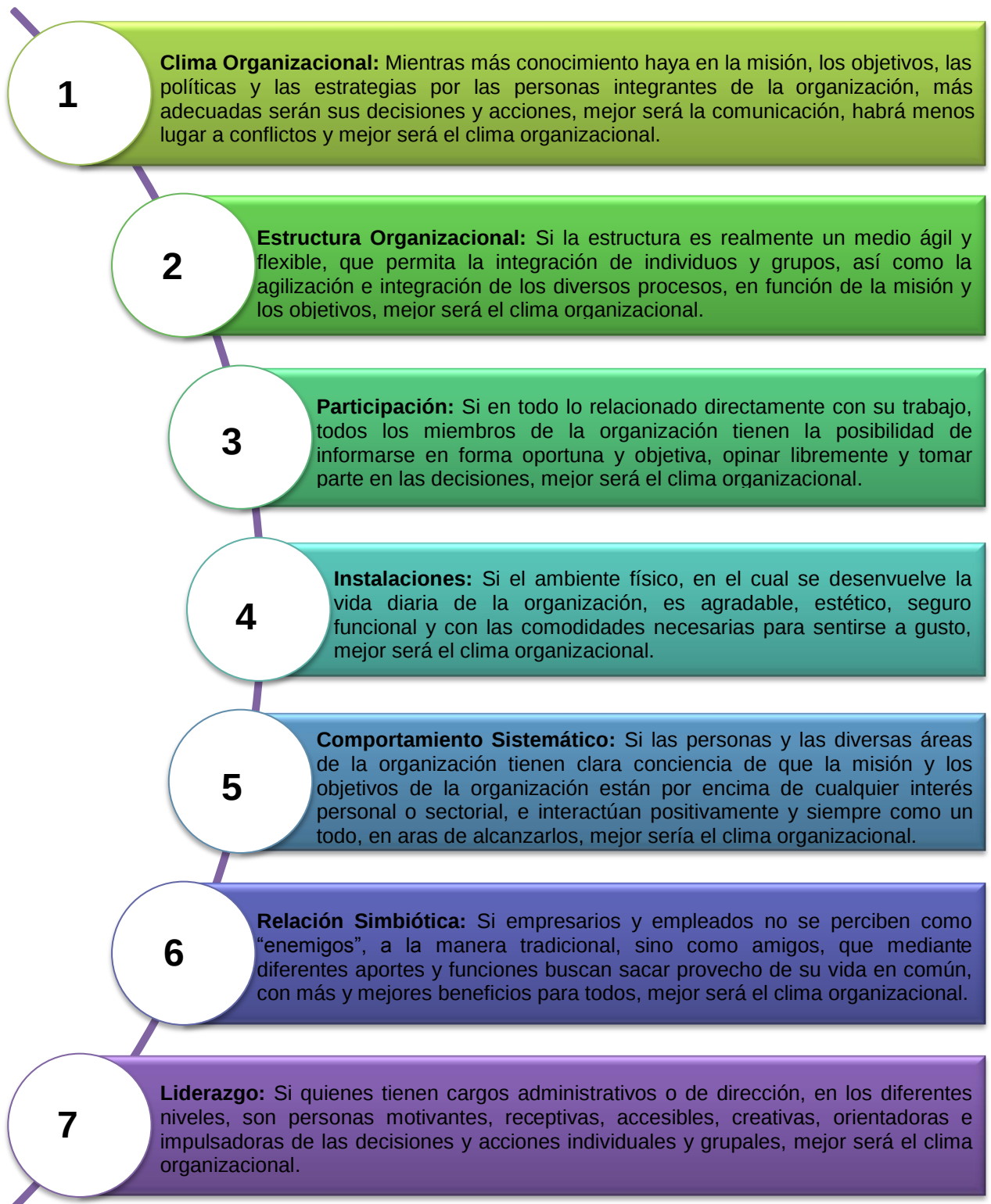
⁴³ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, agosto de 1993.

La segunda fase, direcciona a los encuestados a indicar las causas que imposibilitan que un factor sea puntuado con el nivel de deseable, lo cual conlleva al analista a encontrar la frecuencia de aparición de cada uno de las causas y hacer un análisis crítico de cada factor con base en lo enunciado.

En la tercera etapa, los analizados plantean las soluciones que ellos consideran importantes implementar en la organización para llegar a ese clima organizacional plenamente gratificante. Este punto es uno de los más importantes ya que contempla una base participativa que permite a los autores del proyecto realizar un plan de mejoramiento teniendo en cuenta las opiniones de todos los empleados.

Teniendo en cuenta este importante aporte del profesor Hernán Álvarez Londoño, en la figura No. 7 se presentan los supuestos de cada uno de los 24 factores que se formulan en el instrumento.

Figura 5. Supuestos de los factores que se formula en el instrumento del profesor Hernán Álvarez Londoño.





15

Expresión Informal Positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos.

16

Estabilidad Laboral: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

17

Valoración: 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.

18

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

19

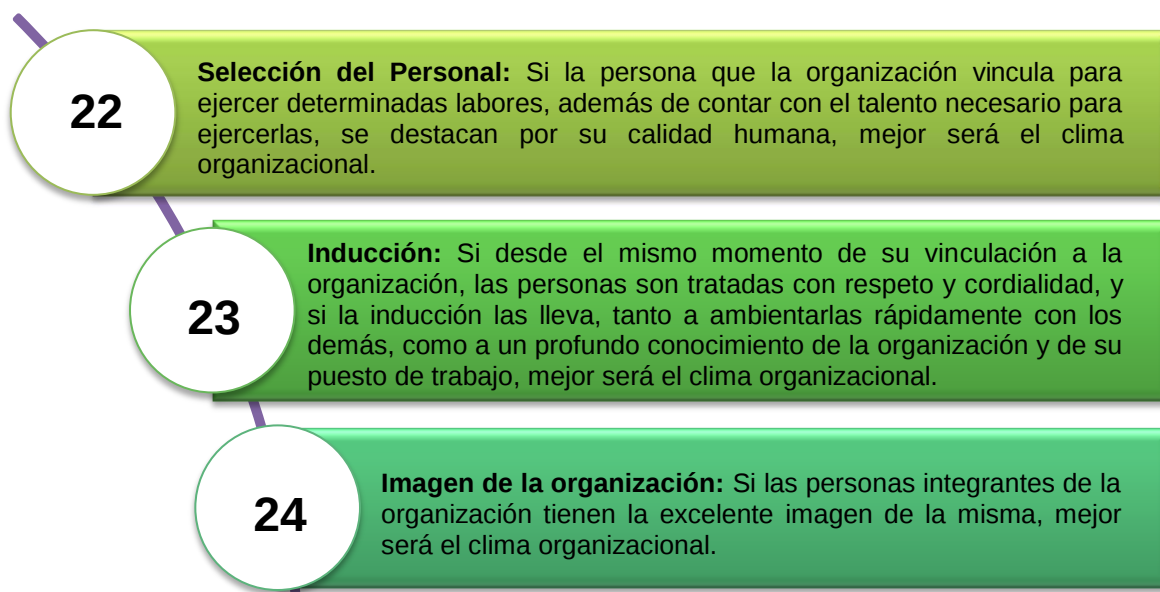
Agilidad: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

20

Evaluación del Desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

21

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



En la Tabla No.2 se puede revisar detalladamente las diferentes dimensiones de clima de acuerdo a cada uno de los autores que las plantea.

Tabla 4. Cuadro Comparativo de las Dimensiones del Clima Organizacional

<u>Halpin y Crofts (1963)</u>	<u>Forehand y Gilmer (1965)</u>	<u>Likert (1967)</u>
Cohesión entre el cuerpo docente Grado de compromiso del cuerpo docente Moral de grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de las relaciones con la dirección Importancia de la producción	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos y de las directrices Proceso de control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento

<u>Litwin y Stringer (1968)</u> Estructura Responsabilidad Recompensa Riesgo Calidez Apoyo Normas Conflicto Identidad	<u>Schneider y Bartlett (1968)</u> Apoyo proveniente de la dirección Interés por los nuevos empleados Conflicto Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional	<u>Meyer (1968)</u> Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad Organizacional Espíritu de trabajo
<u>Friedlander y Margulies (1969)</u> Empeño Obstáculos o trabas Intimidación Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración	<u>Payneetal (1971)</u> Tipo de organización Control	<u>Pritchard y Karasick (1973)</u> Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo
<u>Payne & Mansfield (1973)</u> Distancia psicológica con los líderes Cuestionamiento de la autoridad Igualdad en el trato Preocupación de la gerencia por la participación de los empleados Libertad de pensamiento Control emocional Orientación al futuro Orientación Científico técnica Orientación intelectual Desafíos de trabajo Orientación a la tarea Laboriosidad Altruismo Sociabilidad	<u>Lawleretal (1974)</u> Competencia, eficacia Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad	<u>Gavin (1975)</u> Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración de parte de los administradores Riesgos y desafíos

<u>Steers (1977)</u> Estructura organizacional Refuerzo Centralización del poder Posibilidad de cumplimiento Formación y desarrollo Seguridad contra riesgo Apertura contra rigidez Estatus y moral Reconocimiento y retroalimentación Competencia y flexibilidad organizacional	<u>Newman 1977</u> Estilo de supervisión Caracterización de la tarea Relación entre el desempeño y recompensa Motivación laboral Equipo y distribución de personas y materiales Entrenamiento Políticas sobre toma de decisiones Espacios de trabajo Presión para producir Responsabilidad e importancia del trabajo	<u>Campbell y Col (1979)</u> Autonomía individual Estructura Orientación de la recompensa Consideración, calidez y apoyo
<u>James y Jones (1979)</u> Categoría características de trabajo y rol Categoría características de liderazgo Categoría características de grupo de trabajo Categoría característica de la organización	<u>Hoy & Feldmann (2003)</u> Integridad institucional (Nivel institucional /problema instrumental) Influencia del director (Nivel gerencial /problema instrumental) Consideración y respeto (Nivel gerencial /problema expresivo) Diseño de estructura: Orientación hacia la tarea y el desempeño (Nivel gerencial/ problema instrumental) Asignación de recursos (Nivel gerencial / problema instrumental) Moral colectiva, espíritu de cuerpo (Nivel técnico / problema expresivo) Cohesión, integración, compañerismo (Nivel técnico / problema expresivo) Énfasis académico (Nivel técnico / problema expresivo.	

Fuente: BUSTAMANTE, Miguel A. HERNÁNDEZ, Judith del Pilar. YÁÑEZ, Loretto Alejandra. Análisis del Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 N^o 11.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

Esta empresa agroindustrial es una organización que ha presentado un crecimiento significativo a través de sus 80 años de historia, que resumida en este lapso de tiempo, habla del compromiso y entrega de todos los que conforman la organización.

Tabla 5. Cronología de la Empresa Agroindustrial

Año	Suceso
1920	La empresa inicia como trapiche panelero en predios de una Hacienda al norte del Valle del Cauca.
1928	Se funda la primera planta de la empresa agroindustrial y se instala la fábrica de azúcar.
1940	Inicia el trapiche panelero
1945	Se funda la segunda planta de la empresa agroindustrial y se instala la fábrica de azúcar.
1949	Se inicia el apoyo a la actividad educativa con la creación de una Escuela en Florida, para el servicio de los hijos de los trabajadores y de la comunidad.
1954	Se pone en marcha la refinería en la primera planta
1957	Se crea una Fundación con el objetivo de atender el desarrollo social de la población vulnerable perteneciente a comunidades de área de influencia de las dos plantas.
1960	La empresa agroindustrial llega a una producción de 50.000 toneladas.
1965	Se inicia el apoyo a la construcción de vivienda para trabajadores con una Urbanización de 120 casas en el municipio de Zarzal (Valle del Cauca).
	Construcción y donación al Ejército Nacional de Colombia, la Base Militar de Tesorito en el Municipio de Zarzal.
	Apoyo a la recreación y deporte con la construcción del Centro Deportivo y un teatro en la primera planta, para eventos culturales y proyección de películas, al servicio de sus trabajadores y la comunidad de Zarzal.
	Creación de una Escuela, para la educación de los hijos de los trabajadores.
1967	La empresa agroindustrial apoya la creación de un Instituto destinado a la formación y generación de empleo de las esposas de los trabajadores de la empresa.
1969	Con recursos donados por la empresa agroindustrial se crea una escuela para formar a la comunidad del corregimiento en artes y oficios requeridos por la organización.
1973	Inauguración de un segundo Colegio destinado a los hijos de los trabajadores y de la Comunidad aledaña a la planta.
1980	La empresa agroindustrial llega a una producción de 130.000 toneladas. Realización de grandes inversiones en campo y fábrica.

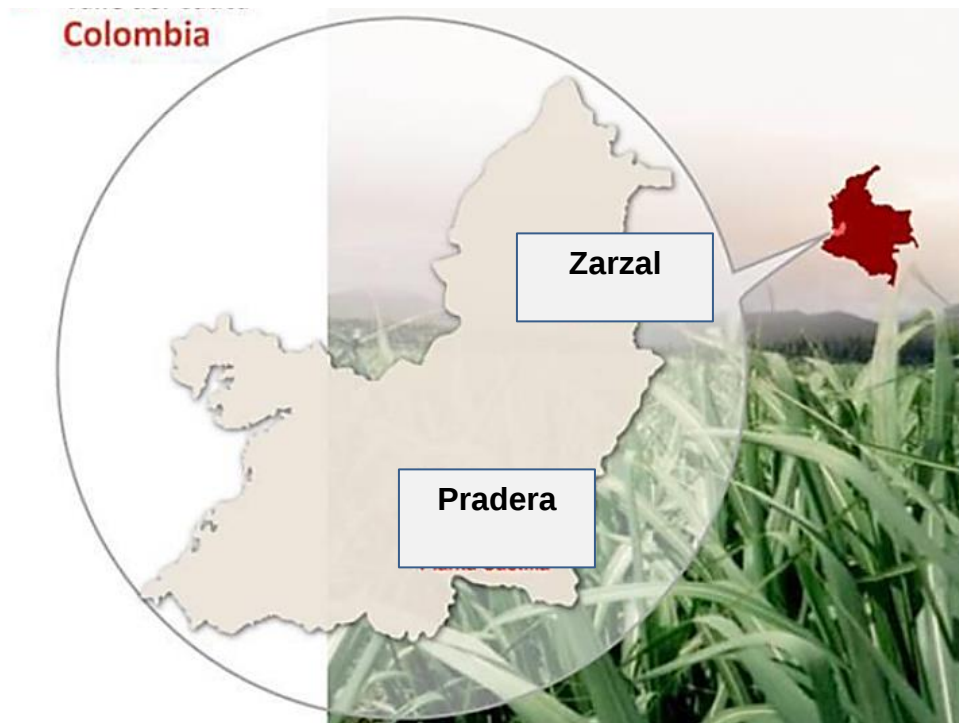
Año	Suceso
1990	Con el apoyo de la empresa agroindustrial, a través de su fundación, inicia el Programa de creación y fortalecimiento de microempresas en los municipios área de influencia y el de mejoramiento de vivienda de sus trabajadores.
1992	Con recursos donados por la empresa agroindustrial, y aportes de los trabajadores y de la Fundación, se construye un Centro Recreacional en el Municipio de Florida, para el servicio de los trabajadores, sus familias y la comunidad, hoy operado por la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, Comfandi.
1995	Entra en operación una caldera de alta presión en la segunda planta.
1997	En terrenos donados por la empresa agroindustrial, con recursos de la empresa, los trabajadores y la Fundación, se construye un Centro Recreacional en el municipio de Zarzal, para el servicio de los trabajadores, sus familias y la comunidad, hoy operado por la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, Comfandi.
	Entra en operación la caldera de alta presión en la primera planta.
1998	Inicia el proceso de integración de las dos plantas, buscando competitividad internacional.
1999	La empresa agroindustrial obtiene la certificación ISO 9001.
2003	La empresa agroindustrial consolida la molienda diaria en 8.000 TCD (Toneladas de Caña Día).
2004	Se instalan turbogeneradores para asegurar la autosuficiencia energética de las dos fábricas.
2005	Se pone en marcha la refinería de la segunda planta y se ensancha la refinería de la primera planta.
2007	Fusión de las dos plantas e inicio de programa de Agricultura de Precisión, tecnología para la eficiencia y conservación del suelo.
2008	La segunda planta obtiene Certificación ISO 14001. La primera planta consolida la molienda diaria en 9.000 TCD (Toneladas de Caña Día) y la segunda planta a 8.000 TCD.
2009	Se crea una beca para los estudiantes egresados del colegio interesados en realizar posgrados. Firma de compromiso de adhesión a Pacto Global, de la mano de 23 empresas Vallecaucanas con quienes se formaliza la construcción de un Sistema Regional de Responsabilidad Social.
2010	La empresa agroindustrial inicia operaciones en el proyecto la Conquista en el departamento del Meta, con el suministro de caña a Bioenergy Zona Franca SAS.
2011	La empresa agroindustrial firma acuerdo por el Derecho a la Felicidad adquisición de tierras en el departamento de Vichada para la siembra de Palma y Soya.

Fuente: Reseña Histórica de una empresa agroindustrial. [Consultado el 14 de enero, 2013 en archivos de la organización].

Es una empresa colombiana del sector alimentos dedicada al procesamiento de la caña, transformándola en azúcar blanca, morena, refino, alcohol y miel; desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales, administración de equipos y, producción y generación de energía y combustible. Tiene 82 años de experiencia en el mercado nacional e internacional.

Se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, al suroccidente de Colombia. La empresa cuenta con dos plantas fabriles, una ubicada en el Km 1 vía La Paila, y la otra en el KM 30 vía Cali – Florida. La incidencia geográfica de la empresa se extiende a los municipios de Tuluá, Andalucía, Bugalagrande, Zarzal, Roldanillo, La Unión, La Victoria, Obando, Pradera, Florida, Candelaria y Palmira en el Valle del Cauca; Miranda, Corinto, Puerto Tejada y Caloto en el Departamento del Cauca.

Figura 6. Localización de la Empresa Agroindustrial



Fuente: Ubicación Geográfica de una empresa agroindustrial [Consultado el 18 de febrero de 2013, en archivos de la organización].

Principios corporativos: Es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para elaborar productos y prestar servicios acordes con las necesidades del mercado nacional e internacional, creando valor económico, valor social y sostenibilidad ambiental para los accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.

Misión: Empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para elaborar productos y prestar servicios acordes con las necesidades del mercado nacional e internacional, creando valor económico, valor social y sostenibilidad ambiental para los accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.

Visión: Ser una corporación agroindustrial diversificada e internacional que produce alimentos y energía en forma sostenible.

Valores institucionales: Toda persona vinculada en la empresa agroindustrial debe estar regida y enmarcar su conducta con los siguientes valores institucionales:

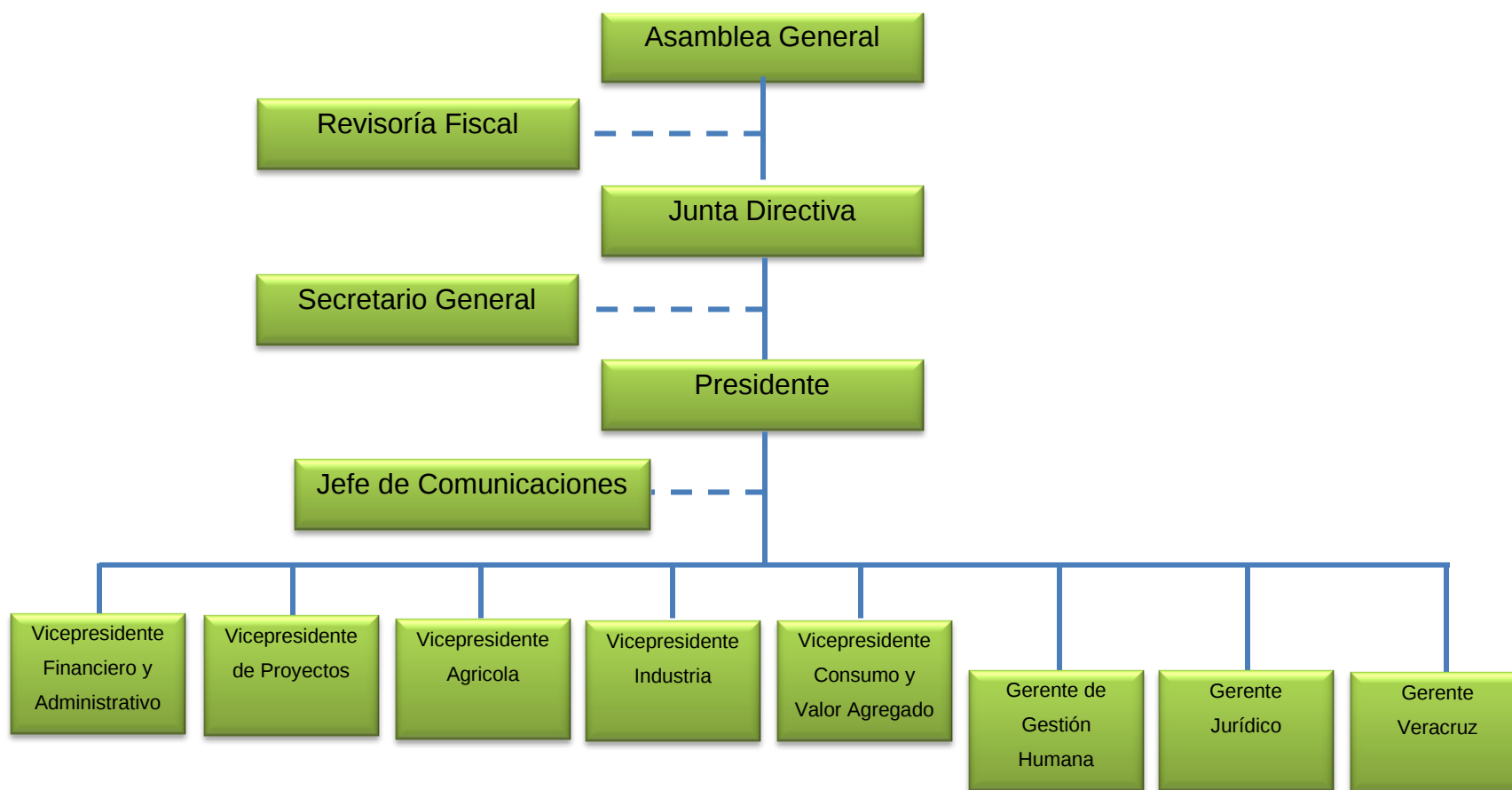
Honestidad: rectitud, transparencia, confianza, coherencia, franqueza, ética.

Respeto a diferentes puntos de vista, equidad, justicia.

Compromiso: cumplimiento oportuno de deberes, hacerse cargo, autoexigirse, ir más allá. Lealtad a la organización, a la misión.

Megameta: En el año 2020 la empresa agroindustrial será una Corporación rentable, con ingresos equivalentes a US\$1.000 millones, de los cuales el 50% serán originados por productos y servicios diferentes al azúcar, con un margen de utilidad del 20%. En 2020, el 20% de los ingresos provendrán de actividades desarrolladas fuera de Colombia.

Figura 7. Organigrama de la Empresa Agroindustrial



Fuente: Archivos de la Empresa Agroindustrial.

Productos:

Azúcares y Jarabes

Azúcar Suprema

Azúcar Blanco

Azúcar Blanco Especial

Azúcar Refino

Azúcar Morena

Azúcar Pulverizada

Jarabe Simple

Jarabe Invertido

Alcohol

Alcohol Industrial

Alcohol Anhidro

Miel final (melaza)

Preparaciones alimenticias

3. RESULTADOS

3.1 DEFINICIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL.

Como se observa en el capítulo número dos de este proyecto donde se desarrolla el marco referencial y específicamente en el punto 2.1 en donde se aborda el marco teórico, los autores presentan diferentes instrumentos de medición, dimensiones de clima organizacional y alcance de cada uno de estos proporcionados por autores a nivel mundial interesados en el estudio del clima organizacional, para definir cuál es la herramienta que más se ajusta a los objetivos trazados en este trabajo referente al análisis del clima organizacional del departamento de gestión humana de una empresa agroindustrial.

La elección de la herramienta, que es la pieza fundamental para el desarrollo de este trabajo investigativo, tuvo como resultado la aplicación de la encuesta realizada por los profesores Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, quienes valoraron el trabajo elaborado por el profesor Hernán Álvarez Londoño y lo potencializaron, logrando así un instrumento muy completo que involucra diversos factores a evaluar entre los empleados, para conocer su incidencia en el clima organizacional.

Esta herramienta como se indicó anteriormente, permite realizar un análisis del clima organizacional orientando a la búsqueda de soluciones que conduzcan a un mejoramiento en el ambiente laboral. Adicionalmente, este modelo cuenta con la flexibilidad y adaptabilidad para el análisis de factores característicos y propios de una organización, en donde se podrán suprimir o incluir los factores que se consideren necesarios.

3.2 DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL.

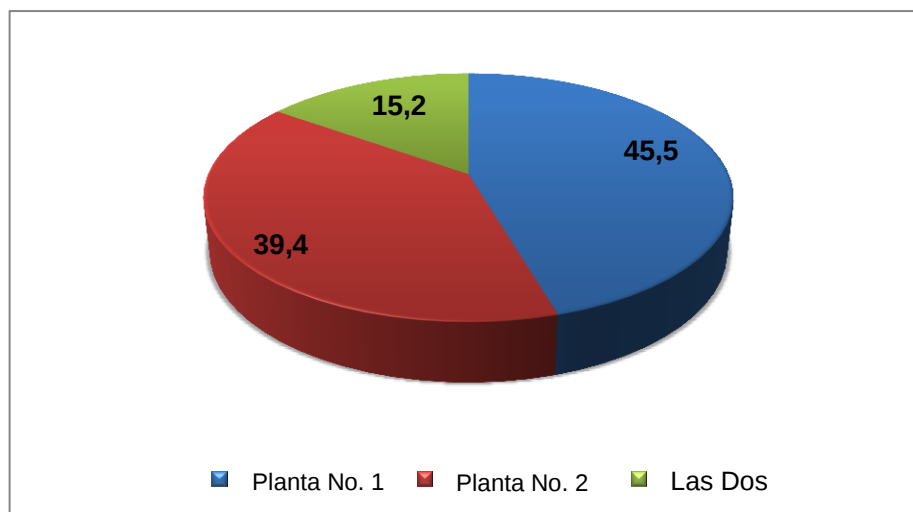
3.1.1 Población Encuestada:

La población objeto que se seleccionó para realizar este trabajo de investigación está constituida por personal vinculo al Área de Gestión Humana de una empresa Agroindustrial en el año 2014. La muestra fue de 65 personas.

3.1.2 Características de los Participantes

En la primera parte se describen las características de los empleados relativas a la edad, sexo, lugar de trabajo, estado civil y cargo.

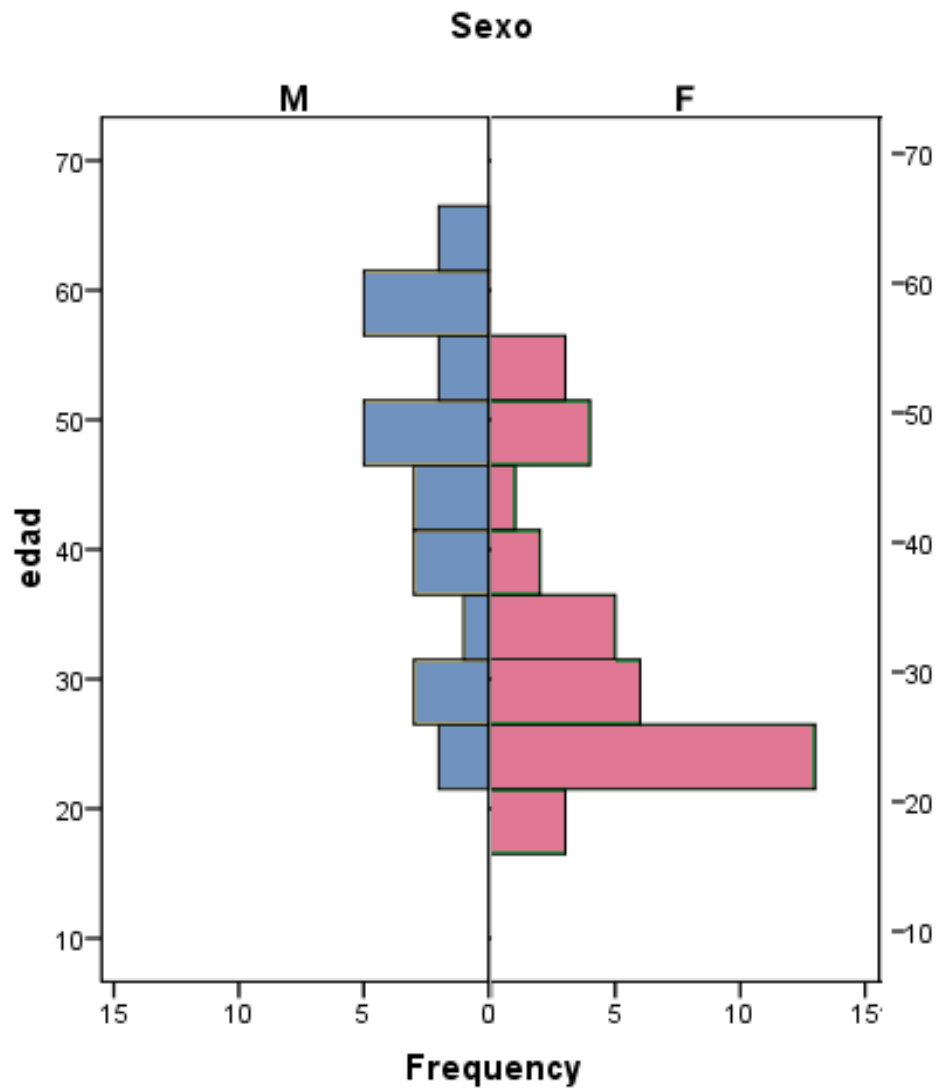
Figura 8. Diagrama de pastel sobre el porcentaje de personas que laboran en algunas de las empresas.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

La figura 9 nos presenta que un gran número de mujeres que laboran en la organización, se encuentran en el rango de 20 y 30 años, en el caso de los hombres, la mayoría de se encuentran en edades mayores a los 45 años.

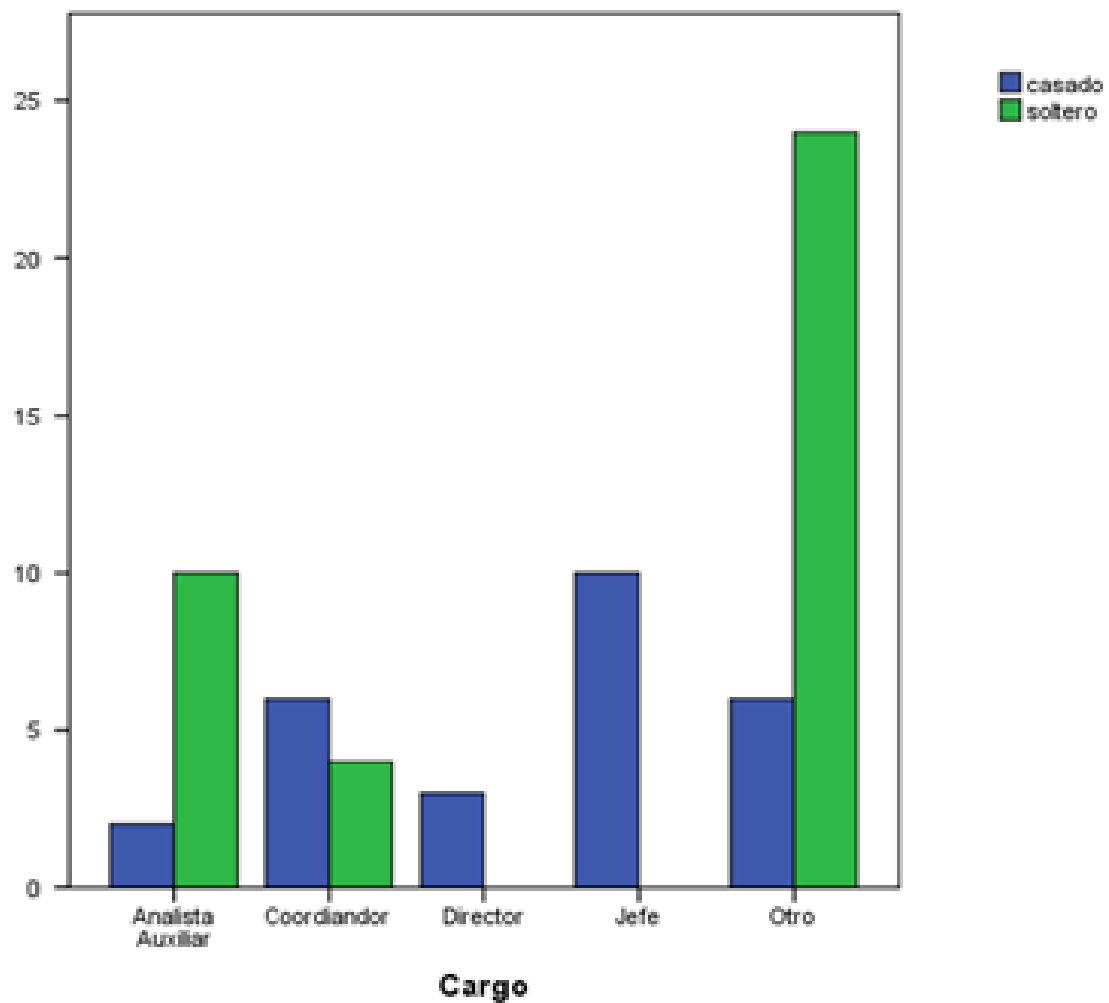
Figura 9. Gráfico de pirámide para la Edad y el Sexo.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial

La figura 10 muestra los porcentajes de personas que califican en un nivel 0 a 10 cada uno de los componentes que conforman la organización; es decir, aquellos que atribuyeron un puntaje de 10 consideran estar en una situación ideal o deseable de la empresa agroindustrial y un puntaje de 0 manifiesta una situación indeseable.

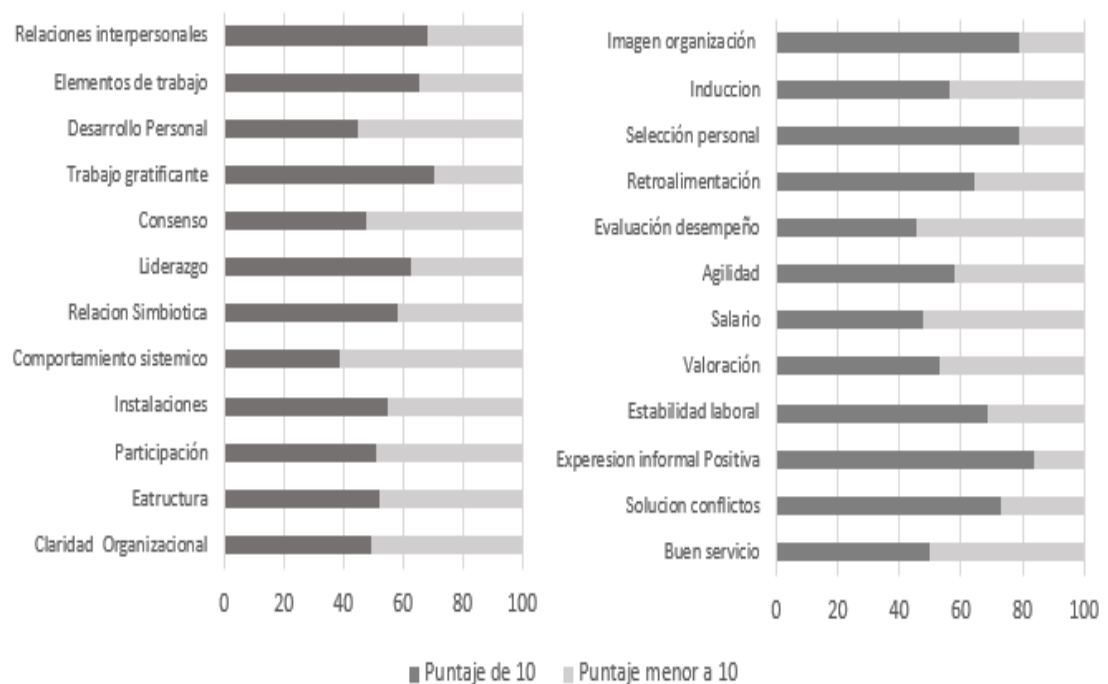
Figura 10. Cargo y Estado Civil



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial

Desarrollo personal, instalaciones, evaluación de desempeño y comportamiento sistémico, son los aspectos menor puntuados en las encuestas; por otro lado, la selección de personal, expresión informal positiva, imagen de la organización y solución de conflictos, tienen un puntaje alto, lo cual demuestra conformidad a estos componentes. Esta figura representa una mirada global de las opiniones de los empleados con respecto a los elementos que hacen parte fundamental del clima organizacional.

Figura 11. Puntuación de las Dimensiones de Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial

3.1.3 Análisis por Factor

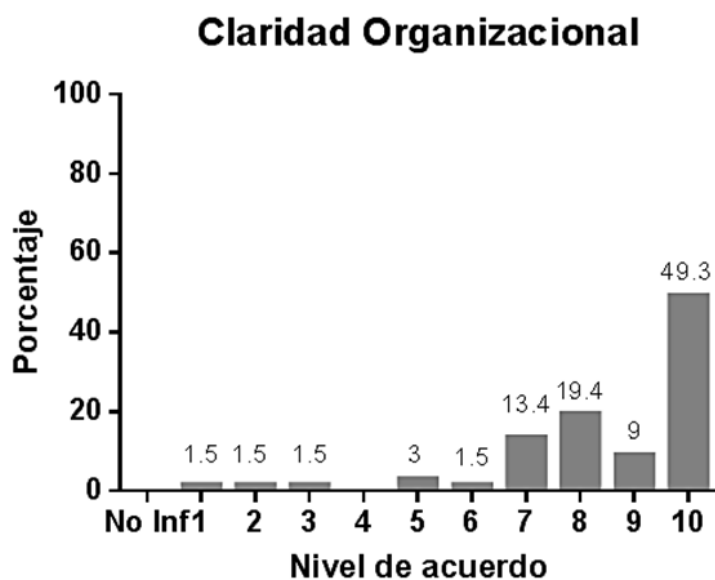
Se presentará los resultados de cada uno de los factores analizados, especificando cuál fue su evaluación dentro de un rango de 0 a 10 y sus casusas. Posteriormente, se evidenciará lo mencionado con las respectivas gráficas.

3.1.3.1 Claridad Organizacional

Evaluación

En este punto se evaluó el grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no los conozco y 10 a los conozco profundamente, para lo cual, el 49,3% manifestó conocerlos profundamente al otorgarle 10 puntos. El 43,3% indicó con puntajes de 9, 8, 7 y 6 su conocimiento sobre este tema y el 7,5% puntuó este ítem por debajo de 5.

Figura 12. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?.

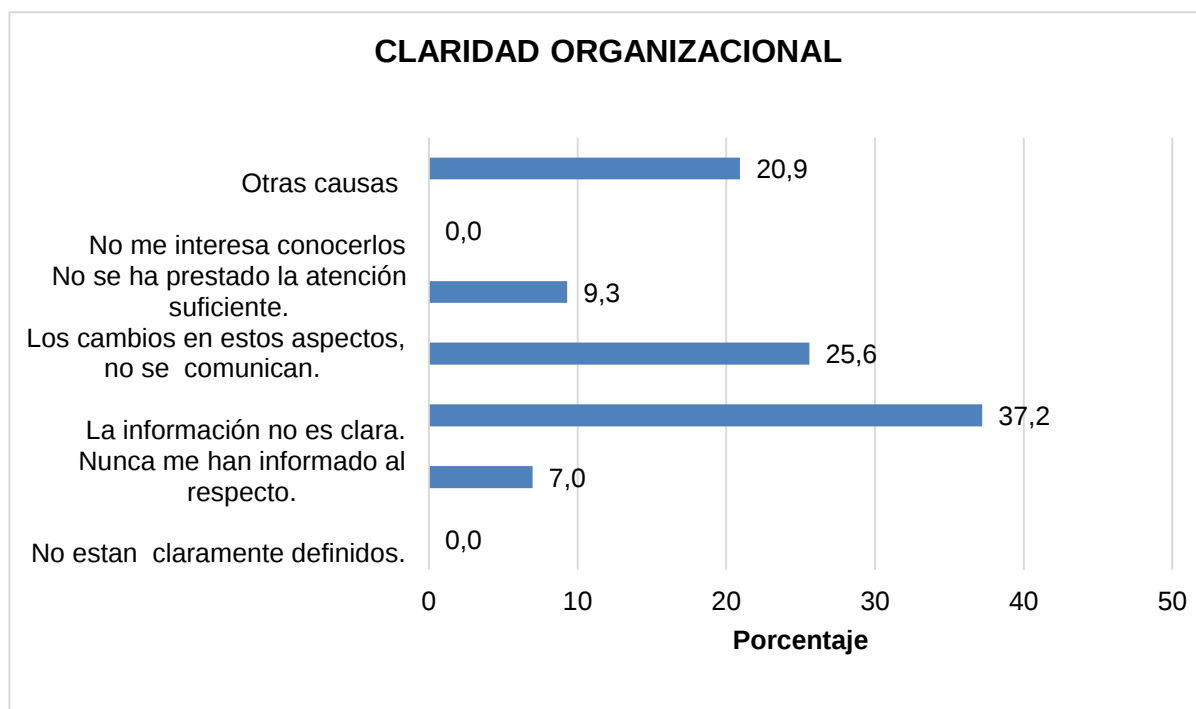


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial

Causas

En la figura 13 se observan las causas que los empleados que puntuaron por debajo de 10, identificaron con respecto al grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización, en donde se evidencia que para el 37,2% la información no ha sido lo suficientemente clara, para el 25,6% con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican y el 9,3% aceptan que le han informado al respecto, pero la verdad, no han prestado la atención suficiente.

Figura 13. ¿Cuáles son las causas que le han impedido conocer profundamente la misión, los objetivos y las políticas de la organización?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

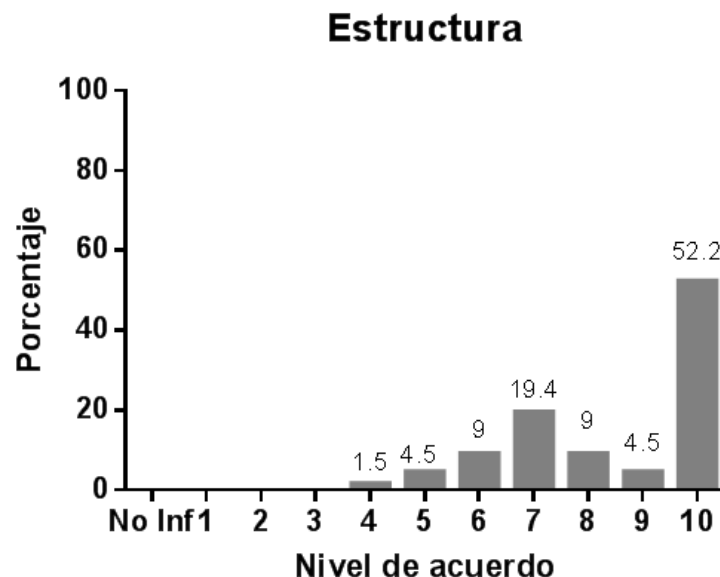
3.1.3.2 Estructura Organizacional

Evaluación

En este punto, se evaluó si 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, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo permite y 10 a lo permite excelente.

El 52,2% identifica que la estructura permite lo mencionado y el 41,8 se ubica entre las escalas de 9, 8, 7 y 6 y el 6% en los grados 5 y 4.

Figura 14. ¿Cuáles es el grado de permisividad en la estructura organizacional que logra la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 15 se evidencia la pregunta sí la estructura 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 institucionales, para lo cual el 28,0% menciona que hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y abajo y el 24% señalan que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

Figura 15. ¿Cuáles son las causas que han impedido que la estructura organizacional logre la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial

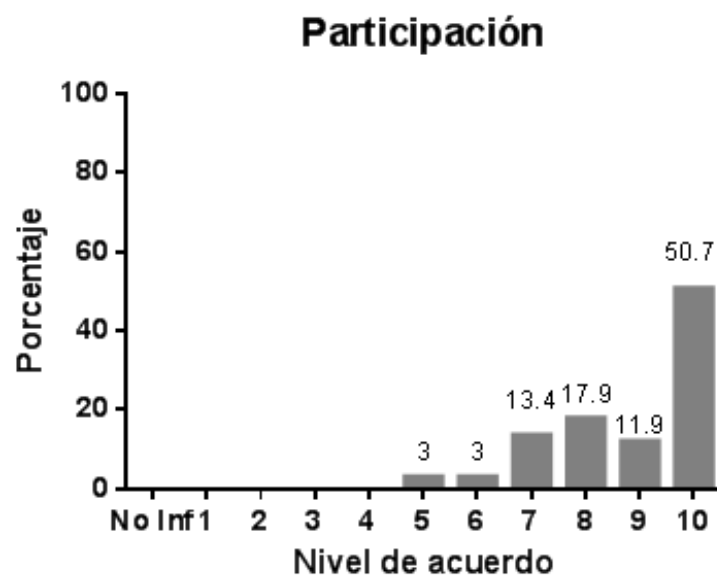
3.1.3.3 Participación

Evaluación

Se evaluó si tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de la organización, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no la tengo y 10 a la tengo siempre.

El 50,7% identifica que siempre tienen la opción de participar activamente en la organización, el permite lo mencionado y el 49,2% se ubica entre las escalas de 9, 8 y 7 y el 6% en los grados 6 y 5.

Figura 16. ¿Cuál es el grado de posibilidades de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de su trabajo?.

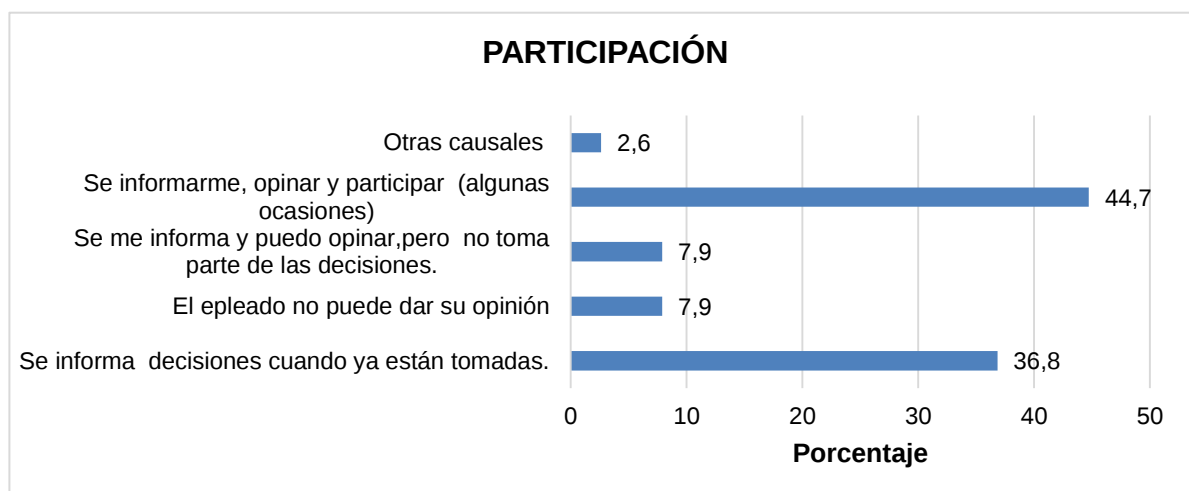


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En lo relacionado con la posibilidad de informarse de manera oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de la organización, la figura 17 presenta que el 44,7% de los empleados que no calificaron que siempre tenían participación, manifiestan que sólo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre su trabajo, en algunas ocasiones. Adicionalmente, el 36,8% de los encuestados precisan que sólo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas.

Figura 17. ¿Cuáles son las causas que no le permiten informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de su trabajo?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

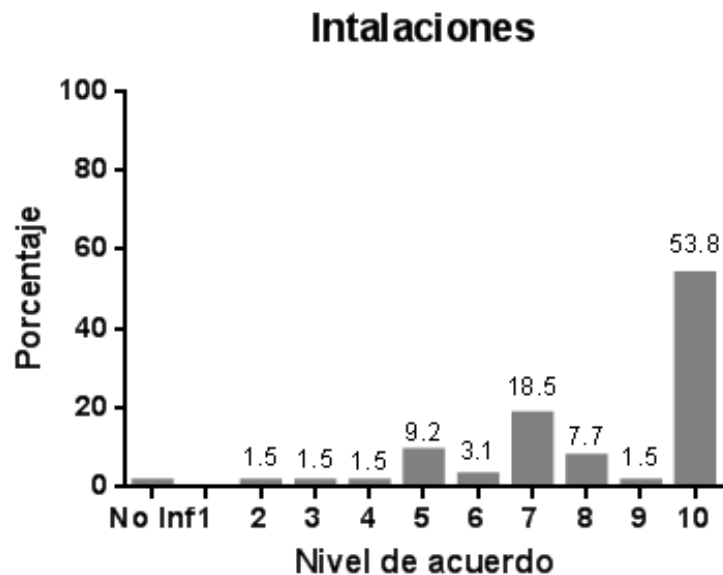
3.1.3.4 Instalaciones

Evaluación

Para este componente, se preguntó si se sentían muy a gusto o no con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde realiza su trabajo, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no estoy a gusto y 10 a estoy muy a gusto.

Para lo cual el 53,8% manifestó que estaban muy a gusto, el 27,7% puntúan en los grados 9, 8 y 7 y aproximadamente el 17% otorga puntajes por debajo del 6.

Figura 18. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?.

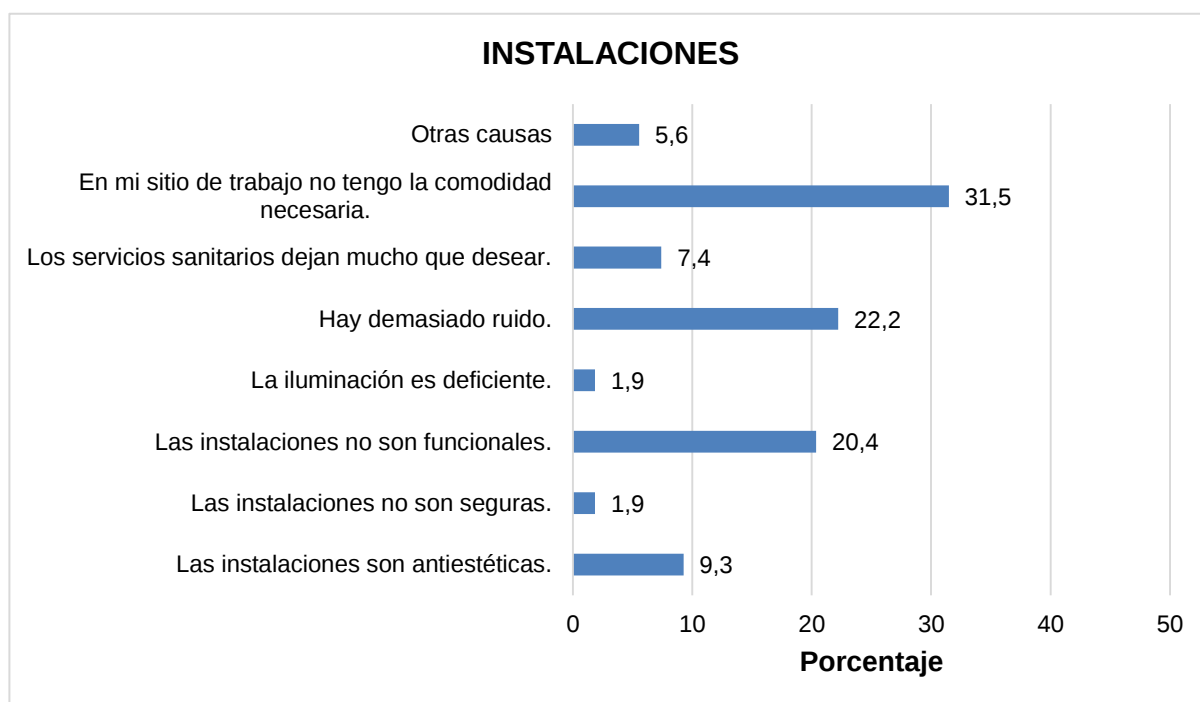


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

Cuestionando sí los empleados se sienten a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo, la figura 19 ilustra que del porcentaje que no se siente muy a gusto, el 31,5% determina que en su sitio de trabajo no tiene la comodidad necesaria, además, el 22,2% se queja por altos niveles de ruido y el 20,4% expresan que las instalaciones no son funcionales.

Figura 19. ¿Cuáles son las causas que no lo hacen sentir a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

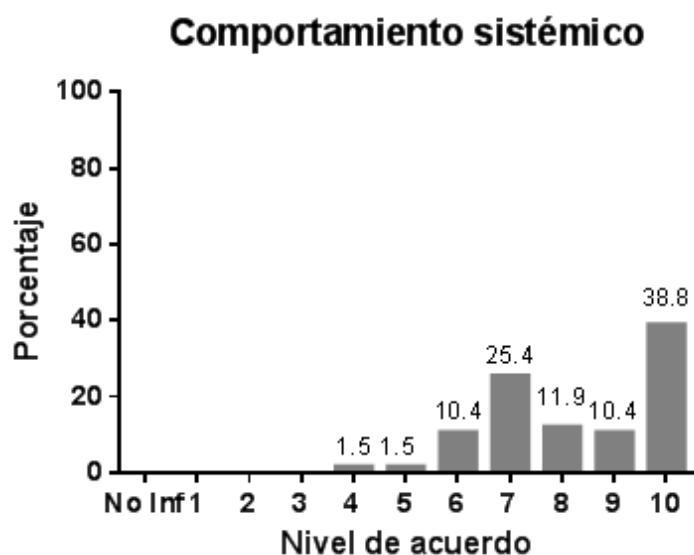
3.1.3.5 Comportamiento sistémico

Evaluación

Se interrogó si las personas y 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, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo hacen y 10 a lo hacen siempre.

El 38,8% indica que hay un alto grado de integración de las personas para el logro de la misión y objetivos de la empresa y por este motivo dan un puntaje de 10 puntos, seguido de un 25,4% quienes asignan una puntuación de 7 puntos, el 13,4% dan una calificación entre 6, 5 y 4.

Figura 20. ¿Las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización?.

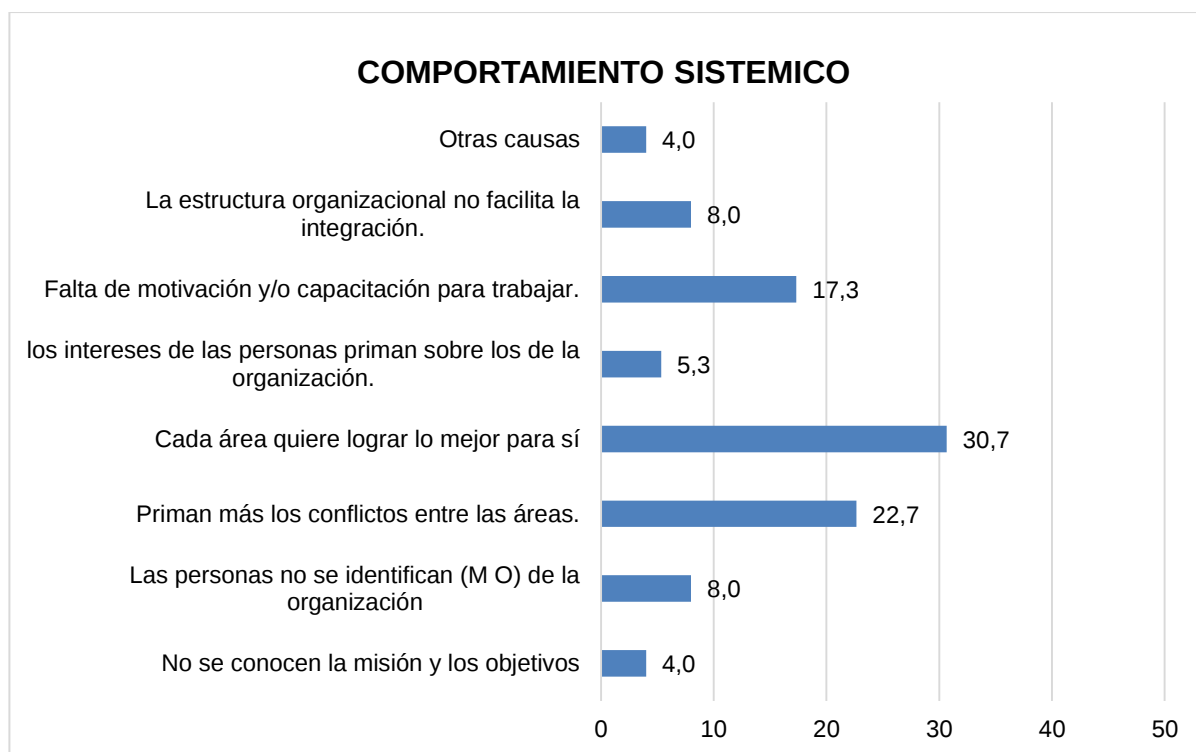


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

Para los encuestados que dieron como puntuación un valor diferente a 10, la figura 21 expone que el 30,7% de los trabajadores puntualiza que cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional, el 22,7% explican que priman más los conflictos que la integración entre las áreas y el 17,3% justifica que falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.

Figura 21. ¿Cuáles son las causas que influyen para que las personas y las áreas no se integren en aras de alcanzar la misión y los objetivos de la organización?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

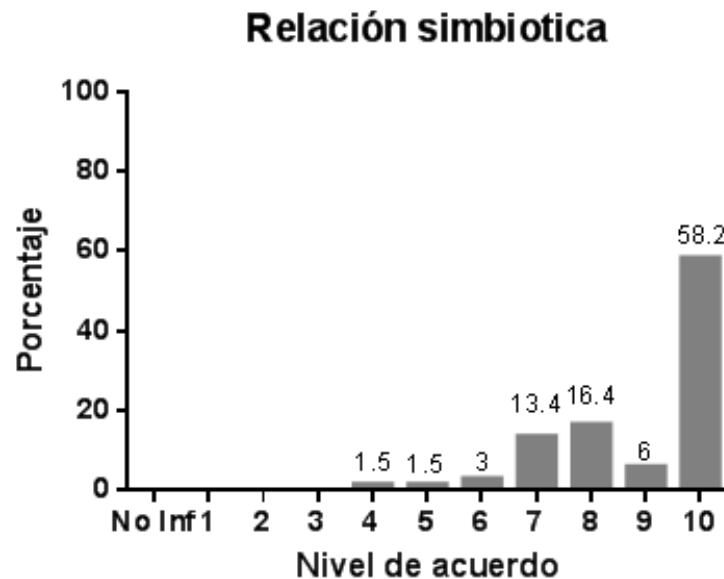
3.1.3.6 Relación simbiótica

Evaluación

Se preguntó si consideraban que los Accionistas y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo creo y 10 a lo creo plenamente.

El 58,2% cree que los accionistas y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa para lograr beneficios para todos, el 35,8% se ubica entre las escalas de 9, 8 y 7 y el 6% en los grados 6, 5 y 4.

Figura 22. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?.

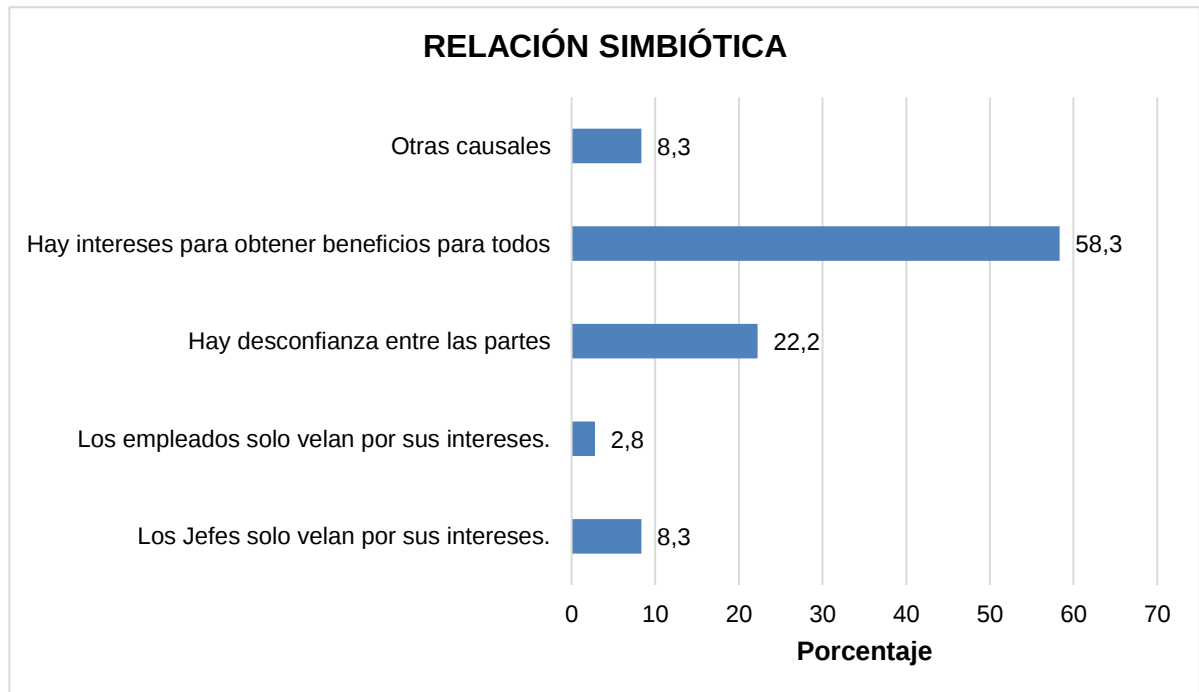


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 23 se evidencia que el 58,3% de los encuestados que no puntuaron en 10, mencionan que hay intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. El 22,2% expresa que hay desconfianza entre las partes.

Figura 23. ¿Cuáles son las causas que hacen que empresarios y empleados no trabajen en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

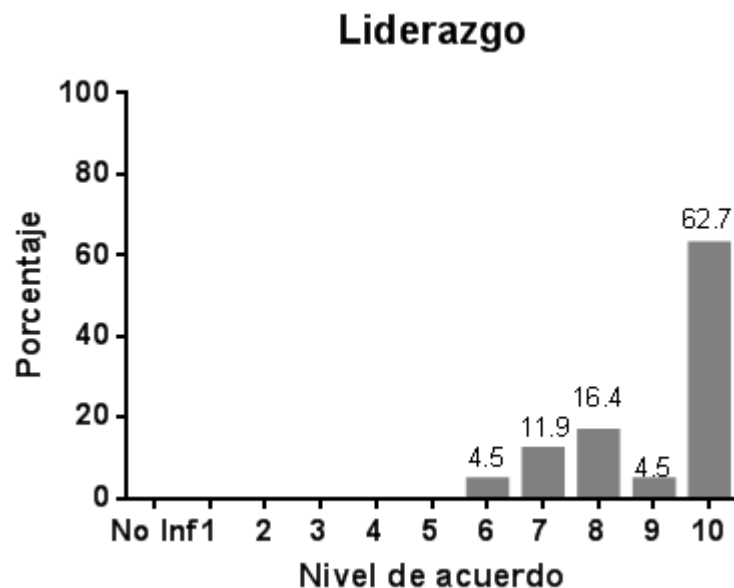
3.1.3.7 Liderazgo

Evaluación

Se preguntó sí el jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora, e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo es y 10 a lo es plenamente.

El 62,7% identifica que el jefe es un líder, y el resto de empleados lo puntúan por encima de 6.

Figura 24. ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?.

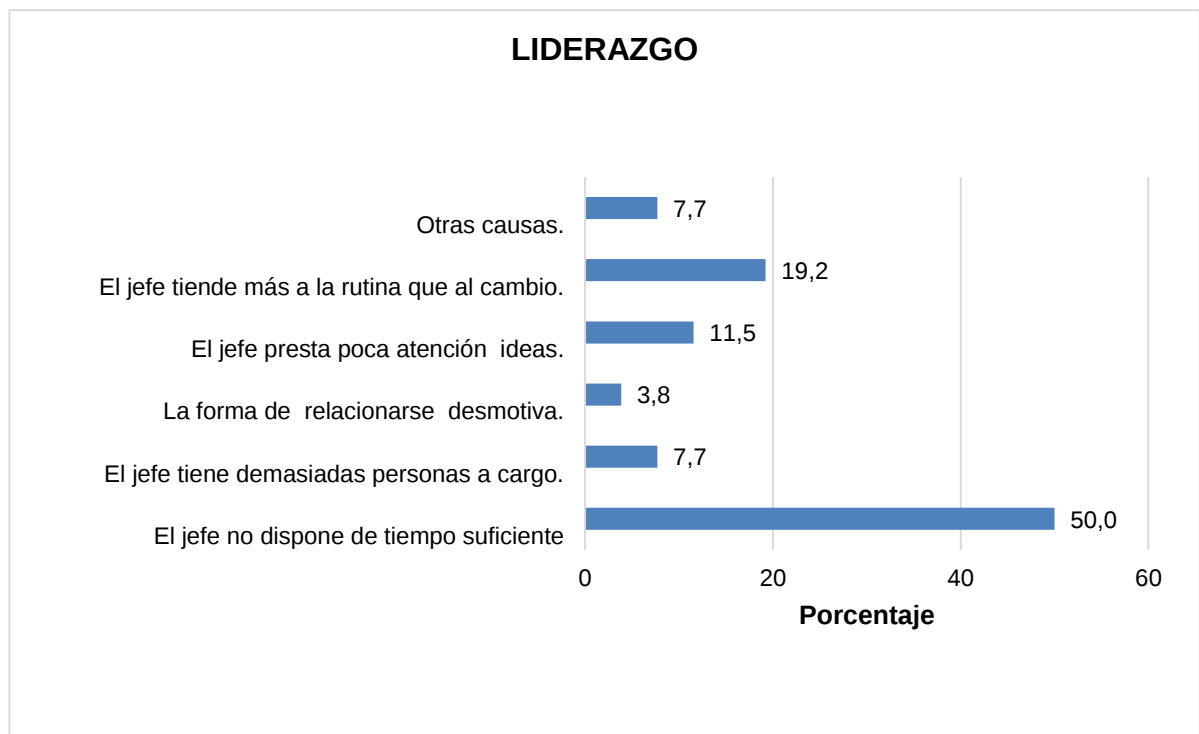


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 25 se evidencia que el 50% de las personas que no identifican a su jefe como líder, indican que él no dispone del tiempo suficiente para ellos y el 19,2% informan que el jefe atiende más a la rutina que al cambio.

Figura 25. ¿Cuáles son las causas que hacen que su jefe inmediato, no sea una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?.



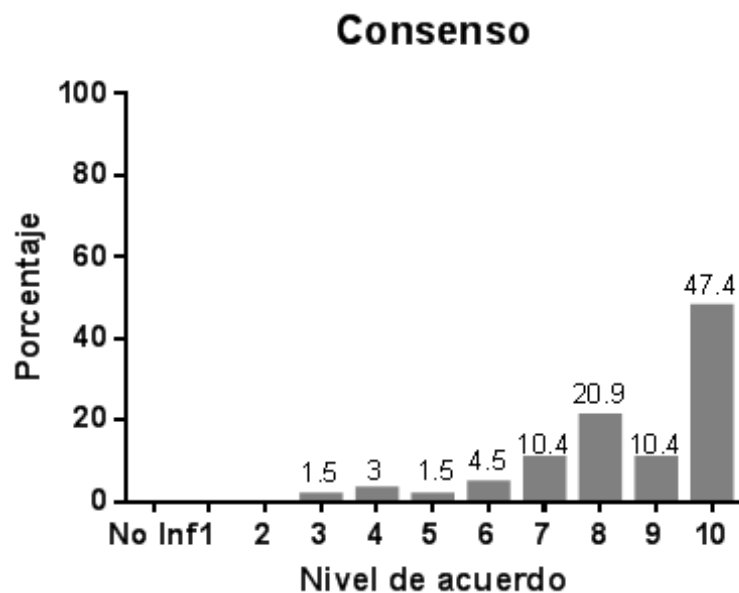
Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

3.1.3.8 Consenso

Evaluación

Se bosqueja si 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, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a nunca se busca el consenso y 10 siempre se busca el consenso. El 47,4% manifiesta que siempre se busca el consenso, seguido del 20,8% que le dan un puntaje de 8, sólo el 6% le da un valor de 5 y menos.

Figura 26. ¿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 de dividirlos?.

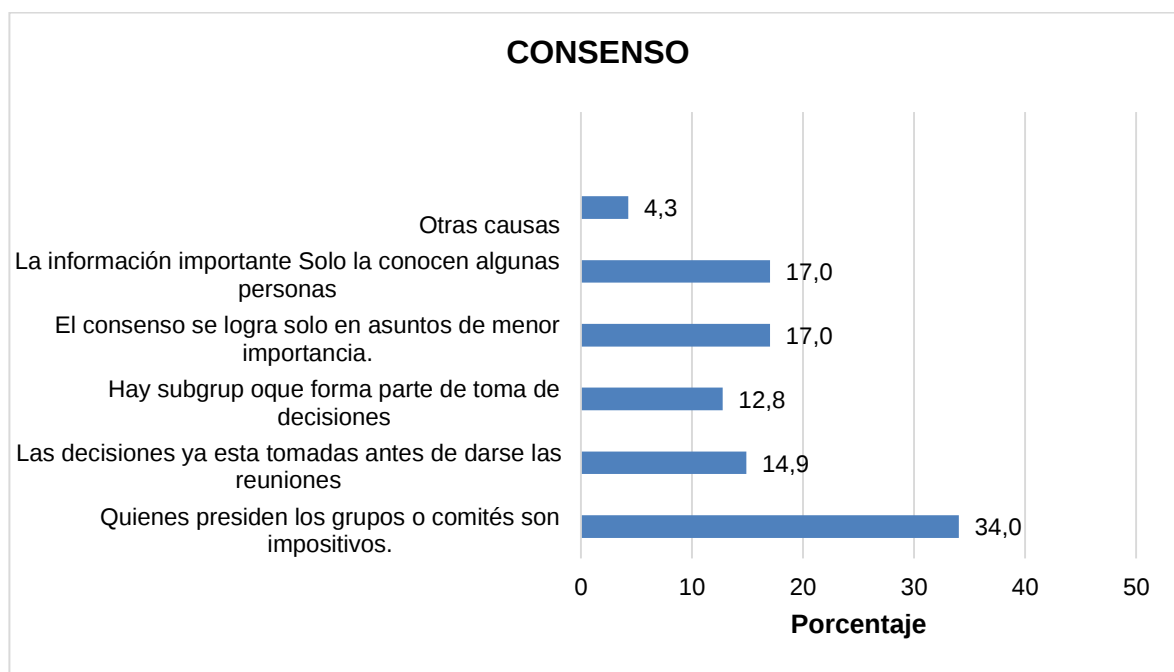


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 27, las respuestas de los encuestados que calificaron por debajo de 10 fueron un 34% determinan que quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos, otro 34% manifiesta que 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 y que el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.

Figura 27. ¿Cuáles son las causas para que las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, no se hagan mediante el consenso?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

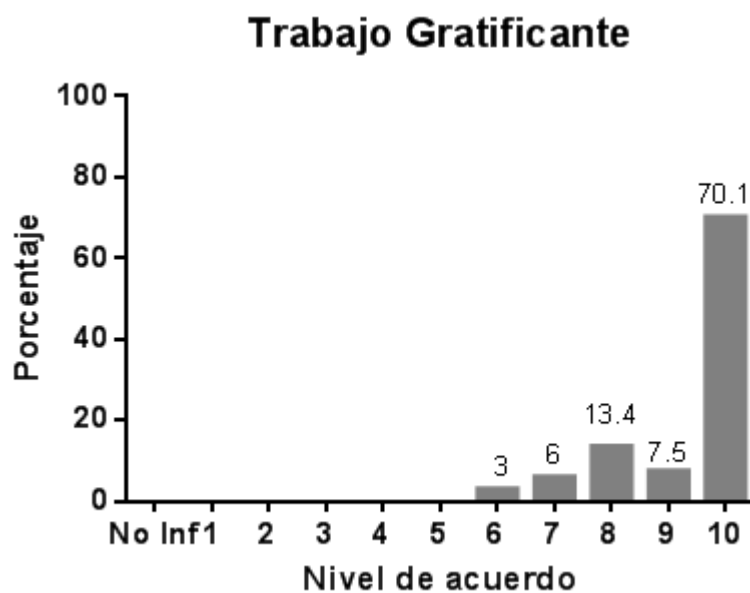
3.1.3.9 Trabajo gratificante

Evaluación

Se expone sí el empleado está ubicado en la organización, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo estoy y 10 a lo estoy plenamente.

El 70,1% indica que se siente pleno en su trabajo, seguido del 13,4 que manifiestan un puntaje de 8.

Figura 28. ¿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?.

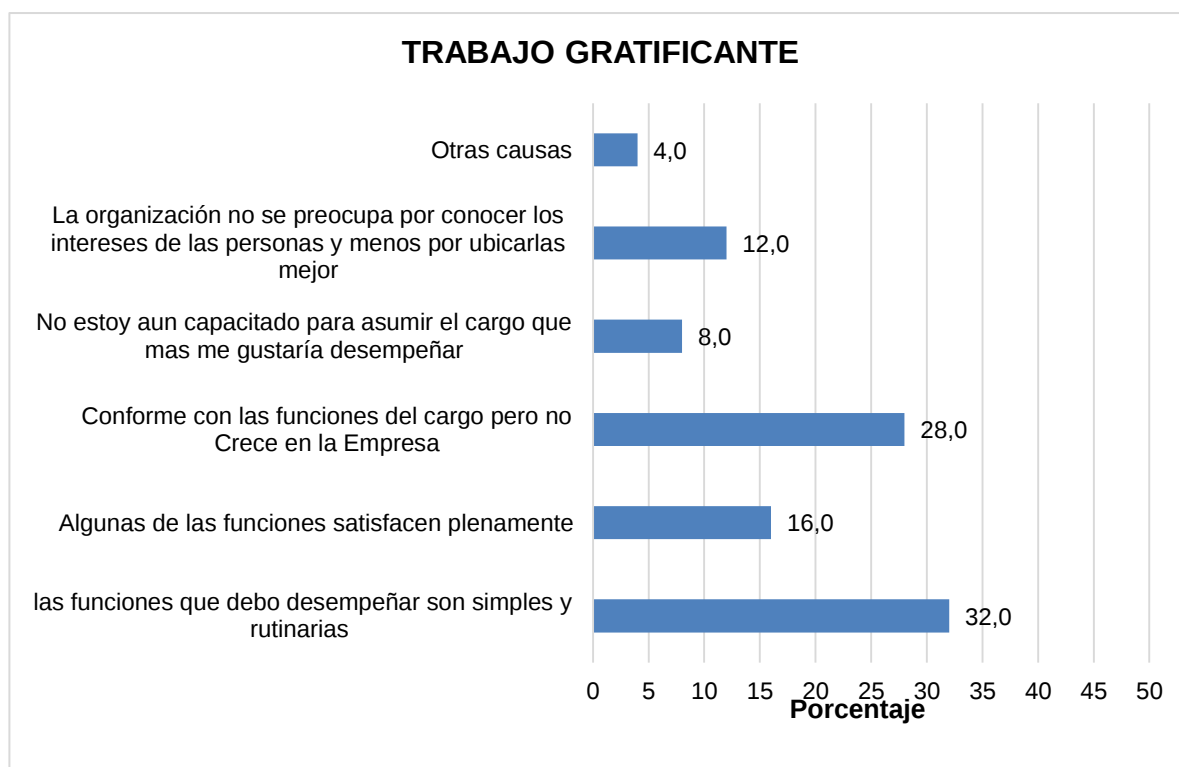


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura No. 29, el 32% de las personas que puntuaron por debajo de 10, indican que aunque le gusta el campo en el que trabaja, las funciones que debe desempeñar son simples y rutinarias, por su parte, el 28% señala que le gusta el campo en el que trabaja, como también las funciones a su cargo, pero tiene limitaciones para crear, aportar y en general para expresarse.

Figura 29. ¿Cuáles son las causas para que usted no se encuentre a gusto con el trabajo y sus funciones?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

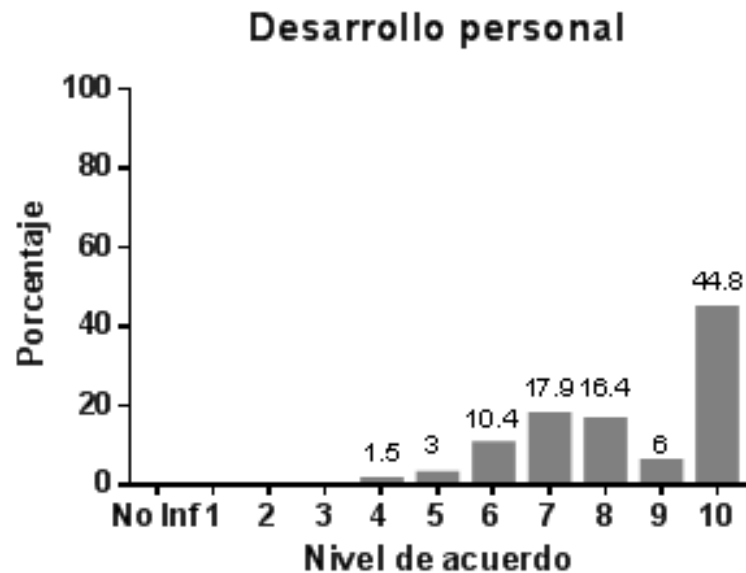
3.1.3.10 Desarrollo personal

Evaluación

Se cuestionó a los empleados para saber si la organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo hace y 10 a lo hace siempre.

El 44,8% expresa que la organización siempre estimula su formación personal y profesional, el 34,3% clasifican este componente entre 7 y 8.

Figura 30. ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?.

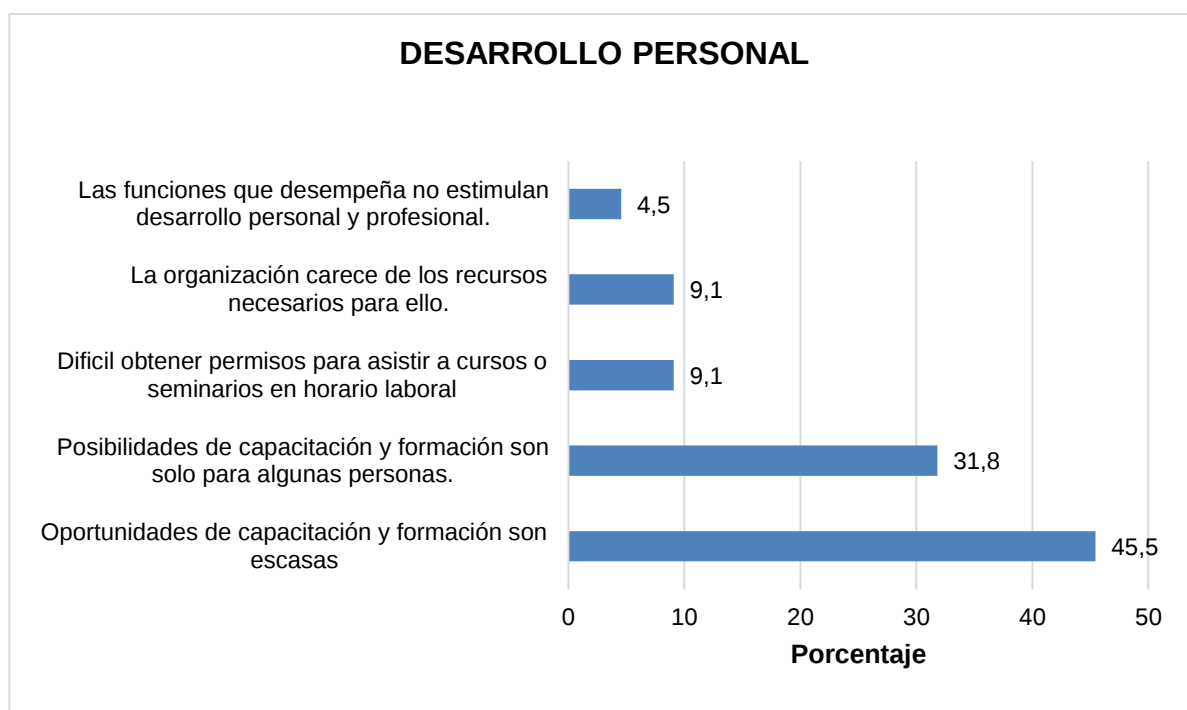


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

La figura 31 evidencia que el 45,4% mencionan que las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos; además, el 32,8% determina que las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.

Figura 31. ¿Cuáles son las causas que inciden en la organización para no estimular su formación personal y profesional en forma permanente?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

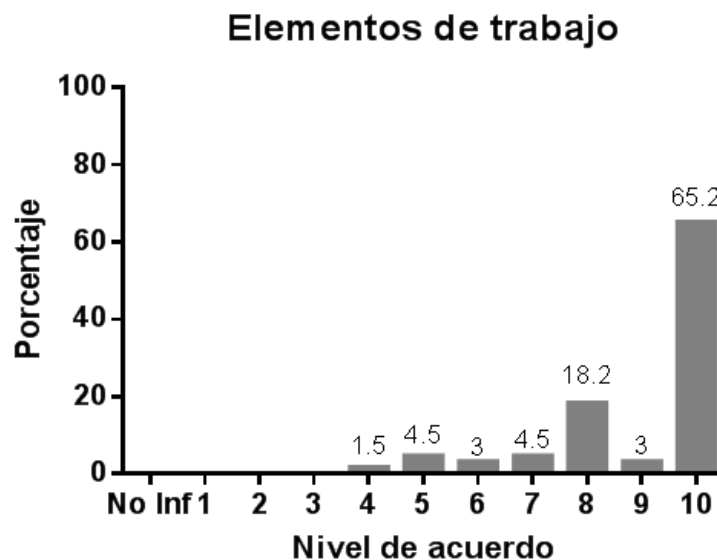
3.1.3.11 Elementos de trabajo

Evaluación

Otro ítem evaluado es sí los elementos o ayudas que utilizan diariamente los empleados al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo permiten y 10 a lo permiten plenamente.

El 65.2% considera que sus elementos de trabajo permiten realizar plenamente sus labores, seguido del 18,2% que lo puntúa en 8, el 6% lo clasifica entre 5 o menos.

Figura 32. ¿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?.

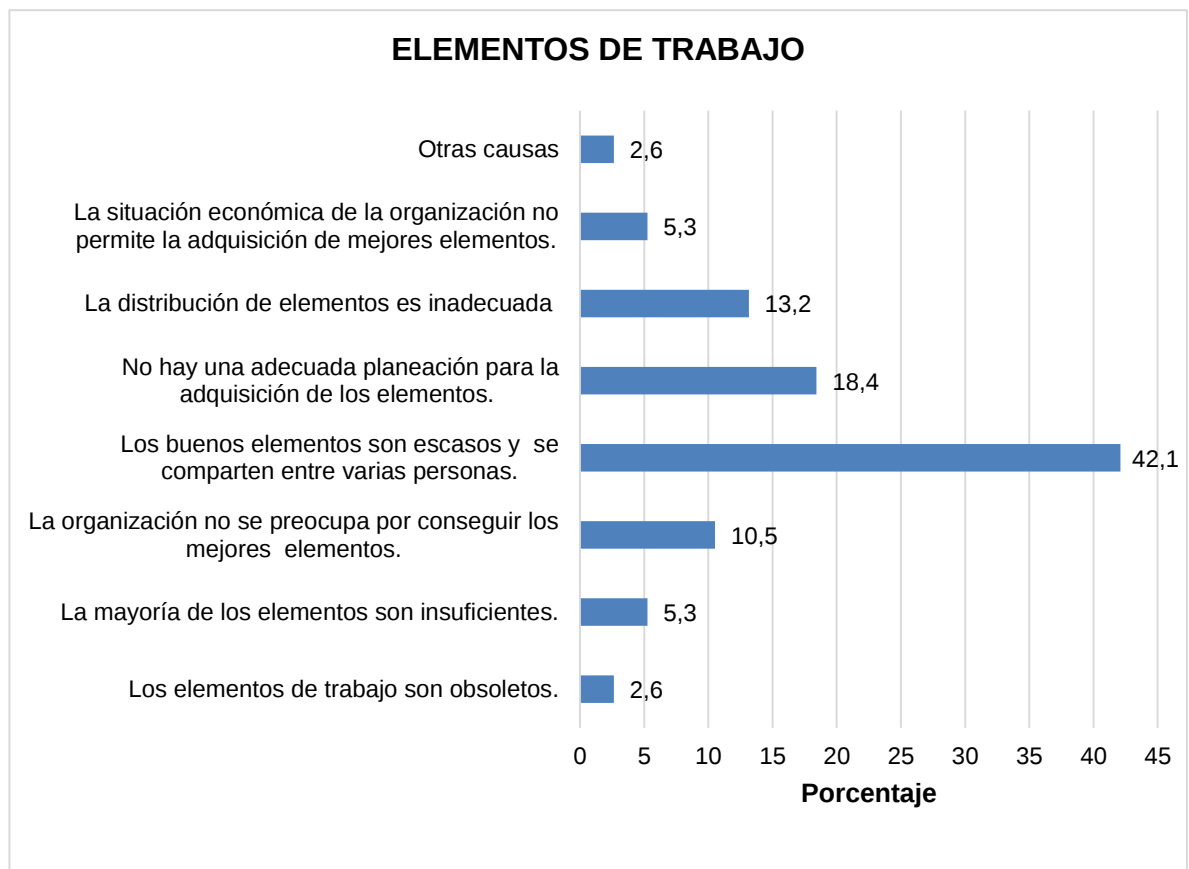


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 33 observamos que el 42,1% dice que los buenos elementos son escasos, y hay que compartirlos entre varias personas. Anexo a esto, el 18,4% puntualiza que no hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.

Figura 33. ¿Cuáles son las causas para no contar con elementos de trabajo que le facilite y permita trabajar con comodidad?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

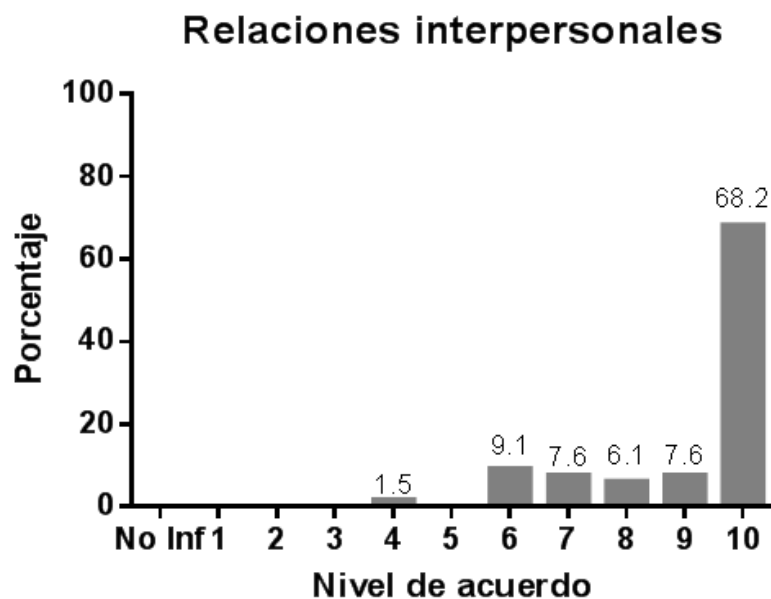
3.1.3.12 Relaciones interpersonales

Evaluación

Se preguntó a los empleados si las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo son y 10 a lo son plenamente.

El 68,2% informa que disfruta plenamente de sus relaciones interpersonales en la organización, sólo el 1,5% expone que no son las mejores.

Figura 34. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 35 se evidencia que el 26,7% indica que falta más libertad de expresión, y otro 26,6% precisa que falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas y que el comportamiento de algunos empleados deja mucho que desear.

Figura 35. ¿Cuáles son las causas para que las relaciones interpersonales que se dan en la organización no sean las mejores?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

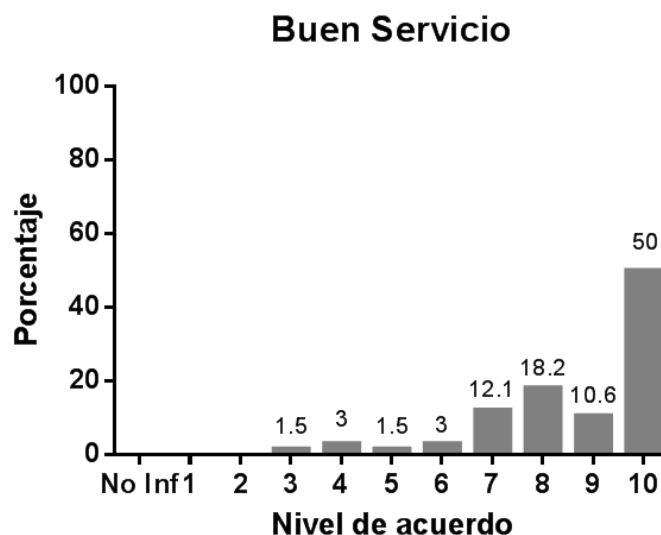
3.1.3.13 Buen Servicio

Evaluación

Se cuestionó sí los trabajos que el empleado 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, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo son y 10 lo son plenamente.

El 50% revela que los trabajos que recibe de su grupo de trabajo o de otras áreas son oportunos y de calidad, el 9% puntuó 6 o menos.

Figura 36. ¿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?.

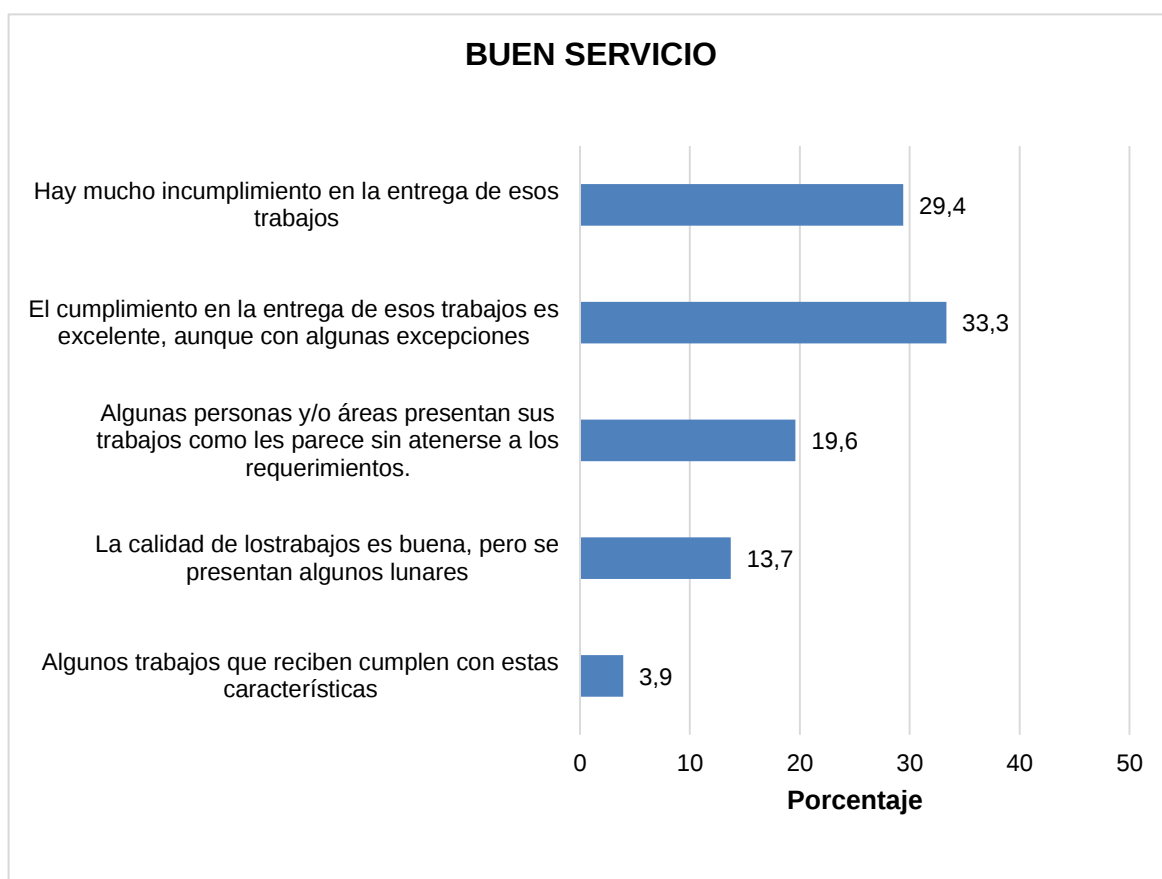


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

Se evidencia en la figura 37 que el 33,3% de ellos expresaron que el cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones; por otro lado, con un porcentaje del 29,4% señala que hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos y el 19,6% determina que algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece sin atenerse a los requerimientos.

Figura 37. ¿Cuáles son las causas para que los trabajos que usted recibe de sus compañeros u otras no sean oportunos ni de calidad?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

3.1.3.14 Solución de conflictos

Evaluación

Se observa sí 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, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no se solucionan y 10 a se solucionan satisfactoriamente.

El 73.1% dice que los conflictos en la organización se solucionan satisfactoriamente, seguido del 11.9% que asignan un puntaje de 8.

Figura 38. ¿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?.

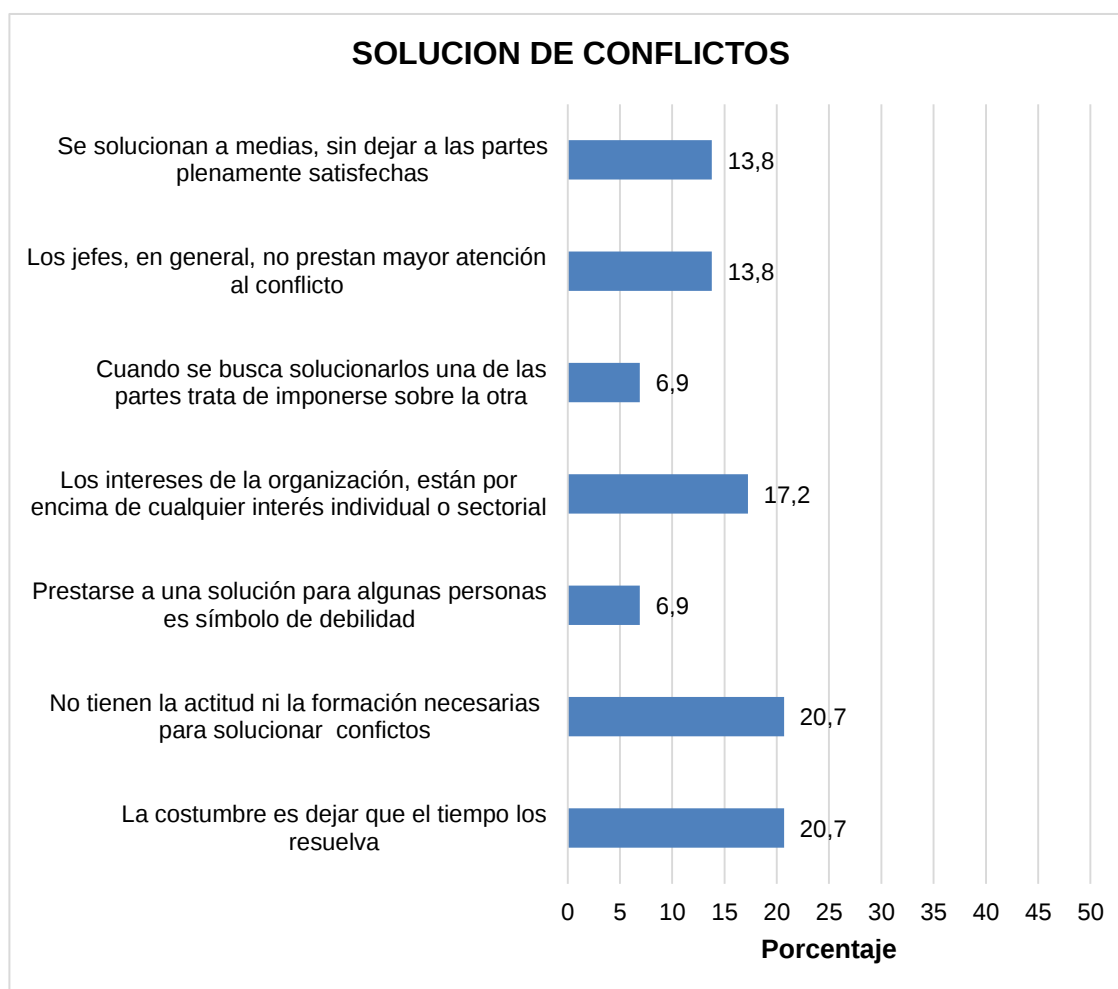


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 39 El 41,4% de los entrevistados manifiestan que no tienen ni la aptitud ni la formación para solucionar los conflictos y que la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

Figura 39. ¿Cuáles son las causas para que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos no se solucionen oportunamente?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

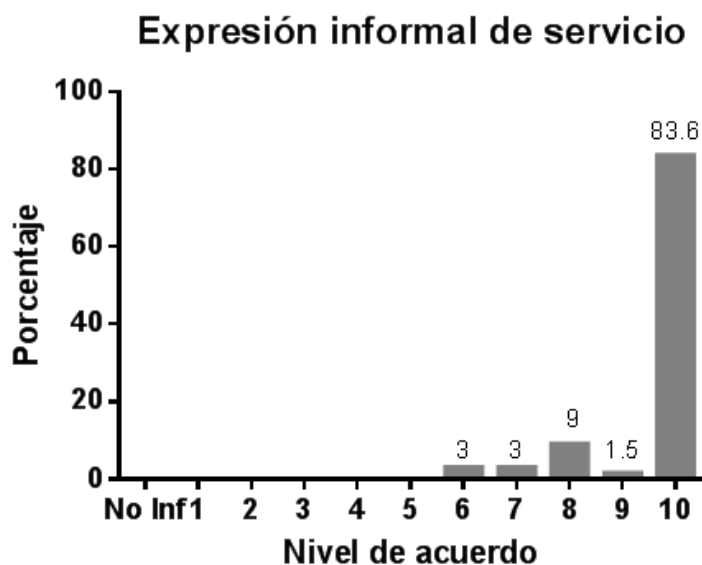
3.1.3.15 Expresión informal positiva

Evaluación

Se analizó sí en la organización existían amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no las tengo y 10 a las tengo plenamente.

El 83,6% señala que tiene todas las posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, seguido del 9% que puntúa en 8.

Figura 40. ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?.

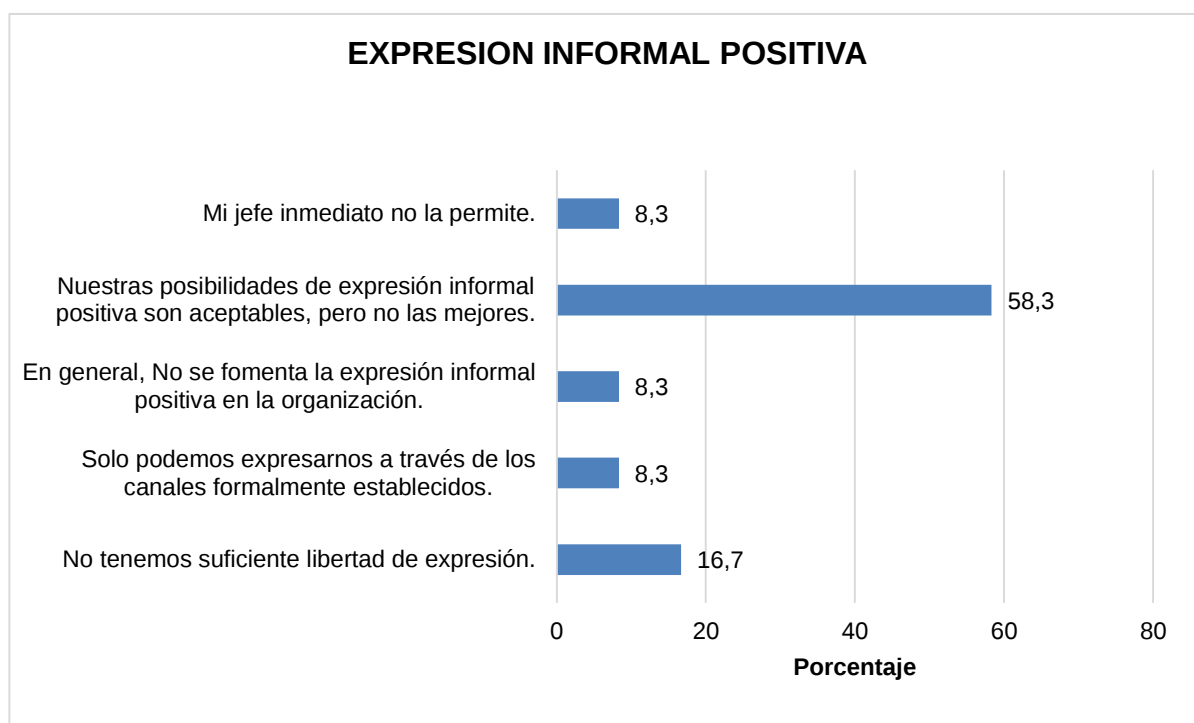


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 41 el 58,3% contestó que las posibilidades de expresión informal positiva son aceptables pero no las mejores; además, el 16,7% de los empleados manifiestan que no tienen suficiente libertad de expresión.

Figura 41. ¿Cuáles son las causas que le impiden expresarse positivamente de manera informal en la organización?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

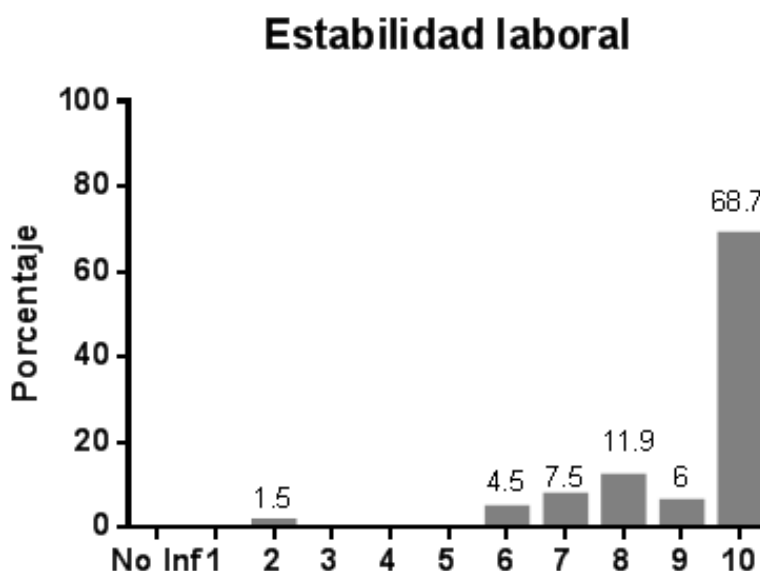
3.1.3.16 Estabilidad laboral

Evaluación

Se muestra si la organización brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo hace y 10 a lo hace plenamente.

El 68,7% precisa que la empresa brinda estabilidad laboral, seguido del 11,9% que dan un puntaje de 8.

Figura 42. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?.

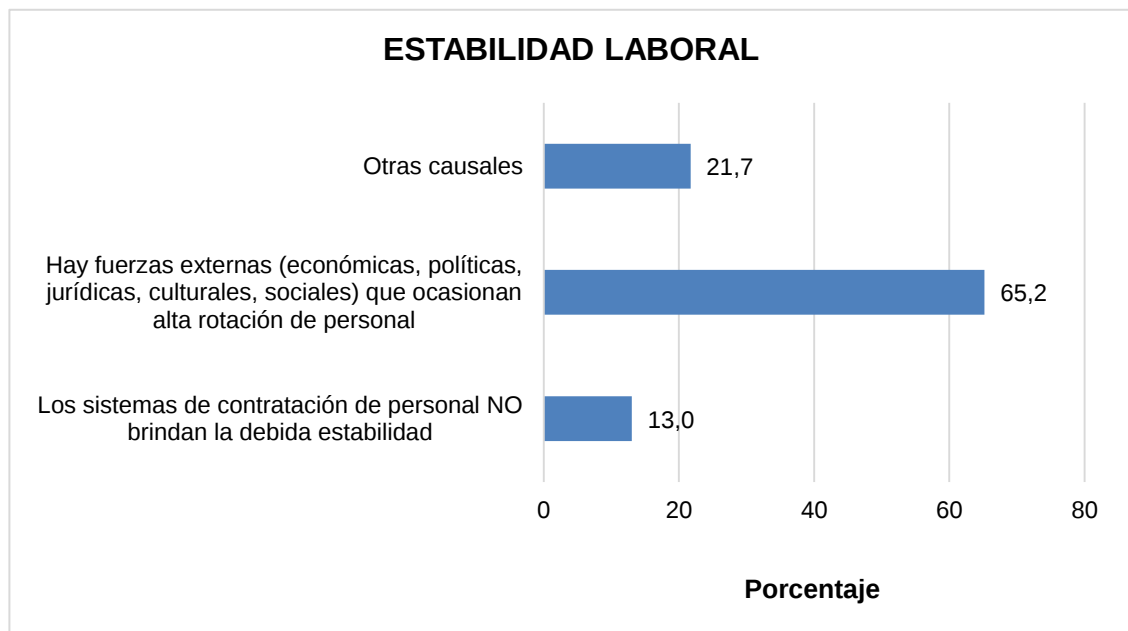


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 43 el 65,2% indica que hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales y sociales) que ocasionan alta rotación del personal.

Figura 43. ¿Cuáles son las causas que le impiden a la organización ofrecer una estabilidad laboral a sus empleados?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

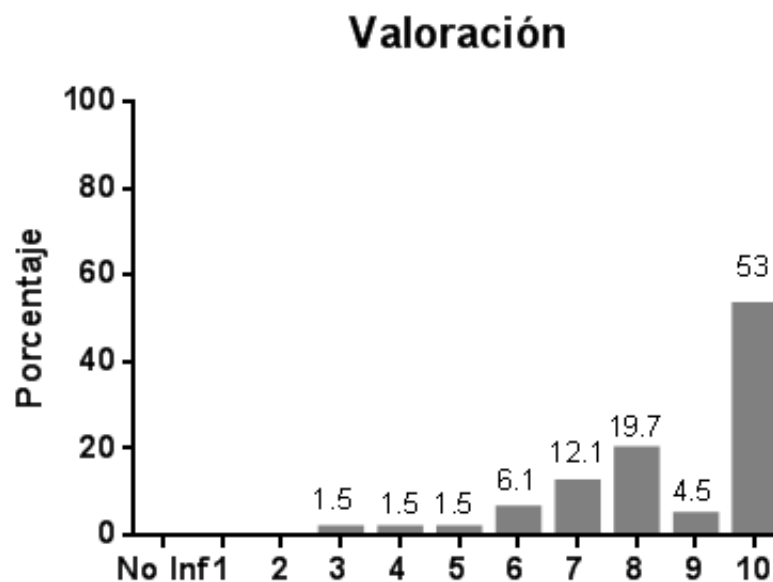
3.1.3.17 Valoración

Evaluación

Se indagó si las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, productividad, calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no se les valora y 10 a se les valora plenamente.

El 53% expresa que la empresa valora e incentiva a los empleados que se distinguen por su trabajo, seguido del 19.7% que puntúan con 8 este componente.

Figura 44. A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 45 se evidencia que el 26% manifestó que no es costumbre valorar a las personas en la organización; por otro lado, el 22% presenta que algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.

Figura 45. ¿Cuáles son las causas que impiden que la organización destaque a las personas que se distinguen por su calidad laboral?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

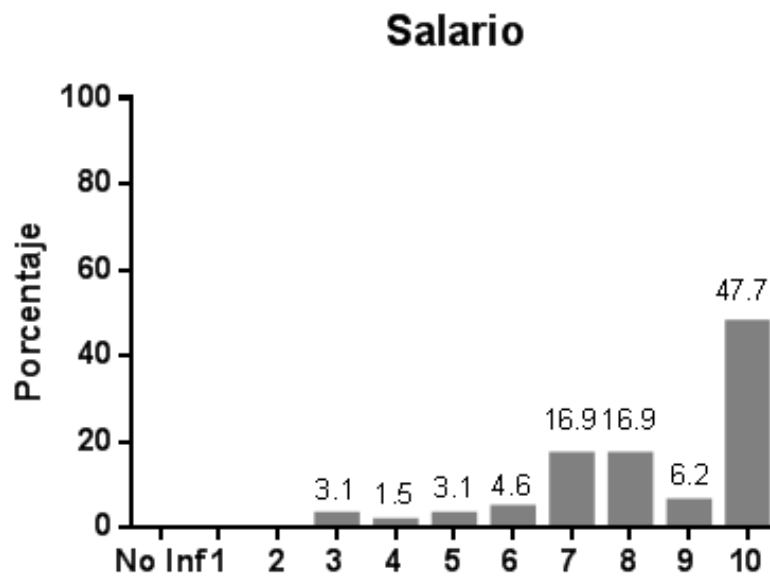
3.1.3.18 Salario

Evaluación

Con el fin de investigar si los empleados consideran justa la retribución por su trabajo, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo creo y 10 a lo creo plenamente.

El 47,7% considera justa la retribución por su trabajo seguido de un 33,8% que asigna una puntuación de 7 y 8.

Figura 46. ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?.

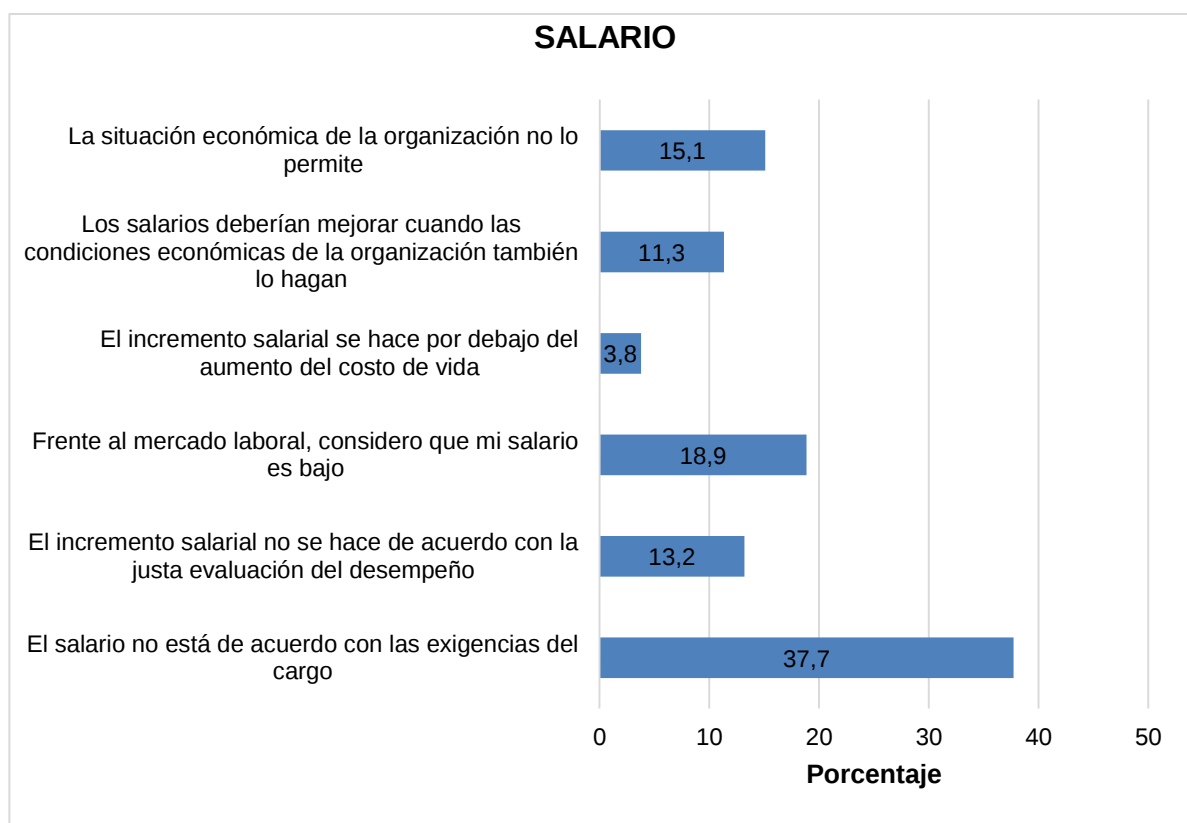


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

Se concluye en la figura 47 que el 37,7% de los que no puntuaron con 10, considera que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo y el 18,9% consideran que frente al mercado laboral, su salario es muy bajo.

Figura 47. ¿Cuáles son las causas que impiden que usted goce de un buen salario?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

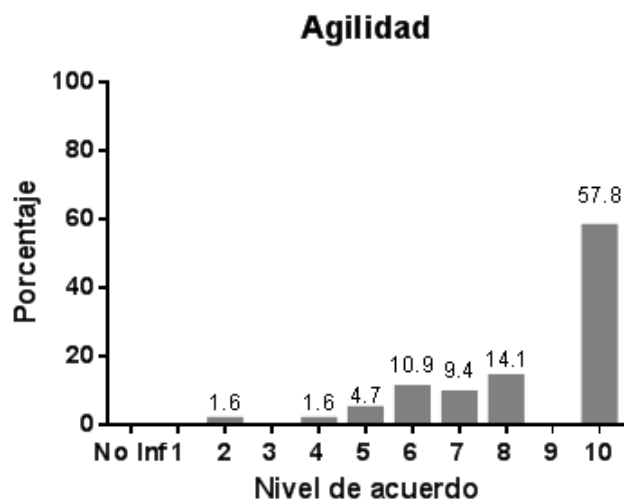
3.1.3.19 Agilidad

Evaluación

Con respecto a si creen que las normas, procedimientos, manuales, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitir trabajar con agilidad, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo creo y 10 a lo creo plenamente.

El 57,8% de los empleados creen plenamente que los procedimientos de la organización son los necesarios para trabajar con agilidad, seguido del 14,1% que puntúa con 8 y el 7,9% da una calificación de 5 o menos.

Figura 48. ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?.

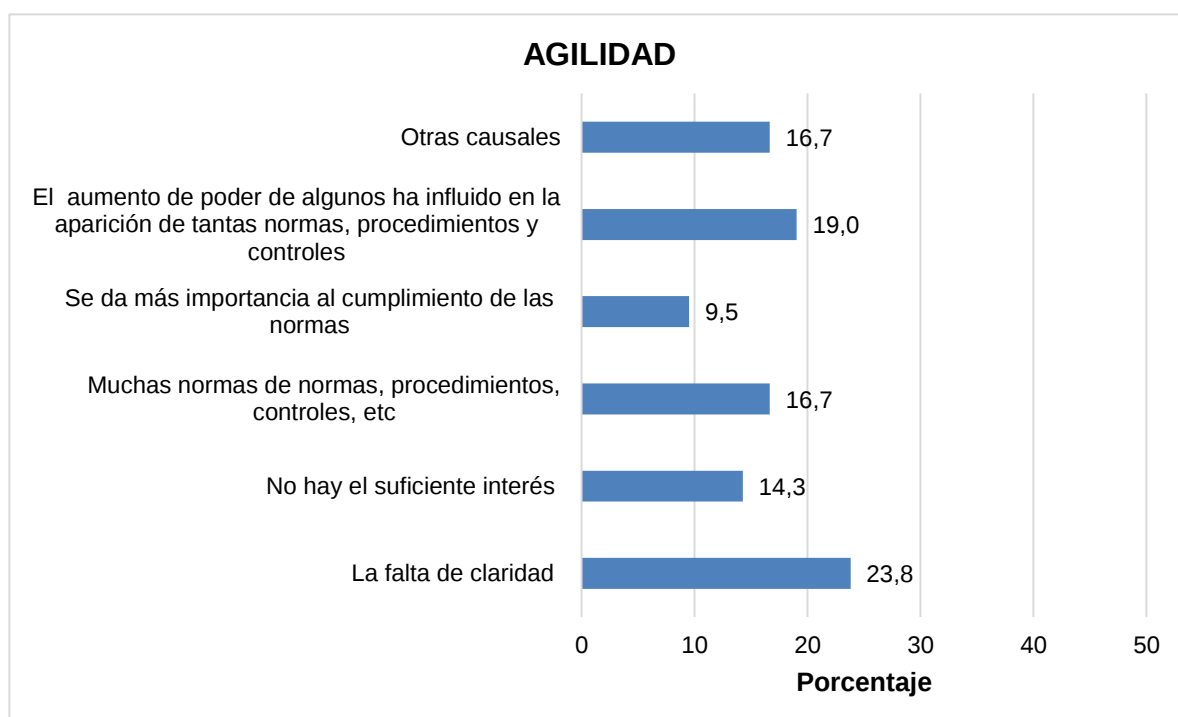


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

El 23,8% de los empleados que no puntuó con 10, muestran en la figura 49 que la falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos y el 19% precisa que el querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

Figura 49. ¿Cuáles son las causas que hacen que los procedimientos que se tienen en la organización no sean los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

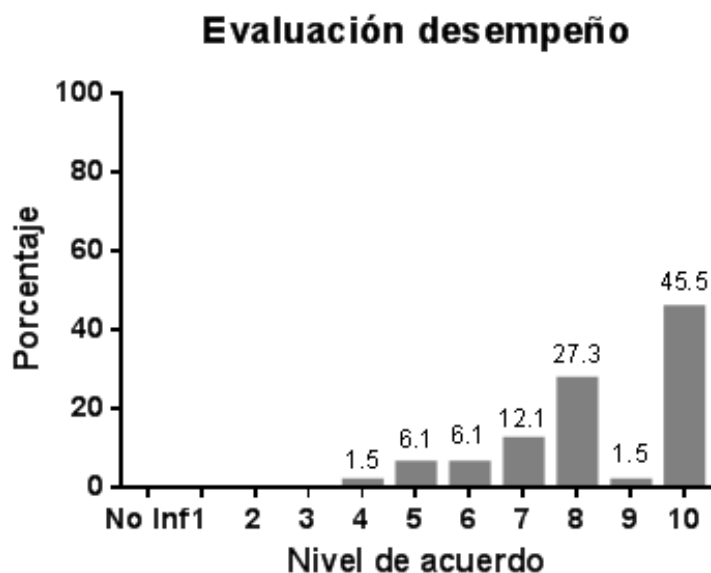
3.1.3.20 Evaluación del desempeño

Evaluación

A la pregunta sí son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo son y 10 a lo son plenamente.

El 45,5% indica que la evaluación de desempeño es plenamente adecuada, seguido de un 27,3% que califica en 8 y un 7,6% que puntúa en 5 o menos.

Figura 50. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?.

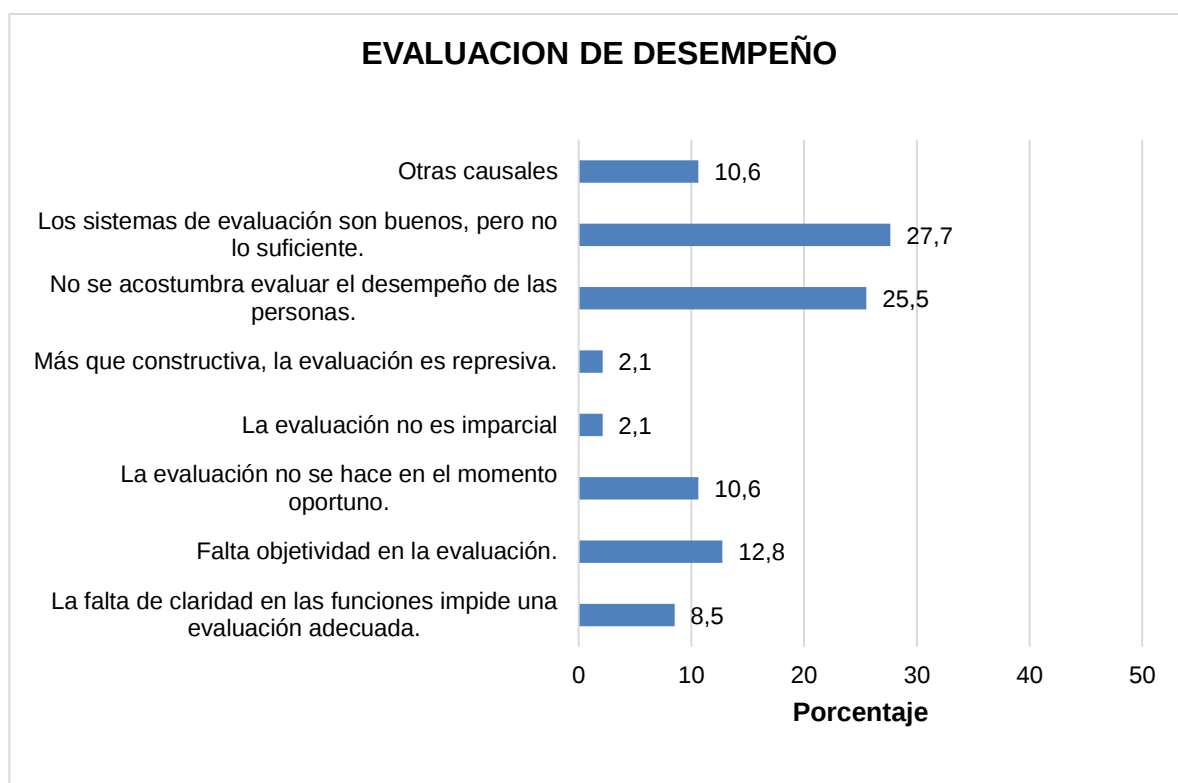


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 51 se presenta que el 27,7% de las personas que no puntuaron en 10, responde que los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficientes y el 25,5% señala que no se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas.

Figura 51. ¿Cuáles son las causas para considerar que no son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

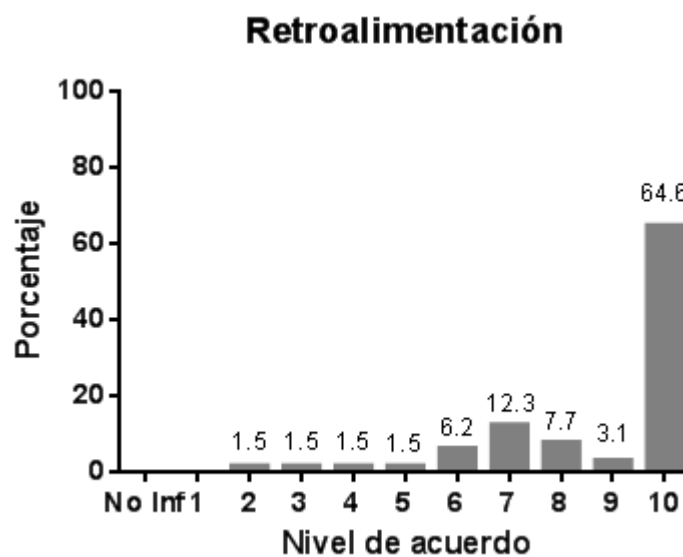
3.1.3.21 Retroalimentación

Evaluación

También se analizó si los empleados tienen en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia. Con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no la tengo y 10 a la tengo siempre.

El 64,6% de los empleados semana que siempre tienen retroalimentación, seguido de un 12,3% que puntúa con 7 y un 6% que califica en 5 o menos.

Figura 52. ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?.

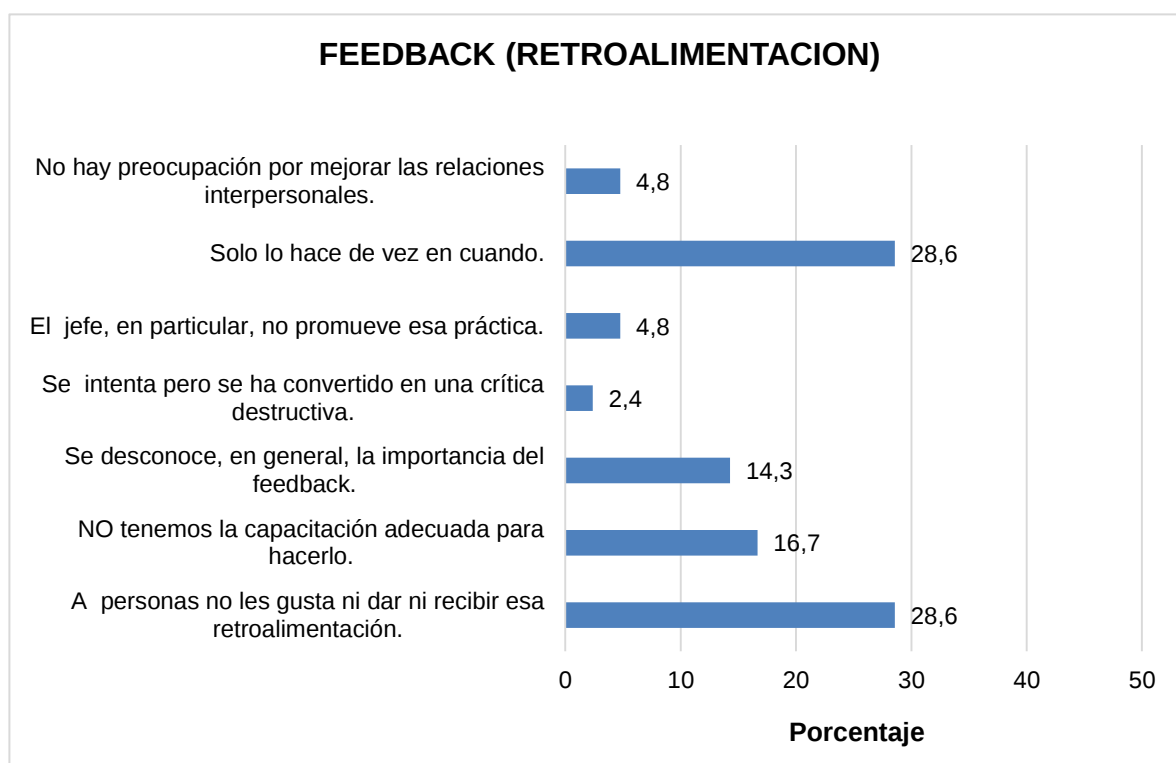


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 53 se muestra que el 57,2% de las personas que no puntuaron con 10, sólo lo hace de vez en cuando y a que a muchas personas no les gusta dar ni recibir esa retroalimentación; además, el 16,7% indica que no se tiene la capacitación adecuada para hacerlo.

Figura 53. ¿Cuáles son las causas que impiden que usted tenga en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

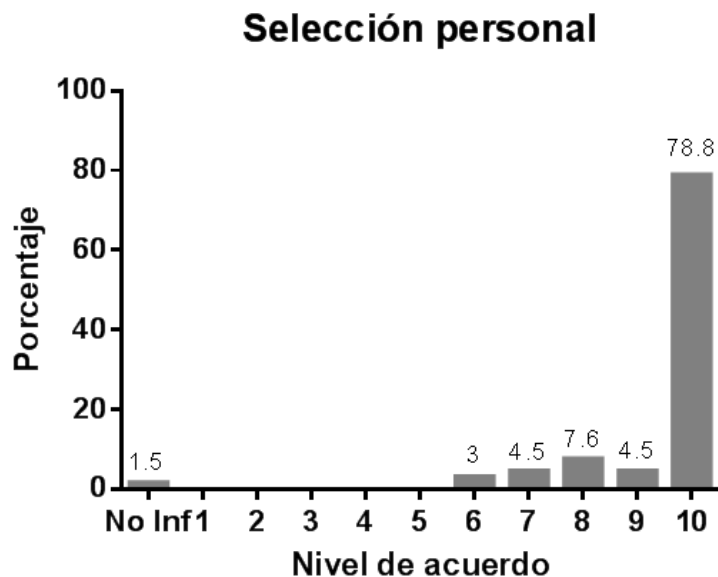
3.1.3.22 Selección de personal

Evaluación

Para conocer la percepción sobre sí las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana. Con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo creo y 10 a lo creo plenamente.

El 78,8% cree plenamente que las personas vinculadas a la organización cuentan con habilidades técnicas y blandas, seguido de un 7,6% que califica con 8.

Figura 54. ¿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?.

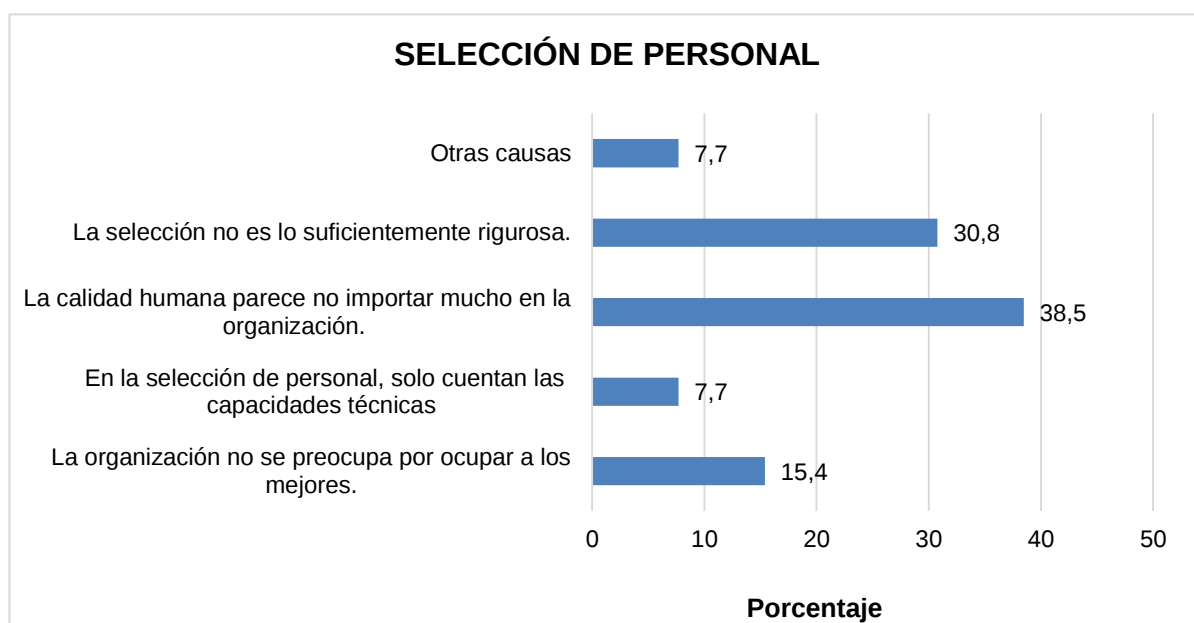


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

Los colaboradores que puntuaron por debajo de 10, respondieron y se evidencia en la figura 55 así: el 38,5% que la calidad humana parece no importar mucho en la organización y el 30,8% dice que hay interés en ello pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.

Figura 55. ¿Cuáles son las causas para considerar que las personas recientemente vinculadas a la organización, no cuentan con el talento para realizar determinadas labores ni se destacan por su calidad humana?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

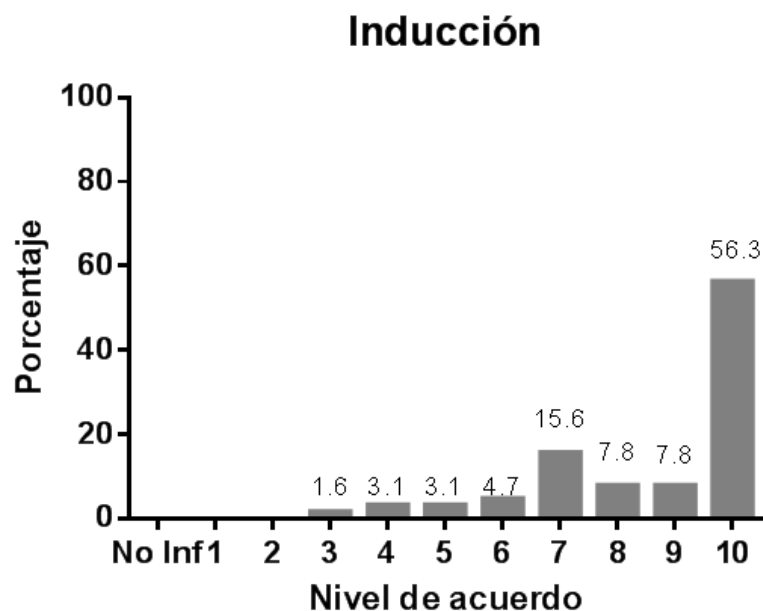
3.1.3.23 Inducción

Evaluación

Con respecto a si creen que en la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor. Con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a no lo creo y 10 a lo creo plenamente.

El 56,3% cree plenamente que la evaluación que se realiza a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor, seguido de un 15,6% que lo califica en 7 y un 7,8% que puntúa en 5 o menos.

Figura 56. ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?.

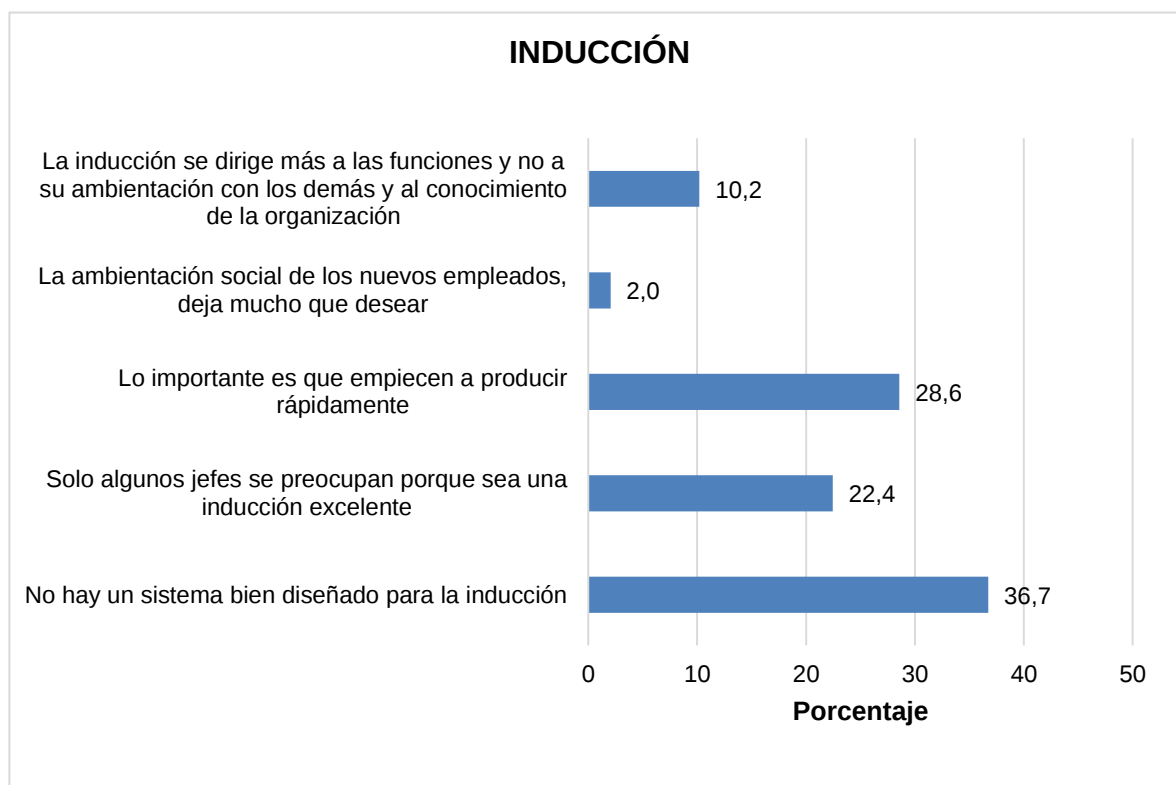


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

En la figura 57 se evidencia las respuestas de los colaboradores que no puntuaron con 10, en donde el 36,7% precisa que no hay un sistema bien diseñado para la inducción, el 28,6% anuncia que más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente y el 22,4% informa que sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.

Figura 57. ¿Cuáles son las causas que usted considera hacen que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización no sea la mejor?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

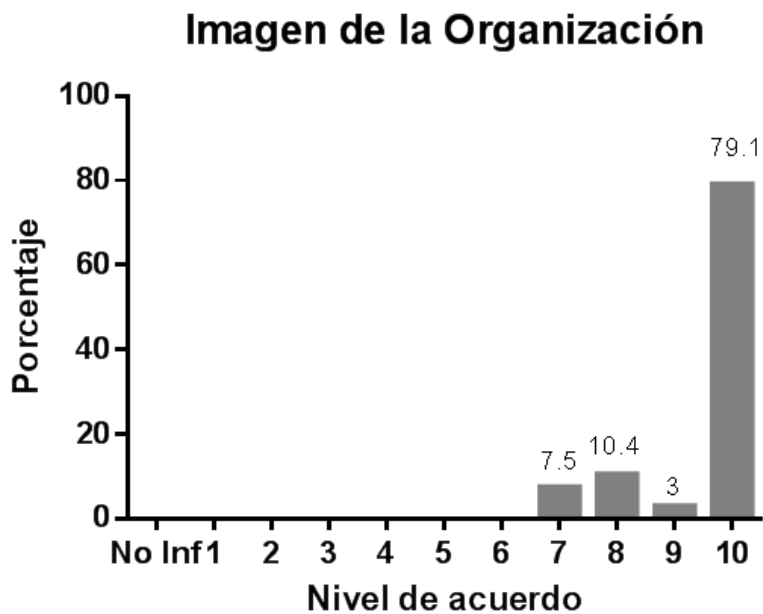
3.1.3.24 Imagen de la organización

Evaluación

Se preguntó cómo percibe la imagen de la organización, con una puntuación que va de 0 a 10, en donde 0 equivale a pésima y 10 a excelente.

El 79,1% indica que la imagen de la organización es excelente, seguido de un 10,4% que puntúa este componente con 8.

Figura 58. ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?.

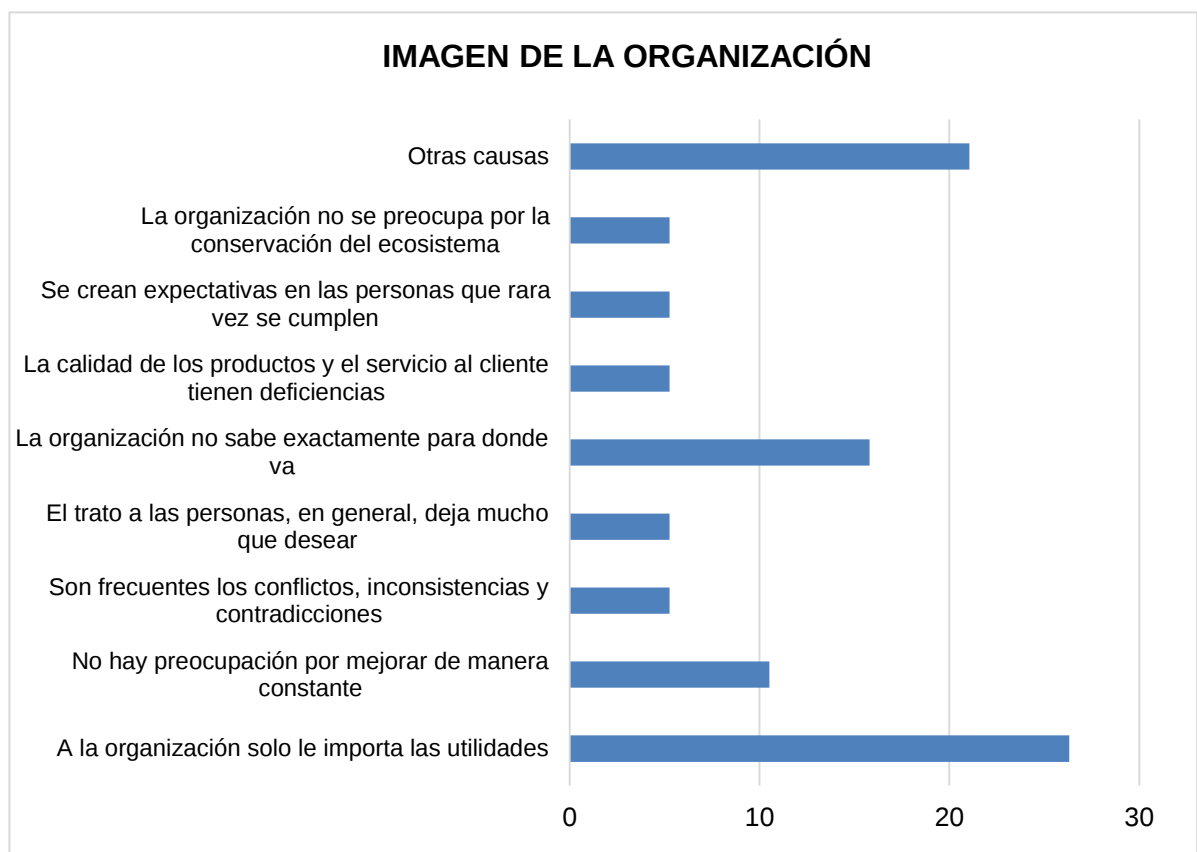


Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

Causas

El 20% de los empleados que no se encuentran identificados con la imagen de la organización creen que esto se debe a que la empresa está más dirigida a producir que en la imagen que pueda proyectar o que no tiene muy claros los objetivos que desea cumplir, pero en general muchas personas consideran que la imagen de la organización es buena.

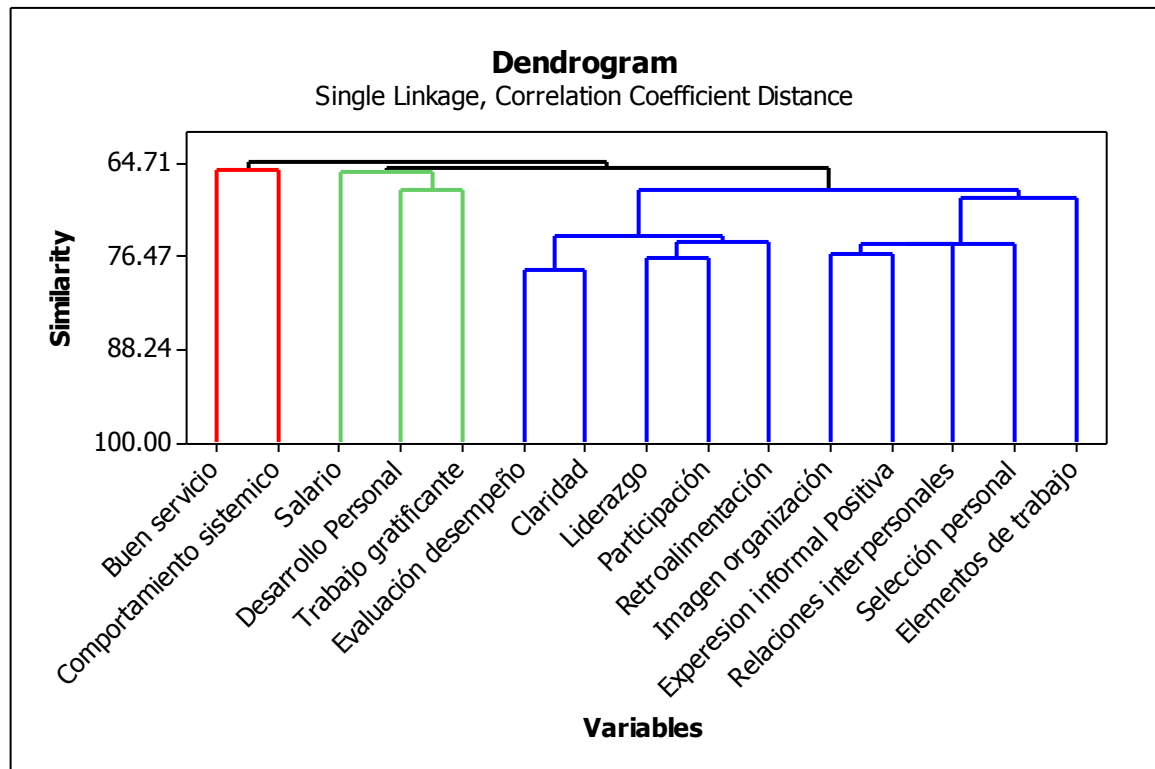
Figura 59. ¿Cuáles son las causas para no percibir como excelente, la imagen de la organización?.



Fuente: Elaboración de los autores a partir del diagnóstico realizado en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

3.1.4 Análisis de Conglomerados

Figura 60. Representación de las elecciones de los entrevistados que son organizados por categorías.



Fuente: Figura realizada en Matlab R2013b

De las variables más representativas se tienen las que se encuentran en la figura 60, que permite caracterizar las opiniones de los empleados para definir los factores positivos o negativos de la empresa, con estas variables se forman tres grupos de persona:

Los empleados que definen como un factor importante los aspectos administrativos la imagen, la claridad, el liderazgo, entre otros. Pero como factores negativos en este grupo son considerados la evaluación del desempeño y la

claridad organizacional debido a que aproximadamente el 50 % de los empleados tomados en las encuestas no están satisfechos al no tener claro ciertos conceptos sobre los objetivos y la misión de la empresa. Por otro lado, los factores positivos en este grupo son la imagen de la organización, la expresión informal positiva, el 80% de los empleados tiene una buena imagen que se refleja en las opiniones además de percibir que pueden dar sus opiniones acerca del mejoramiento de la empresa y también consideran que los elementos que utilizan para realizar su trabajo son los adecuados, relativamente son muy pocos los que no se sienten de acuerdo.

Otro grupo se representa a lo que compete con el trabajo que realiza en la empresa como es el salario y el desarrollo personal donde aproximadamente el 50 % de ellos no se sienten satisfechos porque consideran que su salario con respecto al mercado y que no sienten que tengan las mejores posibilidades para desarrollarse profesionalmente, pero por otro lado el factor positivo es que a pesar de no estar a gusto con lo anterior no sienten que su trabajo es monótono sino que por el contrario es gratificante.

El último grupo formado es el que comprende el buen servicio y el comportamiento sistémico, estas variables son consideradas como un factor de riesgo debido a que el 50 % de los empleados no está de acuerdo que haya un buen desempeño de las demás áreas para la entrega de trabajos y facilitar los procesos y que muchos de los compañeros no se integran en sus áreas para alcanzar los objetivos y cumplir con las expectativas de la empresa.

3.3 DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO QUE FAVORECE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada uno de los factores que se determinó analizar mediante la aplicación de la encuesta en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial, se propone la implementación de un plan de mejoramiento construido por los autores a partir del trabajo de campo realizado.

Inicialmente, se clasifica cada uno de estos factores desde el puntaje más bajo al puntaje más alto teniendo en cuenta la siguiente clasificación:

Tabla 6. Clasificación de los Factores de Clima Organizacional según su Calificación

Promedio	Calificación	Grafía
0 – 2.0	Muy Malo	
2.1 – 4.0	Malo	
4.1 – 6.0	Regular	
6.1 – 8.0	Bueno	
8.1 – 10	Muy Bueno	

Fuente: Elaboración propia de los autores

Tabla 7. Variables de Clima Organizacional y su Calificación

Variables	Media	Moda	Grafía
Claridad Organizacional	8.6	9	
Estructura Organizacional	8.5	10	
Participación	8.9	10	

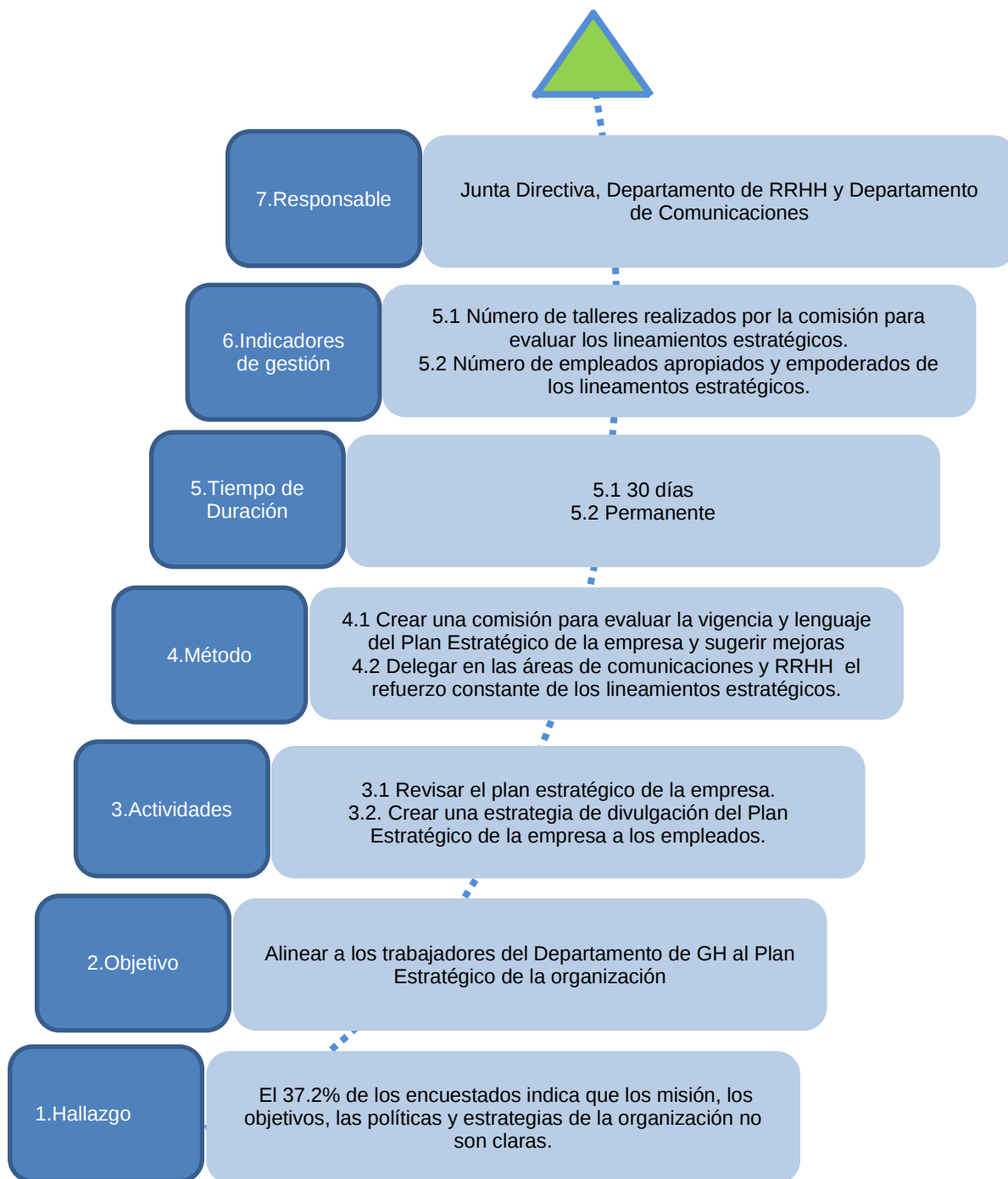
Instalaciones	8.2	10	↑
Comportamiento Sistémico	8.3	8	↑
Relación Simbiótica	8.9	10	↑
Liderazgo	9.1	10	↑
Consenso	8.6	9	↑
Trabajo Gratificante	9.4	10	↑
Desarrollo Personal	8.4	9	↑
Elementos de Trabajo	9.0	10	↑
Relaciones Interpersonales	9.1	10	↑
Buen Servicio	8.7	9.5	↑
Solución de Conflictos	9.4	10	↑
Expresión Informal Positiva	9.6	10	↑
Estabilidad Laboral	9.2	10	↑
Valoración	8.7	10	↑
Salario	8.4	9	↑
Agilidad	8.5	10	↑
Evaluación de Desempeño	8.4	8	↑
Feedback (Retroalimentación)	8.8	10	↑
Selección de Personal	9.4	10	↑
Inducción	8.7	10	↑
Imagen de la Organización	9.5	10	↑

Fuente: Elaboración propia de los autores

Claridad Organizacional

Media: 8.6

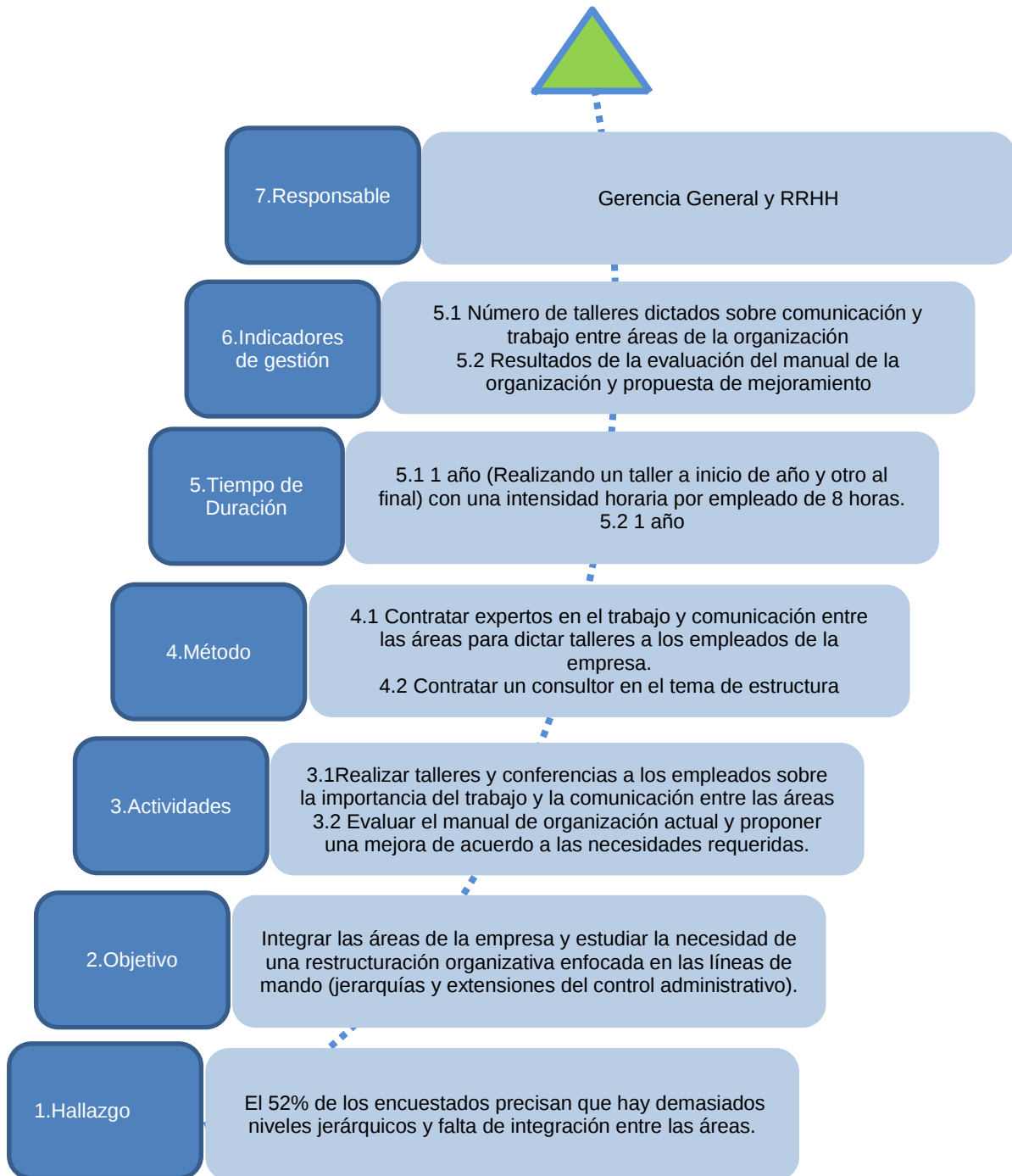
Grafía: ↑



Estructura Organizacional

Media: 8.5

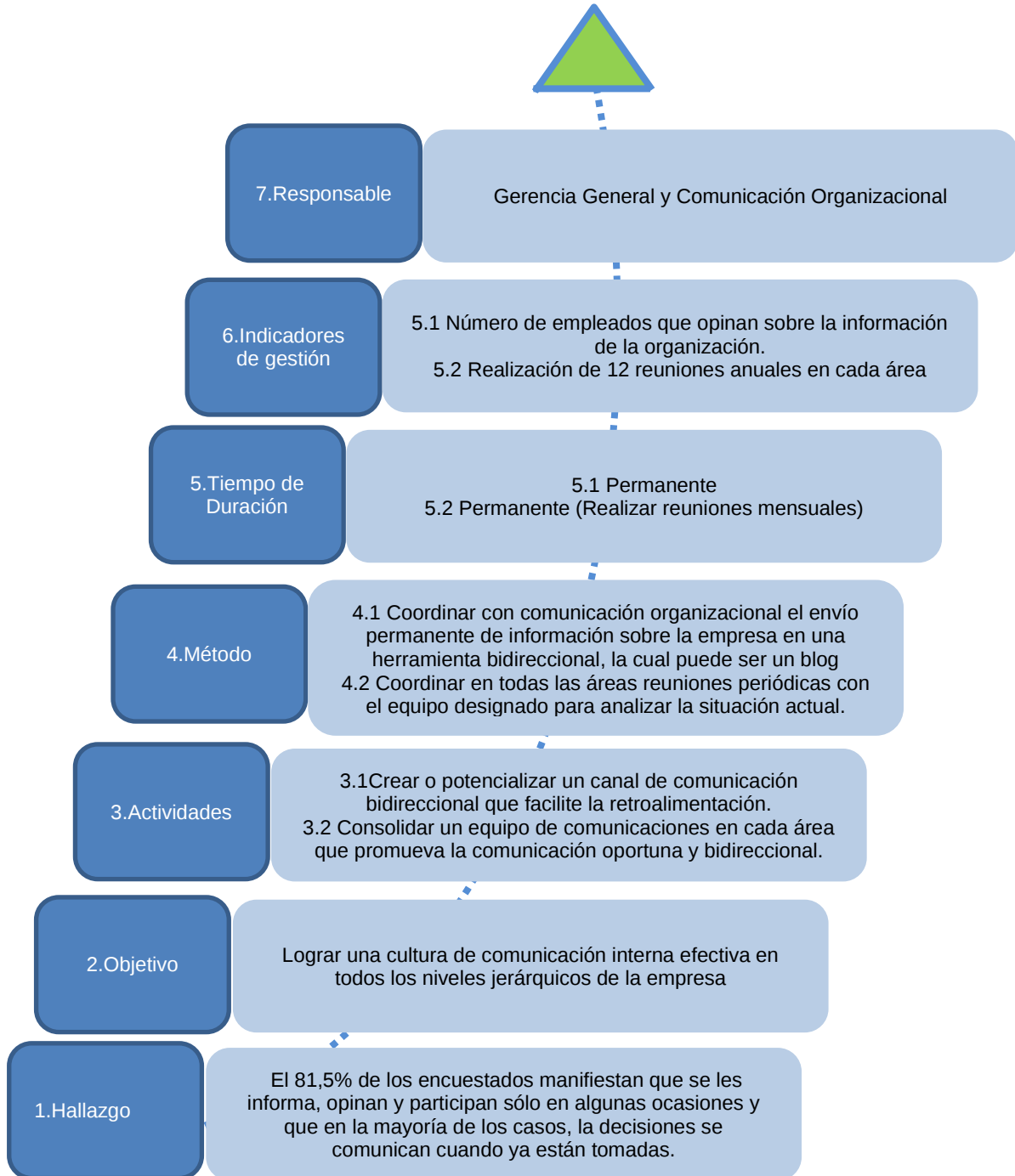
Grafía:



Participación

Media: 8.9

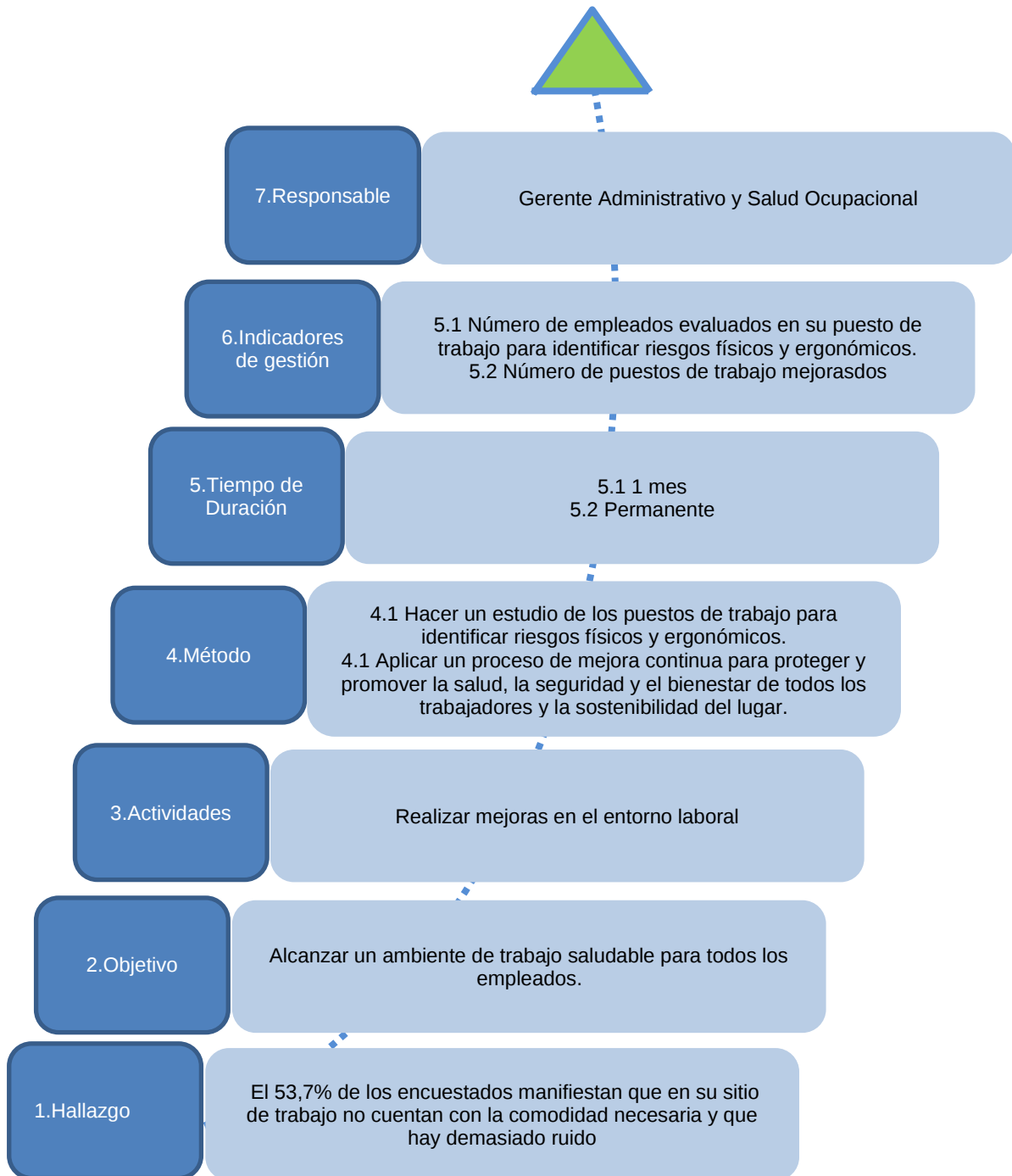
Grafía:



Instalaciones

Media: 8.2

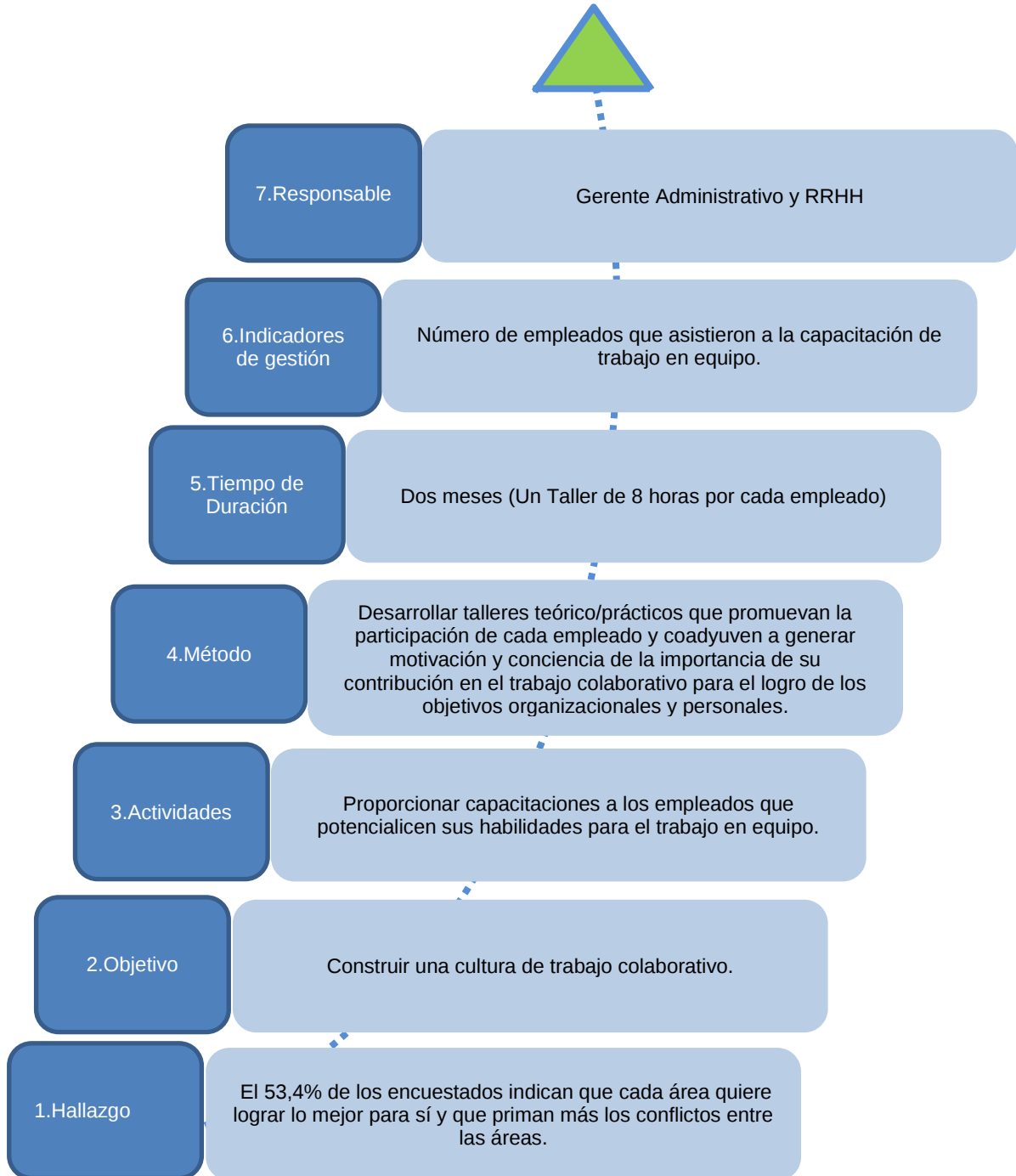
Grafía:



Comportamiento Sistémico

Media: 8.3

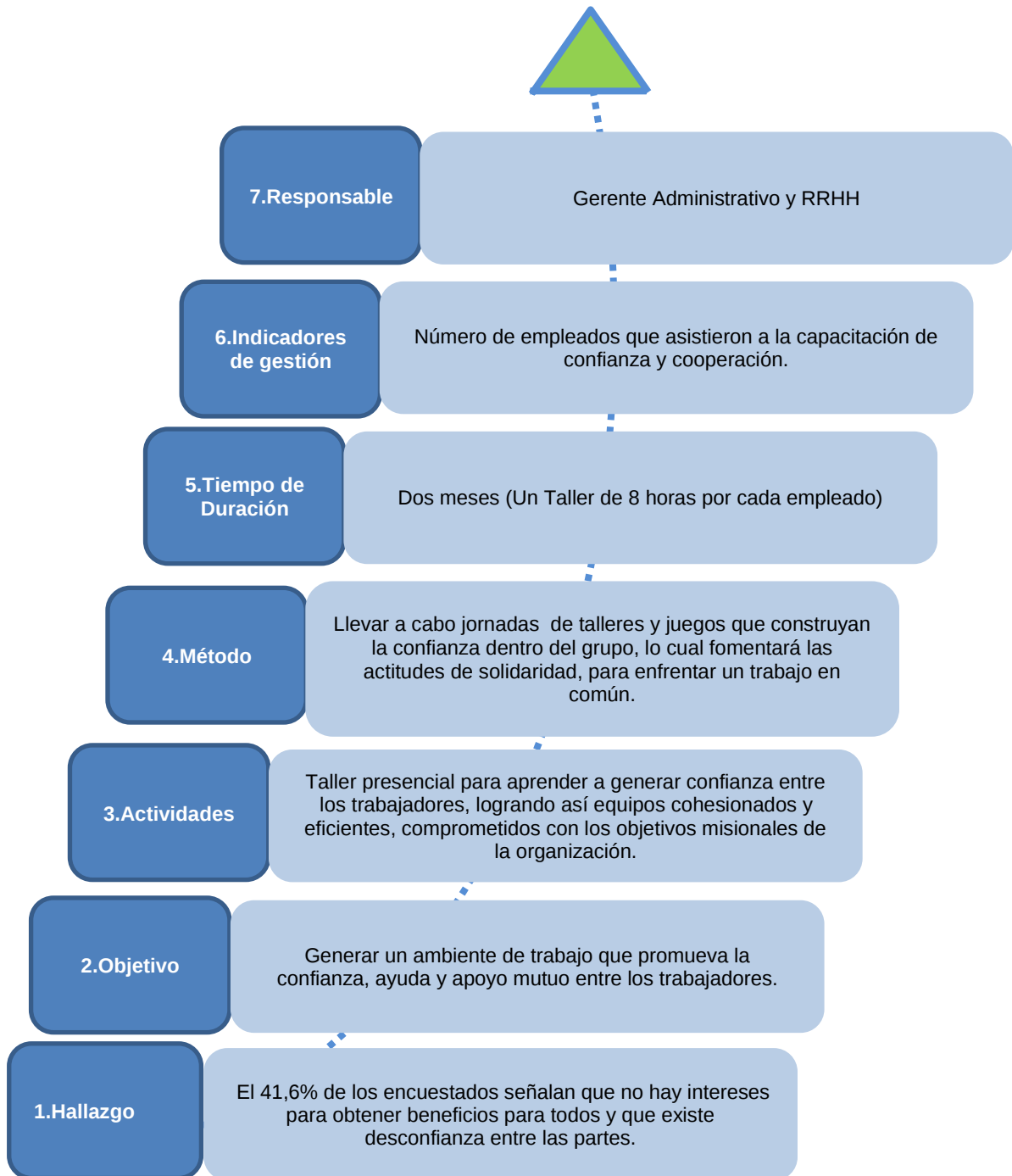
Grafía:



Relación Simbiótica

Media: 8.3

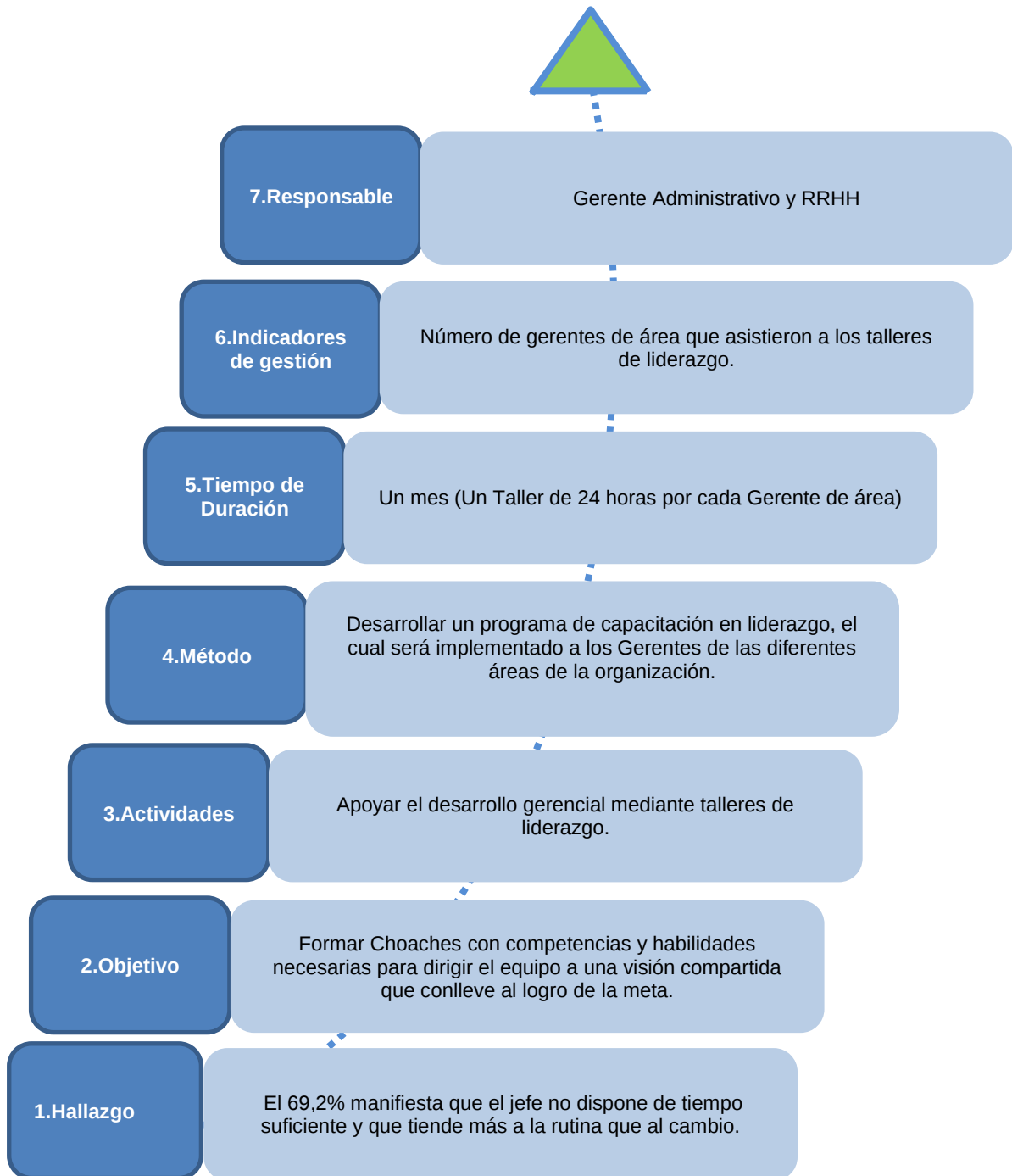
Grafía:

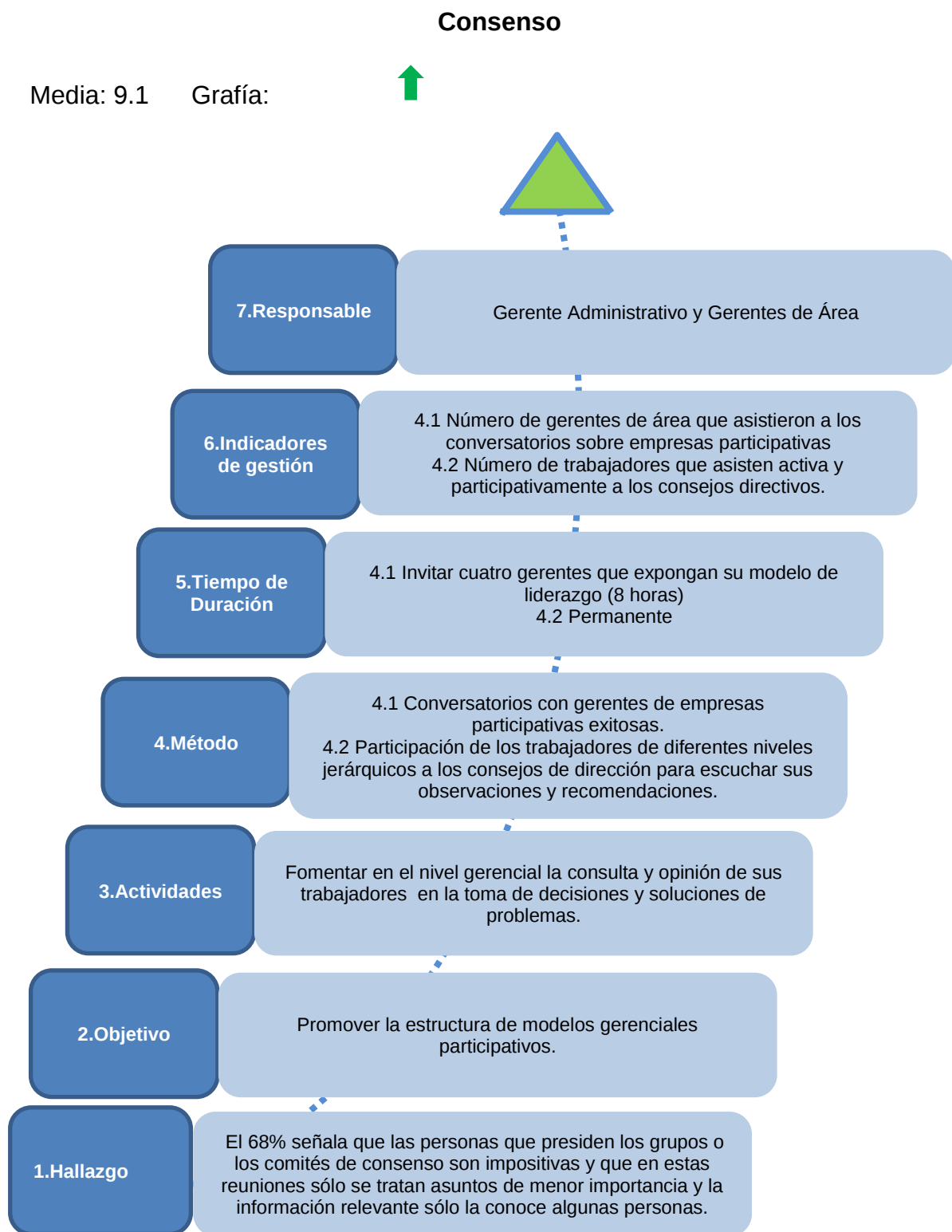


Liderazgo

Media: 8.9

Grafía:

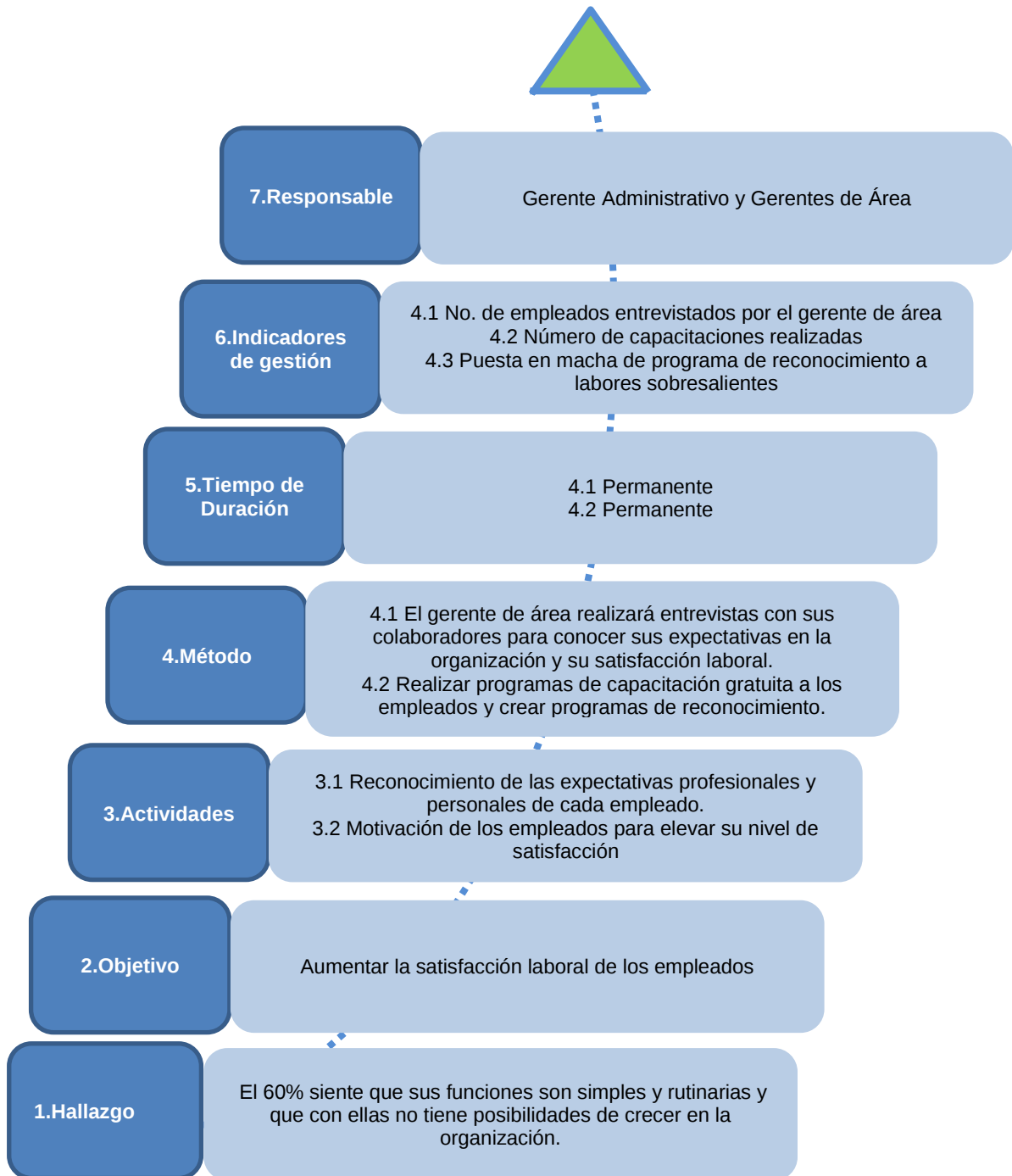




Trabajo Gratificante

Media: 8.6

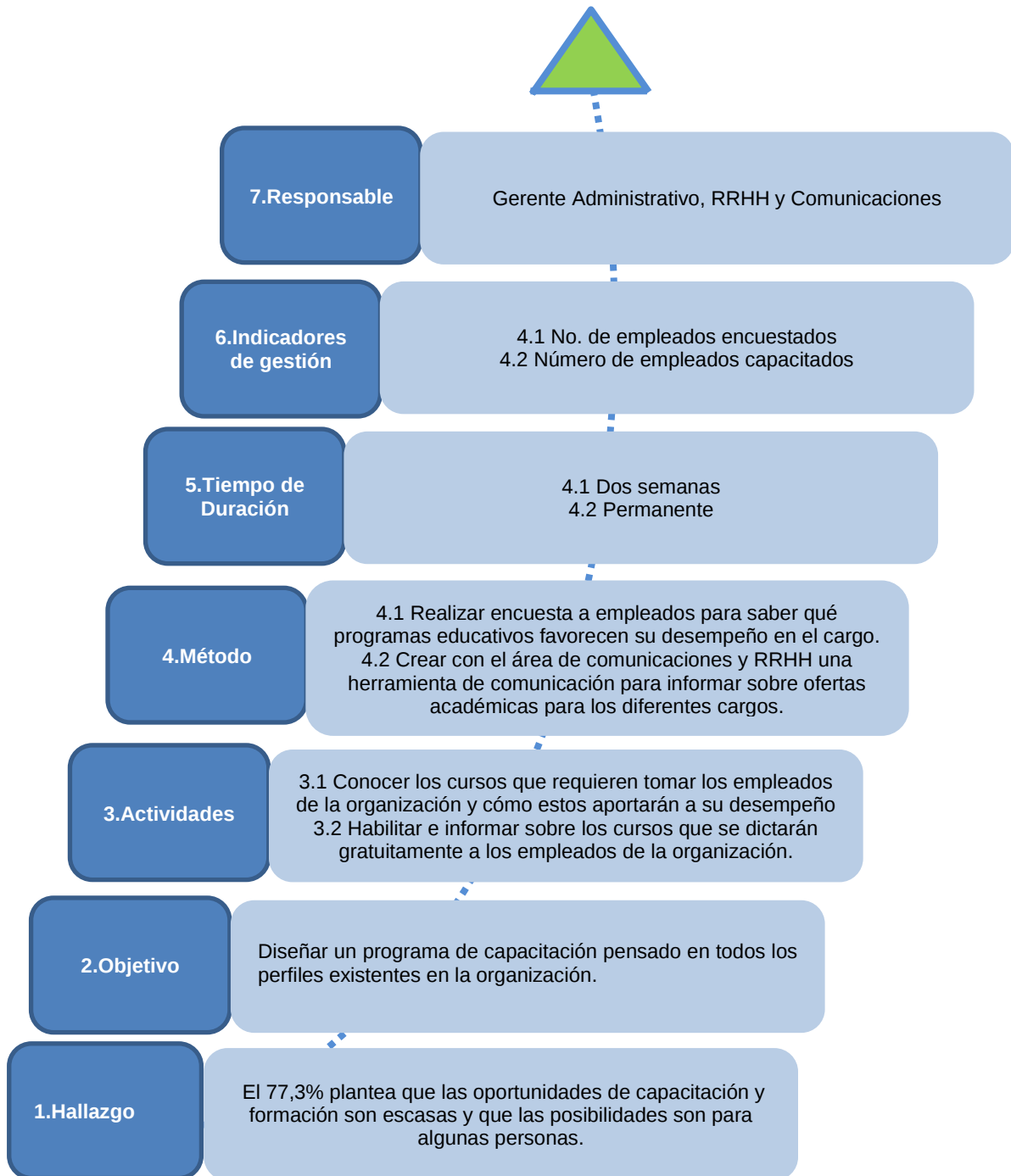
Grafía:



Desarrollo Personal

Media: 9.4

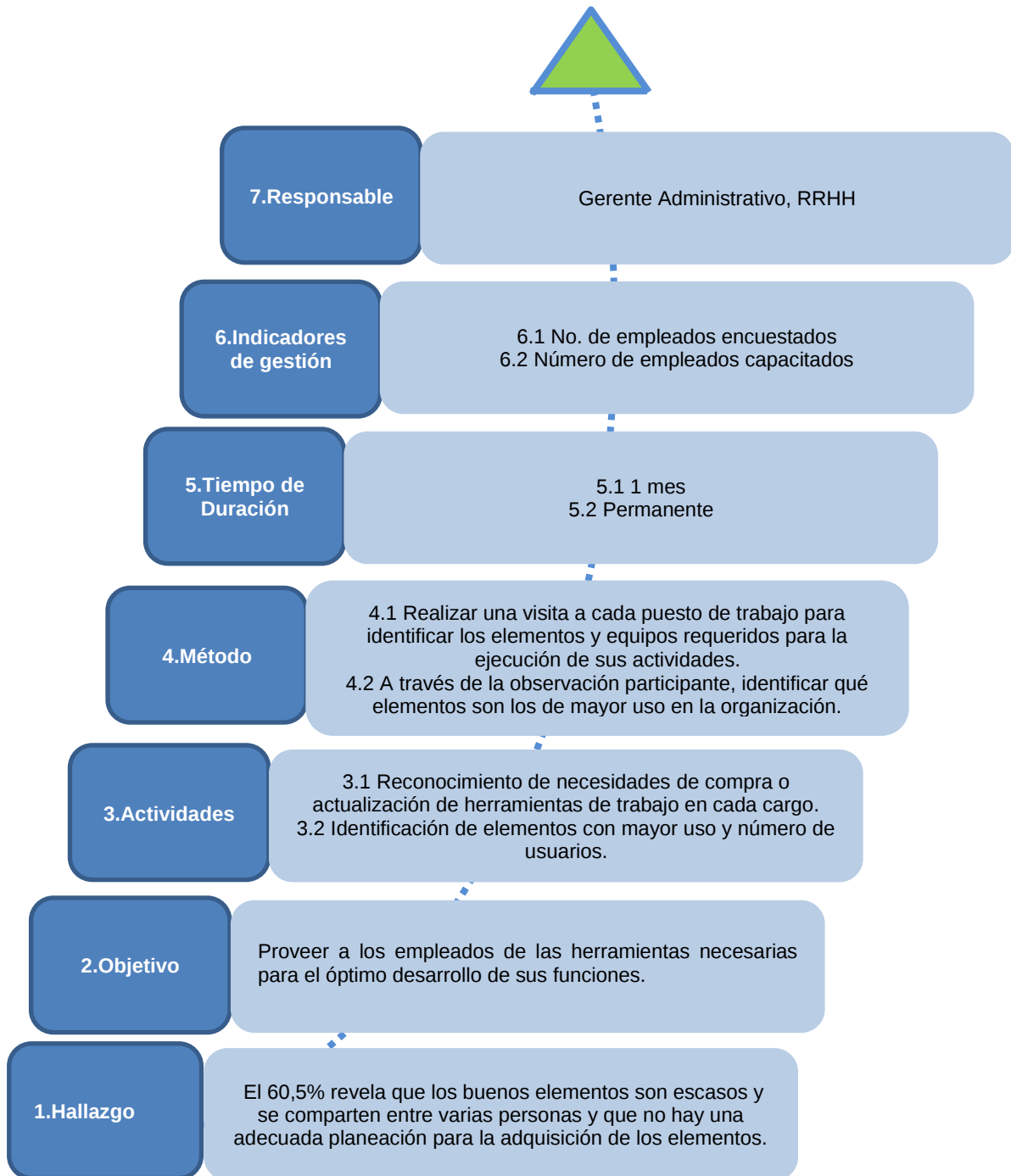
Grafía:



Elementos de Trabajo

Media: 8.4

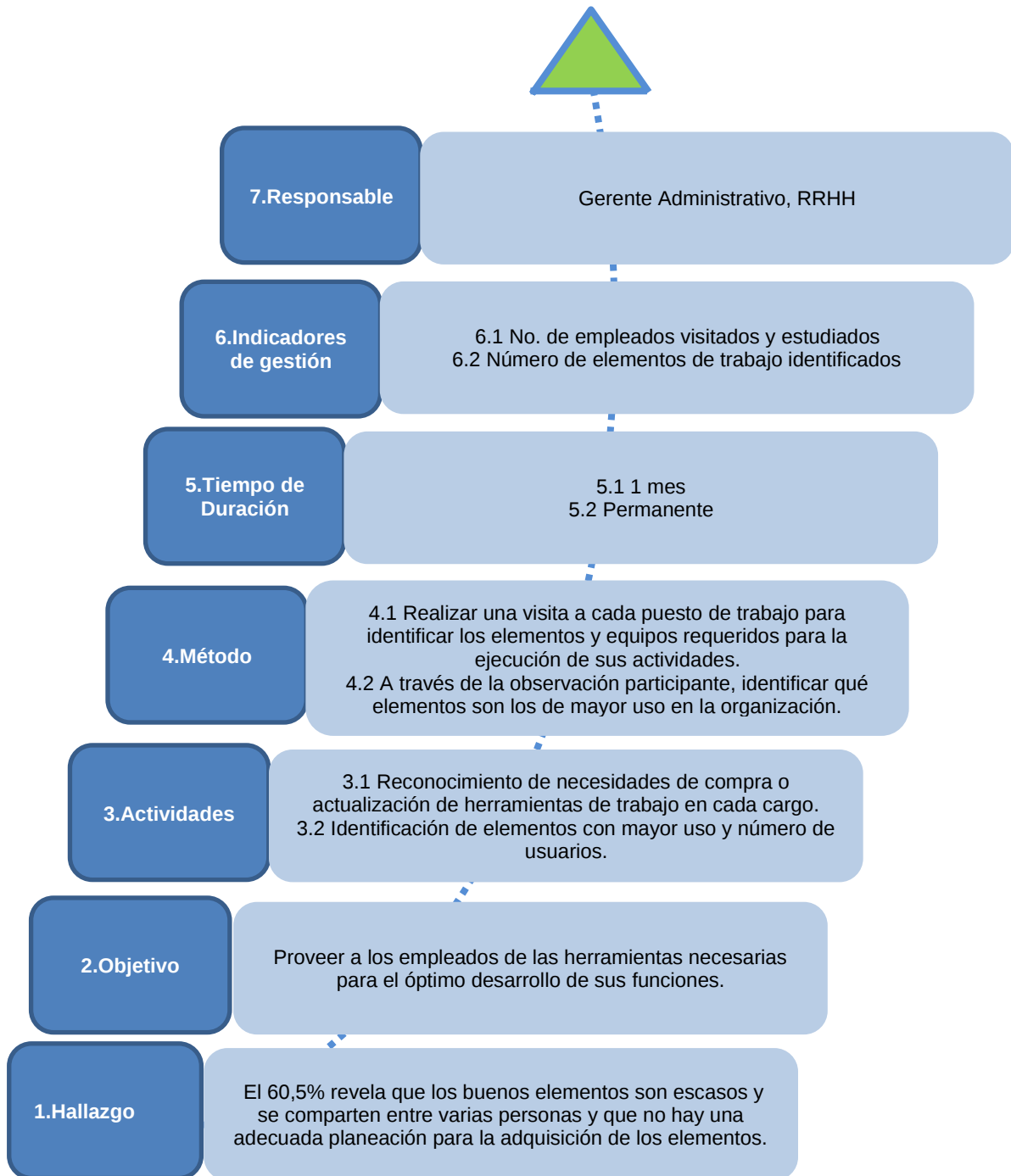
Grafía:



Elementos de Trabajo

Media: 9

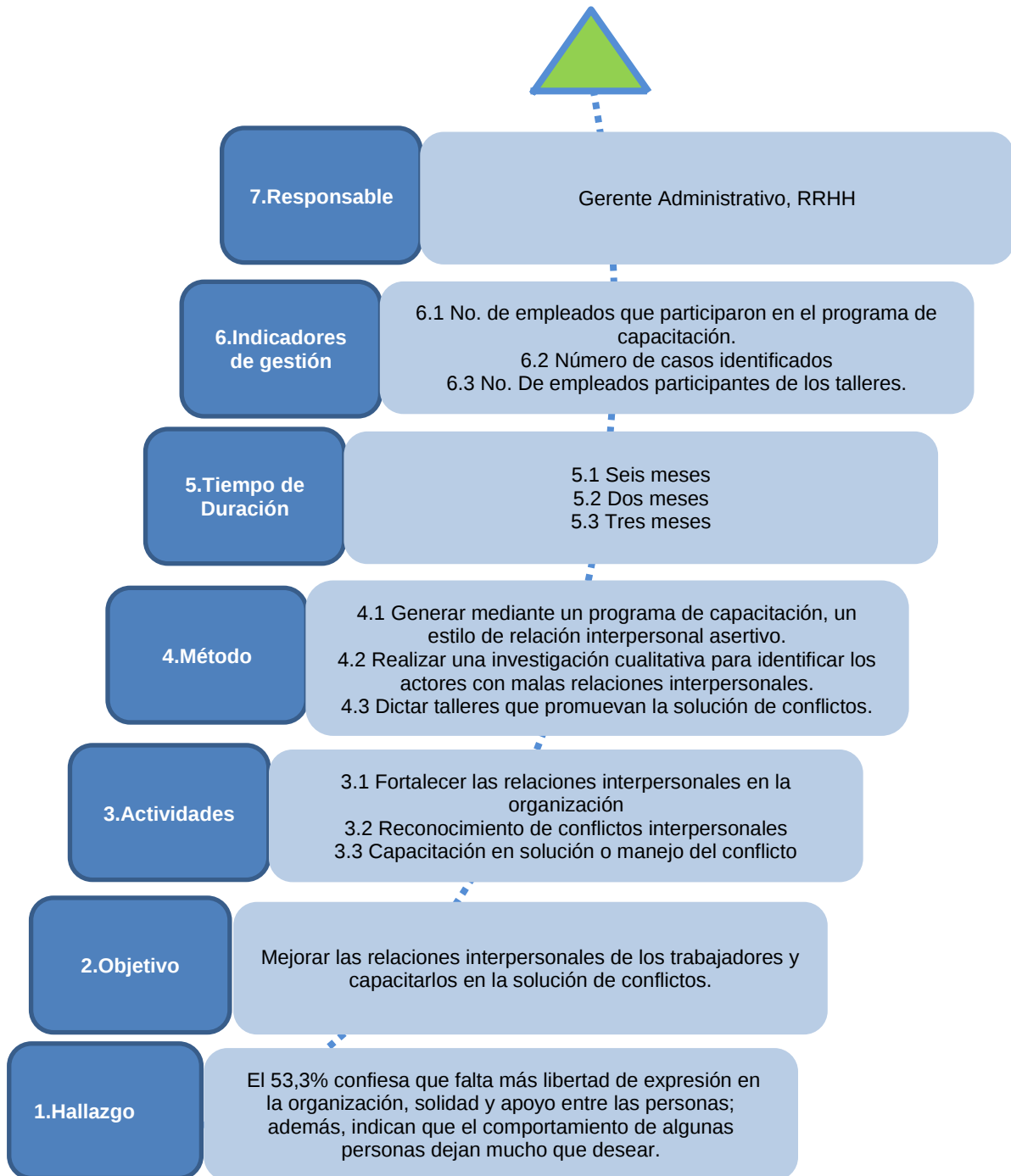
Grafía:



Relaciones Interpersonales

Media: 9.1

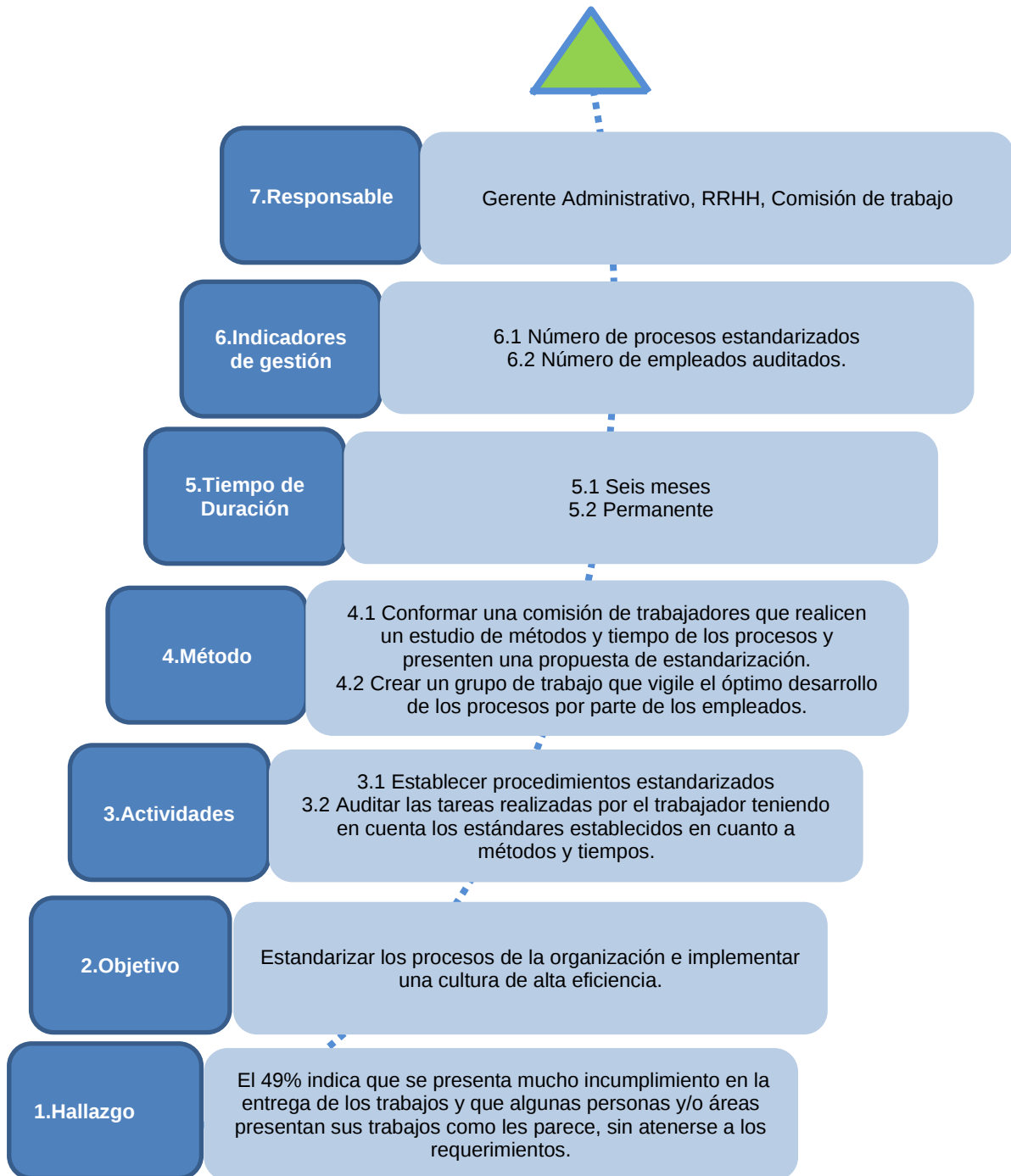
Grafía:



Buen Servicio

Media: 8.7

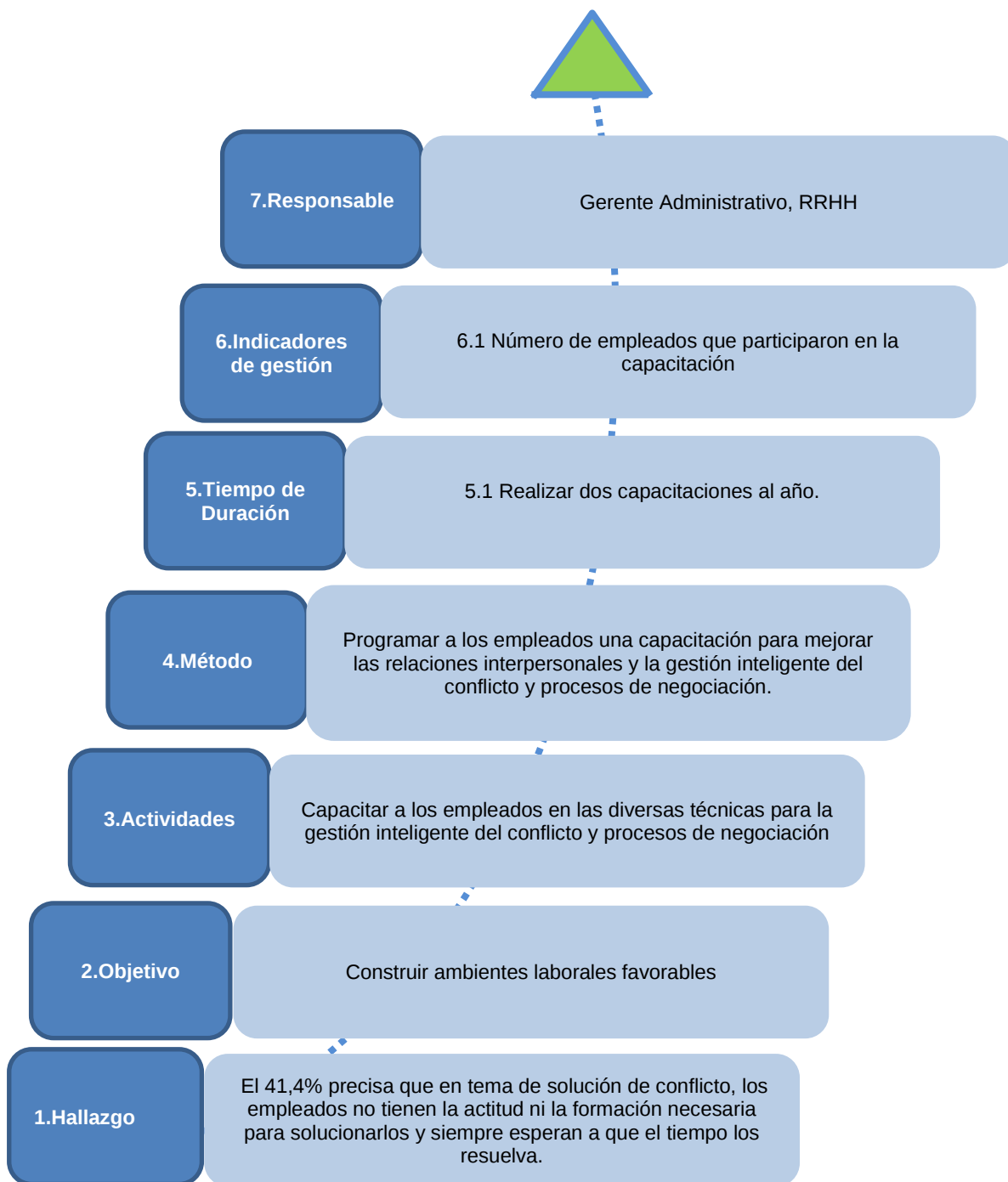
Grafía:



Solución de Conflictos

Media: 9.4

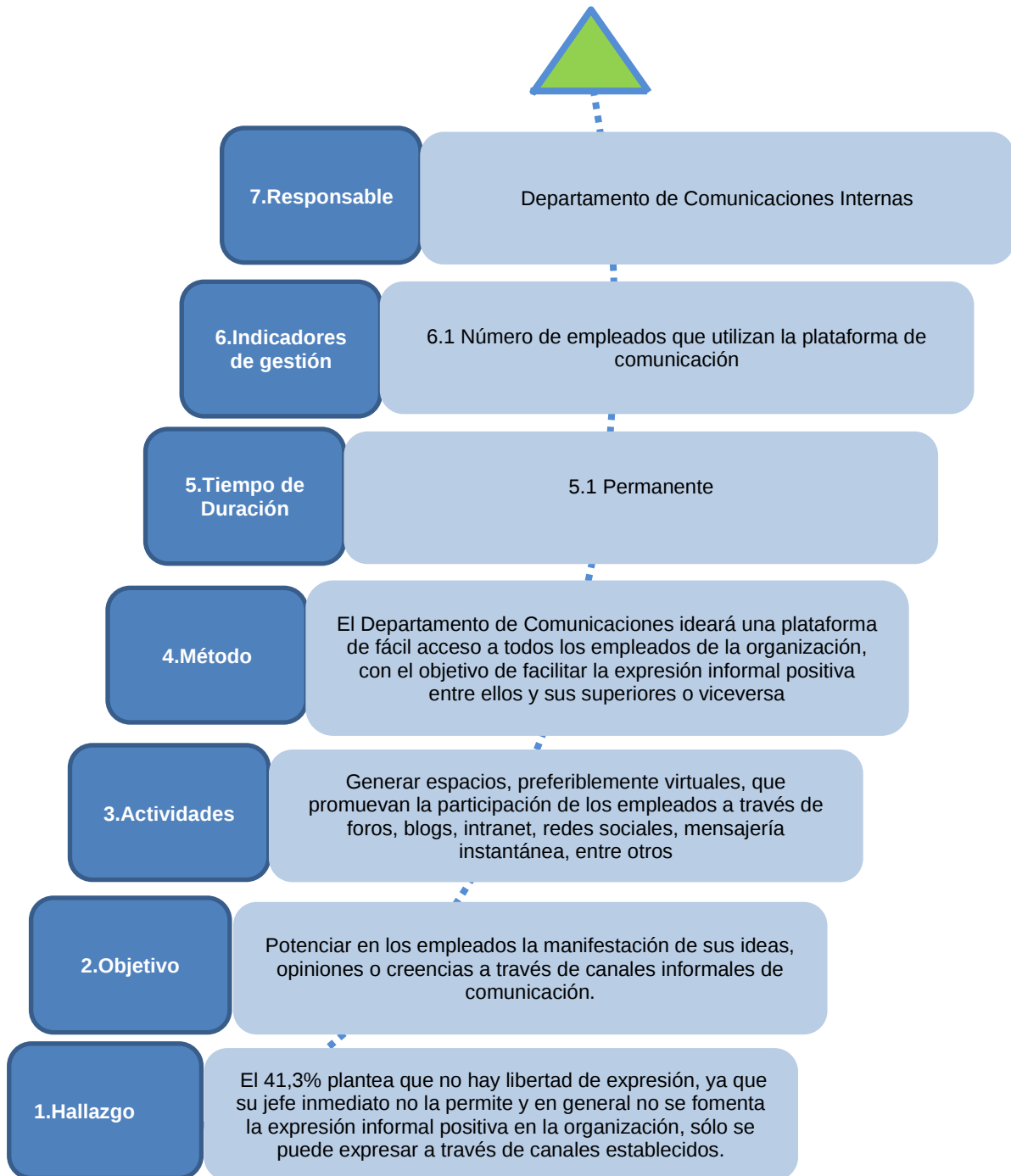
Grafía:



Expresión Informal Positiva

Media: 9.6

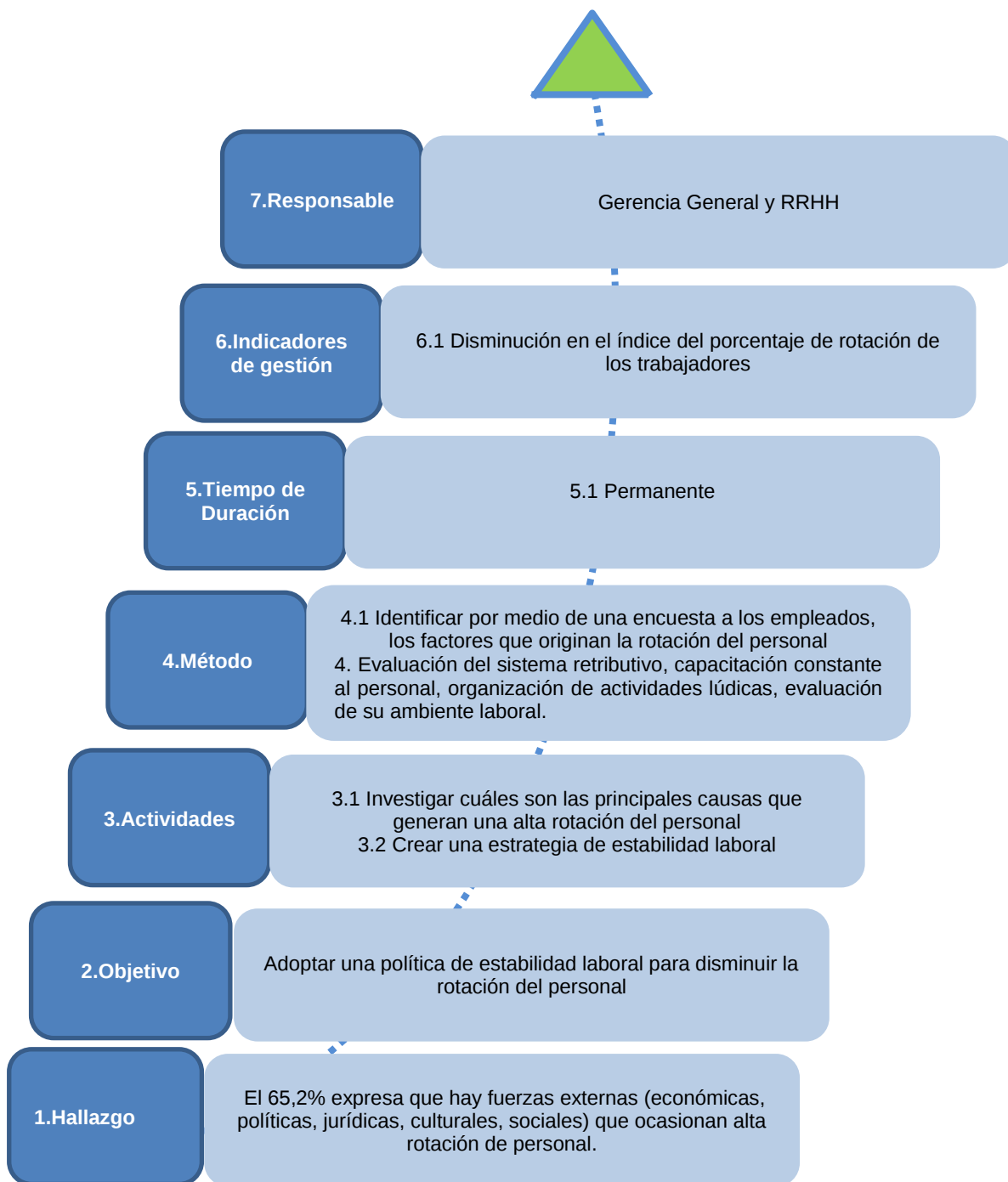
Grafía:



Estabilidad Laboral

Media: 9.2

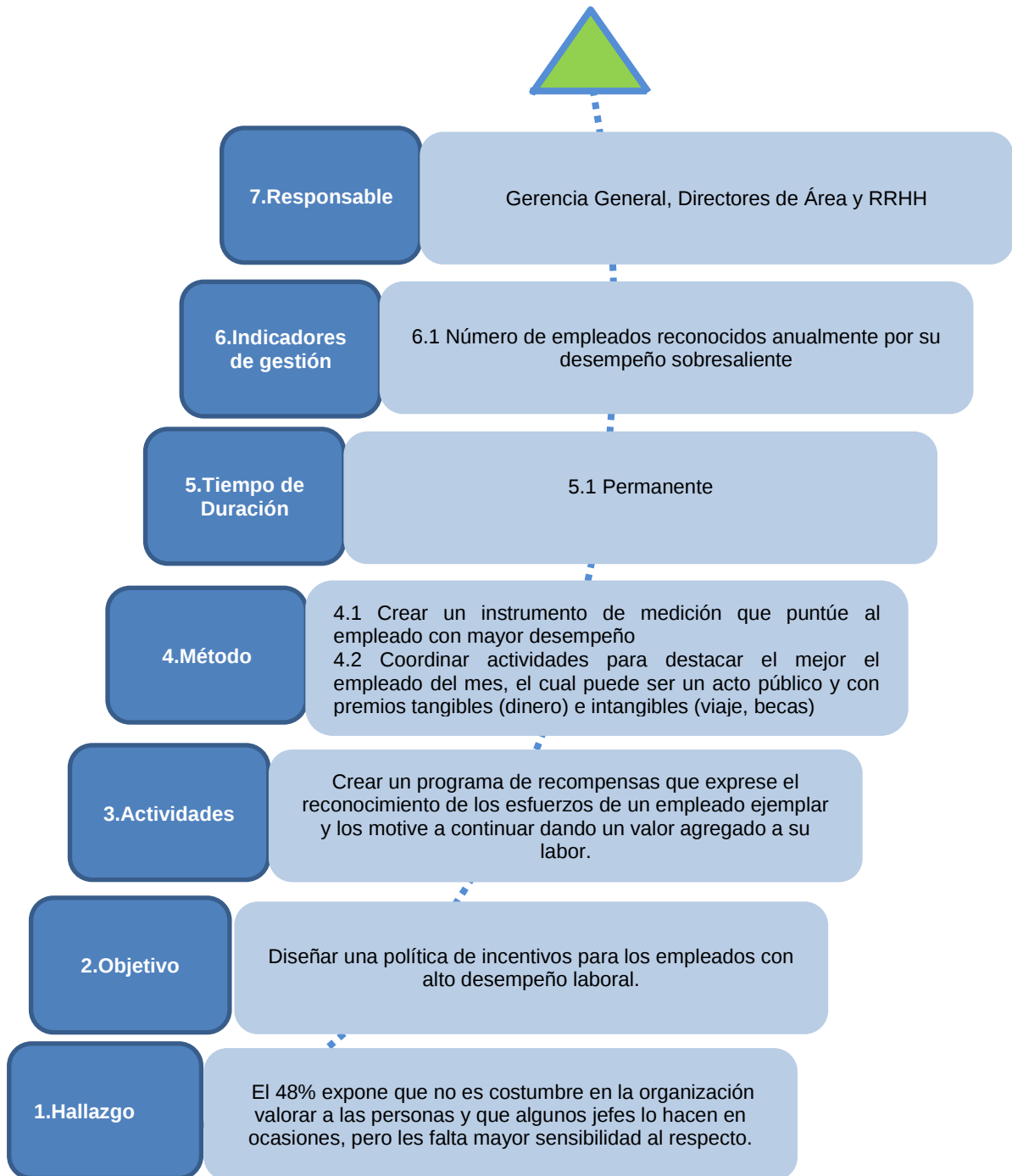
Grafía:



Valoración

Media: 8.7

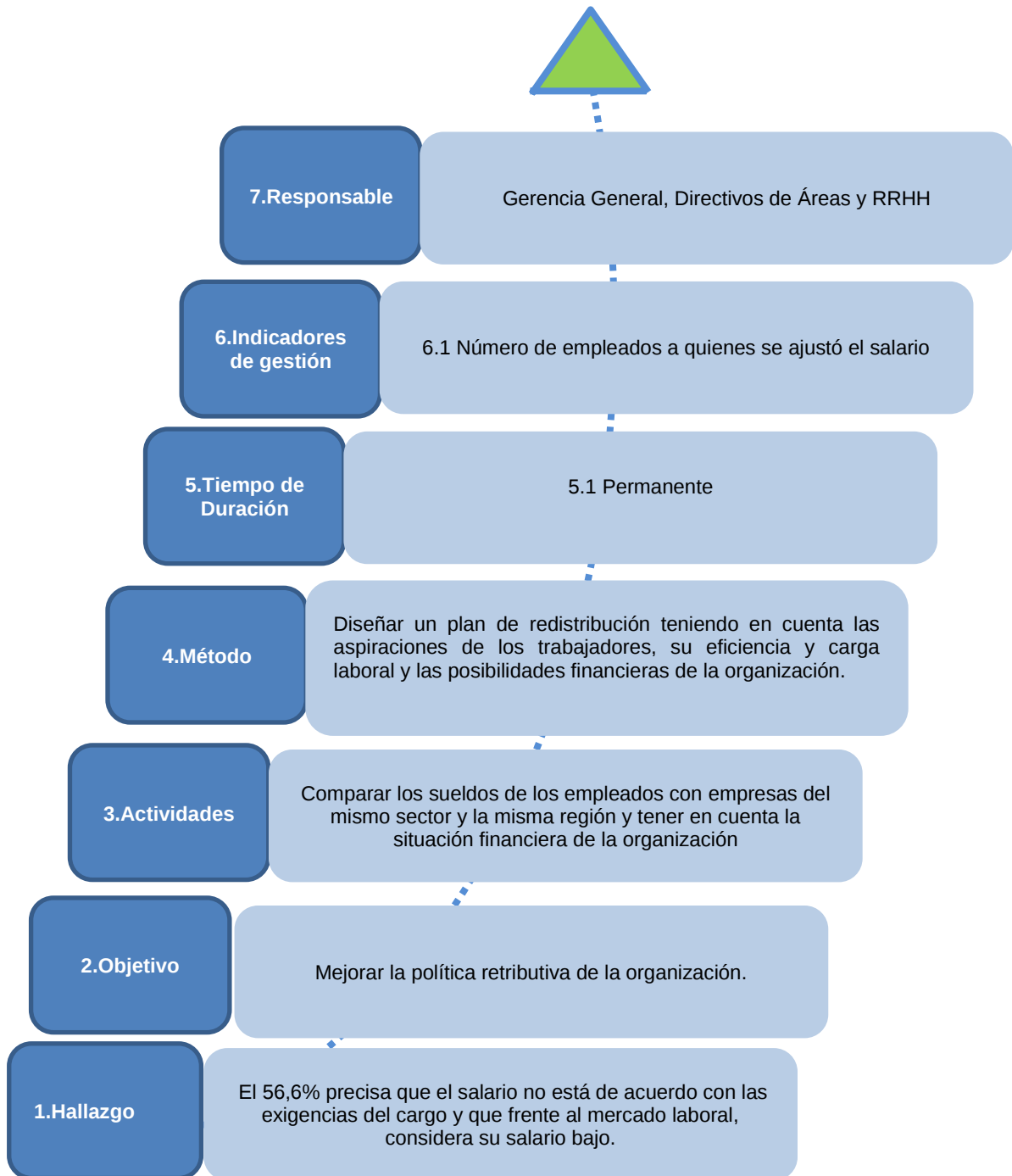
Grafía:



Salario

Media: 8.4

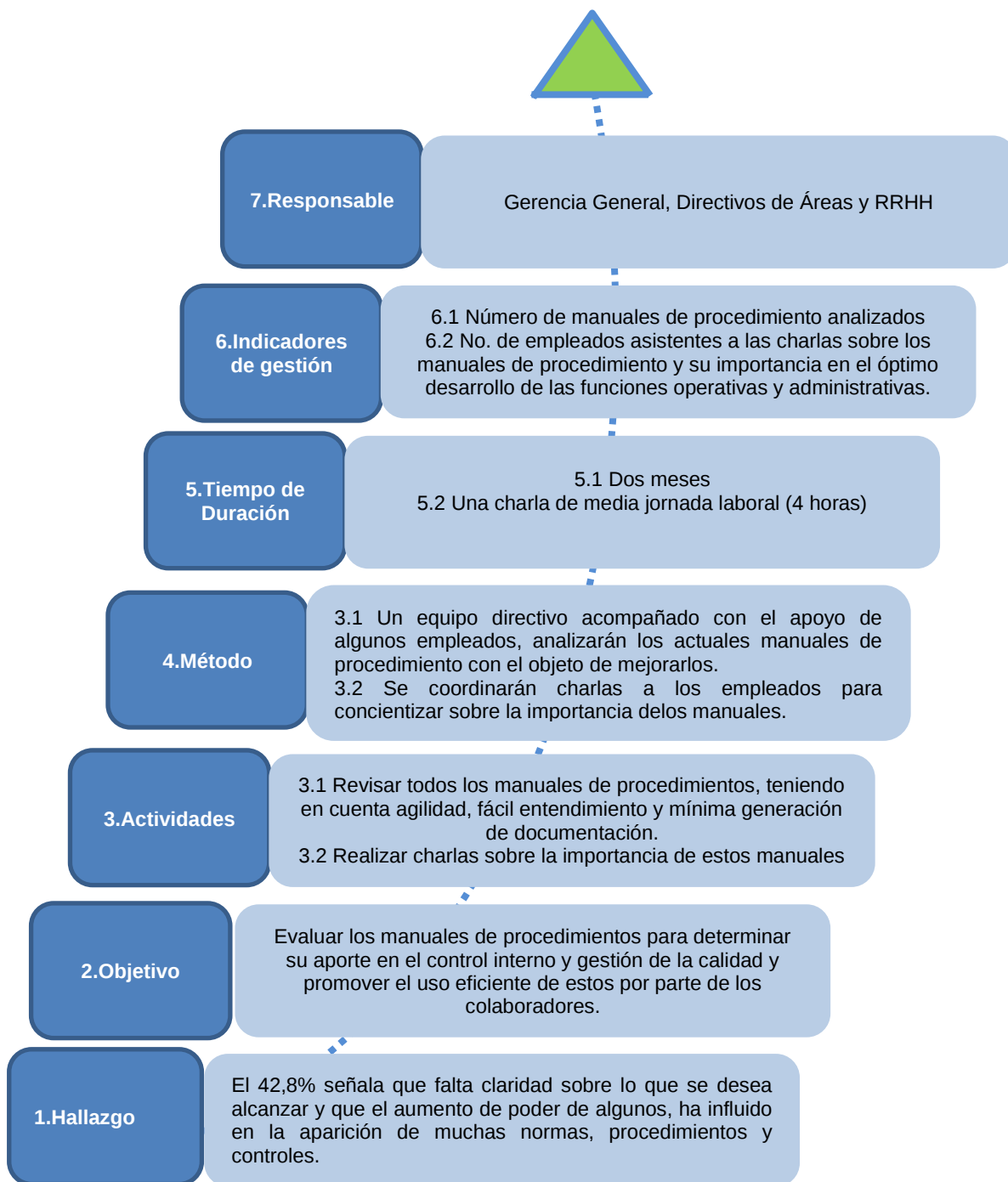
Grafía:



Agilidad

Media: 8.5

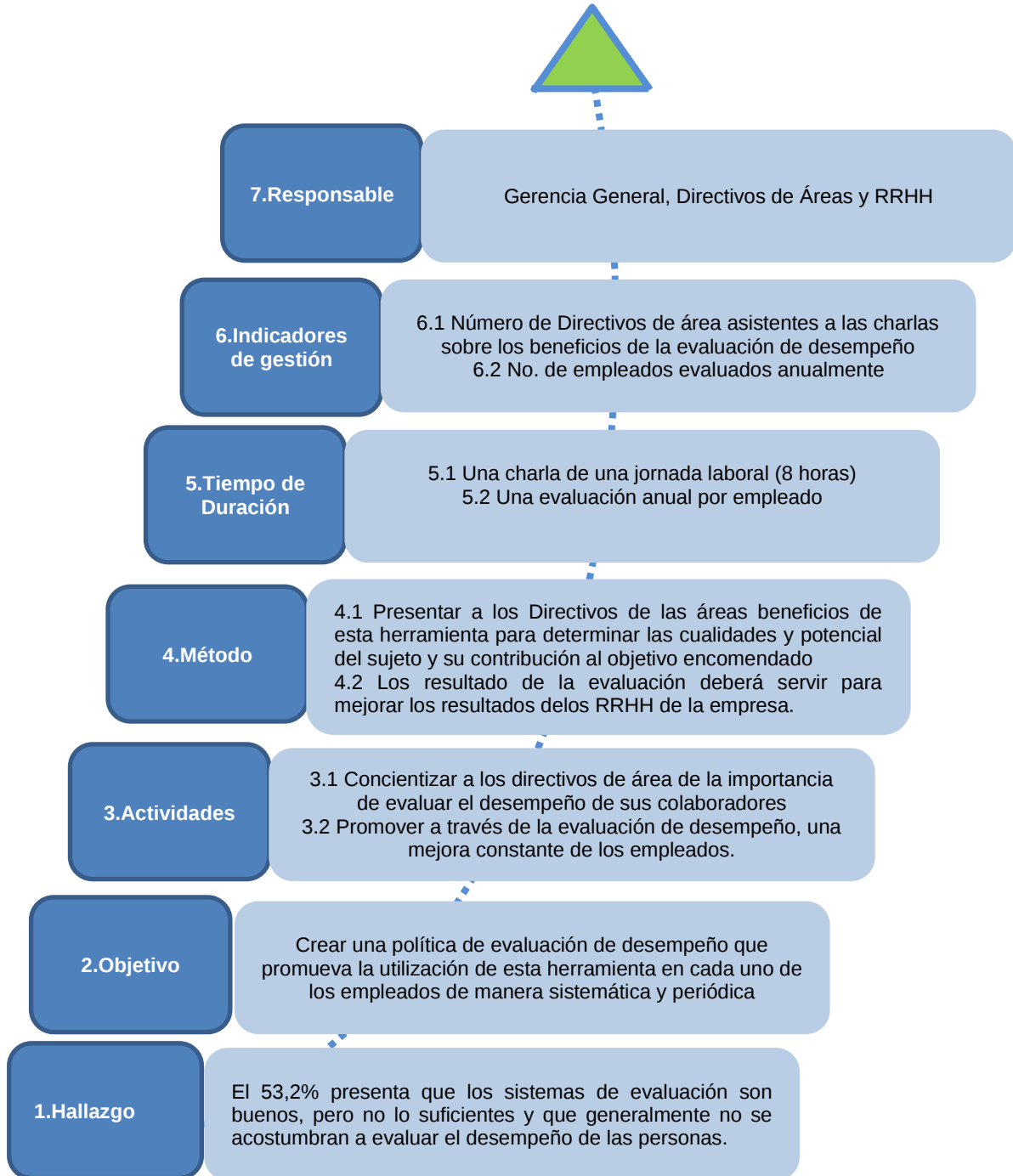
Grafía:



Evaluación de Desempeño

Media: 8.4

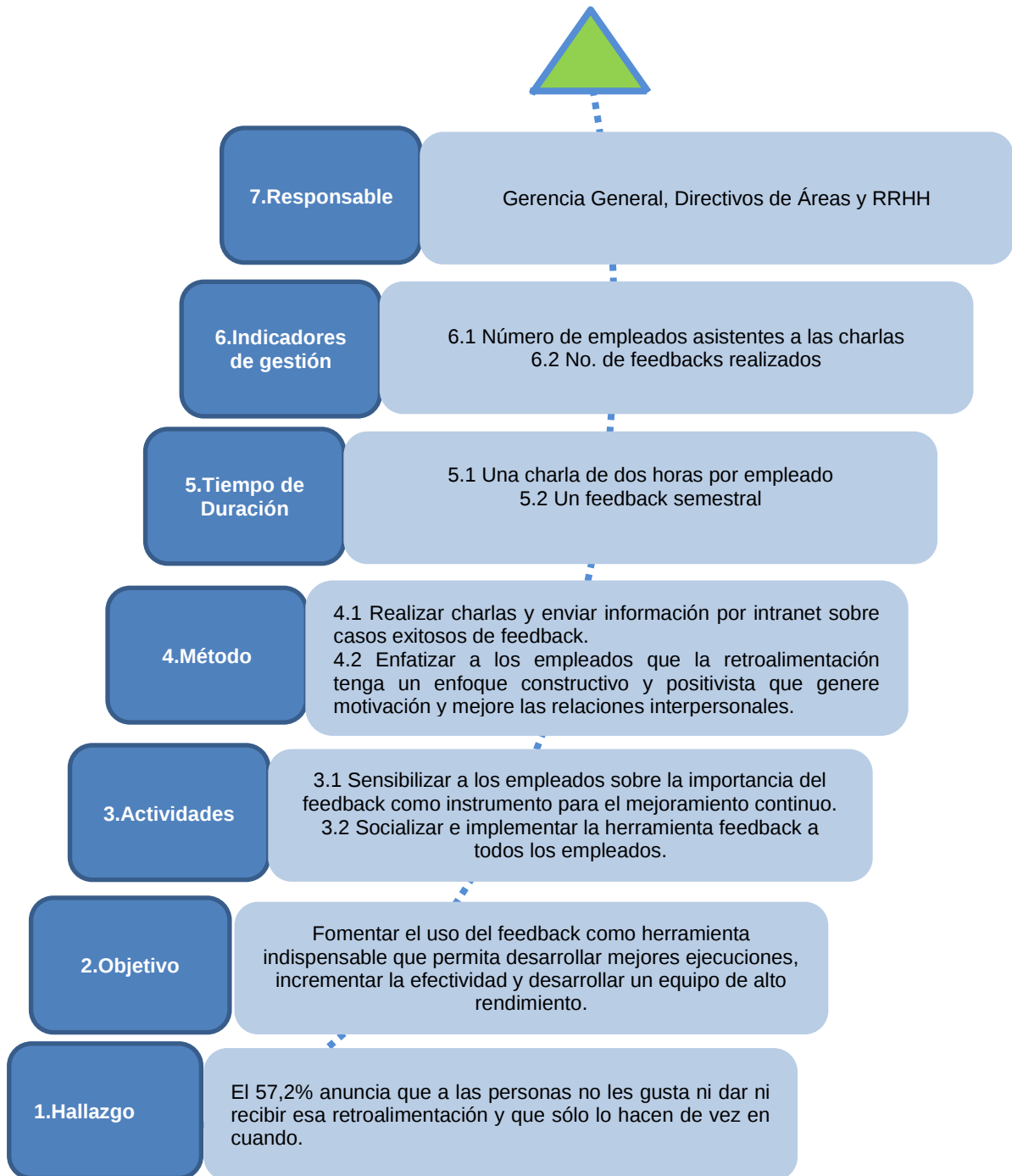
Grafía:



Retroalimentación

Media: 8.8

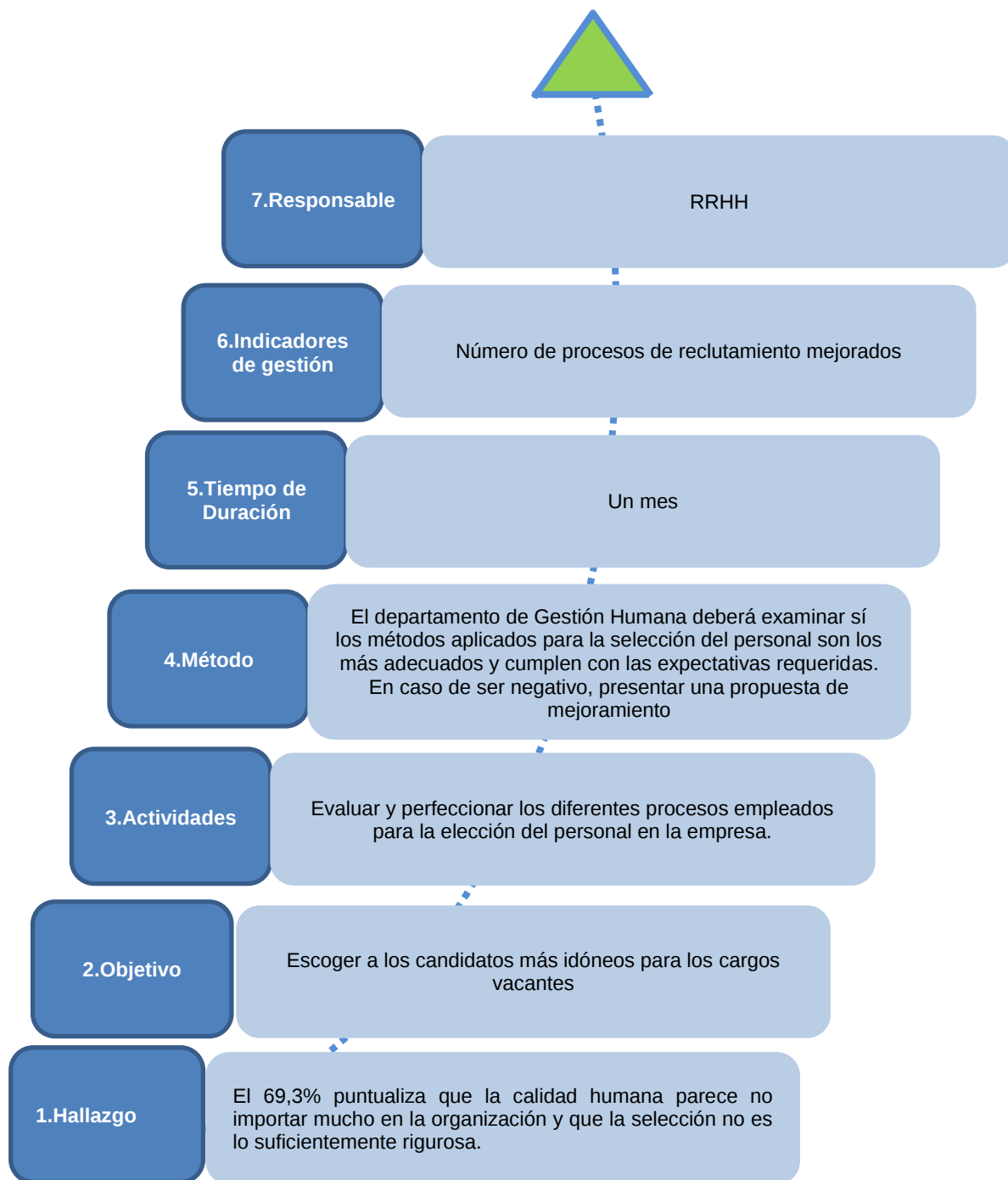
Grafía:



Selección del Personal

Media: 9.4

Grafía:



Inducción

Media: 8.7

Grafía:

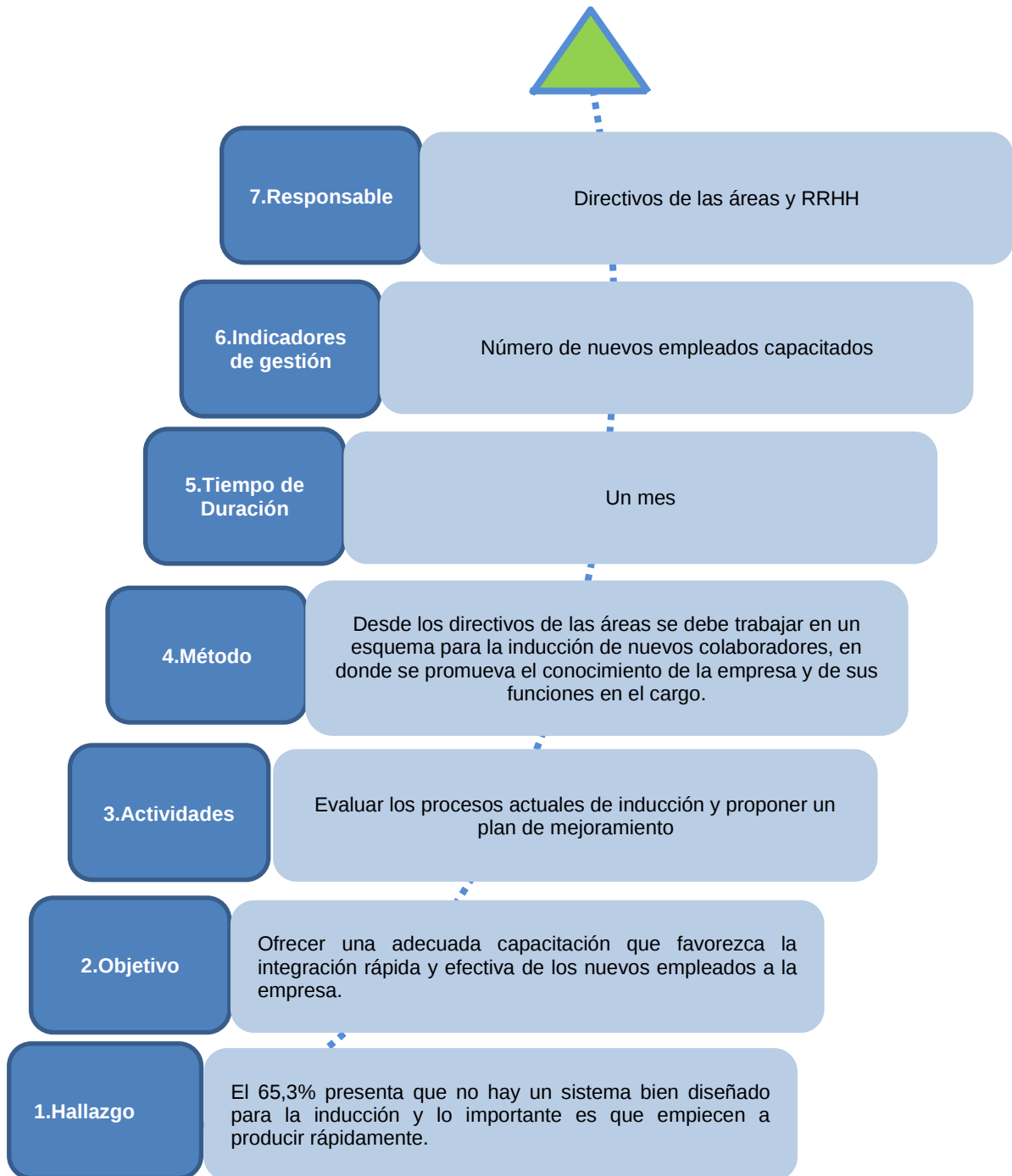
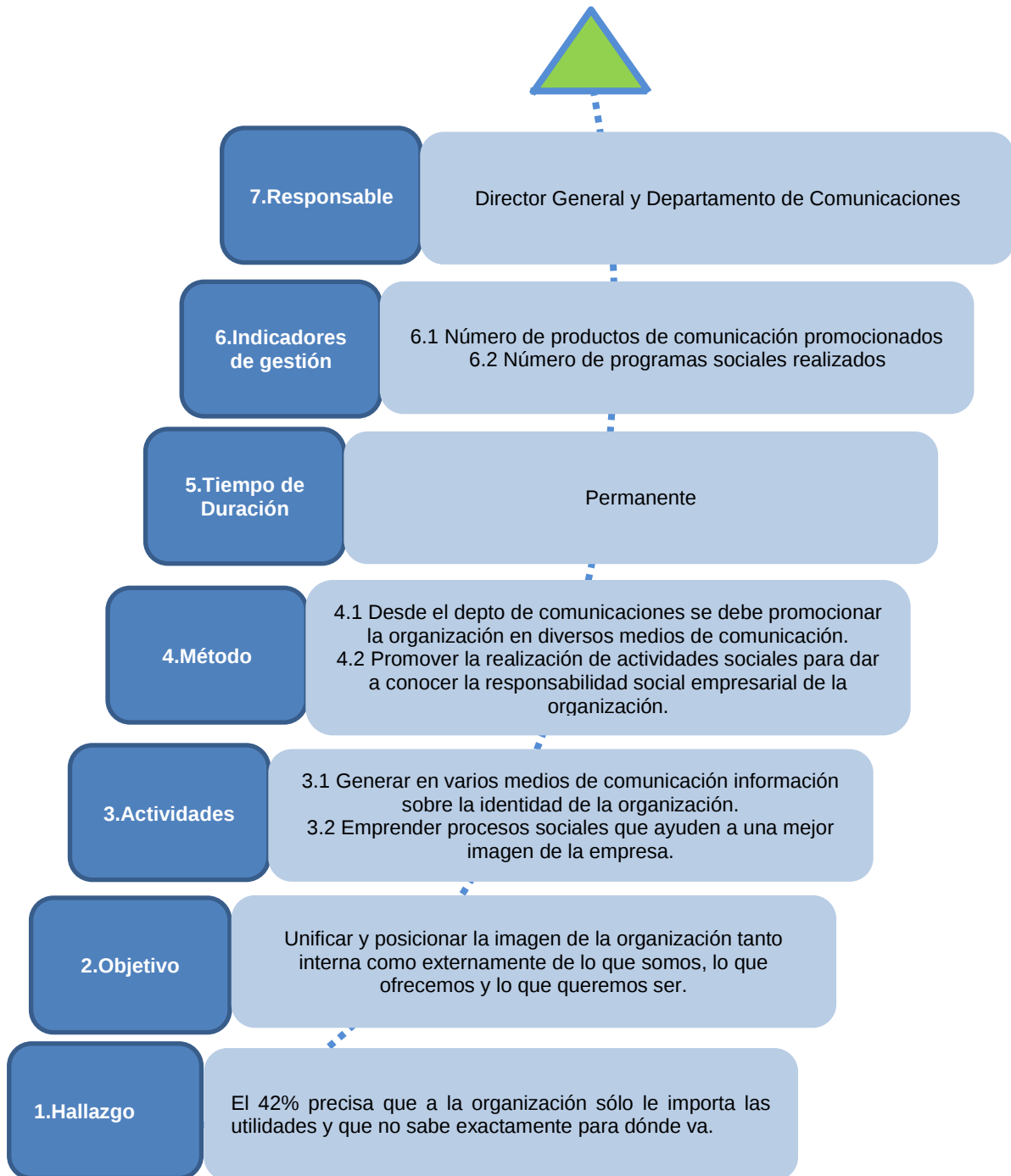


Imagen de la Organización

Media: 9.5

Grafía:



4. CONCLUSIONES

1. Se realizó una revisión conceptual sobre clima organizacional desde el análisis conceptual de varios autores reconocidos por su amplia investigación en el tema.
2. En el marco teórico se evidencia que no hay una unificación teórica de la conceptualización del estudio de clima organizacional, esto lo ratifica la profesora Mónica García Solarte, en el cuaderno de administración No. 22 de la Universidad del Valle.
3. El instrumento utilizado para el diagnóstico del clima organizacional del área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial fue de fácil aplicación y análisis, lo cual, facilitó a los entrevistados y los entrevistadores, una mayor apropiación de este modelo, elaborado por Hernán Álvarez Londoño en el año 1993 y adaptado y complementado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez en el año 2008.
4. Se realizó el diagnóstico de la satisfacción e insatisfacción en el ámbito laboral del personal que trabaja en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial, lo cual fue necesario para identificar los factores y las causas que más influían en este aspecto.
5. Los resultados arrojados en el diagnóstico del clima organizacional nos permitió no sólo identificar los factores con menor calificación, sino, las causas por las cuales estos no fueron señalados como estado deseable.

6. Es evidente en la caracterización de los encuestados, que el área de Gestión Humana de la empresa agroindustrial son en su mayoría mujeres entre los 20 y 30 años de edad, seguido por hombre con edad mayor a los 45 años.
7. En las áreas de dirección, jefatura y coordinación, se analiza que quienes ocupan estos cargos en el área de Gestión Humana de la empresa agroindustrial, son en su mayoría de número, casados.
8. Las dimensiones de instalaciones, comportamiento sistémico, desarrollo personal y evaluación de desempeño, fueron los factores menor evaluados en la escala entre 0 y 10, donde 0 es la menor calificación y 10 es el estado deseable.
9. Las dimensiones imagen de la organización, selección de personal, solución de conflictos y expresión informal positiva fueron los factores mejor evaluados en la escala entre 0 y 10, donde 0 es la menor calificación y 10 es el estado deseable.
10. El plan de mejoramiento propuesto en este trabajo investigativo está pensado en actividades viables y de bajo costo que pueden empezar a implementarse en el área de gestión humana sin requerir una planeación económica considerable para que así se pueda atender lo más pronto posible aquellas dimensiones del clima organizacional más neurálgicas que presentan mayor desfavorabilidad.
11. El plan de mejoramiento tiene un enfoque participativo, ya que cuenta con las causas y planes de mejora identificados por los trabajadores, lo cual lo convierte en una gran ventaja en el momento de su implementación, contando con gran aceptación y poca resistencia al cambio por parte de ellos.

12. El plan de mejoramiento se presenta en este trabajo por variables especificando su escala de favorabilidad, las actividades, los responsables y el tiempo de ejecución.
13. El plan está concentrado en las cuatro variables críticas: instalaciones, comportamiento sistémico, desarrollo personal y evaluación de desempeño; y está orientado a las diferentes áreas de acuerdo a las necesidades y falencias detectadas. Dicho plan deberá ser evaluado de acuerdo al objetivo estratégico planteado por cada variable y al cumplimiento de las actividades, responsables, tiempo de ejecución y presupuesto.

5. RECOMENDACIONES

1. Es importante que los resultados del diagnóstico del clima organizacional consignado en este proyecto de investigación pueda ser compartido con los colaboradores objeto de estudio de la empresa agroindustria con el objetivo de darles a conocer su situación actual. Adicionalmente, que sea compartido con los directores y gerentes del área para que identifiquen las dimensiones fuertes y débiles que tienen en su campo de acción.
2. El plan de mejoramiento antes de ser implementado, se recomienda socializarlo con los encuestados para que se realice una evaluación y retroalimentación de la propuesta realizada con los autores, esto, con el propósito de continuar con un modelo participativo que tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, lo cual genera cambios de aptitud y motivación a la hora de efectuarlo.
3. Se considera significativo realizar el diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejoramiento en las diversas áreas de la empresa agroindustrial, para conocer las condiciones actuales de la empresa en el ámbito general.
4. El plan de mejoramiento podrá ser adaptado teniendo en cuenta las posibilidades de la organización respecto a tiempo, recursos y delimitación de funciones de cada área; además, se podrá realizar una o varias de las actividades propuestas; sin embargo, se recomienda hacer mayor énfasis en las dimensiones que se han evaluado con menor número de satisfacción y están generando un ambiente laboral poco favorable.

5. Es fundamental para hacer seguimiento a este proceso, realizar periódicamente el diagnóstico de clima organizacional para determinar qué dimensiones han mejorado o empeorado y cuáles siguen con la misma calificación, esto con el objetivo de reevaluar el plan de mejoramiento y ajustarlo a las nuevas necesidades.
6. El Plan de mejoramiento deberá convertirse en un proyecto continuo y de largo plazo, para lograr un cambio significativo en el clima organizacional del área de gestión humana de la empresa agroindustrial. En caso de que sólo se ejecute durante un periodo de tiempo y no se logre su existencia en el tiempo, este no tendrá el impacto deseado para proporcionar un clima laboral altamente gratificante, lo cual incide directamente en contar con una organización altamente productiva.
7. Para incidir significativamente en las otras áreas de la empresa agroindustrial con el objetivo de concientizarlos y motivarlos para evaluar su clima organizacional, el área de gestión humana se debe convertir en modelo, iniciando las diferentes actividades propuestas en el plan de mejoramiento y exponiendo a los diferentes departamentos los cambios obtenidos a través de datos cuantificables como son los indicadores de gestión, después de obtener mejoras en el tema objeto de estudio.
8. Promover dentro de la empresa agroindustrial el trabajo colaborativo, que hace parte del factor de comportamiento sistémico, una de las dimensiones con más bajo puntaje en la evaluación. Es primordial desarrollar talleres teórico/prácticos que promueva la participación de cada uno de los empleados y coadyuven a generar motivación y conciencia de la importancia de su contribución en el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

9. Definir un programa de capacitación pensado en los perfiles existentes en la organización y cómo estos programas académicos aportan al desempeño de los empleados, para lograr una mejora en la percepción de los trabajadores quienes señalan que las oportunidades de capacitación y formación son escasas y que las posibilidades son sólo para algunas personas.
10. Para mejorar otro de los factores menor evaluados en la escala de satisfacción, se plantea crear una política de evaluación de desempeño que promueva la utilización de esta herramienta en cada uno de los empleados de manera sistemática y periódica, ya que los empleados expresan en el diagnóstico realizado, que los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficientes y que generalmente no se acostumbran a evaluar el desempeño de la persona.
11. Para el factor con menor valoración en la escala de satisfacción, que es la de instalaciones, en donde se manifiesta que su lugar de trabajo no cuenta con la comodidad necesaria y que hay demasiado ruido, se recomienda iniciar un plan de mitigación de ruido y realizar mejoras en el entorno laboral para contar con un ambiente de trabajo saludable para todos los empleados.
12. Se aconseja seguir fortaleciendo los factores que puntuaron más alta en la escala de satisfacción, los cuales son imagen de la organización, selección de personal, solución de conflictos y expresión informal positiva.
13. En la búsqueda del mejoramiento continuo, los líderes de las empresas deben aunar esfuerzos para trabajar conjuntamente en la aplicación de herramientas de medición del clima organizacional, estos esfuerzos se verán reflejados en un mapa que les permitirá trazar unas rutas de acción temprana en los puntos

neurálgicos que afectan el ambiente empresarial y por ende la productividad de la organización.

14. Un clima laboral gratificante con trabajadores satisfechos contiene las mejores condiciones para aportar al crecimiento continuo de las compañías y ser el factor clave de éxito de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, María América. La Formación relacionada con los recursos humanos: necesidad, determinantes y efectos. Tese de doutoramento, Facultad de Ciencias Económicas e Empresariais. Universidad de Santiago de Compostela. 2008, p. 32.

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, agosto de 1993.

BARÓ, J. y ALEMANY, R. “Estadística II”. Ed. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya Barcelona, 2000.

BROW W. y MOBERG D. Clima organizacional. 3era Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico, 1999.

BRUNET, LUC. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México, 1987.

CARDONA MACA, Roberto Luís. Tesis Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Secretaría de Tránsito de Cali, Universidad del Valle, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2006. 562p.

FERNÁNDEZ, Tabaré. Distribución del conocimiento escolar – Clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina. Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, 2007, p. 355.

GARCÍA M, BEDOYA M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis]. Cali: Universidad del Valle; 1997.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Universidad del Valle. Cuadernos de Administración, número 22, julio – diciembre, 2009, pp. 43-61.

GARCÍA, Salvador y DOLAN, Simón. Dirección por Valores. McGraw-Hill. Madrid, 1997. Pág:33.

GUÉDEZ, Víctor. Gerencia, cultura y educación, Fondo Editorial Tropykos. Venezuela, 1995.

HALL Richard H. "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996 pág: 78

LLANEZA ÁLVAREZ, Javier. Ergonomía y psicología aplicada, manual para la formación del especialista. 13ª edición. Lex Noxa. 2009, p. 479.

MARTÍNEZ, Beatriz. Análisis del clima laboral. México: Editorial McGraw-Hill. 2.001. pág: 4.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Universidad del Rosario. Universidad y empresa, vol 4 no. 9, diciembre, 2005, pp 116-117.

MOSQUERA, Fernando y SANCHEZ, Ingrid. Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. tienda Valle de Lili Cali, Santiago de Cali 2008, p. 106. Trabajo de Grado (Administrador de empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

PEÑA SÁNCHEZ DE RIVERA, Daniel. "Estadística. Modelos y Métodos. Alianza Editorial Madrid, volumen 2, 1987.

RODRIGUEZ, Darío. Diagnóstico organizacional. México: Grupo editorial Alfa Omega S.A. 2001 p 158.

WEBGRAFÍA

ACOSTA, Beatriz y Venegas, Cyntia. Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. Revista IIPSI – Facultad de Psicología UNMSM. 2010, Vol, 13 No. 1 [Consultado el 14 de junio, 2013]. Disponible en internet:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf

BERMUDEZ, José Javier. Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. ISSN 2007 – 2619. [Consultado el 14 de enero, 2013]. Disponible en internet: <http://www.ride.org.mx/docs/publicaciones/10/educacion/C46.pdf>

FERNÁNDEZ, Tabaré. Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2004, Vol, 2 No. 2 [Consultado el 14 de enero, 2013]. Disponible en internet: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>.

GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas. (2007) Edición electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007a/221/

GOYES, Juan Esteban. Clima Organizacional en la Universidad del Valle. Documento de Trabajo Diagnóstico 2012. [Consultado el 28 de junio, 2014]. Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>.

MINSAL, Delaray y Pérez Yudit. Hacia una Nueva Cultura Organizacional: la Cultura del Conocimiento. ACIMED v.16 n.3 Ciudad de La Habana sep.-sep. 2007 [Consultado el 14 de agosto, 2013]. Disponible en internet: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.html.

MONTERO, Vanessa. Clima Organizacional en la Universidad del Valle. Informe Técnico año 2013. [Consultado el 14 de junio, 2014]. Disponible en internet: <http://gicuv.univalle.edu.co>.

ANEXOS

ANEXO No. 1 Instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional; así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante. (Autor profesor Hernán Álvarez Londoño).

FECHA:

CIUDAD:

EDAD:

SEXO:

TIEMPO DE SERVICIO (años):

CIUDAD DE ORIGEN:

LUGAR DE TRABAJO: Planta Riopaila () Planta Castilla ()

ESTADO CIVIL:

CARGO: Gerente() Director() Jefe () Coordinador() Analista()
Auxiliar ()
Otro () _____

RAZA: Blanco () Afrocolombiano () Indígena () Otro ()

RELIGIÓN:

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

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

No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los conozco profundamente
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------------

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

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

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

- a) _____

- b) _____

2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional (niveles jerárquicos - centralización) 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 institucionales?

NO lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permite excelentemente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

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

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

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACION

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

NO la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las causas por la cuales no ha tenido esta posibilidad:

- a) Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte 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 cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)

- b)

4 INSTALACIONES

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

NO estoy a gusto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Estoy muy a gusto
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

4.2 Si su respuesta anterior NO corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella:

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

j) Otras causas, ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

5 COMPORTAMIENTO SISTEMICO

(El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización)

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

NO lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No se conocen la misión y los objetivos

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

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

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

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

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

g) La estructura organizacional no facilita la integración.

h) Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

6 RELACION SIMBIOTICA

(La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común)

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

NO lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Los Jefes solo velan por sus intereses.

b) Los empleados solo velan por sus intereses.

c) Hay desconfianza entre las partes

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

e)Otras causas. ¿Cuáles?

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

a)_____

b)_____

7 LIDERAZGO

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

NO lo es	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo es plenamente
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente 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?

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

a) _____

b) _____

8. CONSENSO

(La decisión o consenso es aquella que se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican)

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

NO lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
 - ✓ Las decisiones importantes por lo general ya está tomadas antes de darse las reuniones.
 - ✓ Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
 - ✓ En general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.
 - ✓ En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
 - ✓ Otras causas. ¿Cuáles?
-
-

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

a) _____

b) _____

9. TRABAJO GRATIFICANTE

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

NO lo estoy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo estoy plenamente
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------

9.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- ✓ Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- ✓ 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.
- ✓ No estoy aun capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- ✓ He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- ✓ La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- ✓ Otras causas. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

10. DESARROLLO PERSONAL

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

NO lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace siempre
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horario laboral
- d) La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la organización, tal mejoramiento no parece importarle.
- 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 cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

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

NO lo permiten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permiten plenamente
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

a) _____

b) _____

12. RELACIONES INTERPERSONALES

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

NO lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

12.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ En general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- ✓ Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- ✓ Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- ✓ Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- ✓ Hay conflictos entre personas y áreas, sin solucionar.
- ✓ Falta más libertad de expresión.
- ✓ Las barreras sociales no lo permiten.
- ✓ La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.

- ✓ El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- ✓ Otras. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

13. BUEN SERVICIO

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

NO lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ Algunos trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con estas características.
- ✓ En general, la calidad de estos trabajos deja mucho que desear.
- ✓ La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.

- ✓ Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece sin atenerse a los requerimientos.
- ✓ El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- ✓ Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- ✓ Otras causales. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

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

NO se solucionan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se solucionan satisfactoriamente.
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------------

14.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

- ✓ No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos
 - ✓ Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
 - ✓ 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, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
 - ✓ Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
 - ✓ En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
 - ✓ Otras causales. ¿Cuáles?
-
-

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

a) _____

b) _____

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

(La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizará de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión

informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y objetivos organizacionales)

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

NO las tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las tengo plenamente.
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se 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 causa. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

16 ESTABILIDAD LABORAL

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

NO lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace plenamente.
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ Los sistemas de contratación de personal NO brindan la debida estabilidad.
- ✓ Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- ✓ La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- ✓ Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- ✓ Otras causales. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

17 VALORACION

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

No se les valora	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se les valora plenamente.
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------------

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ No es 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 mide la valoración de quienes lo merecen.
- ✓ La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por meritos.
- ✓ Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que entre otras.
- ✓ No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- ✓ La valoración que tenemos es buena, pero no es suficiente.
- ✓ Otras causales. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

18. SALARIO

18.1. ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

18.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- ✓ El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.
- ✓ Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- ✓ El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- ✓ Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- ✓ La situación económica de la organización no lo permite.
- ✓ Otras causales. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

19. AGILIDAD

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

19.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
- ✓ No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- ✓ La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- ✓ Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.

- ✓ El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- ✓ Otras causales. ¿Cuáles?

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

a)

b)

20. EVALUACION DE DESEMPEÑO

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

No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
- b) Falta objetividad en la evaluación.
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.

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

h) Otras causales. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

(El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojala con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento, si esta opinión es positiva, la persona recibe el feedback, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente procurara mantenerlo mejorarlo aúnas, pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback, debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos).

21.1. ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

21.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

a) _____

b) _____

22. SELECCIÓN DE PERSONAL

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

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

22.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

a) _____

b) _____

23. INDUCCION

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

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

23.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ No hay un sistema bien diseñado para la inducción
- ✓ Solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- ✓ Mas que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importan es que empiecen a producir rápidamente.
- ✓ La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- ✓ La inducción se dirige más a las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- ✓ 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. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1. ¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ✓ Lo único que parece interesarle a la organización son las utilidades.
- ✓ No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- ✓ Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- ✓ El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.
- ✓ Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- ✓ Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- ✓ La calidad de los productos y el servicio al cliente tienen deficiencias.
- ✓ Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- ✓ La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- ✓ Otras causas. ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____
